

**ANTESEDEN DAN KONSEKUENSI PARTISIPASI PENGANGGARAN (STUDI  
EMPIRIS PADA SATUAN KERJA PERANGKAT DAERAH  
PEMERINTAH DAERAH KOTA PALU)**

**TESIS**

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat  
Memperoleh Derajat S-2 Magister Sains Akuntansi**



**Diajukan oleh :**

**Nama : Muhammad Din**

**NIM : C4C 006 364**

**PROGRAM STUDI MAGISTER SAINS AKUNTANSI  
PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS DIPONEGORO SEMARANG  
DESEMBER 2008**

## **ABSTRACT**

*This Research aims to analyze the effect of antecedents of budgetary participation (decentralization, work attitude, and need for achievement) and consequence on managerial performance of local government officers. This study adopted research by Yuen (2007) with some modification. The object of the research was SKPD the City of Palu , Central Sulawesi.*

*This study used purposive sampling technique in the data collection. The data was obtained by disseminate questionnaire to 264 in 66 SKPD the City of Palu and 175 respondent (66,29%) returned the questionnaire, consisting of 47 Kepala SKPD and 128 one level below Kepala SKPD. The data analysis was conducted using Structural Equation Model (SEM) with AMOS program.*

*The result of this study demonstrated that antecedents variable (decentralization, work attitude, and need for achievement) had significantly positive effect on budgetary participation. This study also found that antecedents variable (decentralization, work attitude and need for achievement) had significantly positive effect on managerial performance of local government officers with budgetary participation as an intervening variable.*

*Key words : Decentralization, Work Attitude, Need for Achievement, Budgetary Participation, Managerial Performance of Local Government Officers and Structural Equation Model (SEM).*

## ABSTRAKSI

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis anteseden partisipasi penganggaran (desentralisasi, sikap kerja dan kebutuhan akan prestasi) dan konsekuensinya terhadap kinerja manajerial aparat pemerintah daerah. Penelitian ini merupakan pengembangan penelitian yang dilakukan oleh Yuen (2007). Obyek penelitian ini adalah SKPD Pemerintah Daerah Kota Palu, Sulawesi Tengah.

Penelitian ini merupakan penelitian empiris dengan teknik *purposive sampling* di dalam pengumpulan data. Data yang diperoleh dengan menyebarkan kuesioner sebanyak 264 di 66 SKPD Pemerintah daerah Kota Palu dan 175 responden (66,29%) telah memberikan jawaban, terdiri dari 47 Kepala SKPD dan 128 satu tingkat dibawah Kepala SKPD. Analisis data dilakukan dengan *Structural Equation Model* (SEM) dengan Program AMOS versi 5.0.

Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa variabel anteseden (desentralisasi, sikap kerja dan kebutuhan akan prestasi) berpengaruh positif dan signifikan terhadap partisipasi penganggaran. Penelitian ini juga menemukan variabel anteseden (desentralisasi, sikap kerja dan kebutuhan akan prestasi) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial aparat pemerintah daerah dengan partisipasi penganggaran sebagai variabel intervening.

*Key words* : Desentralisasi, Sikap Kerja, Kebutuhan akan Prestasi, Partisipasi Penganggaran, Kinerja Manajerial Aparat Pemerintah Daerah, *Structural Equation Model* (SEM).

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Di era reformasi, pemerintah telah melakukan perubahan penting dan mendasar, dengan maksud untuk memperbaiki berbagai kekurangan yang ada serta upaya untuk mengakomodasi berbagai tuntutan dan aspirasi yang berkembang di daerah dan masyarakat. Pemberlakuan Undang-Undang Nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah dan Undang-Undang Nomor 33 tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pusat dan Daerah, membawa perubahan fundamental dalam hubungan tata pemerintah dan hubungan keuangan serta dalam hal pengelolaan anggaran daerah. Otonomi daerah memiliki implikasi terhadap penyelenggaraan pemerintahan yang harus berorientasi pada peningkatan kesejahteraan masyarakat dengan selalu memperhatikan kepentingan dan aspirasi yang tumbuh dalam masyarakat.

Banyak aspek yang muncul dari adanya reformasi keuangan daerah. Namun, yang paling umum menjadi sorotan bagi pengelola keuangan daerah adalah adanya aspek perubahan mendasar dalam pengelolaan anggaran daerah (APBD) yaitu perubahan dari *traditional budget* ke *performance budget* (Rahayu dan kawan-kawan, 2007). Perubahan paradigma anggaran daerah dilakukan untuk menghasilkan anggaran daerah yang benar-benar mencerminkan kepentingan dan pengharapan masyarakat daerah setempat terhadap pengelolaan keuangan daerah secara ekonomis, efisien dan efektif.

Menurut Freeman dalam Nordiawan (2006: 48), anggaran adalah sebuah proses yang dilakukan oleh organisasi sektor publik untuk mengalokasikan sumber daya yang dimilikinya ke dalam kebutuhan-kebutuhan yang tidak terbatas. Anggaran merupakan pernyataan mengenai

estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial, sedangkan penganggaran adalah proses atau metode untuk mempersiapkan suatu anggaran (Mardiasmo, 2004: 61). Pengertian tersebut mengungkap peran strategis anggaran dalam pengelolaan kekayaan sebuah organisasi publik.

Anggaran sektor publik merupakan instrumen akuntabilitas atas pengelolaan dan pelaksanaan program-program yang dibiayai dengan uang publik. Penganggaran dalam organisasi sektor publik merupakan tahapan yang cukup rumit dan mengandung nuansa politik yang tinggi (Mardiasmo, 2004: 61). Penganggaran sektor publik terkait dalam proses penentuan jumlah alokasi dana untuk tiap-tiap program dan aktivitas dalam satuan moneter. Tahap penganggaran menjadi sangat penting karena anggaran yang tidak efektif dan tidak berorientasi pada kinerja akan dapat menggagalkan perencanaan yang telah disusun (Rahayu dkk, 2007).

Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) disusun berdasarkan pendekatan kinerja, yaitu sistem penyusunan dan pengelolaan anggaran daerah yang berorientasi pada pencapaian hasil kinerja. Kinerja tersebut harus mencerminkan efisiensi dan efektivitas pelayanan publik, yang berarti harus berorientasi pada kepentingan publik (Rahayu dkk, 2007). Oleh karena itu, anggaran dianggap sebagai pencerminan program kerja (Bastian, 2006b: 53). Untuk memenuhi tujuan akuntabilitas dan keterbukaan dalam melaksanakan pelayanan kepada masyarakat, pos-pos anggaran harus dikelompokkan ke dalam kegiatan-kegiatan (sebagai *cost object*) dengan menetapkan berbagai standar biaya, pelayanan minimal dan kinerja.

Pada pendekatan kinerja, anggaran disusun berdasarkan pada sasaran tertentu yang akan dicapai dalam satu tahun anggaran. Oleh karena itu, untuk menyusun APBD, pemerintah daerah menyusun rancangan Kebijakan Umum APBD (KUA) berdasarkan Rencana Kerja Pemerintah Daerah dan pedoman penyusunan APBD yang ditetapkan oleh Menteri Dalam Negeri setiap

tahun. Rancangan KUA memuat target pencapaian kinerja yang terukur dari program-program yang akan dilaksanakan oleh pemerintah daerah untuk setiap urusan pemerintahan daerah yang disertai dengan proyeksi pendapatan daerah, alokasi belanja daerah, sumber dan penggunaan pembiayaan yang disertai dengan asumsi yang mendasarinya. Rancangan KUA dibahas dan ditetapkan bersama DPRD.

Berdasarkan KUA, pemerintah daerah menyusun Prioritas dan Plafon Anggaran Sementara (PPAS), kemudian dibahas dan ditetapkan bersama DPRD sehingga menjadi Prioritas dan Plafon Anggaran (PPA). Berdasarkan KUA dan PPAS yang telah ditetapkan, selanjutnya pemerintah daerah melalui SKPD menyusun Rencana Kerja dan Anggaran SKPD, dengan menggunakan pendekatan kerangka pengeluaran jangka menengah daerah, penganggaran terpadu dan penganggaran berdasarkan prestasi kerja (Haryanto dkk, 2007: 33). Komponen dan kinerja pelayanan yang diharapkan disusun berdasarkan aspirasi masyarakat dengan mempertimbangkan kondisi dan kemampuan daerah, termasuk kinerja pelayanan yang telah dicapai dalam tahun-tahun anggaran sebelumnya.

Penelitian tentang proses penyusunan anggaran dan efektivitasnya dalam meningkatkan kinerja manajerial merupakan topik yang penting, karena anggaran menjadi alat utama pengendalian setiap organisasi (Cherrington dan Cherrington, 1973). Pentingnya peran anggaran dapat juga dilihat dari fungsi-fungsi lainnya seperti, anggaran mempunyai fungsi sebagai pedoman untuk menilai kinerja individual para manajer (Schiff dan Lewin, 1970). Anggaran juga dapat dijadikan alat untuk memotivasi kinerja anggota organisasi (Chow, *et al* 1988), alat koordinasi dan komunikasi antara atasan dengan bawahan (Kenis, 1979), dan alat untuk mendelegasikan wewenang atasan kepada bawahan (Hofstede dalam Supomo, 1998).

Proses penyusunan anggaran merupakan kegiatan yang penting dan kompleks, karena kemungkinan dampak fungsional atau disfungsional sikap dan perilaku anggota organisasi yang ditimbulkannya (Millani, 1975). Untuk mencegah dampak disfungsional anggaran, Argyris (1952) dalam Supomo (1998) menyarankan perlunya melibatkan manajemen pada level yang lebih rendah dalam proses penyusunannya. Hal ini dimaksudkan, agar supaya bawahan merasa aspirasinya dihargai sehingga mereka merasa bertanggungjawab atas proses penyusunan anggaran dan akhirnya dapat meningkatkan kinerja, sesuai dengan yang ditargetkan dalam anggaran.

Namun dalam kondisi ideal sekalipun, partisipasi penganggaran juga mempunyai keterbatasan. Proses partisipasi dalam penyusunan anggaran memberikan kekuasaan kepada para manajer untuk menetapkan isi dari anggaran mereka, sehingga memungkinkan timbulnya masalah, seperti menetapkan standar yang terlalu tinggi, membuat kelonggaran dalam anggaran dan terjadinya bentuk partisipasi semu (*pseudo participation*) (Hansen dan Mowen, 2004: 376-378). Bentuk partisipasi semu ini terjadi jika manajemen puncak menerapkan pengendalian total atas proses penganggaran, sehingga hanya mencari partisipasi palsu dari para manajer tingkat bawah (Ikhsan dan Ihsak, 2005: 176-178). Manajemen puncak hanya mendapatkan persetujuan formal anggaran dari para manajer tingkat bawah, bukan mencari input yang sebenarnya. Akhirnya tidak satupun manfaat dari partisipasi dapat diperoleh.

Jadi, dalam konsep penganggaran diperlukan komitmen yang kuat dari manajemen semua tingkatan, baik pimpinan maupun manajer dan karyawan sebagai bawahan. Semua manajer dalam setiap jenjang organisasi mendapatkan peran tertentu untuk melaksanakan aktivitasnya guna mencapai sasaran yang ditetapkan dalam anggaran. Oleh karena itu, seorang manajer harus memiliki persepsi yang jelas mengenai peran mereka dalam mencapai sasaran sehingga dapat

memiliki komitmen untuk mencapainya. Dengan demikian, diperlukan partisipasi manajer sebagai pelaksana anggaran dalam proses penganggaran untuk menyelaraskan tujuan setiap bagian dalam organisasi sebagai pusat pertanggungjawaban dengan tujuan organisasi secara keseluruhan, dengan harapan kinerja yang diperoleh sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi.

Partisipasi penganggaran merupakan pendekatan manajerial yang umumnya dinilai dapat meningkatkan efektivitas organisasi melalui peningkatan kinerja setiap anggota organisasi secara individual atau kelompok. Beberapa penelitian mengenai konsekuensi partisipasi penganggaran yaitu hubungan antara partisipasi penganggaran dan kinerja manajer menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Brownell (1982b), Brownell dan McInnes (1986), Frucot Shearon (1991), Indriantoro (1993), Sardjito dan Muthaher (2007) menunjukkan bahwa partisipasi penganggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Sedangkan hasil penelitian Millani (1975), Kenis (1979), Brownell dan Hirst (1986), menunjukkan bahwa partisipasi penganggaran berpengaruh tetapi tidak signifikan terhadap kinerja manajerial. Bahkan dalam penelitian Bryan dan Locke (1967) dalam Supomo (1998) menunjukkan pengaruh negatif antar keduanya.

Oleh karena itu, beberapa penelitian yang mencoba menjelaskan variabel anteseden partisipasi penganggaran yang mempengaruhi kinerja manajerial secara tidak langsung. Shields dan Shields (1998) menyatakan bahwa penelitian itu penting tidak hanya memahami konsekuensi partisipasi penganggaran, tetapi juga untuk menginvestigasi antesedennya. Penelitian ini memilih tiga faktor sebagai variabel anteseden partisipasi penganggaran yang potensial, yaitu: desentralisasi, sikap kerja dan kebutuhan akan prestasi (Yuen, 2007:

Subramaniam, *et al* 2002). Dalam penelitian ini peneliti mempunyai alasan terhadap pemilihan variabel anteseden partisipasi penganggaran.

Pertama, yaitu desentralisasi. Gordon dan Narayanan (1984), menyatakan bahwa desentralisasi mengacu pada tingkatan otonomi manajer dalam pengambilan keputusan. Miah dan Mia (1996) menyatakan bahwa desentralisasi adalah seberapa jauh manajemen di level yang lebih tinggi memperbolehkan manajemen di level yang lebih rendah mengambil keputusan secara individu. Sedangkan menurut Abernethy dan Jan Bouwens (2005), desentralisasi itu memberikan manajer sub unit sebuah otoritas atau wewenang untuk mengambil suatu tindakan yang akan mempengaruhi kemampuan adaptasi dari pihak manajer sub unit. Semakin tinggi tingkat desentralisasi, semakin besar pertimbangan manajer dalam pembuatan keputusan dan akhirnya akan meningkatkan tanggung jawab secara keseluruhan (Subramaniam, *et al*, 2002).

Hales dan Tamangani (1996) dalam Subramaniam, *et al* (2002) menyatakan bahwa dengan meningkatkan otonomi dan rasa tanggung jawab, para manajer dalam struktur yang terdesentralisasi akan lebih menyukai partisipasi dalam penyusunan anggaran karena partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran akan dapat mengontrol dalam menentukan target yang ingin dicapai dan akhirnya mereka dapat bertanggung jawab untuk mencapainya. Dengan demikian, struktur yang terdesentralisasi akan berimplikasi terhadap partisipasi dalam penyusunan anggaran oleh manajer.

Kedua, yaitu sikap kerja yang merupakan variabel pada level individu. Adcroft dan Willis (2005), menyatakan bahwa perubahan sikap meningkatkan *turnover* karyawan selama partisipasi dalam penyusunan anggaran di organisasi sektor publik, sehingga dapat meningkatkan biaya dan mengurangi kualitas pelayanan pada masyarakat. Akan tetapi, penelitian sebelumnya tentang organisasi yang dinamis menunjukkan bahwa sikap positif dan kebutuhan akan prestasi

karyawan sebagai bagian yang penting dalam mengurangi *turnover* dan meningkatkan kinerja/prestasi (Randall, 1990; Mathieu dan Zajac, 1990 dalam Yuen, 2007). Dengan demikian, partisipasi dalam penyusunan anggaran dapat lebih efektif jika karyawan memiliki sikap positif sehingga dapat meningkatkan kinerjanya.

Millani (1975), menemukan hasil yang positif dan signifikan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan sikap terhadap pekerjaan dan perusahaan. Hofstede (1967) dalam Munawar (2006), menyatakan adanya sikap yang positif antar bawahan yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran. Kenis (1979) menunjukkan bahwa karakteristik tujuan anggaran secara keseluruhan menghasilkan pengaruh cukup kuat terhadap variabel sikap manajerial. Jadi, dalam penelitian ini diharapkan dengan adanya sikap kerja yang positif dalam diri aparat daerah maka akan meningkatkan partisipasinya dalam penyusunan anggaran pemerintah daerah.

Terakhir, yaitu kebutuhan akan prestasi yang merupakan variabel pada level individu. Variabel ini merupakan salah satu kebutuhan terkuat dalam diri manusia. Dalam kebutuhan ini manusia merasa bahwa pekerjaan itu penting, maka akan diselesaikan pekerjaan itu dengan lebih baik. Seseorang mempunyai prestasi tinggi apabila mempunyai keinginan dan berbuat lebih baik daripada yang lain. Brownell dan McInnes (1986), menemukan bahwa para manajer membutuhkan motivasi untuk bekerja lebih baik dalam kegiatan penganggaran, dan para manajer yang mempunyai kebutuhan akan prestasi yang baik dan motivasi diri tertentu akan lebih aktif berpartisipasi dibandingkan mereka yang kurang memiliki kebutuhan akan prestasi. Randal (1990) dalam Yuen (2007) menyatakan bahwa kepuasan manajer unit terhadap kebutuhan akan prestasi ditunjukkan dengan berkurangnya pegawai yang bekerja tidak tepat waktu dan absensi pegawai.

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini mencoba mengembangkan penelitian yang dilakukan Yuen (2007) dengan obyek penelitian yang berbeda. Penelitian Yuen (2007) dilakukan di organisasi sektor publik (pemerintahan) Macau dengan menggunakan sampel sebanyak 216 manajer di organisasi sektor publik Macau yaitu Kantor administrasi dan keadilan yang terdiri dari tiga bagian yaitu administrasi dan pelayanan sipil, urusan hukum, dan urusan kewarganegaraan Macau. Penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi dua variabel anteseden (sikap kerja dan kebutuhan akan prestasi) terhadap partisipasi di dalam penyusunan anggaran dan dampak dari variabel anteseden tersebut terhadap kinerja manajerial di organisasi sektor publik Macau. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel anteseden (sikap kerja dan kebutuhan akan prestasi) menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap partisipasi penganggaran. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa Variabel anteseden (sikap kerja dan kebutuhan akan prestasi) berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja manajerial melalui partisipasi penganggaran sebagai variabel intervening.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan Yuen (2007) yaitu, pertama, variabel anteseden pada penelitian sebelumnya terdiri atas sikap kerja dan kebutuhan akan prestasi sedangkan penelitian ini menambahkan desentralisasi sebagai variabel anteseden (Subramaniam, *et al* 2002). Kedua, penelitian sebelumnya hanya dilakukan pada Kantor Administrasi dan Keadilan yang terdiri atas tiga bagian pelayanan publik Macau, sedangkan penelitian ini dilakukan di pemerintah daerah yang memiliki Satuan Perangkat Kerja Daerah (SPKD) yang memberikan berbagai jenis pelayanan kepada masyarakat daerah.

Selain perbedaan tersebut, alasan lain dalam pengembangan penelitian ini adalah:

1. Penelitian yang berkaitan dengan anteseden partisipasi penganggaran di organisasi sektor publik belum banyak dilakukan di Indonesia, karena selama ini penelitian tentang anggaran cenderung terfokus pada konsekuensi partisipasi penganggaran.
2. Penelitian ini berasumsi bahwa partisipasi penganggaran dalam organisasi sektor publik tidak bersifat semu (*pseudo participation*), karena penyusunan anggaran yang dilakukan oleh aparat pemerintah daerah disesuaikan dengan KUA dan PPAS yang telah dibahas dan ditetapkan pemerintah daerah dan DPRD secara bersama-sama. Selain itu penyusunan rencana kerja dan anggaran oleh SKPD didasarkan pada penilaian kewajaran beban kerja dan kewajaran biaya. Kewajaran beban kerja meliputi kaitan logis antara program/kegiatan yang diusulkan dengan KUA dan PPA, kesesuaian antara program/kegiatan yang diusulkan dengan tugas pokok dan fungsi SKPD yang bersangkutan, kapasitas satuan kerja untuk melaksanakan program/kegiatan pada tingkat pencapaian yang diinginkan dan dalam jangka waktu satu tahun anggaran. Kewajaran Biaya meliputi kaitan antara biaya yang dianggarkan dengan target pencapaian kinerja (standar biaya), kaitan antara standar biaya dengan harga yang berlaku, dan kaitan antara biaya yang dianggarkan, target pencapaian kinerja dengan sumber dana.
3. Penelitian ini juga menggunakan responden yang terlibat dalam penyusunan anggaran dan melaksanakan fungsi manajemen berkaitan dengan penilaian kinerja manajerial.
4. Penelitian ini dilakukan untuk menguji kembali apakah dengan menggunakan teori yang sama dengan sampel dan lokasi yang berbeda akan menghasilkan hasil yang sama sehingga hasil penelitian ini dapat memperkuat teori yang ada.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Beberapa hasil penelitian terdahulu mengenai konsekuensi partisipasi penganggaran, dalam hal ini hubungan antara partisipasi penganggaran dan kinerja manajerial menyatakan bahwa terdapat ketidakkonsistenan atas hasil temuan penelitian tersebut. Selain itu, Shields dan Shields (1998) menyatakan bahwa penelitian itu penting tidak hanya memahami konsekuensi partisipasi penganggaran, tetapi juga untuk menginvestigasi antesedennya. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini mencoba untuk menguji anteseden dan konsekuensi partisipasi penganggaran. Berikut dapat dirumuskan masalah dalam penelitian ini dalam bentuk pertanyaan, yaitu:

1. Apakah desentralisasi berpengaruh terhadap partisipasi penganggaran?
2. Apakah sikap kerja berpengaruh terhadap partisipasi penganggaran?
3. Apakah kebutuhan akan prestasi berpengaruh terhadap partisipasi penganggaran?
4. Apakah partisipasi penganggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial aparat pemerintah daerah?
5. Apakah desentralisasi, sikap kerja dan kebutuhan akan prestasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial aparat pemerintah daerah jika dimediasi oleh partisipasi penganggaran?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan rumusan masalah, penelitian ini mempunyai tujuan sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh desentralisasi terhadap partisipasi penganggaran.
2. Untuk menganalisis pengaruh sikap kerja terhadap partisipasi penganggaran.
3. Untuk menganalisis pengaruh kebutuhan akan prestasi terhadap partisipasi penganggaran.
4. Untuk menganalisis pengaruh partisipasi penganggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.

5. Untuk menganalisis pengaruh desentralisasi, sikap kerja dan kebutuhan akan prestasi terhadap kinerja manajerial aparat pemerintah daerah dimediasi oleh partisipasi penganggaran.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

### **1.4.1 Kontribusi Teoritis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan teori akuntansi manajemen dan berperilaku pada organisasi sektor publik yang berkaitan dengan efektivitas sistem perencanaan dan pengendalian anggaran dengan memperhatikan variabel pada level individual (sikap kerja dan kebutuhan akan prestasi) dan level organisasi (desentralisasi) kaitannya dengan kinerja aparat pemerintah daerah melalui partisipasi dalam penyusunan anggaran

### **1.4.2 Kontribusi Praktik**

Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan kontribusi praktik untuk organisasi sektor publik dalam menyusun perencanaan kegiatan berkaitan dengan proses penyusunan anggaran secara partisipatif untuk meningkatkan kinerja aparat pemerintah daerah dan organisasi secara keseluruhan.

## **1.5 Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan dalam penelitian ini disajikan dalam lima bagian. Bagian pertama, berisikan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan. Bagian kedua, membahas mengenai tinjauan pustaka yang berkaitan dengan telaah teori, kerangka pemikiran teoritis, dan hipotesis penelitian. Bagian ketiga, membahas metode penelitian mengenai desain penelitian, populasi, sampel, besar sampel, dan teknik pengambilan sampel, variabel penelitian dan definisi operasional variabel, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data. Bagian keempat, merupakan hasil penelitian dan pembahasan yang terdiri dari data penelitian, hasil penelitian, dan pembahasan. Bagian kelima, berisikan kesimpulan, keterbatasan, implikasi dan saran.