

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN, GAYA KEPEMIMPINAN DAN  
KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA APARATUR PEMERINTAH DI  
LINGKUNGAN DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN PATI**

Tazkiyatul Fikri  
Sri Layla Wahyu I

**Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi 'YPPI' Rembang**

**ABSTRACT**

Performance in Government Performance Accountability (AKIP) as stipulated in Presidential Decree No. 7 The year 1999 was a picture of the level of achievement of the implementation of activities or programs or discretion in accordance targets and goals set forth in realizing the goals, objectives, vision and mission of the organization. Performance Government officials in the Environment Department of Education is influenced by several factors, both related to labor itself as well as those related to the environment either governmental or formal organization in this case non-formal schools and organizations such as early childhood education and courses. Variables money used in this study is budgeting participation, leadership style and organizational commitment. The population of the whole entire Structural Echelon III and IV in the Environmental Education Office of Pati number of 41 respondents. From the test results showed that seluruh statement instrument valid and reliable. Hypothesis test results showed that budget participation, leadership style and organizational commitment significant positive effect on the environmental performance of the government apparatus in Pati District Education Office.

**Keywords :** budgeting participation, leadership styles, organizational commitment, the performance of the government apparatus

**PENDAHULUAN**

Sebagai organisasi sektor publik, Dinas Pendidikan dan UPT Dinas Pendidikan Kecamatan dituntut agar memiliki kinerja yang berorientasi pada kepentingan masyarakat, dan mendorong pemerintah untuk senantiasa tanggap akan tuntutan lingkungannya, dengan berupaya memberikan pelayanan terbaik secara transparan dan berkualitas serta adanya pembagian tugas yang baik pada pemerintah tersebut. Peningkatan kinerja sektor publik merupakan hal yang komprehensif dimana setiap

SKPD sebagai pengguna anggaran (badan/dinas/biro/kantor) akan menghasilkan tingkat kinerja yang berbeda-beda sesuai dengan kemampuan dan rasa tanggung jawab yang mereka miliki, termasuk didalamnya Dinas Pendidikan Kabupaten Pati.

Anggaran merupakan elemen sistem pengendalian manajemen yang berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian agar manajer dapat melaksanakan kegiatan organisasi secara lebih efektif dan efisien. Sebagai alat perencanaan, anggaran merupakan rencana kegiatan yang terdiri dari sejumlah target yang akan dicapai oleh manajer dalam hal ini pejabat Eselon III dan IV di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Pati dalam melaksanakan serangkaian kegiatan tertentu pada masa yang akan datang.

Aparat perangkat daerah pada Dinas Pendidikan Kabupaten yang terlibat dalam proses penganggaran diberikan kesempatan untuk ambil bagian dalam pengambilan keputusan melalui perencanaan anggaran. Hal ini sangat penting karena aparat pemerintah di lingkungan Dinas Pendidikan akan merasa lebih produktif dan puas akan pekerjaannya sehingga memungkinkan munculnya perasaan berprestasi yang akan meningkatkan kinerjanya.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja adalah gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi. Menurut Flaisman dan Peters (1962) dalam Mediaty (2010) gaya kepemimpinan (*leadership styles*) merupakan pola perilaku konsistensi yang diterapkan pemimpin dengan melalui orang lain. Komitmen organisasi menurut Griffin (2002: 15) adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya.

Kinerja dalam Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) yang tertuang dalam Inpres No. 7 Tahun 1999 merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan kegiatan atau program atau kebijaksanaan sesuai sasaran dan tujuan yang

ditetapkan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi. Menurut PP Nomor 58 Tahun 2005, kinerja adalah keluaran/hasil dari kegiatan/program yang akan atau telah dicapai sehubungan dengan penggunaan anggaran dengan kuantitas dan kualitas yang terukur. Kinerja aparat Pemerintah di Lingkungan Dinas Pendidikan dipengaruhi oleh beberapa faktor baik yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri maupun yang berhubungan dengan lingkungan masyarakat atau organisasi baik organisasi formal dalam hal ini Sekolah dan Organisasi non formal seperti PAUD dan Kursus.

Masalah-masalah yang berkaitan dengan hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparat pemerintah merupakan masalah yang banyak diperdebatkan, bukti-bukti empiris memberikan hasil yang bervariasi dan tidak konsisten. Adapun masalah yang terjadi yang berkaitan dengan kinerja aparat pemerintah daerah adalah kurang maksimalnya kinerja keuangan di Lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Pati. Salah satu indikator tidak maksimalnya kinerja ini bisa dilihat dari serapan anggaran yang belum bisa mencapai 100 % pada. Hal ini dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel. 1**  
**Laporan Realisasi Anggaran Pendapatan dan Belanja**  
**Dinas Pendidikan Kabupaten Pati Tahun 2012**

NO	URAIAN	ANGGARAN (Rp.)	REALISASI (Rp.)	%
I	Belanja Operasi	656.128.621.000,00)	621.172.323.338,00)	94,67
II	Belanja Modal	(96.574.870.000,00)	(78.267.207.142,00)	81,04
	Surplus / (Defisit)	(752.703.491.000,00)	(699.439.530.480,00)	92,92

Sumber: DPPKAD Kabupaten Pati Tahun 2013

Alasan peneliti menggunakan Dinas Pendidikan Kabupaten Pati sebagai subyek penelitian adalah:

1. Tingkat ketercapaian anggaran (realisasi anggaran) di Dinas Pendidikan Kabupaten Pati baru 92,92%. Untuk tahun 2013 sampai bulan September dalam laporan triwulan baru terealisasi sekitar 16%. Dari Alokasi dana sebesar Rp. 101.773.284.000,00 untuk belanja langsung (belanja pegawai, belanja barang dan jasa serta belanja modal), yang terealisasi baru sekitar Rp. 16.618.725.400,00.
2. Masih rendahnya komitmen organisasi dari aparatur pemerintah di Lingkungan Dinas Pendidikan Kab. Pati yang dapat dilihat dari kurangnya kesadaran dari aparatur untuk mengutamakan kepentingan organisasi dan pengabdian kepada Negara serta adanya rolling pejabat yang terlalu cepat.
3. Masih adanya ketidakpuasan dari aparatur pemerintah di Lingkungan Dinas Pendidikan Kab. Pati terhadap gaya kepemimpinan atasan.

## **TINJAUAN TEORITIS DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### **A. Tinjauan Pustaka**

#### **1. Teori Kontinjensi.**

Teori atau model kontinjensi (Fiedler, 1967) dalam Arindyaayuningtyas (2012) sering disebut teori situasional karena teori ini mengemukakan kepemimpinan yang tergantung pada situasi. Model atau teori kontingensi Fiedler melihat bahwa kelompok efektif tergantung pada kecocokan antara gaya pemimpin yang berinteraksi dengan subordinatnya sehingga situasi menjadi pengendali dan berpengaruh terhadap pemimpin. Kepemimpinan tidak akan terjadi dalam satu kevakuman sosial atau lingkungan. Pemimpin mencoba memberikan pengaruhnya kepada anggota kelompok dalam kaitannya dengan situasi-situasi yang spesifik.

Pendekatan situasional atau pendekatan kontinjensi merupakan suatu teori yang berusaha mencari jalan tengah antara pandangan yang menyatakan adanya

asas-asas organisasi dan manajemen yang bersifat universal dan pandangan yang menyatakan bahwa tiap organisasi adalah unik dan memiliki situasi yang berbeda-beda sehingga harus dihadapi dengan gaya kepemimpinan tertentu. Peranan pemimpin harus dipertimbangkan dalam hubungannya dengan situasi dimana suatu kebijakan dilaksanakan.

## 2. Partisipasi Penyusunan Anggaran.

Definisi APBD, adalah rencana keuangan tahunan pemerintahan daerah yang ditetapkan dengan peraturan daerah (UU No. 32 Tahun 2004). Salah satu alat atasan untuk menilai kinerja adalah tingkat keaktifan aparat dalam berpartisipasi dalam penyusunan anggaran. Menurut Mulyadi (1993) dalam Nugraheni (2006), anggaran merupakan rencana kerja jangka pendek yang disusun berdasarkan rencana kegiatan jangka panjang dan ditetapkan dalam proses penyusunan program. Anggaran mempunyai dua peranan penting, yaitu anggaran sebagai perencana keuangan organisasi dimasa yang akan datang, dan sebagai sistem pengendalian untuk mengukur kinerja manajeria.

Mardiasmo (2005: 63) menyatakan bahwa terdapat beberapa alasan pentingnya anggaran sektor publik yaitu: (a).anggaran merupakan alat bagi pemerintah untuk mengarahkan pembangunan sosial ekonomi, menjamin kesinambungan, dan meningkatkan kualitas hidup masyarakat, (b).anggaran diperlukan karena adanya masalah keterbatasan sumber daya (*scarcity of resources*), pilihan (*choice*) dan *trade off*. (c).anggaran diperlukan untuk meyakinkan bahwa pemerintah telah bertanggungjawab terhadap rakyat. Dalam hal ini anggaran publik merupakan instrumen pelaksanaan akuntabilitas publik oleh lembaga-lembaga publik yang ada.

Mengingat pentingnya anggaran sektor publik, maka Anggaran tersebut harus disusun berdasarkan prinsip-prinsip pokok anggaran sektor publik. Permendagri No. 26 tahun 2006 tentang Pedoman Penyusunan APBD menyatakan bahwa dalam penyusunan APBD harus memperhatikan prinsip-prinsip, sebagai berikut; (a). partisipasi masyarakat; (b). transparansi dan Akuntabilitas Anggaran; (c). disiplin anggaran; (d). keadilan anggaran; (e). efisiensi dan efektivitas anggaran, dan (f). taat azas. Proses anggaran diawali dengan penetapan tujuan, target dan kebijakan. Kesamaan persepsi berbagai pihak tentang apa yang akan dicapai dan keterkaitan program yang akan dilakukan dengan tujuan sangat penting bagi kesuksesan anggaran. Di tahap ini, proses distribusi sumber daya mulai dilakukan. Pencapaian konsensus alokasi sumber daya menjadi pintu pembuka bagi pelaksanaan anggaran.

### 3. Gaya Kepemimpinan.

Kepemimpinan atau *leadership* merupakan ilmu terapan dari ilmu-ilmu sosial, sebab prinsip-prinsip dan rumusannya diharapkan dapat mendatangkan manfaat bagi kesejahteraan manusia. Menurut Para ahli Menurut Tead dkk (dalam Kartono, 2003) kepemimpinan yaitu kegiatan atau seni mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama yang didasarkan pada kemampuan orang tersebut untuk membimbing orang lain dalam mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan kelompok.

### 4. Komitmen Organisasi.

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai dorongan dari dalam diri individu untuk melakukan sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan yang ditetapkan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi (Wiener, 1982) dalam Sumarno (2005). Menurut Griffin (2002: 15) menyebutkan bahwa komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya.

Menurut Sopiah (2008) dalam Nivo (2013) komitmen organisasi dapat disimpulkan sebagai suatu ikatan psikologis karyawan pada organisasi yang ditandai dengan adanya:

- a. Kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi.

Didalam suatu organisasi karyawan mempunyai sikap percaya terhadap organisasinya tersebut. Percaya dan menerima apa yang menjadi tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi kepadanya sehingga karyawan tersebut menyelesaikan tugasnya dengan baik sesuai dengan tujuan-tujuan dan nilai-nilai organisasi.

- b. Kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi

Karyawan berusaha memberikan hasil kerja yang baik dengan cara mempunyai sikap berkemauan keras dan berusaha keras untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

- c. Keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi.

Sebagai anggota organisasi karyawan memiliki keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukannya di suatu organisasi dengan cara mengerjakan pekerjaannya berdasarkan kedudukan yang mereka dapat pada saat itu.

#### 5. Kinerja Aparatur Pemerintah.

Pengertian kinerja dalam Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) yang tertuang dalam Inpres No. 7 tahun 1999 merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan kegiatan atau program atau kebijaksanaan sesuai sasaran dan tujuan yang ditetapkan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi. Kinerja dibedakan menjadi dua, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Menurut Sinambela (2008, 136), kinerja pegawai didefinisikan sebagai

kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja manajerial adalah kinerja manajer dalam kegiatan-kegiatan manajerial.

Menurut PP Nomor 58 Tahun 2005, kinerja adalah keluaran/hasil dari kegiatan/program yang akan atau telah dicapai sehubungan dengan penggunaan anggaran dengan kuantitas dan kualitas yang terukur. SKPD (Satuan Kerja Perangkat Daerah) merupakan pusat pertanggungjawaban yang dipimpin oleh seorang kepala satuan kerja dan bertanggungjawab atas organisasinya, dalam hal ini Dinas Pendidikan. Kinerja suatu unit kerja pemerintah daerah dapat diukur melalui pencapaian aktivitas-aktivitas yang dibiayai oleh APBD (Masdiasmo, 2006; 74). Untuk dapat memenuhi tuntutan akuntabilitas publik diperlukan adanya paradigma baru dalam manajemen keuangan daerah (1) APBD harus berorientasi pada kepentingan dan kesejahteraan publik; (2) APBD merupakan dana publik yang penggunaannya harus berorientasi pada kinerja yang baik (ekonomis, efisien dan efektif); (3) penyusunan, pelaksanaan dan pertanggungjawaban daerah harus dilakukan berdasarkan prinsip transparansi dengan memberikan akses yang seluas-luasnya kepada masyarakat untuk memperoleh informasi yang berkaitan dengan APBD (Mardiasmo, 2006; 28).

Kualitas proses pengukuran kinerja sangat dipengaruhi oleh kualitas proses penganggaran, karena pengukuran kinerja merupakan mata rantai yang berkesinambungan dengan proses penganggaran. Pusat pertanggungjawaban merupakan bagian yang paling kompeten dalam menyiapkan anggaran, sekaligus merupakan basis pengukuran kinerja. Pusat pertanggungjawaban tersebut menjadi dasar untuk perencanaan dan pengendalian anggaran serta penilaian kinerja pada unit yang bersangkutan Mardiasmo (2006).



Kinerja (prestasi) manajer publik dinilai berdasarkan berapa target yang berhasil ia capai dikaitkan dengan anggaran yang telah ditetapkan yang dapat diukur melalui pencapaian aktivitas-aktivitas yang dibiayai oleh APBD (Mardiasmo, 2006; 74). Dengan demikian, pengungkapan kinerja akan mendorong Pemerintah Daerah dalam hal ini Dinas Pendidikan untuk lebih memperhatikan kebutuhan masyarakat dan menuntun perbaikan dalam memberikan pelayanan masyarakat di bidang pendidikan.

## **B. Pengembangan Hipotesis**

### **1. Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah**

Partisipasi dianggap sebagai sarana akuntansi yang terbaik untuk para pekerja dalam rangka meningkatkan diri mereka kepada masing-masing tanggung jawab atau tugas yang diemban. Pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Mediaty (2010) menyatakan bahwa ada hubungan positif antara partisipasi anggaran terhadap kinerja aparat Pemerintah Daerah. Berdasarkan penjelasan diatas, peneliti menduga bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja aparat pemerintah daerah di Lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Pati, karena partisipasi yang tinggi yang terdapat dalam diri setiap individu dalam proses penyusunan anggaran akan meningkatkan kinerja aparat pemerintah daerah.

H1: Diduga partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja aparatur Pemerintah Daerah di Lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Pati

### **2. Hubungan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah.**

Kepemimpinan adalah proses yang digunakan oleh pemimpin untuk mengarahkan organisasi dan pemberian contoh perilaku terhadap para pengikut

(anak buah) (Fuad Mas'ud, 2004) dalam Rani (2009). Bawahan akan terdorong untuk mengerahkan kemampuan terbaik jika ada *reward* atau imbalan dan perhatian dari atasan untuk mencapai tujuan organisasi publik. Sebaliknya, *punishmen* dapat berdampak negatif terhadap kinerja bawahan karena bawahan takut membuat kesalahan untuk menghindari sanksi sehingga merasa bekerja di bawah tekanan.

H2 : Diduga gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja aparatur Pemerintah Daerah di Lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Pati.

### 3. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah.

Penelitian Soemarno (2005), menyimpulkan pengaruh komitmen organisasi terhadap hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial adalah positif dan signifikan. Komitmen organisasi merupakan dorongan dari dalam diri individu untuk melakukan sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan yang ditetapkan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi. (Randall dalam Sumarno, 2005) mengungkapkan bahwa komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja yang tinggi pula. Artinya individu dengan komitmen organisasi tinggi akan menghasilkan kinerja yang baik demi tercapainya tujuan organisasi.

H3 : Diduga komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja aparatur Pemerintah Daerah di Lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Pati

## METODE PENELITIAN

### A. Definisi Operasional Variabel

Berikut ini pembahasan definisi operasional yang menjelaskan variable-variabel yang digunakan dalam penelitian:

## 1. Kinerja Aparat Pemerintah Daerah

Pengukuran kinerja aparat pemerintah daerah dalam penelitian ini dapat dilihat dari pencapaian program-program berdasarkan target dan standar kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya. Indikator dari kinerja aparat pemerintah daerah diadopsi dari Nivo (2007) adalah:

- a. Perencanaan anggaran berisi pernyataan mengenai rencana penggunaan anggaran yang disesuaikan dengan kebutuhan dan prioritas masyarakat.
- b. Pengendalian anggaran berisi pernyataan mengenai pencapaian dan pertanggungjawaban anggaran yang ditetapkan.
- c. Penilaian kinerja berisi pernyataan mengenai kinerja manajerial yang dapat dipertanggungjawabkan dan dievaluasi serta diperbandingkan dari tahun ke tahun.

## 2. Partisipasi Penyusunan Anggaran

Partisipasi penyusunan anggaran merupakan keterlibatan semua pihak dalam pemberian pendapat, pertimbangan dan usulan dalam mempersiapkan anggaran dan revisi anggaran. Indikator dari partisipasi penyusunan anggaran diadopsi dari penelitian Nivo (2007):

- a. Keikutsertaan dalam penyusunan anggaran berisi pernyataan tentang keaktifan dalam proses perencanaan sampai penyusunan anggaran.
- b. Kepuasan dalam penyusunan anggaran berisi pernyataan tentang kepuasan manajer terhadap anggaran yang ditetapkan.
- c. Besarnya pengaruh terhadap penetapan anggaran akhir berisi pernyataan tentang pengaruh manajer terhadap proses penyusunan anggaran.
- d. Kebutuhan memberikan pendapat berisi pernyataan tentang tingkat penerimaan pendapat dari manajer terhadap proses penyusunan anggaran.

### 3. Gaya Kepemimpinan

Menurut Fiedler & Chemers (1984) gaya kepemimpinan adalah derajat hubungan antara seseorang dan teman sekerjanya, dengan siapa ia paling tidak ingin bekerja atau *least preferred coworker* (LPC) yang diukur dengan instrumen tes yang disebut *least preferred coworker scale* (LPCS) atau skala teman sekerja paling kurang disukai, dan (b) situasi kepemimpinan, ada tiga komponen yang menentukan kontrol dan pengaruh dalam suatu situasi, yaitu (1) hubungan pemimpin dan pengikut (*leader-member relations*), (2) struktur tugas (*task structure*)

### 4. Komitmen Organisasi

Seorang individu yang memiliki komitmen tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi dan berusaha menjadi yang terbaik sehingga kinerjanya pun akan meningkat. Indikator dari komitmen organisasi diadopsi dari penelitian Nivo (2007):

- a. Penerimaan terhadap tujuan organisasi berisi pernyataan mengenai nilai-nilai yang dianut organisasi dalam mencapai tujuan.
- b. Keinginan untuk bekerja keras berisi pernyataan tentang keterlibatan secara aktif dan merasa bahwa manajer menjadi bagian dari organisasi.
- c. Hasrat untuk bertahan menjadi bagian dari organisasi yang berisi pernyataan mengenai keinginan manajer untuk tetap menjadi bagian dari organisasi sampai akhir masa tugasnya menjadi aparatur pemerintah.
- d. Komitmen afektif (*Affective commitment*) yang berisi pernyataan mengenai keterlibatan emosional seorang manajer pada organisasi berupa rasa cinta pada organisasi dan tidak ingin meninggalkan organisasi.

## **B. Jenis dan Sumber Data**

Jenis data yang dipakai dalam penelitian ini adalah data subyek. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Pengumpulan data akan dilakukan melalui kuesioner yang diantar dan dan diambil sendiri oleh peneliti di bidang Pendidikan Dasar, bidang Pendidikan Menengah, Bidang Umum dan Kepegawaian, bidang PPTK, bidang PNFI, SKB, dan UPT Dinas Pendidikan Kecamatan di Lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Pati.

## **C. Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pejabat Eselon III dan IV di Lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Pati yang terdiri dari 5 Pejabat Sturktural Eselon III dan 36 Pejabat Struktural Eselon IV. Data dari penelitian ini adalah seluruh populasi, yakni seluruh Seluruh Pejabat Struktural Eselon III dan IV di Lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Pati sejumlah 41 responden.

Dikarenakan penelitian ini adalah penelitian populasi, maka subyek penelitian ini adalah seluruh populasi, sehingga tidak dilakukan pengambilan sampel.

## **D. Teknik Analisa Data**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Secara umum pendekatan kuantitatif lebih fokus pada tujuan untuk generalisasi, dengan melakukan pengujian statistik dan steril dari pengaruh subjektif peneliti. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **A. Uji Instrumen**

Uji validitas digunakan untuk mengetahui tingkat kevalidan dari instrumen kuesioner yang dipakai dalam pengumpulan data. Uji validitas yang digunakan dalam

penelitian ini menggunakan uji *pearson correlation* dan analisa faktor. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa semua variabel mempunyai koefisien alpha lebih besar dari 0,70. Dengan demikian, variabel partisipasi penyusunan anggaran, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan kinerja aparatu pemerintah reliabel dan mempunyai konsistensi terhadap apa yang akan diukur.

## B. Hasil Uji Hipotesis

### 1. Koefisien Determinasi (Uji $R^2$ )

Pengujian determinasi digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel independen partisipasi penyusunan anggaran, gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi dapat dilihat dari besarnya nilai determinasi ( $R^2$ ). Dari analisa dengan regresi berganda diperoleh hasil seperti pada tabel berikut:

**Tabel 2**  
**Koefisien Determinasi Hasil Analisa Regresi**  
**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,834 <sup>a</sup>	,696	,672	1,25199

a. Predictors: (Constant), Komitmen, Partisipasi, Gapem

Berdasarkan hasil pengujian analisis regresi tersebut dapat dilihat bahwa besarnya koefisien determinasi adalah sebesar 0,672 yang berarti bahwa kinerja aparatur pemerintah di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Pati mampu dijelaskan oleh variabel partisipasi penyusunan anggaran, gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi sebesar 67,2% sedang sisanya 32,8% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diikuti dalam penelitian ini, misalnya kompensasi, gaji dan lain sebagainya.

## 2. Koefisien Signifikansi Parameter Individual (Uji Statistik t)

Dari hasil pengolahan data dengan menggunakan SPSS maka koefisien partisipasi penyusunan anggaran ( $X_1$ ), gaya kepemimpinan ( $X_2$ ) dan komitmen organisasi ( $X_3$ ) terhadap Kinerja aparatur pemerintah di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Pati ( $Y$ ) dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 3**  
**Koefisien Partisipasi Penyusunan Anggaran, Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,714	2,822		,253	,802
Partisipasi	,266	,110	,350	2,412	,021
Gapem	,285	,127	,347	2,243	,031
Komitmen	,211	,098	,250	2,150	,038

a. Dependent Variable: Kinerja

Dengan melihat hasil pengolahan tersebut, persamaan regresi yang dapat dibentuk adalah sebagai berikut

$$Y(\text{Kinerja}) = 0,714 + 0,350 \text{ Partisipasi} + 0,347 \text{ Gaya kepemimpinan} + 0,250 \text{ Komitmen} + \text{error.}$$

## 3. Uji Hipotesis

Untuk menguji  $H_1$ ,  $H_2$  dan  $H_3$  digunakan uji t. Hasil dari uji t menyatakan bahwa secara individu terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran, gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kinerja aparatur pemerintah di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Pati. Pengujian ini dibuktikan dengan membandingkan antara  $t_{hitung}$  dan  $t_{tabel}$  dengan taraf signifikan 5%.

Apabila hasil perbandingan  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $t_{hitung} > t_{tabel}$ ) maka  $H_0$  diterima (variabel bebas secara individu dapat menerangkan variabel terikat dan ada

pengaruh di antara dua variabel yang di uji) dan apabila  $t_{hitung} < t_{tabel}$  maka  $H_a$  ditolak (variabel bebas tidak dapat menerangkan variabel terikatnya dan tidak ada pengaruh di antara kedua variabel yang diuji).

a. Uji Hipotesis I

Hasil perhitungan analisis membuktikan bahwa  $t_{hitung} 2,412 > t_{tabel} 1,6871$  dengan taraf signifikan 0,021 yang berarti dibawah 0,05 dan koefisien regresinya positif. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa  $H_1$  yang menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja aparatur pemerintah di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Pati diterima.

b. Uji Hipotesis II

Hasil perhitungan analisis membuktikan bahwa  $t_{hitung} 2,243 > t_{tabel} 1,6871$  dengan taraf signifikan 0,031 yang berarti dibawah 0,05 dan koefisien regresinya positif. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa  $H_2$  yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja aparatur pemerintah di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Pati diterima.

c. Uji Hipotesis III

Hasil perhitungan analisis membuktikan bahwa  $t_{hitung} 2,150 > t_{tabel} 1,6871$  dengan taraf signifikan 0,038 yang berarti dibawah 0,05 dan koefisien regresinya positif. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa  $H_3$  yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja aparatur pemerintah di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Pati diterima

#### D. Pembahasan

1. Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Aparatur Pemerintah di Lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Pati.



Hipotesis pertama menyatakan bahwa "Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja aparatur pemerintah di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Pati". Hasil pengujian statistik menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja aparatur pemerintah di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten pati. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Mediaty (2010) dan Sarjana (2012). Simpulan penelitian yang dilakukan oleh Mediaty adalah partisipasi penyusunan anggaran mempengaruhi kinerja aparatur pemerintah daerah (pengaruh positif dan signifikan). Simpulan dari penelitian Sarjana adalah partisipasi penyusunan anggaran mempengaruhi kinerja manajerial melalui senjangan anggaran, motivasi kerja dan *job relevant information* (pengaruh positif dan signifikan). Penelitian ini bertentangan atau tidak konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Soemarno (2005) yang menyimpulkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial.

Sesuai dengan hasil penelitian Mediaty, maka semakin besar tingkat partisipasi aparatur pemerintah dalam hal ini pejabat struktural eselon III dan IV maka akan semakin tinggi kinerja dari aparat tersebut, artinya seorang pejabat yang turut serta dalam penyusunan rencana anggaran/RKA maka tanggung jawab dalam pelaksanaan kegiatan dan penggunaan dana akan menjadi prioritas agar RKA dapat terealisasi sesuai pagu anggaran yang tentunya akan meningkatkan produktifitas kinerjanya.

## 2. Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Aparatur Pemerintah di Lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Pati.

Hipotesis kedua menyatakan bahwa "Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja aparatur pemerintah di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Pati". Hasil pengujian statistik menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja aparatur pemerintah di lingkungan Dinas

Pendidikan Kabupaten Pati. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Mediaty (2010) dan Soemarno (2005). Simpulan penelitian Mediaty adalah gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja aparatur pemerintah daerah (pengaruh positif dan signifikan). Sedangkan simpulan penelitian Soemarno adalah pengaruh gaya kepemimpinan terhadap hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial adalah positif tetapi tidak signifikan

Sesuai pendapat Kreitner dan Kinichi dalam Mediaty (2010) yang menyatakan bahwa teori kepemimpinan perilaku (behavioral) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan seorang manajer akan berpengaruh langsung terhadap efektivitas kelompok. Artinya, gaya kepemimpinan kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Pati memberikan kontribusi dalam peningkatan kinerja aparatur pemerintah di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Pati. Gaya kepemimpinan yang sesuai dan bijaksana akan memberikan kontribusi positif dalam peningkatan kinerja aparat.

### 3. Hubungan Komitmen Organisasi dengan Kinerja Aparatur Pemerintah di Lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Pati.

Hipotesis ketiga menyatakan bahwa "Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah di Lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Pati". Hasil pengujian statistik menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah di Lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Pati. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Soemarno (2005), dengan simpulan pengaruh komitmen organisasi terhadap hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial adalah positif dan signifikan.

Menurut Mitchel dalam Sariyono (2006) mengemukakan bahwa komitmen organisasi sebagai suatu orientasi nilai terhadap kinerja yang menunjukkan individu yang sangat memikirkan pekerjaannya, sebab pekerjaan memberikan status pada

individu. Semakin tinggi komitmen seorang pegawai akan semakin tinggi juga kinerja aparatur pemerintah tersebut. Keadaan ini sama juga untuk pejabat struktural eselon III dan IV di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Pati bahwa semakin tinggi komitmen akan semakin baik kinerjanya.

## **SIMPULAN**

1. Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur pemerintah di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Pati, maka semakin tinggi keikutsertaan aparatur pemerintah dalam penyusunan anggaran akan semakin baik pula kinerjanya. Aparat yang ikut serta dalam penyusunan anggaran akan lebih bertanggungjawab dalam melaksanakan pekerjaan, karena ketercapaian anggaran merupakan tuntutan bagi aparat agar tujuan dari organisasi dapat terwujud.
2. Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur pemerintah di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Pati, maka semakin tepat dan bijaksana gaya kepemimpinan akan semakin baik pula kinerja aparatur pemerintah. Gaya kepemimpinan yang tepat dari atasan akan meningkatkan kinerja bawahan, dimana bawahan dalam hal ini aparatur pemerintah akan bekerja sesuai tupoksi tanpa tekanan dan melaksanakan tanggungjawabnya dengan baik.
3. Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur pemerintah di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Pati, maka semakin tinggi komitmen aparat terhadap organisasi akan semakin baik pula kinerjanya. Tanpa komitmen, anggota organisasi tidak akan setia dan bekerja sebaik mungkin untuk kemajuan dan kepentingan organisasi, sehingga tujuan organisasi tidak dapat terealisasi. Dalam organisasi publik loyalitas dari masing-masing individu sangat diperlukan, mengingat organisasi publik bukan organisasi yang *profit oriented*.

Penyerahan diri dan pengabdian kepada negara merupakan faktor yang harus dimiliki oleh setiap aparat.

#### **KETERBATASAN DAN SARAN**

##### **1. Keterbatasan.**

- a. Penelitian ini hanya dilakukan di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Pati sehingga tidak mampu menjangkau seluruh pejabat struktural yang ada di Kabupaten Pati.
- b. Peneliti hanya mengambil 3 variabel independen yaitu partisipasi penyusunan anggaran, gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi.

##### **2. Saran.**

- a. Karena partisipasi penyusunan anggaran, gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur pemerintah di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Pati, maka pemimpin/kepala dinas harus meningkatkan keikutsertaan aparat dalam penyusunan anggaran, memberikan gaya kepemimpinan yang bijaksana dan tepat serta menumbuhkan rasa memiliki kepada aparat pemerintah dengan agar kinerja aparat semakin meningkat
- b. Bagi peneliti selanjutnya disarankan untuk memperbanyak sensus yang digunakan agar hasilnya lebih representatif terhadap populasi yang dipilih.
- c. Variabel yang digunakan dalam penelitian akan datang diharapkan lebih lengkap dan bervariasi dengan menambah variabel independen.
- d. Perlu dilakukan penelitian sejenis yang dilakukan pada berbagai dinas dan kantor dengan cakupan yang lebih luas.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Fleishman, A dan Peters, D.R. 1962. *Leadership Attitudes and Managerial "Success". Personnel Psychology*. Hlm.127-143
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariat Dengan Program SPSS*. Edisi 5. Badan Penerbitan Universitas Diponegoro: Semarang.
- Griffin, Ricky W, (terjemahan), Manajemen, Erlangga, Jakarta 2002.
- Hartono, Jogiyanto. 2010. *Metodologi Penelitian Bisnis: Salah Kaprah Dan Pengalaman-Pengalaman*. Edisi pertama. Yogyakarta: BPFE
- Kreitner dan Kinichi. 1998. *Organization Behavior*. Boston: Irwin. Mc Graw-Hill.
- Lembaran Negara Republik Indonesia. Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 *tentang Pemerintah Daerah*.
- \_\_\_\_\_. Inpres No. 7 Tahun 1999, *tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP)*.
- \_\_\_\_\_. Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 26 Tahun 2006 *tentang Pedoman Pengurusan, Pertanggungjawaban dan Pengawasan Keuangan Daerah serta Tata Cara Penyusunan APBD, Pelaksana Tata Usaha Keuangan Daerah dan Penyusunan Perhitungan APBD*.
- Mahmudi. 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP Akademi Manajemen Perusahaan YKPN.
- Mardiasmo. 2002. *Akuntans Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi Offset.
- \_\_\_\_\_. 2006. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta : Andi Offset.
- Mediaty. 2010. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Selatan*. Majalah Ekonomi Vol. 3 Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin: Makasar.
- Milani, K. 1975. *The Relationship of Participation in Budget Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitude: A Field Study*, *The Accounting Review*. April 274-284.
- Mulyadi. 1997. *Akuntansi Manajemen*. Edisi 2, Penerbit Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi. Yogyakarta.
- Nugraheni, Tri Siwi. *Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi dan Self-Efficacy terhadap Kinerja Manajerial*. Universitas PGRI: Yogyakarta.
- Rivai, Veithzal. 2008. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Edisi Kedua. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Robbins, 2002. *Perilaku Organisasi*, edisi kedelapan, Erlangga, Jakarta

- Sarjana, I Made, dkk. 2012. *Pengaruh Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial pada PT Angkasa Pura I Bandar Udara Ngurah Rai Bali*. Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan Vol. 8. Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri: Bali.
- Sariyono. 2006. *Pengaruh Kompetensi, Komitmen dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Guru SMP Negeri di Kabupaten Pati*. Magister Manajemen STIE Stikubank, Semarang.
- Sumarno, J. 2005. *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Kinerja Manajerial*. SNA Vol. 8. Magister Akuntansi STIE Y.A.I.
- Tim Penyusun Pedoman Penyusunan Skripsi, 2013, *Pedoman Penulisan Laporan Skripsi*, STIE 'YPPI', Rembang.
- Wahyudi, Kumorotomo dan Erwan Agus Purwantoro, 2005. *Anggaran Berbasis Kinerja, Konsep dan Aplikasinya*, Magister Adminitrasi Publik UGM, Yogyakarta.
- Wulandari, Nivo. 2007. *Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Aparat*. Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.