BAB IV
HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS

4.1 Gambaran Umum Subyek Penelitian

Pengambilan data dalam penelitian ini menggunakan pegawai OPD yang berada di Kabupaten Jepara. Penentuan jenis populasi ini didasarkan atas alasan bahwa yang akan diuji adalah potensi, referensi serta perilaku pegawai OPD yang berada di Kabupaten Jepara. Sehingga data yang terkumpul bisa valid dan reliabel. Dari 114 kuesioner yang peneliti sebarkan semuanya kembali kepada peneliti, sehingga data yang diolah dalam penelitian ini sebanyak 114 responden.

Analisis ini menggambarkan tentang karakteristik responden yang diteliti. Analisis karakteristik responden digunakan untuk memberikan gambaran responden, apakah dengan karakteristik responden yang berbeda-beda mempunyai penilaian yang sama ataukah tidak. Dalam penelitian ini yang dijadikan sebagai karakteristik responden tersebut antara lain: jenis kelamin, umur, pendidikan terakhir, latar belakang pendidikan dan lama bekerja.

1. Jenis Kelamin Responden

Berdasarkan jenis kelamin responden, terdiri atas dua kelompok, yaitu responden laki-laki dan responden perempuan yang seluruhnya berjumlah 114 responden disajikan pada tabel berikut ini :

Tabel 4.1

Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki-laki	46	40,35%
Perempuan	68	59,65%
Jumlah	114	100%

Sumber : Data primer yang diolah, 2020.

Dari tabel 4.1 di atas dapat diketahui bahwa dari 114 responden yang menjadi sampel responden berjenis kelamin laki-laki sebanyak 46 orang atau 40,35%, sedangkan responden yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 68 orang atau 59,65% dari keseluruhan jumlah sampel.

2. Umur Responden

Hasil penelitian terdapat empat kelompok responden, yaitu responden yang berumur antara 25 sampai 30 tahun, 31 sampai 34 tahun, 35 sampai 40 tahun dan lebih dari 41 tahun yang seluruhnya berjumlah 114 responden yang disajikan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.2

Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

Usia	Jumlah	Persentase
25-30 tahun	22	19,29%
31-34 tahun	47	41,23%
35-40 tahun	28	24,56%
> 41 tahun	17	14,92%
Jumlah	114	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2020.

Berdasarkan tabel 4.2 menunjukkan bahwa dari 114 responden yang menjadi sampel yang berumur antara 25 sampai 30 tahun sebanyak 22 orang atau 19,29%. Sedangkan mayoritas responden berumur antara 31 sampai 34 tahun sebanyak 47 orang atau 41,23% dari keseluruhan jumlah sampel. Responden berumur antara 35 sampai 40 tahun sebanyak 28 orang atau 24,56%. Sedangkan responden berumur lebih dari 41 tahun sebanyak 17 orang atau 14,92% dari keseluruhan jumlah sampel.

3. Pendidikan Terakhir Responden

Hasil penelitian terdapat lima kelompok responden, yaitu responden yang berpendidikan SMA, D3, S1, S2 dan S3 yang seluruhnya berjumlah 114 responden yang disajikan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.3
Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Jumlah	Persentase
SMA	23	20,17%
D3	28	24,56%
S1	37	32,46%
S2	14	12,28%
S3	12	10,53%
Jumlah	114	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2020.

Berdasarkan tabel 4.3 menunjukkan bahwa dari 114 responden yang menjadi sampel mayoritas adalah responden yang berpendidikan S1 yaitu sebanyak 37 orang atau 32,46%. Sedangkan distribusi tingkat

pendidikan yang lain adalah berpendidikan SMA sebanyak 23 orang atau 20,17%, responden yang berpendidikan D3 yaitu sebanyak 28 orang atau 24,56%. Responden yang berpendidikan S2 sebanyak 14 orang atau 12,28%, sama halnya dengan pendidikan S3 sebanyak 12 orang atau 10,53%.

4. Latar Belakang Pendidikan Responden

Hasil penelitian terdapat lima kelompok responden, yaitu responden yang latar belakang pendidikan Akuntansi, Manajemen, Pertanian, MIPA dan lain-lain yang seluruhnya berjumlah 114 responden yang disajikan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.4
Karakteristik Responden Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan

Latar Belakang Pendidikan	Jumlah	Persentase
Akuntansi	26	22,81%
Manajemen	32	28,07%
Pertanian	27	23,68%
MIPA	17	14,91%
Lain-lain	12	10,53%
Jumlah	114	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2020.

Berdasarkan tabel 4.4 menunjukkan bahwa dari 114 responden yang menjadi sampel mayoritas adalah responden yang berlatar belakang pendidikan manajemen yaitu sebanyak 32 orang atau 28,07%. Sedangkan responden yang berlatar belakang pendidikan Akuntansi sebanyak 26

orang atau 22,81%. Responden dengan latar belakang pendidikan Pertanian sebesar 32 orang atau 28,07%, sedangkan yang berjumlah 17 orang atau 14,91% berlatar belakang pendidikan MIPA. Sedangkan responden dengan jumlah 12 orang atau 10,53% dengan latar belakang pendidikan dipilihan lain-lain dari keseluruhan jumlah responden.

5. Lama Bekerja Responden

Hasil penelitian terdapat tiga kelompok responden, yaitu responden yang lama bekerja antara 1-5 tahun, 5-10 tahun dan lebih dari 10 tahun yang seluruhnya berjumlah 114 responden yang disajikan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.5
Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja	Jumlah	Persentase
1- 5 tahun	35	30,70%
5-10 tahun	38	33,33%
> 10 tahun	41	35,97%
Jumlah	114	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2020.

Berdasarkan tabel 4.5 menunjukkan bahwa dari 114 responden yang menjadi sampel mayoritas adalah responden yang lama bekerja antara 5-10 tahun yaitu sebanyak 38 orang atau 33,33%. Sedangkan responden dengan lama bekerja antara 1-5 tahun sebanyak 35 orang atau

30,70%. Responden dengan jumlah 41 orang atau 35,97% dengan lama bekerja selama lebih dari 10 tahun dari keseluruhan jumlah responden.

4.2 Deskripsi Data Penelitian

Fungsi analisis deskriptif adalah untuk memberikan gambaran umum tentang data yang telah diperoleh. Gambaran umum ini bisa menjadi acuan untuk melihat karakteristik data yang kita peroleh. Statistik deskriptif lebih berhubungan dengan pengumpulan dan peringkasan data, serta penyajian hasil peringkasan tersebut.

Tabel 4.6

Data Hasil Penelitian

Item	Total SS	%	Total S	%	Total N	%	Total TS	%	Total STS	%	Rata-rata
X1.1	8	12,9	29	46,8	14	22,6	10	16,1	1	1,6	3,57
X1.2	8	12,9	28	45,2	19	30,6	6	9,7	1	1,6	3,61
X1.3	9	14,5	22	35,5	22	35,5	6	9,7	3	4,8	3,51
X1.4	17	27,4	19	30,6	17	27,4	6	9,7	3	4,8	3,70
X1.5	9	14,5	20	32,3	28	45,2	5	8,1	0	0,0	3,55
X1.6	12	19,4	25	40,3	15	24,2	8	12,9	2	3,2	3,54
X2.1	19	30,6	25	40,3	14	22,6	4	6,5	0	0,0	3,93
X2.2	9	14,5	22	35,5	21	33,9	10	16,1	0	0,0	3,46
X2.3	25	40,3	17	27,4	14	22,6	5	8,1	1	1,6	3,91
X2.4	16	25,8	21	33,9	19	30,6	5	8,1	1	1,6	3,71
X2.5	16	25,8	23	37,1	15	24,2	8	12,9	0	0,0	3,76
X2.6	6	9,7	12	19,4	38	61,3	3	4,8	3	4,8	3,22
X2.7	9	14,5	26	41,9	23	37,1	4	6,5	0	0,0	3,66
X3.1	5	8,1	27	43,5	26	41,9	4	6,5	0	0,0	3,54
X3.2	5	8,1	29	46,8	26	41,9	2	3,2	0	0,0	3,60
X3.3	8	12,9	28	45,2	23	37,1	2	3,2	1	1,6	3,62
X3.4	6	9,7	12	19,4	38	61,3	3	4,8	3	4,8	3,22
X3.5	9	14,5	26	41,9	23	37,1	4	6,5	0	0,0	3,66
X3.6	8	12,9	28	45,2	19	30,6	6	9,7	1	1,6	3,61

Item	Total SS	%	Total S	%	Total N	%	Total TS	%	Total STS	%	Rata-rata
X3.7	9	14,5	22	35,5	22	35,5	6	9,7	3	4,8	3,51
X3.8	9	14,5	22	35,5	21	33,9	10	16,1	0	0,0	3,46
X3.9	25	40,3	17	27,4	14	22,6	5	8,1	1	1,6	3,91
Y.1	8	12,9	29	46,8	14	22,6	10	16,1	1	1,6	3,57
Y.2	12	19,4	25	40,3	15	24,2	8	12,9	2	3,2	3,54
Y.3	5	8,1	27	43,5	26	41,9	4	6,5	0	0,0	3,54
Y.4	8	12,9	28	45,2	19	30,6	6	9,7	1	1,6	3,61
Y.5	19	30,6	25	40,3	14	22,6	4	6,5	0	0,0	3,93
Y.6	5	8,1	29	46,8	26	41,9	2	3,2	0	0,0	3,60
Y.7	8	12,9	28	45,2	23	37,1	2	3,2	1	1,6	3,62
Y.8	16	25,8	21	33,9	19	30,6	5	8,1	1	1,6	3,71

Sumber: Data primer yang diolah, 2020.

1. Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_1)

Dari hasil penelitian pada pernyataan pertama mengenai partisipasi penyusunan anggaran, yaitu pegawai selalu terlibat aktif dalam setiap penyusunan RKA (Rencana Kegiatan Anggaran), responden rata-rata menjawab setuju ditunjukkan nilai sebesar 3,57. Pada pernyataan kedua yaitu alasan yang diberikan oleh atasan sangat masuk akal/logis, ketika anggaran direvisi, responden rata-rata menjawab setuju ditunjukkan nilai sebesar 3,61. Pada pernyataan ketiga yaitu pegawai selalu menyatakan permintaan pendapat dan usulan tentang anggaran ke atasan tanpa diminta, responden rata-rata menjawab setuju ditunjukkan nilai sebesar 3,51.

Pada pernyataan keempat yaitu pegawai memiliki pengaruh yang besar dalam penetapan RKA (Rencana Kegiatan Anggaran), responden rata-rata menjawab setuju ditunjukkan nilai sebesar 3,70. Pada pernyataan kelima yaitu kontribusi (sumbangan) pegawai dalam penyusunan RKA

adalah sangat penting, responden rata-rata menjawab setuju ditunjukkan nilai sebesar 3,55. Pada pernyataan keenam yaitu atasan selalu meminta pendapat atau usulan kepada pegawai ketika RKA sedang disusun dan ditetapkan, responden rata-rata menjawab setuju ditunjukkan nilai sebesar 3,54.

2. Budaya Organisasi (X_2)

Dari hasil penelitian pada pernyataan pertama mengenai budaya organisasi, yaitu keputusan-keputusan yang penting bagi organisasi dibuat secara kelompok daripada individu, responden rata-rata menjawab setuju ditunjukkan nilai sebesar 3,93. Pada pernyataan kedua yaitu pegawai lebih tertarik pada orang yang mengerjakan sebuah masyarakat dibandingkan pada hasil pekerjaannya, responden rata-rata menjawab setuju ditunjukkan nilai sebesar 3,46. Pada pernyataan ketiga yaitu atasan memberikan petunjuk kerja yang jelas kepada pegawai baru, responden rata-rata menjawab setuju ditunjukkan nilai sebesar 3,91. Pada pernyataan keempat yaitu atasan peduli terhadap masalah pribadi pegawai, responden rata-rata menjawab setuju ditunjukkan nilai sebesar 3,71.

Pada pernyataan kelima yaitu atasan cenderung mempertahankan pegawai yang berprestasi di departemennya, responden rata-rata menjawab setuju ditunjukkan nilai sebesar 3,76. Pada pernyataan keenam yaitu keputusan-keputusan lebih sering dibuat oleh manajemen puncak/atasan, responden rata-rata menjawab setuju ditunjukkan nilai sebesar 3,22. Pada

pernyataan ketujuh yaitu pegawai mempunyai ikatan/hubungan tertentu dengan masyarakat sekitar, responden rata-rata menjawab setuju ditunjukkan nilai sebesar 3,66.

3. Komitmen Organisasi (X_3)

Dari hasil penelitian pada pernyataan pertama mengenai komitmen organisasi, yaitu pegawai siap bekerja melebihi dari yang biasa diharapkan pimpinan untuk membantu kesuksesan organisasi, di rumah dan di kantor, responden rata-rata menjawab setuju ditunjukkan nilai sebesar 3,54. Pada pernyataan kedua yaitu pegawai bangga bahwa organisasi tempatnya bekerja adalah organisasi yang bagus, responden rata-rata menjawab setuju ditunjukkan nilai sebesar 3,60. Pada pernyataan ketiga yaitu pegawai siap menerima semua tugas yang dibebankan kepadanya untuk terus bekerja demi organisasi, responden rata-rata menjawab setuju ditunjukkan nilai sebesar 3,62. Pada pernyataan keempat yaitu pegawai berpendapat bahwa nilai-nilai yang ingin di capai dan nilai-nilai organisasi adalah sama, responden rata-rata menjawab setuju ditunjukkan nilai sebesar 3,22.

Pada pernyataan kelima yaitu pegawai bangga untuk menceritakan kepada orang lain bahwa saya adalah bagian dari organisasi, responden rata-rata menjawab setuju ditunjukkan nilai sebesar 3,66. Pada pernyataan keenam yaitu organisasi tempat pegawai bekerja menimbulkan inspirasi baginya untuk berprestasi, responden rata-rata menjawab setuju ditunjukkan nilai sebesar 3,61. Pada pernyataan ketujuh yaitu pegawai

sangat senang telah memilih organisasi ini untuk tempat bekerja dibandingkan organisasi lainnya, responden rata-rata menjawab setuju ditunjukkan nilai sebesar 3,51. Pada pernyataan kedelapan yaitu pegawai sangat peduli dengan nasib organisasi ini, responden rata-rata menjawab setuju ditunjukkan nilai sebesar 3,46. Pada pernyataan kesembilan yaitu bagi pegawai, inilah organisasi terbaik untuk tempat bekerja, responden rata-rata menjawab setuju ditunjukkan nilai sebesar 3,91.

4. Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah (Y)

Dari hasil penelitian pada pernyataan pertama mengenai kinerja aparatur pemerintah daerah, yaitu pegawai menentukan tujuan kebijakan dan tindakan/pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, erancang prosedur, dan pemograman, responden rata-rata menjawab setuju ditunjukkan nilai sebesar 3,57. Pada pernyataan kedua yaitu pegawai mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan dan rekening, mengukur hasil, analisis pekerjaan, responden rata-rata menjawab setuju ditunjukkan nilai sebesar 3,54. Pada pernyataan ketiga yaitu terdapat proses tukar menukar informasi dengan orang dibagian organisasi lain untuk menyesuaikan program, memberitahu bagian lain, hubungan dengan pimpinan lain, responden rata-rata menjawab setuju ditunjukkan nilai sebesar 3,54.

Pada pernyataan keempat yaitu pegawai menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati dan dilaporkan, penilaiaan pegawai,

penilaiaan catatan hasil, penilaiaan laporan keuangan, responden rata-rata menjawab setuju ditunjukkan nilai sebesar 3,61. Pada pernyataan kelima yaitu pegawai mampu mengarahkan memimpin dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, responden rata-rata menjawab setuju ditunjukkan nilai sebesar 3,93. Pada pernyataan keenam yaitu pegawai mampu mempertahankan angkatan kerja, merekrut, mewawancarai dan memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan dan mutasi pegawai, responden rata-rata menjawab setuju ditunjukkan nilai sebesar 3,60.

Pada pernyataan ketujuh yaitu pegawai melakukan pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang atau jasa, menghubungi pemasok, tawar-menawar dengan wakil penjual, menempatkan, mempromosikan dan mutasi pegawai, responden rata-rata menjawab setuju ditunjukkan nilai sebesar 3,62. Pada pernyataan kedelapan yaitu pegawai mampu mempromosikan visi dan misi organisasi dengan cara menghadiri pertemuan dengan organisasi/instansi lain, kelompok bisnis, pendekatan ke masyarakat dan pidato untuk acara kemasyarakatan, responden rata-rata menjawab setuju ditunjukkan nilai sebesar 3,71.

4.3 Uji Instrumen Penelitian

1. Uji Validitas

Penerapan uji ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah alat pengumpul data pada dasarnya menunjukkan tingkat ketepatan,

keakuratan, kestabilan atau konsistensi alat tersebut dalam mengungkapkan gejala tertentu dan sekelompok parsial, walaupun dilakukan pada waktu yang berbeda. Uji keandalan dilakukan terhadap pertanyaan-pertanyaan yang sudah valid untuk mengetahui hasil pengukuran tetap konsisten bila dilakukan pengukuran kembali, terhadap gejala yang sama. Uji instrumen yang pertama dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada 114 orang non responden. Uji validitas dan reliabilitas dilakukan dengan bantuan program SPSS yang hasilnya dapat disederhanakan sebagai berikut:

a. Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_1)

Tabel 4.7

Hasil Uji Validitas

No.Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
X1.1	0,756	0,1840	Valid
X1.2	0,769	0,1840	Valid
X1.3	0,750	0,1840	Valid
X1.4	0,749	0,1840	Valid
X1.5	0,772	0,1840	Valid
X1.6	0,784	0,1840	Valid

Sumber : Data primer yang diolah, 2020.

Hasil tersebut diperoleh dengan uji signifikan dengan membandingkan nilai r_{hitung} dan r_{tabel} untuk *Degree of freedom* (df) = n – 2. Dalam hal ini n adalah jumlah sampel yang diuji coba. Pada kasus ini besarnya df dapat dihitung 114 – 2 atau df = 112 dengan alpha 0.05 didapat r_{tabel} 0,1840. Jika r_{hitung} (untuk r tiap butir dapat dilihat pada kolom *corrected item total correlation*) lebih besar dari r_{tabel} dan nilai r

positif. Berdasarkan hasil pengujian validitas tersebut, pada variabel partisipasi penyusunan anggaran item yang valid dilanjutkan dalam penelitian ini. Dengan demikian maka variabel penelitian dapat dilakukan pengujian ke tahap selanjutnya.

b. Budaya Organisasi (X_2)

Tabel 4.8
Hasil Uji Validitas

No.Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
X2.1	0,745	0,1840	Valid
X2.2	0,738	0,1840	Valid
X2.3	0,730	0,1840	Valid
X2.4	0,734	0,1840	Valid
X2.5	0,735	0,1840	Valid
X2.6	0,776	0,1840	Valid
X2.7	0,763	0,1840	Valid

Sumber : Data primer yang diolah, 2020.

Hasil tersebut diperoleh dengan uji signifikan dengan membandingkan nilai r_{hitung} dan r_{tabel} untuk *Degree of freedom* (df) = n – 2. Dalam hal ini n adalah jumlah sampel yang diuji coba. Pada kasus ini besarnya df dapat dihitung 114 – 2 atau df = 112 dengan alpha 0.05 didapat r_{tabel} 0,1840. Jika r_{hitung} (untuk r tiap butir dapat dilihat pada kolom *corrected item total correlation*) lebih besar dari r_{tabel} dan nilai r positif. Berdasarkan hasil pengujian validitas tersebut, pada variabel budaya organisasi item yang valid dilanjutkan dalam penelitian ini Dengan demikian maka variabel penelitian dapat dilakukan pengujian ke tahap selanjutnya.

c. Komitmen Organisasi (X_3)

Tabel 4.9

Hasil Uji Validitas

No.Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
X3.1	0,820	0,1840	Valid
X3.2	0,826	0,1840	Valid
X3.3	0,811	0,1840	Valid
X3.4	0,833	0,1840	Valid
X3.5	0,816	0,1840	Valid
X3.6	0,817	0,1840	Valid
X3.7	0,820	0,1840	Valid
X3.8	0,824	0,1840	Valid
X3.9	0,824	0,1840	Valid

Sumber : Data primer yang diolah, 2020.

Hasil tersebut diperoleh dengan uji signifikan dengan membandingkan nilai r_{hitung} dan r_{tabel} untuk *Degree of freedom* (df) = n – 2. Dalam hal ini n adalah jumlah sampel yang diuji coba. Pada kasus ini besarnya df dapat dihitung 114 – 2 atau df = 112 dengan alpha 0.05 didapat r_{tabel} 0,1840. Jika r_{hitung} (untuk r tiap butir dapat dilihat pada kolom *corrected item total correlation*) lebih besar dari r_{tabel} dan nilai r positif. Berdasarkan hasil pengujian validitas tersebut, pada variabel komitmen organisasi item yang valid dilanjutkan dalam penelitian ini. Dengan demikian maka variabel penelitian dapat dilakukan pengujian ke tahap selanjutnya.

d. Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah (Y)

Tabel 4.10

Hasil Uji Validitas

No.Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
Y.1	0,730	0,1840	Valid
Y.2	0,727	0,1840	Valid
Y.3	0,743	0,1840	Valid
Y.4	0,737	0,1840	Valid
Y.5	0,746	0,1840	Valid
Y.6	0,753	0,1840	Valid
Y.7	0,735	0,1840	Valid
Y.8	0,731	0,1840	Valid

Sumber : Data primer yang diolah, 2020.

Hasil tersebut diperoleh dengan uji signifikan dengan membandingkan nilai r_{hitung} dan r_{tabel} untuk *Degree of freedom* (df) = n – 2. Dalam hal ini n adalah jumlah sampel yang diuji coba. Pada kasus ini besarnya df dapat dihitung 114 – 2 atau df = 112 dengan alpha 0.05 didapat r_{tabel} 0,1840. Jika r_{hitung} (untuk r tiap butir dapat dilihat pada kolom *corrected item total correlation*) lebih besar dari r_{tabel} dan nilai r positif. Berdasarkan hasil pengujian validitas tersebut, pada variabel kinerja aparatur pemerintah daerah item yang valid dilanjutkan dalam penelitian ini. Dengan demikian maka variabel penelitian dapat dilakukan pengujian ke tahap selanjutnya.

2. Uji Reliabilitas Instrumen

Selanjutnya pengukuran keandalan suatu kuesioner dilakukan untuk mengetahui sejauh mana pengukuran konsisten atau terhindar dari

bias. Reliabilitas menunjukkan stabilitas dan konsistensi alat ukur untuk menilai *goodness of measure*. Pengukuran reliabititas menggunakan koefisien *Alpha Cronbach*, apabila koefisien alpha > 0,60 maka instrumen dikatakan handal. Berikut hasil pengujian reliabilitas.

Tabel 4.11

Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

Variabel	*Reliability Coefficiens*	r-Alpha	*Standard Alpha*	Keterangan
Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_1)	6 Item	0,795	0,60	Reliabel
Budaya Organisasi (X_2)	7 Item	0,774	0,60	Reliabel
Komitmen Organisasi (X_3)	9 Item	0,836	0,60	Reliabel
Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah (Y)	8 Item	0,762	0,60	Reliabel

Sumber : Data primer yang diolah, 2020.

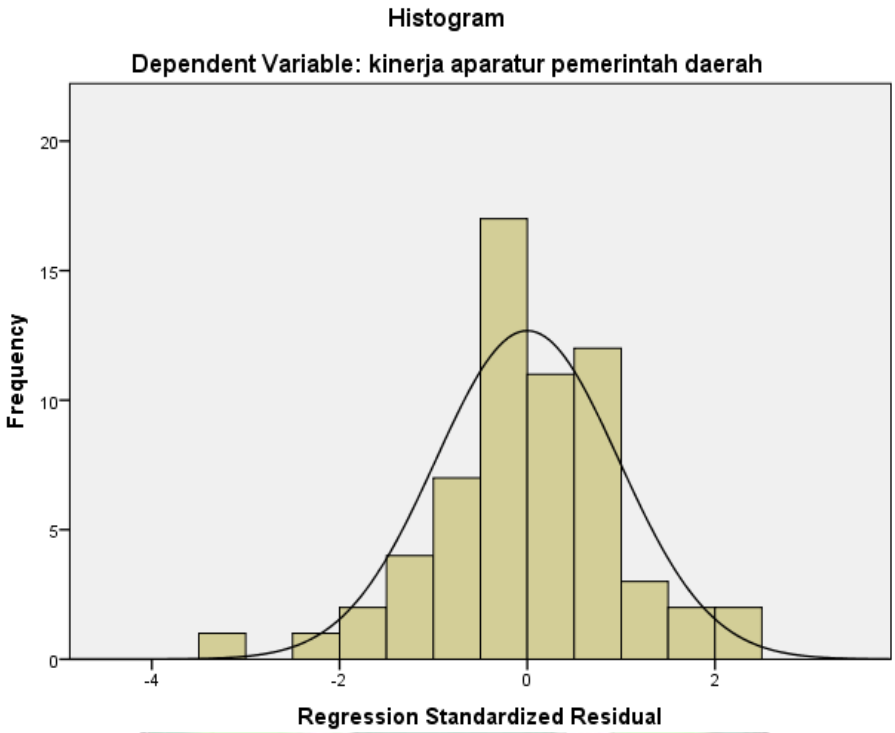
Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa masing-masing variabel memiliki *Alpha Cronbach* > 0,60, dengan demikian semua variabel partisipasi penyusunan anggaran (X1), budaya organisasi (X2), komitmen organisasi (X3) dan kinerja aparatur pemerintah daerah (Y) dapat dikatakan reliabel.

4.4 Uji Asumsi Klasik

Untuk mengetahui apakah suatu data dapat dianalisa lebih lanjut diperlukan suatu uji asumsi klasik agar hasil dan analisa nantinya efisien dan tidak bias. Adapun kriteria pengujian tersebut sebagai berikut :

4.4.1 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal ataukah tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal (Ghozali, 2015).

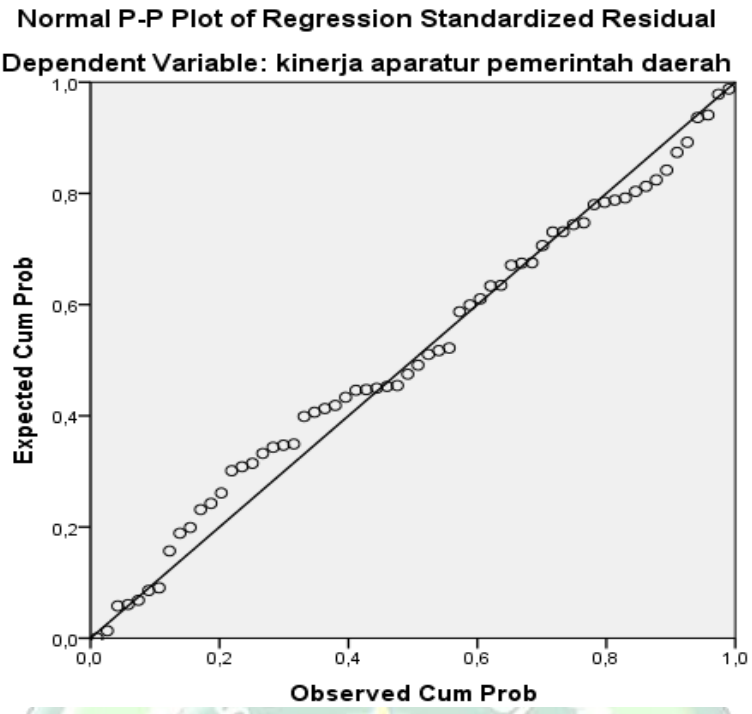


Sumber : Data primer yang diolah, 2020.

Gambar 4.1

Hasil Uji Normalitas

Berdasarkan *normal probability plot* pada gambar lampiran menunjukkan bahwa data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.



Sumber : Data primer yang diolah, 2020.

Gambar 4.2

Hasil Uji Normalitas

4.4.2 Uji Multikolinieritas

Tabel 4.12

Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel	*Collinearity Statistic*	
	Tolerance	**VIF**
Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_1)	0,496	2,016
Budaya Organisasi (X_2)	0,538	1,860
Komitmen Organisasi (X_3)	0,437	2,287

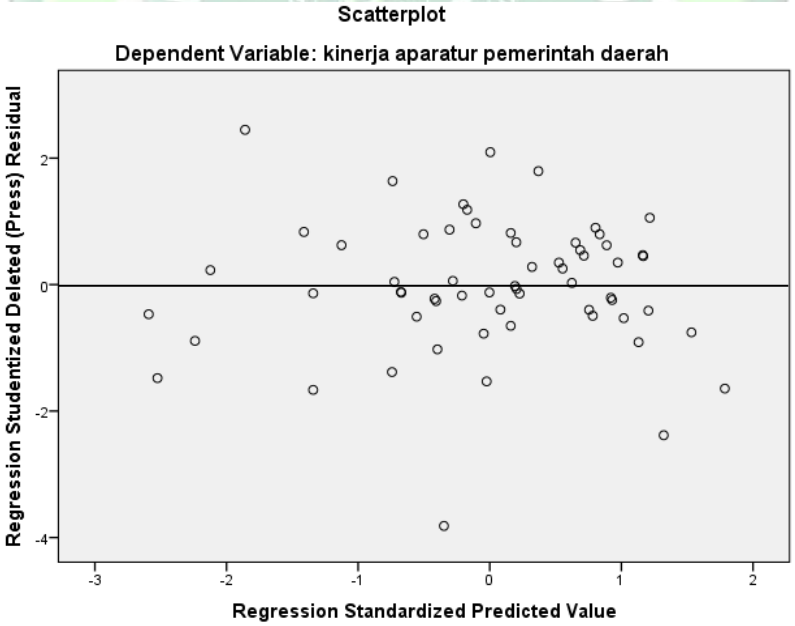
Sumber : Data primer diolah, 2020.

Uji Multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam suatu model regresi ditemukan adanya korelasi antarvariabel independen. Modelregresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen (Ghozali, 2015:91). Cara yang dipakai untuk mendeteksi gejala

multikolinieritas adalah dengan melihat VIF (*variance* inflation *factor*), jika nilai VIF kurang dari angka 10, maka tidak terjadi multikolinieritas. Hasil pengujian multikolinieritas tersebut menunjukkan bahwa tidak terjadi gejala multikolinieritas pada semua variabel penjelas model regresi yang digunakan yaitu partisipasi penyusunan anggaran (X_1), budaya organisasi (X_2) dan komitmen organisasi (X_3) karena semua nilai VIF kurang dari angka 10.

4.4.3 Uji Heterokedastisitas

Bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain (Ghozali, 2015).



Sumber : Data primer diolah, 2020.

Gambar 4.3

Hasil Uji Heterokedastisitas

Berdasarkan grafik *scatterplot* tersebut menunjukkan bahwa tidak terdapat pola yang jelas serta titik-titik menyebar secara acak yang tersebar di atas dan di bawah angka 0 (nol) pada sumbu Y. hal ini dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi, sehingga model regresi layak dipakai untuk memprediksi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja aparatur pemerintah daerah Kabupaten Jepara.

4.5 Analisis Data

4.5.1 Analisis Regresi Linier Berganda

Model analisis regresi berganda ini digunakan untuk mengetahui pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja aparatur pemerintah daerah Kabupaten Jepara dengan variabel bebas yang meliputi partisipasi penyusunan anggaran, budaya organisasi dan komitmen organisasi. Dari estimasi diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 4.13

Nilai Koefisien Regresi

Variabel	b
Konstanta	1,970
Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_1)	0,519
Budaya Organisasi (X_2)	0,378
Komitmen Organisasi (X_3)	0,361

Sumber : Data primer yang diolah, 2020.

Dari tabel di atas diperoleh persamaan regresi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja aparatur pemerintah daerah Kabupaten Jepara adalah sebagai berikut:

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

$$Y = 1{,}970 + 0{,}519X_1 + 0{,}378X_2 + 0{,}361X_3 + e$$

Berdasarkan nilai koefisien regresi dari variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja aparatur pemerintah daerah (Y) dengan menggunakan tingkat signifikansi α 0.05 dapat diinterpretasikan sebagai berikut :

1. Nilai konstanta dari hasil penelitian menunjukkan nilai yang positif yaitu sebesar 1,970, dapat diartikan bahwa jika tidak ada pengaruh dari variabel bebas seperti partisipasi penyusunan anggaran, budaya organisasi dan komitmen organisasi, maka variabel terikat kinerja aparatur pemerintah daerah sudah memiliki nilai sendiri sebesar 1,970.
2. Variabel partisipasi penyusunan anggaran mempunyai pengaruh terhadap kinerja aparatur pemerintah daerah, dengan koefisien regresi sebesar 0,519. Artinya variabel partisipasi penyusunan anggaran mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja aparatur pemerintah daerah, apabila variabel partisipasi penyusunan anggaran ditingkatkan maka kinerja aparatur pemerintah daerah juga akan mengalami peningkatan.
3. Variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja aparatur pemerintah daerah, dengan koefisien regresi sebesar 0,378.

Artinya variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja aparatur pemerintah daerah, apabila variabel budaya organisasi ditingkatkan maka kinerja aparatur pemerintah daerah juga akan mengalami peningkatan.

4. Variabel komitmen organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja aparatur pemerintah daerah, dengan koefisien regresi sebesar 0,361. Artinya variabel komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja aparatur pemerintah daerah, apabila variabel komitmen organisasi ditingkatkan maka kinerja aparatur pemerintah daerah juga akan mengalami peningkatan.
5. Koefisien e atau *error* menunjukkan bahwa terdapat variabel lain yang mempengaruhi kinerja aparatur pemerintah daerah yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

4.5.2 Uji t Parsial

Dalam rangka pengujian hipotesis bahwa variabel partisipasi penyusunan anggaran, budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja aparatur pemerintah daerah (Y) digunakan uji t. Dari tabel berikut hasil persamaan regresi pada variabel-variabel penelitian akan diperlihatkan satu persatu dengan memperlihatkan t_{hitung} dari olah data SPSS.

Tabel 4.14

Hasil Uji t Parsial

Variabel	t hitung	t tabel	Sig.	Kesimpulan
Partisipasi Penyusunan Anggaran (X1)	9,503	1,98177	0,000	Hipotesis diterima
Budaya Organisasi (X2)	7,171	1,98177	0,000	Hipotesis diterima
Komitmen Organisasi (X3)	3,560	1,98177	0,001	Hipotesis diterima

Sumber : Data primer yang diolah, 2020.

1. Partisipasi Penyusunan Anggaran (X1)

   Dengan pengujian dua sisi yang menggunakan tingkat signifikan sebesar α =0.5 dan dengan derajat kebebasan df (N-k-1) = 114-3-1 = 110 diperoleh t_{tabel} = 1,98177. Hasil perhitungan pada regresi linier berganda diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 9,503. Dengan demikian t_{hitung} lebih besar dari pada t_{tabel} (9,503>1,98177), seperti terlihat pada tabel diatas. Dengan demikian, t_{hitung} berada pada daerah Ho ditolak dan Ha diterima, artinya partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja aparatur pemerintah daerah Kabupaten Jepara, sehingga H1 diterima.

2. Budaya Organisasi (X_2)

   Dengan pengujian dua sisi yang menggunakan tingkat signifikan sebesar α =0.5 dan dengan derajat kebebasan df (N-k-1) = 114-3-1 = 110 diperoleh t_{tabel} = 1,98177. Hasil perhitungan pada regresi linier berganda diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 7,171. Dengan demikian t_{hitung} lebih besar dari pada t_{tabel} (7,171>1,98177), seperti terlihat pada tabel diatas. Dengan demikian, t_{hitung} berada pada daerah Ho ditolak dan Ha diterima, artinya

budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja aparatur pemerintah daerah Kabupaten Jepara, sehingga H2 diterima.

3. Komitmen Organisasi (X3)

Dengan pengujian dua sisi yang menggunakan tingkat signifikan sebesar α =0.5 dan dengan derajat kebebasan df (N-k-1) = 114-3-1 = 110 diperoleh t_{tabel} = 1,98177. Hasil perhitungan pada regresi linier berganda diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 3,560. Dengan demikian t_{hitung} lebih besar dari pada t_{tabel} (3,560>1,98177), seperti terlihat pada tabel diatas. Dengan demikian, t_{hitung} berada pada daerah Ho ditolak dan Ha diterima, artinya komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja aparatur pemerintah daerah Kabupaten Jepara, sehingga H3 diterima.

4.5.3 Uji F Simultan

Langkah pertama yaitu merumuskan hipotesis yaitu diduga terdapat partisipasi penyusunan anggaran, budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja aparatur pemerintah daerah. Langkah kedua menentukan besarnya F tabel dengan ukuran sampel. Dimana dk pembilang= 3 dk penyebut= 114 dan nilai α = 0.05, sehingga di dapat F tabel = 2,68 seperti pada tabel berikut:

Tabel 4.15

Hasil Uji F Simultan

Prob Sig		**Keterangan**
F hitung	**Sig**	
20,959	0,000	Berpengaruh

Sumber : Data primer diolah, 2020.

Langkah ketiga menentukan besarnya F hitung = 20,959 yang telah disajikan tabel ANOVA dalam persamaan regresi. Langkah keempat yaitu membuat keputusan pengujian dengan cara membandingkan antara F hitung dengan F tabel. Karena F hitung lebih besar dari F tabel (20,959>2,68) maka dapat dijelaskan bahwa partisipasi penyusunan anggaran, budaya organisasi dan komitmen organisasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja aparatur pemerintah daerah.

4.5.4 Koefisien Determinasi

Untuk memperkirakan atau meramalkan nilai variabel dependen (Y), perlu dilakukan perhitungan variabel-variabel lain yang ikut mempengaruhi Y. Dengan demikian antara variabel baik dependen dan independen tentunya mempunyai hubungan atau korelasi. Dalam penelitian ini variabel dependen atau terikat (Y) adalah kinerja aparatur pemerintah daerah, selanjutnya variabel independen atau bebas adalah partisipasi penyusunan anggaran, budaya organisasi dan komitmen organisasi. Hasil analisis korelasi dan regresi berganda dengan menggunakan SPSS adalah sebagai berikut :

Tabel 4.15

Hasil Koefisien Determinasi

Variabel	*Adjusted R Square*
Koefisien	0,911

Sumber : Data primer yang diolah, 2020.

Berdasarkan hasil *output* SPSS pada tabel 4.13 terlihat bahwa nilai *Adjusted R Square* persamaan regresi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja aparatur pemerintah daerah Kabupaten Jepara sebesar 0,911. Ini berarti variabel kinerja aparatur pemerintah daerah dapat dijelaskan oleh variabel partisipasi penyusunan anggaran, budaya organisasi dan komitmen organisasi, yang diturunkan dalam model sebesar 91,1%, atau dengan kata lain sumbangan efektif (kontribusi) variabel independen terhadap variasi (perubahan) audit judgment sebesar 91,1%. Variasi kinerja aparatur pemerintah daerah bisa dijelaskan oleh variasi dari ketiga variabel independen, jadi sisanya sebesar (100% - 91,1% = 8,9%) kinerja aparatur pemerintah daerah dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini misalnya kepuasan kerja (Wulandari, 2016) dan desantralisasi (Medhayanti dan Suardana, 2015).

4.6 Pembahasan

1. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah

Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja aparatur pemerintah daerah Kabupaten Jepara, berdasarkan nilai t hitung yang lebih besar dari t tabel (9,503>1,98177), sehingga semakin banyak keterlibatan pegawai dalam setiap penyusunan RKA (Rencana Kegiatan

Anggaran) akan semakin meningkatkan kinerja aparatur pemerintah daerah.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori C*ontingency approach* oleh Fisher (1995) yang menyatakan bahwa proses penyusunan anggaran pada pemerintahan harus memfokuskan tujuannya untuk mensejahterakan masyarakat. Untuk itulah dibutuhkan informasi yang sangat akurat dalam penyusunan anggaran pemerintah daerah. Terdapat dua macam metode partisipasi dalam penyusunan anggaran, yaitu Metode *top-down* merupakan metode penyusunan anggaran yang hampir seluruhnya dilakukan oleh manajemen level atas, sedangkan manajemen level menengah dan level bawah hanya melaksanakan anggarannya saja. Metode *bottom-up* merupakan metode penyusunan anggaran yang dilakukan oleh manajemen level bawah kemudian dilanjutkan lagi oleh manajemen level menengah partisipasi dapat memungkinkan bawahan untuk memilih dimana bawahan untuk lebih meningkatkan kinerja bawahan sehingga ada komunikasi yang baik dan disahkan oleh manajemen level atas.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Prihatini dan Erawati (2015) yang berjudul "Pengaruh Partisipasi Penganggaran pada Kinerja Pemerintah Daerah dengan Komitmen Organisasi sebagai Pemoderasi", Duvamindra (2015) yang berjudul "Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial Pemerintah Daerah dengan Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating (Studi

Empiris pada Pemerintah Kota Surakarta)" menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.

2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah

Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja aparatur pemerintah daerah Kabupaten Jepara, berdasarkan nilai t hitung yang lebih besar dari t tabel (7,171>1,98177), sehingga semakin baik budaya organisasi yang bisa dilihat dengan atasan memberikan petunjuk kerja yang jelas kepada pegawai baru akan semakin meningkatkan kinerja aparatur pemerintah daerah.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori Robbins (2006:721) menyatakan bahwa budaya organisasi (*organizational culture*) sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Menurut Soedjono (2005), budaya organisasi dapat menjadi sebuah instrumen keunggulan yang kompetitif dan utama, bila budaya organisasi dapat mendukung strategi dari sebuah organisasi, dan bila budaya organisasi mampu menjawab serta mengatasi tantangan lingkungan secara tepat dan cepat. Budaya organisasi disebutkan sebagai faktor yang berpengaruh dalam partisipasi yang dapat dilihat dari sejauh mana partisipan terlibat dalam proses partisipasi secara material.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Ashari (2013) yang berjudul "Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Budaya Organisasi dan Struktur Organisasi sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris pada SKPD di Kabupaten Agam)" dan Duvamindra (2014) yang berjudul "Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial Pemerintah Daerah dengan Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris pada Pemerintah Kota Surakarta)" menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja aparat pemerintah daerah.

3. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah

Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja aparatur pemerintah daerah Kabupaten Jepara, berdasarkan nilai t hitung yang lebih besar dari t tabel (3,560>1,98177), sehingga semakin pegawai siap bekerja melebihi dari yang biasa diharapkan pimpinan untuk membantu kesuksesan organisasi akan semakin meningkatkan kinerja aparatur pemerintah daerah.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori Mowday yang dikutip Sopiah (Wulandari, 2016) menyatakan ada tiga aspek komitmen organisasi antara lain : *Affective commitment*, yang berkaitan dengan adanya keinginan untuk terikat pada organisasi. Individu menetap dalam organisasi karena keinginan sendiri. Dengan dimensi *sense of belonging*, *emotional attached*, *personal*

meaning, *Continuance commitment*, adalah suatu komitmen yang didasarkan akan kebutuhan rasional. Dengan kata lain, komitmen ini terbentuk atas dasar untung rugi, dipertimbangkan atas apa yang harus dikorbankan bila akan menetap pada suatu organisasi, dengan dimensi pilihan lain, benefit, biaya. *Normative Commitment*, adalah komitmen yang didasarkan pada norma yang ada dalam diri karyawan, berisi keyakinan individu akan tanggung jawab terhadap organisasi. Semua variabel diukur dengan menggunakan skala likert antara 1 sampai dengan 5. Skor terendah (1) dari jawaban responden.

Hasil penelitian ini sesuai penelitian Wulandari (2016) yang berjudul "Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah : Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris pada Pemerintah Daerah Kabupaten Demak)" menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja aparat pemerintah daerah.