

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN,  
*GOOD GOVERNANCE*, PENGENDALIAN INTERNAL,  
BUDAYA ORGANISASI, DAN GAYA KEPEMIMPINAN  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN KOPERASI  
(Studi Empiris di Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah)**



SKRIPSI

Oleh:

Nama: Niemas Meilina Herawati

No. Mahasiswa: 17312233

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA**

**2021**

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN, *GOOD GOVERNANCE*, PENGENDALIAN INTERNAL, BUDAYA ORGANISASI, DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN KOPERASI**

**(Studi Empiris di Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah)**

SKRIPSI

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

Oleh:

Nama: Niemas Meilina Herawati

No. Mahasiswa: 17312233

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA**

**2021**

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

### PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

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

Pekalongan, 29 Juni 2021  
Penulis,



(Niemas Meilina Herawati)

**HALAMAN PENGESAHAN**

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN, *GOOD GOVERNANCE*, PENGENDALIAN INTERNAL, BUDAYA ORGANISASI, DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN KOPERASI**

**(Studi Empiris di Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah)**

**SKRIPSI**

**Diajukan Oleh:**

**Nama: Niemas Meilina Herawati**

**No. Mahasiswa: 17312233**

**Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing**

**Pada Tanggal 2 Juli 2021**

**Dosen Pembimbing,**



**(Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D.)**

**BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR/SKRIPSI**

**SKRIPSI BERJUDUL**

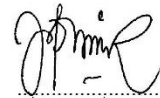
**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN, GOOD GOVERNANCE, PENGENDALIAN  
INTERNAL, BUDAYA ORGANISASI, DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN KOPERASI (Studi Empiris di Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah)**

Disusun oleh : NIEMAS MEILINA HERAWATI

Nomor Mahasiswa : 17312233

Telah dipertahankan didepan Tim Penguji dan dinyatakan Lulus  
pada hari, tanggal: Rabu, 11 Agustus 2021

Penguji/Pembimbing Skripsi : Johan Arifin, M.Si., Ph.D., CFra.



Penguji : Ahada Nur Fauziya, SE., Ak., M.Ak.



Mengetahui  
Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika  
Universitas Islam Indonesia

Prof. Jaka Syayida, Dr., M.Si.



## HALAMAN MOTTO

“Karena sesungguhnya bersama kesulitan itu ada kemudahan.”

(QS. Al Insyirah: 5)

“Jangan biarkan kesulitan membuat dirimu gelisah, karena bagaimanapun juga hanya di malam yang paling gelap bintang-bintang tampak bersinar lebih terang.”

*(Ali Bin Abi Thalib)*

الجامعة الإسلامية  
الاستدراكية

## **HALAMAN PERSEMBAHAN**

Penulis mempersembahkan karya tulis ini untuk:

### **Bapakku dan Ibuku tercinta:**

**Eko Wismono, S.Pd dan Almh. Suyatmi, S.Pd**

Terima kasih, terima kasih saya ucapkan kepada kedua orang tua saya, Bapak dan Ibu, yang telah memberikan kasih sayang, dan kebaikan yang tulus serta ikhlas, dukungan moril maupun material kepada penulis dari kecil hingga saat ini.

Penulis hingga saat ini belum bisa membalas kebaikan tersebut satu persatu.

Terima kasih, Pak, Bu, atas semua doa, dukungan, semangat, serta bantuan kepada penulis dalam menyelesaikan tugas akhir skripsi ini.

### **Kakakku tersayang:**

**Niema Arum Titisari, S.E**

Terima kasih banyak atas doa dan dukungan yang diberikan Mbak Titis kepada Dek Melin selama ini. Terima kasih telah mengajarkan Dek Melin tentang apa arti kesabaran dan keikhlasan sehingga Dek Melin bisa seperti ini. Doa terbaik selalu Dek Melin panjatkan untuk Mbak Titis dan Dek Azam. Semoga kita semua selalu dipermudah dalam segala urusan dunia maupun akhirat. Aamiin.

**Adikku tersayang:**

**Gamma Adi Pangestu**

Terima kasih kepada Dek Gamma yang telah memberikan doa dan dukungan, serta memberikan motivasi untuk Mbak Melin. Terima kasih telah mengajarkan Mbak Melin apa arti kesabaran dan kepedulian terhadap sesama termasuk keluarga. Terima kasih telah memotivasi Mbak Melin untuk segera menyelesaikan tugas akhir skripsi ini. Doa terbaik selalu Mbak Melin panjatkan untuk Dek Gamma. Semoga kita berdua sukses dunia dan akhirat, serta dapat membanggakan keluarga. Aamiin.



## KATA PENGANTAR

*Assalamu'alaikum Warrahmatullahi Wabarakatuh*

*Alhamdulillahirrabill'alamin*, puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, yang telah memberikan rahmat serta karunia-Nya sehingga penulis dapat diberi kelancaran dan kemudahan dalam menyelesaikan skripsi ini yang berjudul **“Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Good Governance, Pengendalian Internal, Budaya Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi (Studi Empiris di Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah)”**. Skripsi ini diajukan bertujuan untuk memenuhi salah satu syarat tugas akhir dalam menyelesaikan program sarjana Strata-1 (S1) Jurusan Akuntansi Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.

Penulis menyadari selama menempuh pendidikan Sarjana hingga skripsi ini terselesaikan dengan baik, penulis selalu menerima dukungan, doa, bantuan, serta motivasi dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati, penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya kepada penulis sehingga diberi kelancaran dalam segala urusan dan kemudahan dalam menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
2. Orang tua yang penulis cintai dan sayangi, Bapak Eko Wismono, S.Pd., dan Almh. Ibu Suyatmi, S.Pd., yang selalu mendoakan, memberikan dukungan, serta motivasi kepada penulis sejak kecil hingga saat ini. Terima kasih Pak, Bu telah berusaha untuk membahagiakan penulis dan

mengajarkan berbagai hal kepada penulis hingga menjadikan penulis seperti ini.

3. Diri sendiri yang telah berjuang hingga sampai saat ini dan sudah mau diajak kerja sama hingga berada di titik ini.
4. Kakak kandung penulis, Niemas Arum Titisari, S.E., yang selalu memberikan doa serta dukungan kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir skripsi ini dengan baik dan lancar.
5. Adik kandung yang penulis sayangi, Gamma Adi Pangestu yang selalu mendoakan dan memotivasi penulis untuk segera menyelesaikan tugas akhir skripsi ini.
6. Keponakan yang penulis sayangi dan cintai, Muhammad Azam Aulian yang selalu menghibur penulis saat berada di titik jenuh dalam menyelesaikan tugas akhir skripsi ini, sehingga memotivasi penulis dalam menyelesaikan tugas akhir skripsi ini.
7. Bapak Johan Arifin S.E., M.Si., Ph.D., selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah memberikan bimbingan, kritik, saran, serta meluangkan waktu, pemikiran, dan tenaganya dalam membantu penulis untuk menyelesaikan skripsi ini dengan baik dan lancar.
8. Bapak Fathul Wahid, S.T., M.Sc., Ph.D selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
9. Bapak Dr. Jaka Sriyana, S.E., M.Si selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia.

10. Bapak Mahmudi, S.E., M.Si selaku Ketua Program Studi Akuntansi, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia.
11. Seluruh Dosen dan Staff Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia yang telah memberikan ilmu, pengalaman, bantuan, dan dukungan kepada penulis selama menuntut ilmu di Prodi Akuntansi Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan baik dan lancar.
12. Simbah Putri Pekalongan, Budhe Subiyati, Bulek Atik, Om Herman, Bulek Leha yang senantiasa mendoakan dan memberikan semangat penulis selama kuliah hingga saat ini.
13. Keluarga besar penulis yang berasal dari Pekalongan yang telah memberikan doa, kasih sayang, dan dukungan kepada penulis selama ini.
14. Keluarga besar penulis yang berasal dari Muntilan yang telah memberikan doa, kasih sayang, dukungan, dan bantuan selama penulis menuntut ilmu di Yogyakarta.
15. Amalia Nurul Adila selaku Sobat Mungil penulis yang selalu memberikan doa, motivasi, dukungan, semangat, dan bantuan dikala penulis kesulitan dan menghadapi masalah sejak awal perkuliahan hingga saat ini. Terima kasih telah mendengarkan keluh kesah penulis selama kuliah dan memberikan kritik serta saran yang membangun kepada penulis sehingga penulis menjadi seperti ini. Semoga kita sukses dan bahagia dunia akhirat. Aamiin.

16. Nisa Auliya Nirmala dan Laras Setiyani selaku Sahabat penulis sejak SMA hingga saat ini yang selalu memberikan doa dan semangat kepada penulis, sehingga penulis termotivasi untuk segera menyelesaikan skripsi ini.
17. Yetty Marlince selaku Sahabat Kecil penulis yang selalu mendukung dan memberikan semangat kepada penulis dikala penulis menghadapi masalah.
18. Shafira Putri Sayekti selaku Teman Baik penulis selama kuliah yang selalu mendoakan dan memberikan semangat kepada penulis untuk segera menyelesaikan skripsi.
19. Keponakan-keponakan penulis, Aurellia Febinasari Hendriko, Rigilkent Alya, dan Alysa Dika yang selalu mendengarkan keluh kesah penulis selama kuliah.
20. Royan Agil Nugroho selaku Teman Baik penulis yang selalu mendoakan dan memberikan dukungan kepada penulis untuk segera menyelesaikan skripsi.
21. Teman-teman “Cumlaude To Be” (Puteri Amira Syifani, Nisrina Nur Aini, Nurul Wikan Irowati, Dita Hasnatun Nisa, Rahmatunisa M., Azzahra N.) yang selalu memberikan semangat dan dukungan kepada penulis selama kuliah hingga saat ini.
22. Keluarga Entrepreneur Community yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat dan pengalaman yang berharga kepada penulis.

23. Keluarga Mahasiswa Pekalongan Raya Yogyakarta (MAHAKARYA) yang telah memberikan pengalaman yang berharga dan teman selama merantau di Yogyakarta sehingga penulis tidak merasa sendiri di perantauan.

24. Teman-teman Akuntansi 2017 yang menjadi teman seperjuangan selama masa perkuliahan penulis di Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia. Terima kasih atas segala kekompakan dan kebersamaan selama kuliah.

Serta penulis ucapkan terima kasih kepada seluruh pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini yang tidak dapat disebutkan satu persatu. Terima kasih doa, dukungan, dan bantuannya yang telah diberikan kepada penulis. Semoga Allah SWT memberikan balasan atas apa yang telah diberikan kepada penulis. Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih mempunyai banyak kekurangan dan jauh dari kata sempurna. Kritik serta saran yang membangun dapat diterima penulis demi kebaikan skripsi ini. Akhir kata, penulis berharap skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pihak yang membutuhkan dan membacanya. Aamiin.

*Wassalamu'alaikum Warrahmatullahi Wabarakatu*

Pekalongan, 12 Juni 2021

Penulis

Niemas Meilina Herawati

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR/SKRIPSI.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
HALAMAN MOTTO .....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	vi
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR ISI.....	xiii
DAFTAR TABEL.....	xvii
DAFTAR GAMBAR .....	xviii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xix
ABSTRAK.....	xx
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1    Latar Belakang .....	1
1.2    Rumusan Masalah .....	9
1.3    Tujuan Penelitian.....	9
1.4    Manfaat Penelitian.....	10
1.5    Sistematika Penulisan.....	11
BAB II KAJIAN PUSTAKA .....	13
2.1    Landasan Teori .....	13
2.1.1    Teori Penetapan Tujuan ( <i>Goal Setting Theory</i> ).....	13
2.1.2    Teori Arah Tujuan ( <i>Path Goal Theory</i> ) .....	14
2.1.3    Kinerja Karyawan .....	15
2.1.3.1    Pengertian Kinerja Karyawan .....	15
2.1.3.2    Unsur-unsur Kinerja Karyawan.....	16
2.1.3.3    Karakteristik Kinerja Karyawan.....	17
2.1.3.4    Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan .....	17
2.1.4    Partisipasi Penyusunan Anggaran .....	18
2.1.4.1    Pengertian Partisipasi Penyusunan Anggaran .....	18

2.1.4.2	Manfaat Anggaran .....	19
2.1.5	Good Governance.....	20
2.1.5.1	Pengertian Good Governance .....	20
2.1.5.2	Prinsip-prinsip <i>Good Governance</i> .....	21
2.1.6	Pengendalian Internal.....	22
2.1.6.1	Pengertian Pengendalian Internal .....	22
2.1.6.2	Komponen Pengendalian Internal .....	23
2.1.7	Budaya Organisasi .....	24
2.1.7.1	Pengertian Budaya Organisasi.....	24
2.1.7.2	Karakteristik Budaya Organisasi .....	25
2.1.7.3	Manfaat Budaya Organisasi .....	26
2.1.8	Gaya Kepemimpinan.....	27
2.1.8.1	Pengertian Gaya Kepemimpinan .....	27
2.1.8.2	Macam-macam Gaya Kepemimpinan .....	27
2.2	Penelitian Terdahulu.....	29
2.3	Hipotesis Penelitian .....	32
2.3.1	Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi di Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah .....	32
2.3.2	Pengaruh <i>Good Governance</i> Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi di Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah .....	33
2.3.3	Pengaruh Pengendalian Internal Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi di Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah.....	34
2.3.4	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi di Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah .....	35
2.3.5	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi di Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah.....	36
2.4	Kerangka Pemikiran .....	38
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....</b>		<b>40</b>
3.1	Populasi dan Sampel Penelitian .....	40
3.2	Sumber Data dan Metode Pengumpulan Data.....	41
3.3	Definisi dan Pengukuran Variabel Penelitian.....	41
3.3.1	Variabel Dependen.....	42
3.3.1.1	Kinerja Karyawan.....	42

3.3.2	Variabel Independen .....	43
3.3.2.1	Partisipasi Penyusunan Anggaran .....	43
3.3.2.2	<i>Good Governance</i> .....	45
3.3.2.3	Pengendalian Internal .....	46
3.3.2.4	Budaya Organisasi .....	48
3.3.2.5	Gaya Kepemimpinan .....	49
3.4	Metode Analisis Data .....	50
3.4.1	Uji Kualitas Data .....	51
3.4.1.1	Uji Validitas .....	51
3.4.1.2	Uji Reliabilitas .....	52
3.4.2	Analisis Statistik Deskriptif .....	52
3.4.3	Uji Asumsi Klasik .....	52
3.4.3.1	Uji Normalitas .....	52
3.4.3.2	Uji Multikolinieritas .....	53
3.4.3.3	Uji Heteroskedastisitas .....	53
3.4.4	Analisis Regresi Linier Berganda .....	53
3.4.4.1	Uji T (Parsial) .....	54
3.4.4.2	Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	54
<b>BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN .....</b>		<b>56</b>
4.1	Deskripsi Objek dan Hasil Penelitian Data .....	56
4.2	Karakteristik dan Klasifikasi Responden .....	60
4.3	Uji Kualitas Data .....	62
4.3.1	Uji Validitas .....	62
4.3.2	Uji Reliabilitas .....	65
4.4	Analisis Statistik Deskriptif .....	66
4.5	Uji Asumsi Klasik .....	69
4.5.1	Uji Normalitas .....	69
4.5.2	Uji Multikolinieritas .....	70
4.5.3	Uji Heterokedastisitas .....	71
4.6	Analisis Regresi Linier Berganda .....	72
4.6.1	Uji T (Parsial) .....	73
4.6.2	Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	76



4.7	Pembahasan Hasil Uji Hipotesis .....	77
4.7.1	Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi di Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah .....	77
4.7.2	Pengaruh <i>Good Governance</i> Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi di Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah .....	79
4.7.3	Pengaruh Pengendalian Internal Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi di Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah .....	81
4.7.4	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi di Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah .....	83
4.7.5	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi di Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah .....	84
BAB V PENUTUP.....		86
5.1	Kesimpulan.....	86
5.2	Keterbatasan Penelitian .....	88
5.3	Saran .....	89
5.4	Implikasi .....	89
DAFTAR PUSTAKA .....		91
LAMPIRAN.....		96

## DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu .....	29
Tabel 3. 1 Item Pernyataan Variabel Kinerja Karyawan .....	43
Tabel 3. 2 Item Pernyataan Variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran .....	44
Tabel 3. 3 Item Pernyataan Variabel <i>Good Governance</i> .....	45
Tabel 3. 4 Item Pernyataan Variabel Pengendalian Internal.....	47
Tabel 3. 5 Item Pernyataan Variabel Budaya Organisasi .....	48
Tabel 3. 6 Item Pernyataan Variabel Gaya Kepemimpinan.....	50
Tabel 4. 1 Hasil Pengumpulan Data.....	57
Tabel 4. 2 Hasil Pengumpulan Data Berdasarkan Nama Koperasi.....	59
Tabel 4. 3 Klasifikasi Berdasarkan Jenis Kelamin.....	60
Tabel 4. 4 Klasifikasi Berdasarkan Umur .....	61
Tabel 4. 5 Klasifikasi Berdasarkan Tingkat Pendidikan Terakhir .....	61
Tabel 4. 6 Klasifikasi Berdasarkan Pengalaman Bekerja di Koperasi .....	62
Tabel 4. 7 Hasil Uji Validitas.....	63
Tabel 4. 8 Hasil Uji Reliabilitas .....	65
Tabel 4. 9 Hasil Uji Statistik Deskriptif.....	66
Tabel 4. 10 Hasil Uji Normalitas .....	69
Tabel 4. 11 Hasil Uji Multikolinieritas .....	70
Tabel 4. 12 Hasil Uji Heterokedastisitas.....	71
Tabel 4. 13 Hasil Uji Regresi Linier Berganda.....	72
Tabel 4. 14 Hasil Uji T ( Parsial) .....	74
Tabel 4. 15 Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	76

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Penelitian .....	38
---------------------------------------	----



## DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1 Surat Izin Penelitian .....	96
LAMPIRAN 2 Kuesioner Penelitian .....	97
LAMPIRAN 3 Tabulasi Data Sampel Variabel.....	110
LAMPIRAN 4 Hasil Uji Kualitas Data .....	129
LAMPIRAN 5 Hasil Uji Statistik Deskriptif.....	131
LAMPIRAN 6 Hasil Uji Asumsi Klasik.....	132
LAMPIRAN 7 Analisis Linier Regresi Berganda .....	134



## ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan bertujuan untuk menguji secara empiris mengenai pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, *good governance*, pengendalian internal, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan koperasi di Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah. Penelitian ini menggunakan 7 (tujuh) koperasi di Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah sebagai objek penelitian, yaitu KSPPS Muhammadiyah Surya Mentari, Koperasi AZKA, Koperasi Karyawan PT PISMATEX, KSPPS BMT Nusa Kartika, KSPPS BMT An-Najah, KSPPS BTM MUHAMKA, dan KSPPS BTM Pekalongan. Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner dengan jumlah responden 108 yang merupakan karyawan dari koperasi di atas. Pada penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling* dalam pengambilan sampel. Penelitian ini dalam mengolah data menggunakan bantuan *software* SPSS versi 17. Hasil uji regresi pada penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan koperasi. Namun, *good governance*, pengendalian internal, dan budaya organisasi tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan koperasi.

**Kata kunci:** partisipasi penyusunan anggaran, *good governance*, pengendalian internal, budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kinerja karyawan.

## ABSTRACT

*This study aims to empirically examine the effect of budgetary participation, good governance, internal control, organizational culture, and leadership style on the performance of cooperative employees in Pekalongan Regency, Central Java. This study uses 7 (seven) cooperatives in Pekalongan Regency, Central Java as research objects, namely KSPPS Muhammadiyah Surya Mentari, AZKA Cooperative, PT PISMATEX Employee Cooperative, KSPPS BMT Nusa Kartika, KSPPS BMT An-Najah), KSPPS BTM MUHAMKA, and KSPPS BTM Pekalongan. Collecting data in this study using a questionnaire with a total of 108 respondents who are employees of the cooperative above. In this study using purposive sampling method in sampling. This research uses SPSS software version 17 to process the data. The results of the regression test in this study indicate that budgetary participation and leadership style have a positive and significant effect on the performance of cooperative employees. However, good governance, internal control, and organizational culture have no effect on the performance of cooperative employees.*

**Keywords:** *budgeting participation, good governance, internal control, organizational culture, leadership style, employee performance.*

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Pada era globalisasi saat ini, setiap perusahaan berusaha untuk meningkatkan dan mengembangkan perusahaannya. Berbagai cara yang dilakukan oleh perusahaan telah tersusun dalam program yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja para karyawan. Pada dasarnya setiap perusahaan memiliki tujuan yang harus di capai. Koperasi merupakan badan hukum yang didirikan oleh orang perseorangan atau badan hukum koperasi, dengan pemisahan kekayaan para anggotanya sebagai modal untuk menjalankan usaha, yang memenuhi aspirasi dan kebutuhan bersama di bidang ekonomi, sosial, dan budaya sesuai dengan nilai dan prinsip koperasi (Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tentang Perkoperasian, 2012). Maka dari itu, koperasi dapat disebut juga sebagai badan usaha yang bertujuan untuk memajukan kesejahteraan para anggotanya dan masyarakat. Selain itu, koperasi ikut membangun tatanan perekonomian nasional yang bertujuan untuk mewujudkan masyarakat yang maju, adil, dan makmur berlandaskan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945. Koperasi memiliki keunggulan tersendiri dibandingkan dengan badan usaha lain, seperti setiap anggota koperasi memiliki hak suara yang sama tanpa memperhatikan jumlah modal yang ditanam oleh anggota di dalam koperasi. Oleh sebab itu, sebagian orang lebih memilih koperasi dibandingkan badan usaha lain.

Koperasi di Indonesia dalam perkembangannya mengalami pasang surut, tidak terkecuali pada koperasi yang berkembang sejak awal berdirinya koperasi di

Indonesia. Mayoritas koperasi di Indonesia belum dapat berkembang menjadi badan usaha yang maju, termasuk pada koperasi di Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah. Oleh sebab itu, peneliti memilih koperasi di Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah untuk meneliti kinerja karyawan pada koperasi. Peneliti memilih koperasi di Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah karena dari total 250 (dua ratus lima puluh) koperasi yang berada di Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah hanya terdapat 7 (tujuh) koperasi saja yang memenuhi kriteria yang telah ditetapkan oleh peneliti. Kriteria tersebut adalah koperasi harus sudah bersertifikat, status *grade* koperasi sudah A, dan minimal memiliki 1.000 anggota. Hal tersebut disebabkan kurangnya kemampuan dalam mengelola kepengurusan koperasi dan sebagian besar karyawan koperasi merangkap jabatan yang dapat menyebabkan karyawan tidak maksimal dalam meningkatkan kinerjanya. Menurut Menteri Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah (UKM), Anak Agung Gede Ngurah Puspayoga, meminta koperasi di Indonesia menjadi koperasi yang kekinian dan menyesuaikan perubahan zaman (Susanto, 2019). Perekonomian di Indonesia sudah memasuki masa revolusi industri, dimana koperasi saat ini diarahkan oleh Menteri Koperasi dan UKM untuk meningkatkan kualitas daripada kuantitas. Salah satu kualitas dari koperasi yang harus ditingkatkan adalah dari kinerja karyawan koperasi. Hal ini dikarenakan kinerja karyawan memiliki peran penting dalam mengembangkan suatu perusahaan, dimana kinerja karyawan dapat mempengaruhi eksistensi perusahaan tersebut.

Kinerja merupakan gambaran suatu perusahaan dalam melaksanakan suatu kegiatan yang bertujuan untuk mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi yang

tercantum pada rencana strategis yang telah dibuat oleh perusahaan (Mahsun, 2016). Kinerja karyawan merupakan kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan, kinerja pada dasarnya adalah hasil kerja seorang karyawan selama periode waktu tertentu (Amri et al., 2016). Dari penjelasan di atas, maka diharapkan kinerja karyawan yang baik akan membuat suatu perusahaan mencapai tujuannya dan dapat bersaing dengan perusahaan yang lain. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti Partisipasi Penyusunan Anggaran, *Good Governance*, Pengendalian Internal, Budaya Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan.

Meningkatkan kinerja karyawan merupakan salah satu cara untuk mencapai tujuan perusahaan. Faktor pertama yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah partisipasi penyusunan anggaran. Salah satu komponen yang terpenting dalam suatu perusahaan adalah anggaran. Penganggaran yang dilakukan oleh perusahaan akan mempengaruhi keberhasilan suatu perusahaan, hal ini dikarenakan anggaran memiliki fungsi sebagai perencana dan pengendali suatu perusahaan. Anggaran merupakan suatu rencana kegiatan di masa yang akan datang untuk mencapai tujuan perusahaan. Fungsi anggaran sebagai perencana yaitu untuk melihat ke masa yang akan datang dan menentukan kegiatan yang akan dilaksanakan untuk mencapai suatu tujuan perusahaan. Fungsi pengendalian dari anggaran yaitu untuk melihat ke masa lalu mengenai kegiatan yang telah dilaksanakan dan dibandingkan dengan hasil yang telah direncanakan sebelumnya. Anggaran yang efektif dapat memprediksi faktor internal dan eksternal yang akan dihadapi oleh perusahaan di masa yang akan datang. Setiap manajer perusahaan perlu menyusun perencanaan keuangan dengan baik yang menggambarkan seluruh aktivitas operasional dalam



suatu perusahaan. Jika prediksi yang dilakukan oleh manajer salah, maka akan mengacaukan rencana yang telah disusun dan akan berdampak pada penilaian kinerjanya. Partisipasi anggaran berarti melibatkan karyawan dalam menyusun anggaran. Karyawan yang terlibat secara aktif dalam proses penyusunan anggaran pada perusahaan akan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya (Gitayani et al., 2015). Oleh sebab itu, jika karyawan perusahaan berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran, maka akan meningkatkan kesadaran karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, serta menimbulkan suatu komitmen pada karyawan bahwa anggaran yang telah disusun juga merupakan tujuannya.

Faktor kedua yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah *good governance*. Dalam hal ini, penerapan prinsip *good governance* dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan, selain itu mampu bersaing dan memiliki kinerja yang baik (Amri et al., 2016). Kegiatan yang telah terencana dan terprogram dapat tercapai jika sistem tata kelola perusahaan tersebut baik. Sistem tata kelola perusahaan yang baik, maka menuntut dibangunnya dan dijalankannya prinsip-prinsip *good governance*. Dalam hal ini, maka *good governance* dapat didefinisikan meliputi cara kerja, aturan, cara pengambilan keputusan dan penerapannya kepada masyarakat luas. Dalam pengertian *good governance* penerapannya dapat berlaku di sebuah negara, institusi, atau sebuah perusahaan, baik di dalam negeri maupun di luar negeri. Perusahaan yang dapat menerapkan *good governance* dengan baik, maka dapat meningkatkan kinerja karyawannya, serta dapat bersaing dengan perusahaan yang lain.

Selain partisipasi penyusunan anggaran dan *good governance*, pengendalian internal juga memiliki peran penting dalam kelangsungan hidup suatu perusahaan. Pengendalian internal perusahaan yang baik tentu saja akan meningkatkan produktivitas dan kinerja para karyawan perusahaan. Suatu perusahaan yang telah berjalan sebaiknya seluruh kegiatan operasionalnya dipantau. Kegiatan-kegiatan perusahaan dapat dipantau dengan bantuan pengendalian internal. AICPA (*American Institute of Certified Public Accountants*) menjelaskan bahwa pengendalian internal sangat penting untuk melindungi perusahaan terhadap kelemahan manusia, mengurangi kemungkinan kesalahan dan tindakan yang tidak sesuai dengan aturan yang berlaku (Dewi, 2012). Pengelolaan dan penerapan pengendalian internal yang baik, maka suatu perusahaan akan lebih mudah dalam mencapai tujuannya. Kinerja karyawan dapat mengalami penurunan dengan adanya motivasi kerja di dalam diri mereka menurun dan adanya peluang untuk melakukan kecurangan. Jika pengendalian internal lemah, maka kinerja dari karyawan juga kurang maksimal. Dengan begitu, perusahaan dalam mencapai tujuannya akan lebih sulit.

Selain partisipasi penyusunan anggaran, *good governance*, dan pengendalian internal, ada juga faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai dan kepercayaan bersama yang berinteraksi dengan orang-orang, struktur dan sistem suatu perusahaan untuk menghasilkan norma-norma perilaku (Budiono et al., 2016). Definisi budaya organisasi menurut Mangkunegara (2011) merupakan seperangkat sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam perusahaan

yang menjadi pedoman tingkah laku bagi setiap karyawan untuk mengatasi masalah eksternal ataupun internal perusahaan. Dengan hal ini, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan suatu pedoman berperilaku bagi setiap karyawan dalam suatu perusahaan. Perusahaan yang budaya organisasinya baik, maka kinerja karyawan di perusahaan tersebut juga akan baik. Begitu juga sebaliknya, jika budaya organisasi yang diterapkan pada perusahaan kurang baik, maka kinerja karyawannya juga kurang baik.

Faktor terakhir yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu gaya kepemimpinan di dalam perusahaan. Seorang pemimpin yang ideal di suatu perusahaan harus memiliki gaya kepemimpinan yang baik, dengan begitu maka akan meningkatkan kinerja karyawannya. Menurut Mulyadi (2013) gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku dan strategi sebagai hasil perpaduan antara falsafah, keterampilan, sifat, sikap yang diterapkan oleh seorang pemimpin bertujuan untuk mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Selain itu, pola perilaku yang dirancang oleh pemimpin tersebut untuk menyamakan antara kepentingan perusahaan dan individu yang bertujuan untuk mencapai sasaran perusahaan. Baik dan buruknya suatu perusahaan tergantung pada gaya kepemimpinan seorang pemimpin di perusahaan tersebut, selain itu pemimpin dapat memainkan perannya agar perusahaan tersebut terus hidup dan berkembang. Dengan hal ini, maka seorang pemimpin sangat perlu untuk memperhatikan gaya kepemimpinannya dalam proses mempengaruhi, mengarahkan kegiatan anggota kelompoknya, dan mengkoordinasikan tujuan anggota dan tujuan perusahaan agar tercapai. Kinerja karyawan akan baik apabila gaya kepemimpinan yang diterapkan

dalam perusahaan juga baik. Gaya kepemimpinan yang baik merupakan suatu gaya kepemimpinan yang dapat memberikan motivasi kerja pada bawahannya dan dapat diterima oleh seluruh karyawan, serta mendukung terciptanya suasana kerja yang baik. Jika suatu perusahaan gaya kepemimpinannya tidak efektif, maka tidak akan memberikan suatu pengarahan yang baik kepada bawahannya terhadap usaha-usaha yang telah dilakukan untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan. Dengan begitu, maka para karyawan perusahaan akan bekerja tidak maksimal, sehingga kinerja karyawannya akan menurun.

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian sebelumnya yang berjudul Pengaruh *Good Governance*, Pengendalian Internal dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Keuangan Kodam IV Diponegoro yang berkedudukan di Semarang (Budiono et al., 2016). Dari penelitian tersebut, peneliti menambahkan Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Gaya Kepemimpinan sebagai variabel independen.

Penelitian mengenai hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja karyawan telah dilakukan oleh beberapa peneliti. Penelitian yang dilakukan oleh Sinuraya (2009) dan Gitayani et al. (2015) menunjukkan bahwa adanya hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja karyawan, yang artinya bahwa partisipasi penyusunan anggaran dapat meningkatkan kinerja karyawan pada perusahaan. Namun, berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Brownell & Hirst (1986); Milani (1975) dan Wasiaturrahma & Anita (2014) yang menunjukkan bahwa tidak adanya pengaruh yang signifikan terhadap kinerja

karyawan perusahaan, yang artinya partisipasi penyusunan anggaran tidak dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan juga sudah dilakukan oleh beberapa peneliti. Penelitian yang dilakukan oleh Dewi (2012) dan Gitayani et al. (2015) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Akan tetapi berbeda dengan penelitian Hakim & Asmony (2016) yang menunjukkan bahwa tidak adanya hubungan yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Melihat hal tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa masih terdapat inkonsistensi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan yang selanjutnya akan diteliti lebih lanjut pada penelitian ini. Penambahan variabel tersebut sejalan dengan teori penetapan tujuan, dimana dengan adanya partisipasi karyawan dalam penyusunan anggaran, maka akan berdampak langsung dalam mencapai tujuan perusahaan. Begitu juga dengan gaya kepemimpinan yang sejalan dengan teori arah tujuan bahwa seorang pemimpin akan memilih suatu gaya kepemimpinan tertentu yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, sehingga dapat memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan. Hal tersebut dapat dijadikan judul baru yang akan diteliti oleh peneliti.

Berdasarkan uraian pada latar belakang tersebut, maka peneliti tertarik untuk melakukan sebuah penelitian dengan judul **“PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN, *GOOD GOVERNANCE*, PENGENDALIAN INTERNAL, BUDAYA ORGANISASI, DAN GAYA KEPEMIMPINAN**

## **TERHADAP KINERJA KARYAWAN KOPERASI (Studi Empiris di Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah)”**

### **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka peneliti merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada koperasi di Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah?
2. Apakah *good governance* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada koperasi di Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah?
3. Apakah pengendalian internal berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada koperasi di Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah?
4. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada koperasi di Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah?
5. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada koperasi di Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan permasalahan di atas, maka tujuan penelitian yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji secara empiris pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja karyawan pada koperasi di Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah.
2. Untuk menguji secara empiris pengaruh *good governance* terhadap kinerja karyawan pada koperasi di Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah.
3. Untuk menguji secara empiris pengaruh pengendalian internal terhadap kinerja karyawan pada koperasi di Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah.
4. Untuk menguji secara empiris pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada koperasi di Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah.
5. Untuk menguji secara empiris pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada koperasi di Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi pihak-pihak berikut:

##### **1. Manfaat Akademis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dalam menambah pengetahuan dibidang sektor publik dan wawasan tentang kinerja karyawan sektor publik di koperasi pada Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan untuk penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan masalah pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, *Good Governance*, Pengendalian Internal, Budaya Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan di Koperasi Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah.

## 2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi koperasi mengenai kinerja karyawan pada koperasi dan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan pada koperasi untuk kedepannya. Dengan hal ini, maka hasil penelitian ini diharapkan koperasi di Indonesia khususnya di Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah dapat meningkatkan kinerja karyawannya. Penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan tambahan pengetahuan dan referensi bagi peneliti selanjutnya yang ingin melakukan penelitian pada bidang pelayanan publik khususnya Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran, Prinsip-prinsip *Good Governance*, Pengendalian Internal, Budaya Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan.

### 1.5 Sistematika Penulisan

#### BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini menguraikan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian serta sistematika penulisan.

#### BAB II KAJIAN PUSTAKA

Pada bab ini terdiri dari landasan teori, penelitian terdahulu yang pernah dilakukan, hipotesis penelitian, dan kerangka pemikiran.

#### BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini menguraikan populasi dan sampel, sumber data dan metode pengumpulan data, variabel penelitian, dan metode analisis data.

#### BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN



Pada bab ini berisi tentang hasil data dan berbagai hasil uji yang telah dilakukan, yaitu uji validitas, uji reliabilitas, uji normalitas, uji multikolinieritas, uji heteroskedastisitas, dan uji t. Pada bab ini juga akan membahas mengenai hasil uji yang telah dilakukan tersebut bersama dengan temuan yang ada.

## BAB V KESIMPULAN

Pada bab ini berisi tentang kesimpulan, saran, dan keterbatasan penulis dalam melakukan penelitian ini.



## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*)**

Teori penetapan tujuan (*goal setting theory*) termasuk ke dalam teori motivasi yang berdasarkan pada bukti yang berasumsi bahwa sasaran termasuk ide-ide untuk masa depan dan keadaan yang diinginkan memiliki peran penting dalam bertindak (Lunenburg, 2011). Teori penetapan tujuan menjelaskan adanya hubungan antara tujuan perusahaan dengan kinerja karyawan terhadap suatu tugas perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa perilaku kerja karyawan dipengaruhi oleh pemahaman seorang karyawan terhadap tujuan perusahaan. Teori ini juga menyatakan bahwa niat dan ide (pemikiran) seorang karyawan dapat mempengaruhi perilaku karyawan tersebut. Teori ini yaitu karyawan yang menginginkan untuk memiliki tujuan, memilih tujuan dan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan tersebut (Mahennoko, 2011). Target dapat dijadikan sebagai tujuan atau tingkat kerja yang ingin dicapai oleh karyawan. Jadi dapat disimpulkan bahwa teori penetapan tujuan merupakan perusahaan berorientasi pada kinerja yang dicapai oleh karyawan untuk menetapkan target.

Pada organisasi sektor publik, koperasi akan berusaha untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Tujuan-tujuan tersebut ditetapkan agar kinerja karyawan perusahaan dapat tercapai secara maksimal, dengan cara melibatkan karyawan untuk menyusun anggaran. Hal ini diyakini dapat meningkatkan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan

sebelumnya (Wiratno et al., 2017). Keterlibatan karyawan dalam penyusunan anggaran akan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan. Jika kinerja karyawan yang dicapai meningkat, maka kinerja perusahaan juga akan meningkat.

### **2.1.2 Teori Arah Tujuan (*Path Goal Theory*)**

Teori arah tujuan (*path goal theory*) sejalan dengan teori harapan Vroom, yaitu bahwa setiap orang memiliki keyakinan akan adanya hubungan antara usaha yang telah dilakukan di perusahaan mereka bekerja, kinerja yang dicapai dari usaha yang telah dilakukannya, dan penghargaan yang mereka didapatkan dari usaha yang telah dilakukan dan kinerja yang telah dicapai (Lunenburg, 2011). Teori ini menjelaskan suatu proses dimana seorang pemimpin memilih gaya kepemimpinan tertentu yang berdasarkan pada kebutuhan karyawan dan lingkungan kerjanya. Selain itu, teori ini juga menyatakan bagaimana pemimpin untuk mengendalikan bawahannya (internal perusahaan) seperti menjelaskan tugas dan mengurangi serta menghilangkan berbagai hambatan yang dihadapi perusahaan. Hal tersebut akan membuat karyawan berasumsi bahwa kerja keras akan meningkatkan kinerja karyawan dan hasil dari kinerja karyawan tersebut akan diakui dan mendapatkan imbalan.

Selanjutnya, penerapan prinsip-prinsip *good governance* pada perusahaan juga mempengaruhi kinerja karyawan. Jika pemimpin dapat menerapkan prinsip-prinsip *good governance* dengan baik, maka akan meningkatkan kesejahteraan karyawannya. Hal ini akan membuat karyawan perusahaan berasumsi bahwa jika karyawan bekerja lebih keras, maka mereka juga akan lebih sejahtera. Dengan

begitu, tujuan perusahaan juga akan mudah tercapai. Budaya organisasi pada perusahaan juga memiliki peran yang tidak kalah penting untuk meningkatkan kinerja karyawan. Budaya organisasi merupakan suatu alat untuk mempererat hubungan antar karyawan yang mampu membuat karyawan menjadi lebih dekat dan menjadi sebuah energi yang positif yang mampu membawa perusahaan menjadi lebih baik. Kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki hubungan yang sangat erat, karena budaya organisasi yang ada di perusahaan tercipta dari gaya kepemimpinan yang dipilih oleh pemimpin perusahaan. Oleh sebab itu, maka sering dikatakan bahwa budaya organisasi menunjukkan kepemimpinan yang diterapkan pada perusahaan tersebut. Penetapan yang dipilih pemimpin dalam memilih jenis gaya kepemimpinan, bagaimana cara untuk mengendalikan internal perusahaan, menerapkan prinsip-prinsip *good governance*, dan budaya organisasi akan membawa karyawan menuju tujuan yang telah ditetapkan dan diharapkan oleh perusahaan (Ridho, 2018).

### **2.1.3 Kinerja Karyawan**

#### **2.1.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja merupakan seberapa besar hasil yang telah tercapai yang didapatkan oleh seseorang, tingkat pelaksanaan tugas dan tanggung jawab, program maupun kebijakan yang bertujuan untuk mewujudkan dari apa yang telah direncanakan sebelumnya seperti visi dan misi perusahaan, tujuan, sasaran, dan target perusahaan yang telah tercantum pada rencana strategis suatu perusahaan (Mahsun, 2016). Kinerja juga merupakan suatu hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya yang dilihat secara kualitas dan kuantitasnya

(Mangkunegara, 2011). Kinerja merupakan suatu hasil dari kerja yang diperoleh karyawan dalam melaksanakan tanggungjawabnya berdasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan, dan waktu (Hasibuan, 2011). Dari beberapa pengertian di atas, maka pengertian dari kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai oleh karyawan yang diharapkan dapat mewujudkan tujuan perusahaan. Kinerja karyawan merupakan tingkat pencapaian hasil dari suatu tugas yang telah dilaksanakan oleh karyawan perusahaan. Kinerja karyawan dari suatu perusahaan dapat menunjukkan keberhasilan dari perusahaan tersebut. Hal ini dikarenakan kinerja dapat mempengaruhi keberlangsungan suatu kegiatan dalam perusahaan, semakin baik kinerja dari karyawan perusahaan, maka akan sangat membantu dalam perkembangan perusahaan tersebut.

### **2.1.3.2 Unsur-unsur Kinerja Karyawan**

Menurut Mathis & Jackson (2011) kinerja merupakan sesuatu apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja karyawan yang akan mempengaruhi seberapa besar karyawan dalam berkontribusi kepada perusahaan seperti kuantitas *output*, kualitas dari *output*, jangka waktu yang dibutuhkan untuk menghasilkan *output*, kehadiran di tempat kerja, dan sikap kooperatif yang dimiliki oleh karyawan. Unsur kinerja terdiri dari kesetiaan, kejujuran, kedisiplinan, kreativitas, kerjasama, kepemimpinan, kepribadian, dan tanggung jawab (Hasibuan, 2011). Sedangkan unsur kinerja menurut Mangkunegara (2011) yaitu kualitas kerja yang terdiri dari ketepatan, ketelitian, keterampilan, dan kebersihan. Kemudian, unsur kuantitas kerja yang terdiri atas *output* dan penyelesaian kerja dengan ekstra. Unsur yang ketiga yaitu keandalan yang terdiri dari mengikuti

instruksi, inisiatif, kehati-hatian, dan kerajinan. Unsur yang terakhir adalah sikap yang terdiri dari sikap karyawan terhadap perusahaan, karyawan lain dan pekerjaan serta kerjasama.

### **2.1.3.3 Karakteristik Kinerja Karyawan**

Menurut Mc. Clelland karakteristik seorang karyawan yang memiliki kinerja tinggi terdapat enam karakteristik (Mangkunegara, 2011), yaitu memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi, berani dalam mengambil risiko, memiliki tujuan yang realistis, memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuannya, memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang konkret dalam seluruh pekerjaan yang dilakukannya, dan mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan. Jika karyawan pada perusahaan memiliki enam karakteristik tersebut, maka akan membantu perusahaan untuk mencapai tujuannya.

### **2.1.3.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Faktor eksternal dan faktor internal dari karyawan seperti motivasi dan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan dapat mempengaruhi pencapaian kinerja dari seorang karyawan. Menurut Mangkunegara (2011) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan terdiri dari dua faktor, yaitu:

1. Faktor kemampuan (*ability*), kemampuan dari seorang karyawan terdiri dari kemampuan potensi dan kemampuan sesungguhnya. Oleh sebab itu, maka setiap karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2. Faktor motivasi (*motivation*), sikap dari seorang karyawan ketika menghadapi situasi kerja akan membentuk motivasi dalam diri karyawan. motivasi merupakan kondisi dimana karyawan untuk menggerakkan dirinya secara terarah untuk mencapai tujuan perusahaan.

#### **2.1.4 Partisipasi Penyusunan Anggaran**

##### **2.1.4.1 Pengertian Partisipasi Penyusunan Anggaran**

Definisi anggaran menurut Hazmi (2014) yaitu suatu rencana kerja jangka pendek untuk masa yang akan datang, rencana tersebut disusun berdasarkan rencana jangka panjang, serta dalam penetapannya melalui proses penyusunan program yang berisi tentang tujuan dan tindakan yang diperlukan dalam mencapai tujuan tersebut. Anggaran merupakan suatu pernyataan tentang estimasi kinerja yang ingin dicapai oleh perusahaan pada periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam bentuk moneter (Mardiasmo, 2012). Sedangkan menurut Halim (2013) anggaran yaitu suatu rencana kegiatan yang diwujudkan dalam bentuk moneter, yang terdiri dari usulan rencana pengeluaran untuk suatu periode waktu tertentu, dan usulan bagaimana cara untuk memenuhi pengeluaran tersebut. Definisi partisipasi menurut Brownell merupakan suatu proses dimana karyawan terlibat langsung dalam proses penyusunan anggaran dan memiliki pengaruh terhadap target anggaran yang ditetapkan, kemudian kinerjanya akan dievaluasi dan dihargai karena telah mencapai target yang telah dianggarkan (Yudha, 2013). Partisipasi anggaran merupakan suatu proses penyusunan suatu anggaran yang melibatkan pihak atasan dan pihak bawahan sehingga menghasilkan suatu anggaran yang sesuai dengan tujuan perusahaan (Ermawati, 2017). Proses dalam menyusun

anggaran dapat berdampak langsung terhadap orang yang terlibat. Keterlibatan karyawan dalam proses penyusunan anggaran ini diyakini dapat meningkatkan pengendalian dan rasa keterlibatan pada kalangan bawahan atau pelaksana anggaran. Jika perusahaan melibatkan karyawannya dalam penyusunan anggaran dan pelaksanaan anggaran tersebut, maka karyawan akan bekerja lebih baik dan memiliki motivasi yang lebih tinggi. Hal ini dikarenakan karyawan merasa anggaran tersebut merupakan suatu kesepakatan bersama dimana karyawan ikut terlibat dalam menyusun anggaran sebelum ditetapkannya. Dengan begitu, karyawan tersebut akan memaksimalkan kinerjanya dan berusaha untuk mencapai sasaran anggaran tersebut. Jika sasaran anggaran dapat tercapai, maka karyawan berharap dapat meningkatkan peluang kompensasi yang akan diperolehnya. Oleh sebab itu, dengan adanya partisipasi penganggaran, maka dapat mempengaruhi kinerja karyawan perusahaan.

#### **2.1.4.2 Manfaat Anggaran**

Menurut Hansen & Mowen (2013) proses penganggaran memiliki empat manfaat, yaitu pertama, anggaran memaksa manajer untuk memikirkan dan merencanakan di masa yang akan datang. Jika manajer tidak menyiapkan anggaran, maka manajer akan menghabiskan banyak waktunya untuk menyelesaikan berbagai masalah darurat. Selanjutnya, proses penganggaran yang kedua adalah anggaran dapat menyediakan informasi yang dibutuhkan oleh manajer untuk memperbaiki dalam pengambilan berbagai keputusan. Yang ketiga, anggaran menyediakan standar evaluasi kinerja perusahaan. Manfaat yang terakhir adalah anggaran dapat memperbaiki standar komunikasi dan koordinasi.



## 2.1.5 Good Governance

### 2.1.5.1 Pengertian Good Governance

*Good governance* merupakan suatu sistem dan seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara berbagai pihak pemangku kepentingan perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan (Agoes, 2011). Tata kelola perusahaan yang baik adalah suatu proses yang transparan terhadap penentuan tujuan perusahaan, pencapaian perusahaan, dan penilaian kinerja dari perusahaan. Menurut *Forum for Corporate Governance in Indonesia* definisi dari *good governance* yaitu seperangkat peraturan yang ditetapkan oleh perusahaan untuk mengatur para pemangku kepentingan internal dan eksternal perusahaan mengenai hak dan kewajiban mereka dalam mengatur dan mengendalikan perusahaan (Pratama et al., 2017). *Good governance* merupakan struktur dan proses dimana suatu perusahaan untuk diarahkan dan dikendalikan (World Bank Group, 2017). Dalam hal ini, jika *good governance* yang diterapkan oleh suatu perusahaan baik, maka dapat membantu perusahaan untuk beroperasi lebih efisien. Kesejahteraan karyawan, kinerja karyawan yang baik, dan dapat bersaing dengan perusahaan lain dapat ditingkatkan jika perusahaan dapat menerapkan prinsip *good governance* (Amri et al., 2016). Dari penjelasan di atas, maka definisi dari *good governance* meliputi cara kerja, aturan, cara pengambilan keputusan dan penerapannya kepada masyarakat luas. Jika perusahaan dapat menerapkan prinsip-prinsip *good governance* dengan baik, maka akan mensejahterakan karyawannya. Dengan begitu, karyawan akan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya agar lebih sejahtera.

### 2.1.5.2 Prinsip-prinsip *Good Governance*

Menurut Komite Nasional Kebijakan Governance terdapat lima prinsip *good governance* (Sastra & Erawati, 2017), yaitu:

1. **Transparansi**, artinya untuk menjaga keobjektivitasan dalam menjalankan suatu usaha, maka informasi yang disediakan oleh perusahaan harus informasi yang material dan relevan. Informasi tersebut digunakan oleh pemangku kepentingan perusahaan dalam pengambilan keputusan, sehingga harus mudah diakses dan dipahami.
2. **Akuntabilitas**, kinerja perusahaan harus dapat dipertanggungjawabkan secara transparan dan wajar oleh perusahaan. Oleh sebab itu, maka perusahaan harus dikelola dengan benar, terukur dan sesuai dengan kepentingan perusahaan. Kinerja yang berkesinambungan dapat tercapai jika prinsip akuntabilitas dapat diterapkan oleh perusahaan.
3. **Responsibilitas**, setiap perusahaan harus mematuhi peraturan perundang-undangan serta melaksanakan tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan, sehingga ada kesinambungan usaha dalam jangka panjang dan mendapat pengakuan sebagai *good corporate citizen*.
4. **Independensi**, artinya para pengelola perusahaan harus dapat bertindak secara independen sesuai dengan peran dan fungsi yang dimilikinya tanpa adanya tekanan dari pihak manapun. Para pengelola perusahaan juga tidak boleh saling mendominasi.

5. Kesetaraan dan kewajaran, artinya dalam melaksanakan suatu kegiatan, perusahaan harus memperhatikan para pemangku kepentingan berdasarkan asas kewajaran dan kesetaraan.

## **2.1.6 Pengendalian Internal**

### **2.1.6.1 Pengertian Pengendalian Internal**

Pengendalian internal menurut *Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission* merupakan suatu proses yang dipengaruhi oleh dewan direksi perusahaan, manajemen, dan karyawan yang dirancang untuk memberikan suatu keyakinan yang memadai tentang pencapaian sasaran dalam tiga kategori (Sawyer, 2012), yaitu efektivitas dan efisiensi operasi, tingkat keandalan pelaporan keuangan, dan kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku

Definisi dari pengendalian internal yaitu suatu proses yang dirancang dan diterapkan oleh dewan komisaris atau manajemen untuk memberikan suatu keyakinan bahwa tujuan pengendalian perusahaan telah tercapai, sehingga akan membantu dalam mencapai tujuan perusahaan (Romney & Steinbart, 2015). Pengendalian internal terdiri dari struktur organisasi, metode dan alat-alat yang digunakan pada perusahaan. Perusahaan dapat meningkatkan efisiensi dan menjaga agar tidak ada yang menyimpang dari kebijakan manajemen dengan cara mengimplementasikan pengendalian internal dengan baik. Dengan begitu, maka kinerja para karyawan perusahaan juga baik, karena tidak adanya pelanggaran yang dilakukan oleh karyawan terhadap kebijakan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

### 2.1.6.2 Komponen Pengendalian Internal

Komponen-komponen dari pengendalian internal menurut *Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission (COSO)* terdiri dari lima komponen (Sawyer, 2012), adalah:

1. Lingkungan pengendalian, inti dari suatu bisnis yaitu orang-orang yang memiliki karakteristik seperti integritas, nilai-nilai, etika, dan lingkungan tempat mereka bekerja. Hal tersebut merupakan penggerak perusahaan dan fondasi segala sesuatu yang ditempatkan oleh perusahaan.
2. Penaksiran risiko, perusahaan harus waspada dan dapat mengelola risiko yang dihadapinya. Perusahaan harus menetapkan suatu mekanisme untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan mengelola risiko yang dihadapi.
3. Informasi dan komunikasi, disetiap aktivitas-aktivitas perusahaan terdapat sistem informasi dan komunikasi. Karyawan perusahaan dalam melaksanakan, mengelola, dan mengendalikan operasi perusahaan membutuhkan informasi, sehingga antar karyawan perusahaan dapat memperoleh dan menukar informasi yang diperlukan.
4. Aktivitas pengendalian, perusahaan harus menetapkan dan melaksanakan kebijakan dan prosedur kontrol. Hal ini bertujuan untuk memastikan bahwa tindakan yang diidentifikasi oleh manajemen diperlukan untuk menghadapi risiko terhadap pencapaian tujuan perusahaan secara efektif.
5. Pemantauan, seluruh aktivitas perusahaan harus dipantau dan melakukan perubahan jika diperlukan. Dengan cara ini, maka sistem dapat bereaksi

secara dinamis berubah seiring dengan perubahan kondisi. Pemantauan dilakukan pada setiap kegiatan operasional perusahaan.

## **2.1.7 Budaya Organisasi**

### **2.1.7.1 Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya organisasi merupakan suatu kesepakatan yang diambil mengenai nilai yang dianut dalam perusahaan dan mengikat semua orang dalam perusahaan (Siagian, 2014). Budaya organisasi menurut Sutrisno (2010) adalah suatu sistem nilai-nilai, keyakinan, norma yang telah lama berlaku di perusahaan, disepakati dan dianut oleh semua orang dalam perusahaan sebagai pedoman perilaku dan memecahkan masalah perusahaan. Menurut Turner budaya organisasi terdiri dari norma-norma perilaku, sosial, dan moral yang menjadi dasar perusahaan dalam melakukan setiap tindakan (Wibowo, 2018). Hal tersebut dibentuk oleh kepercayaan, sikap, dan prioritas karyawannya. Victor Tan mengatakan bahwa budaya organisasi adalah cara melakukan sesuatu dalam perusahaan (Wibowo, 2018). Menurut Ermawan (2011) budaya organisasi merupakan cerminan dari nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut oleh perusahaan yang dapat dilihat dari cara hidup dan gaya hidup yang diterapkan pada perusahaan. Dari penjelasan di atas, maka pengertian dari budaya organisasi adalah suatu sistem kesepakatan bersama yang meliputi nilai, norma dan perilaku yang berlaku pada suatu perusahaan yang sifatnya mengikat dan membedakan dengan perusahaan yang lain. Perusahaan yang dapat menerapkan budaya organisasi dengan baik, maka akan mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

### 2.1.7.2 Karakteristik Budaya Organisasi

Karakteristik dalam budaya organisasi terdiri dari tujuh karakteristik budaya organisasi (Robbins & Judge, 2013), yaitu:

1. Inovasi dan keberanian dalam mengambil risiko, artinya sejauh mana para karyawan dapat bersikap inovatif dan berani dalam mengambil risiko yang didorong oleh perusahaan. Perusahaan harus menghargai tindakan pengambilan risiko yang dilakukan oleh karyawan dan membangkitkan ide para karyawan perusahaan.
2. Perhatian terhadap detail, artinya sejauh mana para karyawan dapat memperlihatkan kecermatan, analisis, dan perhatian terhadap rincian sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan.
3. Berorientasi kepada hasil, artinya sejauh mana manajemen perusahaan lebih memperhatikan hasil yang diperoleh daripada teknik dan proses yang digunakan dalam mencapai hasil tersebut.
4. Berorientasi kepada manusia, artinya sejauh mana keputusan manajemen perusahaan dalam memperhitungkan efek dari hasil pada orang-orang yang berada di perusahaan.
5. Berorientasi kepada tim, artinya sejauh mana kegiatan perusahaan dikerjakan oleh tim, bukan individu. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan kerjasama di dalam perusahaan.
6. Agresivitas, artinya sejauh mana orang di dalam perusahaan *agresif* dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya.

7. Stabilitas, artinya sejauh mana kegiatan perusahaan menekankan status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

### **2.1.7.3 Manfaat Budaya Organisasi**

Menurut Wibowo (2018) budaya organisasi memiliki lima manfaat, yaitu:

1. Dapat membantu mengarahkan sumber daya manusia untuk mencapai visi, misi, dan tujuan perusahaan.
2. Dapat meningkatkan kekompakan tim antar berbagai departemen, divisi, atau unit dalam perusahaan, sehingga dapat membantu agar hubungan antar karyawan lebih erat.
3. Dapat membentuk perilaku karyawan dengan mendorong penggabungan antara nilai-nilai dan perilaku yang diinginkan, sehingga memungkinkan perusahaan bekerja lebih efektif dan efisien, menyelesaikan konflik, dan memfasilitasi koordinasi dan kontrol.
4. Dapat meningkatkan motivasi para karyawan dengan memberi mereka perasaan memiliki perusahaan, loyalitas, kepercayaan dan nilai-nilai, dan mendorong para karyawan untuk berfikir positif tentang karyawan dan perusahaan.
5. Dapat memperbaiki perilaku dan motivasi sumber daya manusia yang ada di perusahaan, sehingga dapat meningkatkan kinerjanya dan meningkatkan kinerja perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan.

## **2.1.8 Gaya Kepemimpinan**

### **2.1.8.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Definisi dari kepemimpinan adalah suatu kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan (Robbins & Judge, 2013). Kepemimpinan juga merupakan suatu cara seorang pemimpin untuk mempengaruhi perilaku bawahan yang bertujuan agar mereka dapat bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan perusahaan. Kepemimpinan di suatu perusahaan terjadi karena adanya interaksi antara tiga komponen penting, yaitu manajer, karyawan, dan kondisi lingkungan kerja tertentu. Dari dua pengertian tersebut, maka pengertian dari gaya kepemimpinan adalah suatu pola tingkah laku seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya demi tercapainya suatu tujuan perusahaan. Gaya kepemimpinan yang diterapkan pada suatu perusahaan akan mempengaruhi kinerja karyawannya, karena jika gaya kepemimpinan yang berada di perusahaan baik akan memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

### **2.1.8.2 Macam-macam Gaya Kepemimpinan**

Teori *Path Goal* membagi empat gaya kepemimpinan (Dewi, 2012), yaitu:

1. Kepemimpinan direktif, tipe kepemimpinan ini bawahan tahu apa yang diharapkan dari pemimpinnya dan pemimpin memberikan arahan khusus kepada bawahan. Dalam tipe ini tidak ada partisipasi dari bawahannya.
2. Kepemimpinan supportif, tipe ini pemimpin mempunyai kesediaan untuk menjelaskan sendiri, bersahabat, mudah didekati, dan mempunyai perhatian kemanusiaan yang murni terhadap para bawahannya.



3. Kepemimpinan partisipatif, tipe ini pemimpin berusaha untuk meminta dan menggunakan saran dari bawahannya, namun dalam pengambilan keputusan tetap berada pada pemimpin.
4. Kepemimpinan berorientasi pada prestasi, kepemimpinan ini menetapkan serangkaian tujuan yang menantang bawahannya untuk berpartisipasi. Pemimpin juga memberikan keyakinan kepada bawahannya, bahwa mereka mampu melaksanakan pekerjaannya untuk mencapai tujuan secara baik.



## 2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1

### Penelitian Terdahulu

No.	Nama Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1.	(Budiono et al., 2016)  Pengaruh <i>Good Governance</i> , Pengendalian Internal dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Keuangan Kodam IV Diponegoro yang Berkedudukan di Semarang	Variabel Dependen: - Kinerja Pegawai  Variabel Independen: - <i>Good Governance</i> - Pengendalian Internal - Budaya Organisasi	Hasil penelitian menunjukkan <i>good governance</i> , pengendalian internal, dan budaya organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Keuangan Kodam IV Diponegoro yang berkedudukan di Semarang.
2.	(Dewi, 2012)  Pengaruh Pengendalian Internal dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan SPBU Yogyakarta (Studi Kasus pada SPBU Anak Cabang Perusahaan Rb. Group)	Variabel Dependen: - Kinerja Karyawan  Variabel Independen: - Pengendalian Internal - Gaya Kepemimpinan	Hasil penelitian menunjukkan pengendalian internal dan gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan SPBU Yogyakarta.
3.	(Muis et al., 2018)  Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	Variabel Dependen: - Kinerja Karyawan  Variabel Independen: - Budaya Organisasi - Komitmen Organisasi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan komitmen organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

4.	(Amri et al., 2016)  Pengaruh <i>Good Corporate Governance</i> Terhadap Kinerja Karyawan PT. Aditec Cakrawiyasa Semarang	Variabel Dependen: - Kinerja Karyawan  Variabel Independen: - <i>Good Corporate Governance</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>good corporate governance</i> mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Aditec Cakrawiyasa Semarang.
5.	(Ramadhan et al., 2018)  Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> dan <i>Good Corporate Governance (GCG)</i> Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Malang)	Variabel Dependen: - Kinerja Karyawan  Variabel Independen: - <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> - <i>Good Corporate Governance (GCG)</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>organizational citizenship behavior</i> dan <i>good corporate governance</i> mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT. TASPEN Kantor Cabang Malang.
6.	(Febriani et al., 2016)  Pengaruh <i>Good Corporate Governance</i> Terhadap Kinerja (Studi pada Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Tuban)	Variabel Dependen: - Kinerja  Variabel Independen: - <i>Good Corporate Governance</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>good corporate governance</i> mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja PT. Pos Indonesia Tuban.
7.	(Pande & Putra, 2017)  Pengaruh Prinsip-Prinsip <i>Good Corporate Governance</i> , Motivasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	Variabel Dependen: - Kinerja Karyawan  Variabel Independen: - Prinsip-prinsip <i>Good Corporate Governance</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa prinsip-prinsip <i>good corporate governance</i> (akuntabilitas dan independensi), motivasi, dan

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivasi</li> <li>- Budaya Organisasi</li> </ul>	<p>budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, namun prinsip transparansi dan kewajaran pada <i>good corporate governance</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
8.	<p>(Sinuraya, 2009)</p> <p>Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan</p>	<p>Variabel Dependen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kepuasan Kerja</li> <li>- Kinerja Karyawan</li> </ul> <p>Variabel Independen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Partisipasi Penyusunan Anggaran</li> <li>- Komitmen Organisasi</li> </ul>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.</p>
9.	<p>(Gitayani et al., 2015)</p> <p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Sistem Pengendalian Internal (SPI) dan Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi</p>	<p>Variabel Dependen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kinerja Karyawan</li> </ul> <p>Variabel Independen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gaya Kepemimpinan</li> <li>- Sistem Pengendalian Internal</li> <li>- Partisipasi Penyusunan Anggaran</li> </ul>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, sistem pengendalian internal, dan partisipasi penyusunan anggaran mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan bagian akuntansi.</p>

## **2.3 Hipotesis Penelitian**

### **2.3.1 Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi di Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah**

Penganggaran merupakan salah satu komponen penting yang mempengaruhi tingkat keberhasilan suatu perusahaan. Proses penyusunan anggaran dapat meningkatkan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya oleh perusahaan, karena perusahaan akan berusaha untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut agar kinerja perusahaan tercapai secara optimal. Hal ini sejalan dengan teori penetapan tujuan (*goal setting theory*), dimana ada hubungan antara tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya dengan kinerja yang didapatkan. Kinerja suatu perusahaan dapat dilihat dari kinerja para karyawannya.

Jika kinerja karyawannya baik, maka akan mempengaruhi kinerja perusahaan tersebut. Setiap manajer pada perusahaan perlu menyusun anggaran keuangan yang menjelaskan seluruh aktivitas operasional perusahaan. Oleh sebab itu, maka diperlukan adanya partisipasi anggaran yang merupakan suatu bentuk kerjasama antara atasan dan bawahan dimana manajer dapat melibatkan bawahannya atau pelaksana anggaran dalam proses penyusunan anggaran. Partisipasi anggaran tersebut diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan yang akan mempengaruhi kinerja perusahaan, karena seluruh tujuan, rencana, dan sasaran yang ditetapkan sudah disepakati bersama sebelumnya (Widyawati, 2017). Hal ini akan membuat karyawan merasa bertanggung jawab untuk melaksanakan anggaran tersebut karena telah berpartisipasi dalam penyusunannya. Dengan begitu, maka karyawan tahu benar mengenai apa yang harus dikerjakan dan akan

memaksimalkan kinerjanya agar mencapai anggaran yang telah ditetapkan. Penelitian yang dilakukan oleh Sinuraya (2009) dan Gitayani et al. (2015) menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja karyawan memiliki hubungan yang positif, maksudnya bahwa dengan adanya partisipasi karyawan dalam penyusunan anggaran, maka dapat meningkatkan kinerja karyawan pada perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis penelitian yang diajukan adalah:

H1: *Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan koperasi di Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah.*

### **2.3.2 Pengaruh *Good Governance* Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi di Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah**

*Good governance* merupakan cara kerja, aturan, dan cara dalam pengambilan keputusan. Prinsip *good governance* di suatu perusahaan dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan dan memiliki kinerja yang baik. Hal ini membuat karyawan berasumsi bahwa jika karyawan bekerja lebih maksimal, maka kinerja karyawan akan meningkat. Dengan begitu, maka karyawan juga akan semakin sejahtera. Kinerja karyawan yang meningkat tersebut dapat mempengaruhi kinerja perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Hal ini sejalan dengan teori arah tujuan (*path goal theory*), dimana setiap karyawan memiliki keyakinan bahwa penghargaan yang diterima dapat dilihat dari kinerja yang didapatkan, dan kinerja yang dicapai sesuai dengan usaha yang telah dilakukan oleh karyawan (Lunenburg, 2011). Sistem tata kelola perusahaan yang baik akan menuntut perusahaan untuk menerapkan prinsip-prinsip

dari *good governance*. Oleh sebab itu, perusahaan dapat menerapkan prinsip-prinsip *good governance* dengan baik untuk meningkatkan kinerja karyawan perusahaan. Penelitian mengenai hubungan antara *good governance* dengan kinerja karyawan telah dilakukan oleh beberapa peneliti, seperti Budiono et al. (2016); Amri et al. (2016); Ramadhan et al. (2018); Febriani et al. (2016); dan Pande & Putra (2017). Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa *good governance* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan. Hal ini artinya jika perusahaan dapat menerapkan prinsip-prinsip *good governance* dengan baik, maka kinerja karyawannya juga akan baik.

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis penelitian yang diajukan adalah:

H2: *Good governance berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan koperasi di Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah.*

### **2.3.3 Pengaruh Pengendalian Internal Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi di Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah**

Pemimpin perusahaan harus bisa mengendalikan internal perusahaan. Perusahaan yang dapat mengelola dan menerapkan pengendalian internal dengan baik, maka perusahaan tersebut akan lebih mudah untuk mencapai tujuannya. Hal ini sejalan dengan teori arah tujuan (*path goal theory*) yang menjelaskan tentang cara pemimpin mengendalikan bawahannya (internal perusahaan) untuk mencapai tujuan perusahaan, seperti cara pemimpin menjelaskan tugas dan tanggung jawab karyawan dengan baik, serta mengurangi atau bahkan menghilangkan hambatan yang dihadapi oleh perusahaan. Dengan begitu, karyawan akan berasumsi bahwa

jika mereka bekerja lebih giat, maka akan meningkatkan kinerja karyawan pada perusahaan, sehingga karyawan akan mendapatkan penghargaan atau imbalan. Perusahaan yang pengendalian internalnya lemah, maka kinerja karyawan dari perusahaan tersebut juga kurang maksimal. Kinerja karyawan akan mengalami penurunan jika motivasi dari diri mereka juga menurun dan adanya peluang untuk mengalami kecurangan. Kinerja karyawan akan maksimal apabila pengendalian internal yang diterapkan pada perusahaan juga baik, sehingga akan membantu perusahaan untuk mencapai tujuannya. Penelitian mengenai hubungan antara pengendalian internal dan kinerja karyawan telah dilakukan oleh beberapa peneliti, seperti Budiono et al. (2016); Dewi (2012); dan Gitayani et al. (2015). Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa pengendalian internal memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis penelitian yang diajukan adalah:

H3: *Pengendalian internal berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan koperasi di Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah.*

#### **2.3.4 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi di Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah**

Budaya organisasi yang diterapkan setiap perusahaan berbeda-beda. Budaya organisasi memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan perusahaan. Definisi dari budaya organisasi merupakan suatu kesepakatan bersama mengenai nilai, norma, dan perilaku yang berlaku di suatu perusahaan yang sifatnya mengikat. Perusahaan yang menerapkan budaya organisasi dengan baik, maka karyawan yang berada di perusahaan tersebut akan bekerja secara maksimal untuk



mencapai tujuan perusahaan. Hal ini sejalan dengan teori arah tujuan (*path goal theory*), dimana budaya organisasi yang berada di perusahaan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan pada perusahaan. Budaya organisasi dapat membuat hubungan antar karyawan lebih dekat dan membawa energi positif yang dapat mendukung perusahaan agar menjadi lebih baik. Dengan begitu, kinerja karyawan dari perusahaan tersebut juga akan meningkat dan mencapai tujuan perusahaan. Hal ini berlaku juga pada koperasi, jika di koperasi budaya organisasinya baik, maka kinerja karyawan pada koperasi tersebut juga baik. Beberapa penelitian mengenai hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan telah dilakukan oleh beberapa peneliti, seperti Budiono et al. (2016); Muis et al. (2018); dan Pande & Putra (2017). Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis penelitian yang diajukan adalah:

H4: *Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan koperasi di Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah.*

### **2.3.5 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi di Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah**

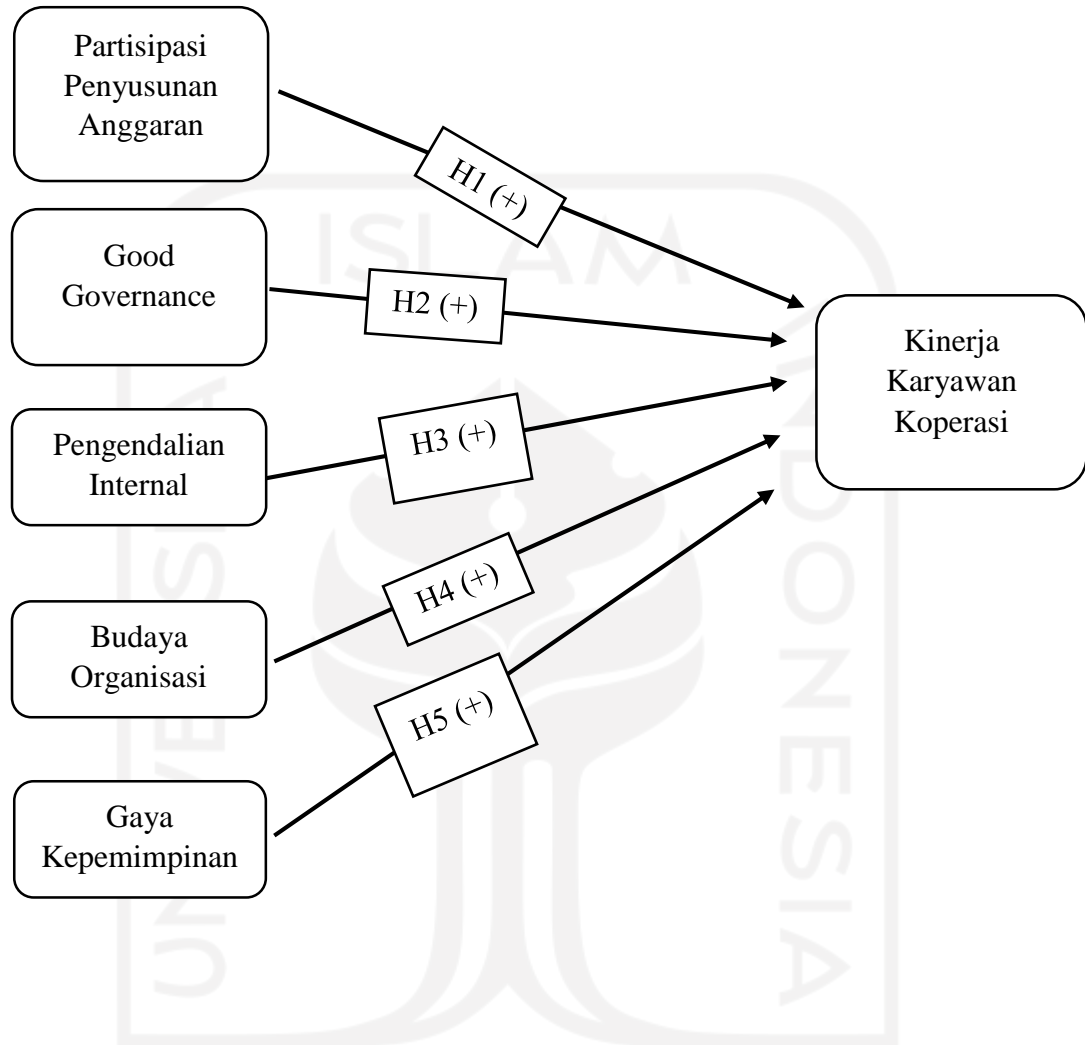
Gaya kepemimpinan yang diterapkan pada suatu perusahaan akan mempengaruhi baik dan buruknya dari perusahaan. Seorang pemimpin dapat memainkan perannya agar perusahaan terus hidup dan berkembang. Gaya kepemimpinan juga dapat berpengaruh pada kinerja karyawan di perusahaan. Gaya kepemimpinan di suatu perusahaan dapat dikatakan baik jika memberikan motivasi

kerja pada bawahannya dan dapat diterima oleh seluruh karyawan, serta mendukung terciptanya suasana kerja yang baik. Hal ini sejalan dengan teori arah tujuan (*path goal theory*) yang menjelaskan bahwa seorang pemimpin dapat memilih jenis gaya kepemimpinan tertentu yang sesuai dengan kebutuhan karyawan dan lingkungan kerjanya. Jika pemimpin memilih gaya kepemimpinan yang tepat, maka akan memudahkan perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Hal tersebut dikarenakan karyawan lebih termotivasi untuk mencapai tujuan perusahaan dan lebih maksimal dalam bekerja, sehingga kinerja karyawan di perusahaan tersebut akan meningkat. Beberapa penelitian mengenai hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan telah dilakukan oleh beberapa peneliti, seperti Dewi (2012) dan Gitayani et al. (2015). Dari penelitian tersebut menunjukkan hasil bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis penelitian yang diajukan adalah:

H5: *Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan koperasi di Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah.*

## 2.4 Kerangka Pemikiran



**Gambar 2.1 Kerangka Penelitian**

Berdasarkan kerangka penelitian pada Gambar 2.1 maka dapat diketahui bahwa pada penelitian ini terdapat 5 (lima) hipotesis. Hipotesis yang pertama (H1) yaitu partisipasi penyusunan anggaran memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan koperasi. Kemudian hipotesis yang kedua (H2) yaitu *good governance* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan koperasi. Hipotesis yang

ketiga (H3) adalah pengendalian internal berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan koperasi. Hipotesis yang keempat (H4) adalah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan koperasi. Terakhir, hipotesis yang kelima (H5) yaitu gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan koperasi.



## BAB III

### METODOLOGI PENELITIAN

#### 3.1 Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi merupakan suatu kumpulan dari objek yang digunakan untuk suatu penelitian yang dapat memberikan sumber informasi (Arikunto, 2011). Berdasarkan pengertian populasi tersebut, maka yang menjadi populasi dalam penelitian ini yaitu seluruh karyawan di setiap koperasi yang tersebar di Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah. Sampel merupakan suatu ciri atau karakteristik yang dimiliki oleh suatu populasi tertentu (Nurdin & Hartati, 2019). Koperasi di Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah dipilih sebagai sampel dengan mempertimbangkan status Nomor Induk Koperasi (NIK), status *grade*, dan jumlah anggota koperasi.

Teknik dalam pengambilan sampel pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode *purposive sampling*, yaitu suatu teknik pengambilan sampel dari populasi yang berdasarkan suatu kriteria tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti. Kriteria yang dimaksud adalah seluruh karyawan koperasi di Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah. Kriteria tersebut didasarkan pada asumsi bahwa sampel cukup paham mengenai akuntabilitas koperasi berupa status Nomor Induk Koperasi (NIK), status *grade*, dan jumlah anggota koperasi tersebut. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di setiap koperasi Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah.

Jenis pada penelitian ini yaitu penelitian kuantitatif dengan menggunakan pendekatan deskriptif. Metode yang digunakan ini merupakan salah satu jenis

penelitian yang sistematis, terencana, dan terstruktur dengan jelas dari awal sampai pembuatan design penelitiannya. Penggunaan pendekatan deskriptif pada penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan objek penelitian dan hasil penelitian.

### **3.2 Sumber Data dan Metode Pengumpulan Data**

Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer, yaitu sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dengan memberikan data pada peneliti yang dilakukan dengan cara metode angket (kuesioner) (Sugiyono, 2014). Kuesioner adalah daftar pertanyaan atau pernyataan secara tertutup yang dilengkapi dengan beberapa alternatif jawaban yang dibuat oleh peneliti dan diisi oleh responden secara langsung. Data tersebut didapat dari kuesioner yang tersebar di beberapa Koperasi yang berada di Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah yang ditujukan kepada para pengurus koperasi, manajer koperasi, dan karyawan koperasi.

### **3.3 Definisi dan Pengukuran Variabel Penelitian**

Pada penelitian ini terdapat dua variabel, yaitu variabel dependen dan variabel independen. Variabel dependen atau variabel terikat merupakan yang nilainya dipengaruhi oleh variabel independen atau variabel bebas. Variabel ini menjadi pusat perhatian dalam penelitian (Sekaran & Bougie, 2017). Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan. Sedangkan variabel independen adalah variabel yang dapat mempengaruhi atau menjadi penyebab perubahan atau timbulnya variabel dependen dalam penelitian (Sugiyono, 2014).

Variabel independen dalam penelitian ini adalah partisipasi penyusunan anggaran, *good governance* yang meliputi akuntabilitas, transparansi, responsibilitas, independensi, serta kesetaraan dan kewajaran. Kemudian, pengendalian internal yang meliputi aktivitas pengendalian, penilaian risiko, informasi dan komunikasi, serta pemantauan. Selanjutnya, budaya organisasi yang diterapkan pada beberapa Koperasi di Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah. Variabel independen yang terakhir yaitu gaya kepemimpinan yang meliputi kepemimpinan direktif, kepemimpinan supportif, kepemimpinan partisipatif, dan kepemimpinan berorientasi pada prestasi.

### **3.3.1 Variabel Dependen**

#### **3.3.1.1 Kinerja Karyawan**

Keberhasilan suatu perusahaan dapat dilihat dari kinerja karyawan perusahaan tersebut. Kinerja karyawan di suatu perusahaan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik dari internal perusahaan maupun eksternal perusahaan. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan seperti partisipasi penyusunan anggaran, penerapan prinsip *good governance*, pengendalian internal, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan. Jika perusahaan dapat menerapkan partisipasi dalam penyusunan anggaran, prinsip-prinsip *good governance*, pengendalian internal, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan dengan baik, maka akan mendorong karyawan pada perusahaan tersebut untuk meningkatkan kinerjanya.

Pada penelitian ini variabel kinerja karyawan termasuk ke dalam variabel dependen. Variabel ini terdiri dari delapan butir pernyataan yang dimodifikasi dari penelitian Kharisma (2013) dengan menggunakan skala *likert* 1 – 5, yaitu (1) sangat

tidak setuju hingga (5) sangat setuju. Jika nilainya yang ditunjukkan semakin tinggi, maka semakin tinggi pula kinerja karyawannya. Item pernyataan yang digunakan, yaitu:

**Tabel 3. 1**

**Item Pernyataan Variabel Kinerja Karyawan**

No.	Pernyataan
1.	Saya dapat menyelesaikan setiap pekerjaan dengan teliti dan rapi.
2.	Setiap pekerjaan yang saya selesaikan memiliki tingkat kesalahan kecil.
3.	Pimpinan tidak pernah mengeluh mengenai hasil pekerjaan yang saya berikan.
4.	Kualitas hasil pekerjaan saya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan pada koperasi.
5.	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan melebihi target yang ditentukan oleh koperasi.
6.	Saya telah memaksimalkan kemampuan yang saya miliki untuk lebih produktif dalam bekerja dan tepat waktu.
7.	Saya dapat memanfaatkan teknologi (perangkat komputer) yang ada untuk menunjang pelaksanaan pekerjaan.
8.	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan tanpa harus diberikan arahan terlebih dahulu.

### 3.3.2 Variabel Independen

#### 3.3.2.1 Partisipasi Penyusunan Anggaran

Pada penelitian ini, partisipasi penyusunan anggaran termasuk dalam salah satu variabel independen. Partisipasi penyusunan anggaran menurut Brownell yaitu suatu proses partisipasi yang dilakukan oleh karyawan dalam perilaku, pekerjaan, dan aktifitas yang nantinya akan dievaluasi dan diberikan penghargaan kepada



karyawan yang telah mencapai sasaran perusahaan (Arifin, 2012). Karyawan yang terlibat dalam penyusunan anggaran akan memiliki rasa tanggung jawab untuk mencapai anggaran yang telah disepakati bersama. Dengan begitu, maka karyawan akan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.

Variabel ini terdiri atas enam item pernyataan yang dimodifikasi dari penelitian Arifin (2012) dengan menggunakan skala *likert* 1 – 5, yaitu (1) sangat sedikit sampai (5) sangat banyak. Skala tersebut digunakan untuk melihat partisipasi responden dalam menyusun anggaran. Semakin tinggi nilai yang diberikan oleh responden, maka semakin tinggi pula partisipasi karyawan dalam menyusun anggaran. Item pernyataan yang digunakan sebagai berikut:

**Tabel 3. 2**

**Item Pernyataan Variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran**

No.	Pernyataan
1.	Saya terlibat dalam penyusunan anggaran di wilayah pertanggungjawaban saya.
2.	Saya mempunyai pengaruh dalam penentuan jumlah akhir dari anggaran wilayah pertanggungjawaban saya.
3.	Saya selalu memprakarsai dalam diskusi penyusunan anggaran.
4.	Usulan atau pemikiran saya sangat berpengaruh terhadap anggaran akhir.
5.	Kontribusi saya di wilayah pertanggungjawaban saya sangat penting.
6.	Intensitas manajer mengajak diskusi tentang penyusunan anggaran sangat penting.

### 3.3.2.2 *Good Governance*

*Good governance* dalam penelitian ini termasuk variabel independen. *Good governance* merupakan suatu cara kerja, aturan, dan cara pengambilan keputusan yang diterapkan pada perusahaan. Kategori pada variabel ini merupakan prinsip-prinsip dari *good governance* yang meliputi transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, kesetaraan dan kewajaran (Sastra & Erawati, 2017).

Pada variabel ini terdiri dari sepuluh pernyataan yang diadopsi dari penelitian Syah et al., (2019) dengan menggunakan skala *likert* 1 – 5, yang artinya (1) sangat tidak setuju hingga (5) sangat setuju. Semakin tinggi nilai yang diberikan, maka *good governance* yang diterapkan pada perusahaan juga semakin baik. Item pernyataan yang digunakan, yaitu:

**Tabel 3. 3**

#### **Item Pernyataan Variabel *Good Governance***

No.	Pernyataan
<b>Transparansi</b>	
1.	Di koperasi tempat saya bekerja, informasi yang disediakan oleh koperasi jelas dan akurat.
2.	Di koperasi tempat saya bekerja, informasi yang disediakan oleh koperasi memadai dan mudah diakses.
<b>Akuntabilitas</b>	
3.	Pekerjaan yang saya lakukan sudah sesuai dengan visi dan misi koperasi.
4.	Di koperasi tempat saya bekerja terdapat sistem penghargaan/imbalan dan sanksi.
<b>Responsibilitas</b>	
5.	Di tempat saya bekerja, koperasi patuh dalam membayar pajak.

6.	Di tempat saya bekerja, koperasipatuh terhadap hukum dan peraturan yang berlaku.
<b>Independensi</b>	
7.	Di koperasi tempat saya bekerja, tidak terdapat perbedaan kepentingan baik antar karyawan maupun koperasi.
8.	Di koperasi tempat saya bekerja, setiap karyawan melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawab masing-masing.
<b>Fairness</b>	
9.	Di tempat saya bekerja, semua karyawan dapat membuka akses terhadap informasi koperasi.
10.	Di tempat saya bekerja, semua karyawan mendapat perlakuan yang sama.

### 3.3.2.3 Pengendalian Internal

Dalam penelitian ini, pengendalian internal termasuk variabel independen. Perusahaan yang dapat menerapkan pengendalian internal dengan baik, maka efisiensi dari perusahaan tersebut akan meningkat dan tidak ada yang menyimpang dari kebijakan manajemen yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Pengendalian internal terdiri atas struktur organisasi dari perusahaan, metode dan alat-alat yang digunakan oleh perusahaan. Dengan tidak adanya pelanggaran yang dilakukan karyawan terhadap kebijakan manajemen, maka menunjukkan bahwa kinerja karyawan perusahaan juga baik. Kategori pada variabel ini merupakan komponen-komponen dari pengendalian internal yang terdiri dari lingkungan pengendalian, penaksiran risiko, informasi dan komunikasi, aktivitas pengendalian, seta pemantauan (Sawyer, 2012).

Pada variabel ini terdiri dari sepuluh pernyataan yang diadopsi dari penelitian Rimadhina (2018) dengan menggunakan skala *likert* 1 – 5, yang artinya (1) sangat tidak setuju hingga (5) sangat setuju. Semakin tinggi nilai yang diberikan,

maka pengendalian internal yang diterapkan pada perusahaan juga semakin baik.

Item pernyataan yang digunakan, yaitu:

**Tabel 3. 4**

**Item Pernyataan Variabel Pengendalian Internal**

No.	Pernyataan
<b>Aktivitas Pengendalian</b>	
1.	Di koperasi tempat saya bekerja, semua peraturan yang ada dapat membuat saya untuk tetap berhati-hati dalam bekerja dan dapat meningkatkan kinerja saya.
2.	Di koperasi tempat saya bekerja, semua peraturan yang ditetapkan koperasi tidak memberatkan saya dalam melaksanakan pekerjaan.
3.	Dengan adanya struktur organisasi yang jelas membuat saya lebih bertanggung jawab dalam bekerja.
<b>Penilaian Risiko</b>	
4.	Manajer sudah memperkirakan risiko yang kemungkinan muncul dalam tiap kegiatan operasi sehingga membuat saya lebih berhati-hati dalam bekerja.
5.	Manajemen dapat mengidentifikasi risiko yang mempengaruhi pencapaian tujuan.
<b>Informasi dan Komunikasi</b>	
6.	Di tempat saya bekerja, informasi yang berkaitan dengan pekerjaan telah dikomunikasikan pada seluruh karyawan dengan baik.
7.	Informasi yang saya peroleh dari pihak manajemen membantu saya untuk melakukan tanggung jawab dalam bekerja.
<b>Pemantauan</b>	
8.	Di koperasi tempat saya bekerja, manajemen selalu memantau pelaksanaan pengawasan disetiap kegiatan koperasi.
9.	Di koperasi tempat saya bekerja, pemantauan dan evaluasi atas aktivitas operasional tidak dilakukan secara terus-menerus.
10.	Dengan adanya kegiatan evaluasi kerja memberikan pengaruh yang baik dalam peningkatan kinerja saya.

### 3.3.2.4 Budaya Organisasi

Budaya organisasi dalam penelitian ini termasuk pada variabel independen. Setiap perusahaan memiliki budaya organisasi masing-masing. Hal ini dikarenakan budaya organisasi merupakan suatu kesepakatan bersama yang terdiri dari nilai, norma dan perilaku yang berlaku di perusahaan yang bersifat mengikat. Budaya organisasi yang baik akan mempengaruhi kinerja karyawan pada perusahaan.

Pada variabel ini terdiri dari sepuluh pernyataan yang diadopsi dari penelitian Kharisma (2013) dengan menggunakan skala *likert* 1 – 5, yaitu (1) sangat tidak setuju hingga (5) sangat setuju. Semakin tinggi nilai yang diberikan, maka budaya organisasi yang diterapkan pada perusahaan juga semakin baik. Hal ini akan mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Item pernyataan yang digunakan, yaitu:

**Tabel 3. 5**

#### **Item Pernyataan Variabel Budaya Organisasi**

No.	Pernyataan
1.	Pimpinan sering berdiskusi mengenai strategi pemasaran jasa.
2.	Pimpinan mendorong setiap karyawan untuk memberi evaluasi mengenai sebuah kebijakan.
3.	Setiap karyawan boleh menyelesaikan pekerjaan dengan cara yang berbeda-beda.
4.	Pimpinan saya selalu mengecek ulang setiap laporan.
5.	Pimpinan saya selalu mengingatkan tenggat waktu penyelesaian laporan.
6.	Setiap karyawan diperbolehkan memberi saran mengenai penyelesaian sebuah masalah kepada pimpinan.
7.	Setiap karyawan diperkenankan membantu pekerjaan karyawan lain.

8.	Pimpinan mengarahkan karyawan untuk menggunakan kemampuan terbaiknya dalam melaksanakan tugas yang diberikan.
9.	Pimpinan bersedia mendengarkan saran dan masukan dari karyawan.
10.	Ketika saya bertanya kepada pimpinan mengenai tugas yang kurang dimengerti, pimpinan akan menjelaskannya dengan baik dan jelas.

### 3.3.2.5 Gaya Kepemimpinan

Pada penelitian ini, gaya kepemimpinan termasuk dalam variabel independen. Keberhasilan dari suatu perusahaan juga dapat dilihat dari gaya kepemimpinan yang diterapkan pada perusahaan tersebut. Seorang pemimpin akan mempengaruhi bawahannya untuk mencapai suatu tujuan perusahaan. Jika gaya kepemimpinan yang diterapkan pada perusahaan baik, maka karyawan akan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Kategori pada variabel ini merupakan macam-macam gaya kepemimpinan yang meliputi kepemimpinan direktif, supportif, partisipatif, dan berorientasi pada prestasi (Dewi, 2012).

Pada variabel ini terdiri dari delapan pernyataan yang diadopsi dari penelitian Rimadhina (2018) dengan menggunakan skala *likert* 1 – 5, yaitu (1) sangat tidak setuju sampai (5) sangat setuju. Semakin tinggi nilai yang diberikan, maka gaya kepemimpinan yang diterapkan pada perusahaan juga semakin baik. Hal ini akan mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Item pernyataan yang digunakan, yaitu:

Tabel 3. 6

## Item Pernyataan Variabel Gaya Kepemimpinan

No.	Pernyataan
<b>Gaya Kepemimpinan Direktif</b>	
1.	Atasan memerintahkan untuk mengikuti sistem prosedur dan peraturan yang ada.
2.	Atasan mengkoordinasikan bagaimana setiap tugas diselesaikan dengan baik sesuai dengan waktu yang ditentukan.
<b>Gaya Kepemimpinan Supportif</b>	
3.	Pimpinan bersikap bersahabat dan ramah dengan bawahan.
4.	Pimpinan akan memberikan imbalan yang bersifat positif apabila dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik.
<b>Gaya Kepemimpinan Partisipatif</b>	
5.	Pimpinan banyak konsultasi dan mempertimbangkan saran-saran bawahan dalam pengambilan keputusan.
6.	Pimpinan membuat karyawan punya rasa memiliki perusahaan itu karena diajak untuk berpartisipasi dalam suatu kegiatan.
<b>Gaya Kepemimpinan Orientasi Prestasi</b>	
7.	Pimpinan menetapkan tugas pekerjaan yang menantang.
8.	Pimpinan percaya pada kemampuan karyawan untuk mencapai standar kerja yang tinggi.

### 3.4 Metode Analisis Data

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Analisa data pada penelitian ini menggunakan regresi linier berganda yang melibatkan lebih dari satu variabel independen terhadap satu variabel dependen. Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan bantuan dari *software* SPSS. Pada penelitian ini menggunakan data primer yang didapatkan melalui penyebaran kuesioner yang dibentuk dengan skala pengukuran. Skala pengukuran adalah suatu kesepakatan dalam menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur, sehingga dapat digunakan

untuk pengukuran dan menghasilkan suatu data kuantitatif (Sugiyono, 2014). Pada penelitian ini skala pengukuran yang digunakan adalah *likert*.

<b>Sikap Responden</b>	<b>Skor</b>
Sangat Tidak Setuju	1
Tidak Setuju	2
Netral	3
Setuju	4
Sangat Setuju	5

Pada penelitian ini, data yang didapatkan dianalisis dengan menggunakan alat analisis yang terdiri dari:

### **3.4.1 Uji Kualitas Data**

Setelah peneliti mengumpulkan data, kemudian data tersebut akan di evaluasi dengan menggunakan pengujian. Pengujian yang dilakukan adalah sebagai berikut:

#### **3.4.1.1 Uji Validitas**

Pengujian ini digunakan untuk menguji sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini. Selain itu untuk mengukur suatu kuesioner sah atau tidak. Jika kuesioner tersebut dapat mengungkapkan sesuatu yang akan diukur, maka kuesioner tersebut valid. Uji validitas menggunakan *Pearson Correlation*, yaitu untuk menghitung korelasi atau hubungan antara nilai yang diperoleh dari pernyataan-pernyataan pada kuesioner. Pernyataan tersebut jika tingkat signifikasinya dibawah 0,05 maka dapat dikatakan valid (Azwar, 2012).



### 3.4.1.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur sejauh mana hasil pengukuran yang diperoleh dapat diandalkan dan konsisten jika pengukurannya diulang. Butir kuesioner dikatakan *reliable* jika *Cronbach's Alpha*  $> 0,6$  (Azwar, 2012).

### 3.4.2 Analisis Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif digunakan untuk mengetahui jumlah responden, nilai *minimum*, *maximum*, *mean*, dan *standar deviation* berdasarkan kuesioner yang diisi oleh responden (Ghozali, 2018). Pada penelitian ini analisis statistik deskriptif digunakan untuk mengetahui gambaran tentang partisipasi penyusunan anggaran, *good governance*, pengendalian internal, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada koperasi di Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah yang berdasarkan pada status Nomor Induk Koperasi (NIK), status *grade*, dan jumlah anggota koperasi.

### 3.4.3 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik ini dilakukan untuk menguji apakah data terdistribusi normal atau tidak. Selain itu, uji asumsi klasik ini juga untuk mengetahui ada atau tidaknya gejala multikolinieritas dan heteroskedastisitas.

#### 3.4.3.1 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk melihat terdistribusi normal atau tidaknya sebuah data yang digunakan pada penelitian. Data yang terdistribusi normal akan menghasilkan data yang relevan. Apabila uji normalitas dengan *Kolmogorov-*

*Smirnov Test* memiliki nilai signifikansi  $> 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa data terdistribusi normal. Namun, apabila nilai signifikansi  $< 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa data tidak terdistribusi normal (Ghozali, 2018).

#### **3.4.3.2 Uji Multikolinieritas**

Uji ini bertujuan untuk menguji ada tidaknya hubungan linier antar variabel independen dalam model regresi. Selain itu, untuk mengetahui apakah terjadi multikolinieritas atau tidak. Hal ini dapat dilihat dari *Tolerance Value* atau *Variance Inflation Factor* (VIF). Model regresi dapat dikatakan baik jika tidak terdapat multikolinieritas. Model regresi yang bebas multikolinieritas yaitu *Tolerance Value*  $> 0,10$  atau  $VIF < 10$  (Ariawaty & Evita, 2018).

#### **3.4.3.3 Uji Heteroskedastisitas**

Uji ini bertujuan untuk menguji adanya ketidaksamaan *variance* dari residual untuk semua pengamatan model regresi. Apabila nilai signifikansinya  $> 0,05$ , maka tidak terjadi heteroskedastisitas (Sugiyono, 2014). Jika terjadi heteroskedastisitas, maka tandanya regresi tidak baik.

#### **3.4.4 Analisis Regresi Linier Berganda**

Pada penelitian ini, analisis yang digunakan yaitu analisis regresi linier berganda. Analisis regresi linier berganda merupakan suatu alat analisis yang digunakan untuk menggambarkan pengaruh dan besarnya hasil yang dihasilkan oleh lebih dari satu variabel independen terhadap satu variabel dependen dalam suatu persamaan linier (Purwanto, 2019). Berikut ini rumus persamaan regresi berganda:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5 + e$$

Keterangan:

Y	= Kinerja Karyawan Koperasi
a	= Harga konstanta (harga Y apabila X = 0)
$b_{1,2,3,4,5}$	= Harga koefisien regresi
$X_1$	= Variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran
$X_2$	= Variabel <i>Good Governance</i>
$X_3$	= Variabel Pengendalian Internal
$X_4$	= Variabel Budaya Organisasi
$X_5$	= Variabel Gaya Kepemimpinan
e	= <i>standard error</i>

#### 3.4.4.1 Uji T (Parsial)

Uji T digunakan untuk menguji seberapa berpengaruhnya setiap variabel independen terhadap variabel dependen. Pengujian ini dapat dilihat dari nilai probabilitas. Jika nilai signifikasinya  $\leq 0,05$ , maka dapat dikatakan signifikan atau hipotesis yang diajukan diterima. Apabila nilai signifikansi  $\geq 0,05$ , maka dapat dikatakan tidak signifikan atau hipotesis yang diajukan ditolak (Ghozali, 2018).

#### 3.4.4.2 Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Uji koefisien determinasi digunakan untuk menguji seberapa berpengaruhnya antara variabel independen terhadap variabel dependen. Hasil dari uji koefisien determinasi yaitu dilihat melalui *Adjusted R Square* (*Adjusted R<sup>2</sup>*). Semakin tinggi nilai *Adjusted R<sup>2</sup>*, maka menggambarkan kemampuan variabel-

variabel independen dalam menjelaskan variabel dependennya tidak terbatas. Nilai yang baik adalah nilai *Adjusted R<sup>2</sup>* yang mendekati satu, maksudnya variabel independen mampu memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel dependen (Ghozali, 2018).



## **BAB IV**

### **ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

Tujuan penelitian ini dilakukan yaitu untuk menguji secara empiris mengenai pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, *good governance*, pengendalian internal, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada koperasi di Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah. Objek pada penelitian ini terdiri dari 7 (tujuh) koperasi di Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah, yaitu Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah Muhammadiyah Surya Mentari (KSPPS Muhammadiyah Surya Mentari), Koperasi AZKA, Koperasi Karyawan PT PISMATEX, Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah BMT Nusa Kartika (KSPPS BMT Nusa Kartika), Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah BMT An-Najah (KSPPS BMT An-Najah), Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah BTM MUHAMKA (KSPPS BTM MUHAMKA), dan Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah BTM Pekalongan (KSPPS BTM Pekalongan). Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 108 karyawan yang berasal dari 7 (tujuh) koperasi tersebut.

#### **4.1 Deskripsi Objek dan Hasil Penelitian Data**

Pada penelitian ini data primer yang diperoleh dari objek yang telah ditentukan yaitu seluruh karyawan pada koperasi yang berada di Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah., melalui 137 kuesioner yang telah disebarakan secara langsung ke beberapa koperasi di Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah. Peneliti menetapkan tujuh koperasi sebagai objek penelitian pada penelitian ini. Pemilihan tujuh koperasi tersebut ditentukan berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan oleh peneliti, yaitu

status Nomor Induk Koperasi (NIK) dimana koperasi tersebut sudah bersertifikat, status *grade* koperasi sudah A, dan jumlah anggota koperasi minimal 1.000 anggota. Penelitian ini membutuhkan jumlah minimum sampel 10 kali dari jumlah terbanyak indikator pengukuran di salah satu variabel sesuai dengan Rumus Hair (Hair et al., 2011). Maka perhitungan yang didapatkan untuk menentukan jumlah minimum sampel yang dibutuhkan sebagai berikut:

$$\begin{aligned} n &= \text{jumlah indikator terbanyak} \times 10 \\ &= 10 \times 10 \\ &= 100 \text{ sampel} \end{aligned}$$

Metode pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini yaitu menggunakan data primer yang berupa penyebaran kuesioner. Pada penelitian ini menggunakan cara *purposive sampling* dalam pengumpulan data yang dibutuhkan oleh peneliti. Hasil dari pengumpulan data berupa kuesioner yang dikembalikan kepada peneliti dan lengkap dalam pengisiannya, sehingga dapat dilakukan analisis data. Rincian hasil dari pengumpulan data sebagai berikut:

**Tabel 4. 1**

**Hasil Pengumpulan Data**

No	Keterangan	Jumlah	%
1.	Kuesioner yang disebar	137	100%
2.	Kuesioner yang tidak kembali	13	9,49%
3.	Kuesioner yang kembali	124	90,51%
4.	Kuesioner yang tidak lengkap pengisiannya	16	11,68%
5.	Kuesioner yang lengkap pengisiannya	108	78,83%

*Sumber: data primer, 2021*

Dalam penelitian yang dilakukan, peneliti menyebarkan kuesioner kepada responden dengan total 137 kuesioner (100%). Dari 137 kuesioner yang telah disebarkan tersebut terdapat 124 kuesioner (90,51%) yang telah diisi oleh responden dan dikembalikan kepada peneliti. Dari 124 kuesioner yang dikembalikan tersebut, terdapat 16 kuesioner (11,68%) yang tidak lengkap dalam pengisian kuesionernya. Jadi, terdapat 108 kuesioner (78,83%) yang diisi secara lengkap oleh responden. Kuesioner yang tidak lengkap ini apabila responden tidak mengisi atau tidak lengkapnya data responden yang berupa jenis kelamin, umur, tingkat pendidikan terakhir maupun pengalaman bekerja di Koperasi.

Dalam penelitian yang dilakukan berdasarkan koperasi yang berada di Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah., maka peneliti melakukan penelitian terhadap tujuh koperasi yang telah memenuhi kriteria, yaitu: Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah Muhammadiyah Surya Mentari (KSPPS Muhammadiyah Surya Mentari), Koperasi AZKA, Koperasi Karyawan PT PISMATEX, Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah BMT Nusa Kartika (KSPPS BMT Nusa Kartika), Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah BMT An-Najah (KSPPS BMT An-Najah), Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah BTM MUHAMKA (KSPPS BTM MUHAMKA), dan Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah BTM Pekalongan (KSPPS BTM Pekalongan). Berdasarkan data responden dari kuesioner yang telah dikembalikan kepada peneliti, maka diperoleh data sebagai berikut:

**Tabel 4. 2****Hasil Pengumpulan Data Berdasarkan Nama Koperasi**

No	Keterangan	Jumlah	%
1.	Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah Muhammadiyah Surya Mentari	19	17,6%
2.	Koperasi AZKA	6	5,55%
3.	Koperasi Karyawan PT PISMATEX	5	4,63%
4.	Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah BMT Nusa Kartika	8	7,4%
5.	Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah BMT An-Najah	28	25,93%
6.	Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah BTM MUHAMKA	27	25%
7.	Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah BTM Pekalongan	15	13,89%

*Sumber: data primer, 2021*

Berdasarkan data di atas maka dapat dilihat bahwa data kuesioner yang sudah lengkap dalam pengisiannya oleh para responden terdiri dari Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah Muhammadiyah Surya Mentari (KSPPS Muhammadiyah Surya Mentari) terdapat 19 kuesioner atau sekitar 17,6% dari responden yang diisi secara lengkap oleh para karyawan. Kemudian pada Koperasi AZKA terdapat 6 kuesioner atau sekitar 5,55% dari responden yang telah terisi secara lengkap. Selanjutnya Koperasi Karyawan PT PISMATEX terdapat 5 karyawan atau sekitar 4,63% dari responden yang mengisi kuesioner secara lengkap. Kemudian Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah BMT Nusa Kartika (KSPPS BMT Nusa Kartika) terdapat 8 karyawan atau sekitar 7,4% dari responden. Setelah itu dari Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah BMT An-Najah (KSPPS BMT An-Najah) terdapat 28 karyawan atau sekitar 25,93% dari



responden. Selanjutnya dari Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah BTM MUHAMKA (KSPPS BTM MUHAMKA) terdapat 27 karyawan atau sekitar 25% dari responden. Terakhir dari Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah BTM Pekalongan (KSPPS BTM Pekalongan) terdapat 15 karyawan atau sekitar 13,89% dari responden.

#### 4.2 Karakteristik dan Klasifikasi Responden

Karakteristik dan klasifikasi responden yang digunakan dalam penelitian ini untuk dianalisis yaitu jenis kelamin, umur, tingkat pendidikan terakhir, dan pengalaman bekerja di koperasi.

**Tabel 4. 3**

##### **Klasifikasi Berdasarkan Jenis Kelamin**

<b>No.</b>	<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Jumlah</b>	<b>%</b>
1.	Laki-laki	39	36,11%
2.	Perempuan	69	63,89%
<b>TOTAL</b>		108	100,0%

*Sumber: data primer, 2021*

Berdasarkan Tabel 4.3 maka dapat diketahui bahwa responden pada penelitian ini didominasi oleh responden yang berjenis kelamin perempuan dengan jumlah 69 respon dari total 108 responden atau tingkat persentasenya sebesar 63,89%. Sedangkan sisanya terdiri dari 39 responden yang berjenis kelamin laki-laki dengan tingkat presentase 36,11%.

**Tabel 4. 4****Klasifikasi Berdasarkan Umur**

<b>No.</b>	<b>Umur</b>	<b>Jumlah</b>	<b>%</b>
1.	≤ 30 tahun	37	34,26%
2.	31 – 40 tahun	29	26,85%
3.	41 – 50 tahun	24	22,22%
4.	≥ 50 tahun	18	16,67%
<b>TOTAL</b>		108	100,0%

*Sumber: data primer, 2021*

Berdasarkan Tabel 4.4 dapat diketahui bahwa sebanyak 34,26% responden didominasi oleh responden yang berusia ≤ 30 tahun atau setara dengan 37 orang. Kemudian sebanyak 26,85% responden yang berusia antara 31 – 40 tahun atau setara dengan 29 orang. Selanjutnya responden yang berusia sekitar 41 – 50 tahun terdapat 22,22% atau setara dengan 24 orang. Responden yang berusia ≥ 50 tahun mempunyai presentase 16,67% atau setara dengan 18 orang.

**Tabel 4. 5****Klasifikasi Berdasarkan Tingkat Pendidikan Terakhir**

<b>No.</b>	<b>Tingkat Pendidikan Terakhir</b>	<b>Jumlah</b>	<b>%</b>
1.	SLTA	22	20,37%
2.	Diploma/Sarjana	86	79,63%
<b>TOTAL</b>		108	100,0%

*Sumber: data primer, 2021*

Berdasarkan Tabel 4.5 maka dapat diketahui bahwa mayoritas responden memiliki tingkat pendidikan terakhirnya Diploma/Sarjana dengan jumlah 86 responden dari total 108 responden atau setara dengan 79,63%. Kemudian terdapat 22 orang yang tingkat pendidikan terakhirnya SLTA atau setara dengan 20,37%.

Tabel 4. 6

## Klasifikasi Berdasarkan Pengalaman Bekerja di Koperasi

No.	Pengalaman Bekerja di Koperasi	Jumlah	%
1.	Antara 1 bulan sampai 1 tahun	9	8,33%
2.	Antara 1 tahun sampai 2 tahun	32	29,63%
3.	Lebih dari 2 tahun	67	62,04%
<b>TOTAL</b>		108	100,0%

Sumber: data primer, 2021

Berdasarkan Tabel 4.6 maka dapat diketahui bahwa terdapat 9 orang atau setara dengan 8,33% yang baru memiliki pengalaman bekerja di koperasi antara 1 bulan sampai 1 tahun. Kemudian yang memiliki pengalaman dalam bekerja di koperasi antara 1 tahun sampai 2 tahun terdapat 32 orang dengan tingkat presentase 29,63%. Selanjutnya terdapat 62,04% responden atau setara dengan 67 orang yang memiliki pengalaman dalam bekerja di koperasi lebih dari 2 tahun.

### 4.3 Uji Kualitas Data

#### 4.3.1 Uji Validitas

Uji validitas bertujuan untuk melihat apakah kuesioner yang digunakan pada penelitian ini sah atau tidak. Jika kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut, maka dapat dikatakan bahwa kuesionernya valid. Untuk menghitung korelasi antar nilai yang didapatkan dari pernyataan-pernyataan pada kuesioner maka dalam uji validitas ini menggunakan *Pearson Correlation*. Pernyataan tersebut jika tingkat signifikasinya kurang dari 0,05 maka dapat dikatakan valid (Azwar, 2012). Dalam penelitian ini menggunakan 108 sampel, jika setelah melakukan uji validitas mendapatkan hasil tingkat

signifikasinya kurang dari 0,05 maka item pernyataan yang digunakan pada penelitian ini dapat dikatakan valid. Hasil uji validitas pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.7 berikut ini:

**Tabel 4. 7**

**Hasil Uji Validitas**

<b>Variabel</b>	<b>Item</b>	<b>Sig.(2-tailed)</b>	<b>Keterangan</b>
Partisipasi Penyusunan Anggaran (X <sub>1</sub> )	X <sub>1.1</sub>	0,000	Valid
	X <sub>1.2</sub>	0,000	Valid
	X <sub>1.3</sub>	0,000	Valid
	X <sub>1.4</sub>	0,000	Valid
	X <sub>1.5</sub>	0,000	Valid
	X <sub>1.6</sub>	0,000	Valid
<i>Good Governance</i> (X <sub>2</sub> )	X <sub>2.1</sub>	0,000	Valid
	X <sub>2.2</sub>	0,000	Valid
	X <sub>2.3</sub>	0,000	Valid
	X <sub>2.4</sub>	0,000	Valid
	X <sub>2.5</sub>	0,000	Valid
	X <sub>2.6</sub>	0,000	Valid
	X <sub>2.7</sub>	0,000	Valid
	X <sub>2.8</sub>	0,000	Valid
	X <sub>2.9</sub>	0,000	Valid
	X <sub>2.10</sub>	0,000	Valid
Pengendalian Internal (X <sub>3</sub> )	X <sub>3.1</sub>	0,000	Valid
	X <sub>3.2</sub>	0,000	Valid
	X <sub>3.3</sub>	0,000	Valid
	X <sub>3.4</sub>	0,000	Valid
	X <sub>3.5</sub>	0,000	Valid

	X <sub>3.6</sub>	0,000	Valid
	X <sub>3.7</sub>	0,000	Valid
	X <sub>3.8</sub>	0,000	Valid
	X <sub>3.9</sub>	0,000	Valid
	X <sub>3.10</sub>	0,000	Valid
Budaya Organisasi (X <sub>4</sub> )	X <sub>4.1</sub>	0,000	Valid
	X <sub>4.2</sub>	0,000	Valid
	X <sub>4.3</sub>	0,000	Valid
	X <sub>4.4</sub>	0,000	Valid
	X <sub>4.5</sub>	0,000	Valid
	X <sub>4.6</sub>	0,000	Valid
	X <sub>4.7</sub>	0,000	Valid
	X <sub>4.8</sub>	0,000	Valid
	X <sub>4.9</sub>	0,000	Valid
	X <sub>4.10</sub>	0,000	Valid
Gaya Kepemimpinan (X <sub>5</sub> )	X <sub>5.1</sub>	0,000	Valid
	X <sub>5.2</sub>	0,000	Valid
	X <sub>5.3</sub>	0,000	Valid
	X <sub>5.4</sub>	0,000	Valid
	X <sub>5.5</sub>	0,000	Valid
	X <sub>5.6</sub>	0,000	Valid
	X <sub>5.7</sub>	0,000	Valid
	X <sub>5.8</sub>	0,000	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	Y <sub>1.1</sub>	0,000	Valid
	Y <sub>1.2</sub>	0,000	Valid
	Y <sub>1.3</sub>	0,000	Valid
	Y <sub>1.4</sub>	0,000	Valid
	Y <sub>1.5</sub>	0,000	Valid
	Y <sub>1.6</sub>	0,000	Valid
	Y <sub>1.7</sub>	0,000	Valid

	Y <sub>1.8</sub>	0,000	Valid
--	------------------	-------	-------

*Sumber: data primer, 2021*

Pada Tabel 4.7 menunjukkan nilai *Sig. (2-tailed)* dari masing-masing pernyataan pada 6 variabel utama yakni variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran (X1), *Good Governance* (X2), Pengendalian Internal (X3), Budaya Organisasi (X4), Gaya Kepemimpinan (X5), dan Kinerja Karyawan (Y). Masing-masing nilainya sebesar 0,000, maka data dianggap valid jika *Sig. (2-tailed)* <  $\alpha$  (0,05). Berdasarkan data pada tabel diatas maka setiap pernyataan pada masing-masing variabel dianggap valid.

#### 4.3.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas ini perlu dilakukan guna melihat sejauh mana hasil pengukuran yang didapatkan dapat diandalkan dan konsisten apabila pengukurannya diulang. Kuesioner dapat dikatakan *reliable* jika *Cronbach's Alpha* > 0,6 (Azwar, 2012). Hasil uji reliabilitas pada penelitian ini dapat dilihat di Tabel 4.8 sebagai berikut:

**Tabel 4. 8**

#### Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Partisipasi Penyusunan Anggaran (X <sub>1</sub> )	0,811	Reliabel
<i>Good Governance</i> (X <sub>2</sub> )	0,743	Reliabel
Pengendalian Internal (X <sub>3</sub> )	0,755	Reliabel

Budaya Organisasi (X <sub>4</sub> )	0,754	Reliabel
Gaya Kepemimpinan (X <sub>5</sub> )	0,769	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,772	Reliabel

Sumber: data primer, 2021

Berdasarkan pada Tabel 4.8 menunjukkan bahwa hasil dari uji reliabilitas seluruh variabel pada penelitian ini memiliki nilai *Cronbach's Alpha* > 0,6. Maka berdasarkan hasil uji reliabilitas pada penelitian ini dapat dikatakan bahwa seluruh variabel dianggap reliabel atau terpercaya sebagai alat pengumpul data dalam penelitian.

#### 4.4 Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif digunakan mengetahui jumlah responden, nilai *minimum*, *maximum*, *mean*, dan *standar deviation* pada sebuah data. Hasil uji statistik deskriptif pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.9 berikut ini:

**Tabel 4. 9**

#### Hasil Uji Statistik Deskriptif

Descriptive Statistics					
Variabel	n	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Partisipasi Penyusunan Anggaran (X <sub>1</sub> )	108	1,00	5,00	2,4985	1,09001
<i>Good Governance</i> (X <sub>2</sub> )	108	1,90	5,00	3,9750	0,45078
Pengendalian Internal (X <sub>3</sub> )	108	2,60	5,00	3,9556	0,44012
Budaya Organisasi (X <sub>4</sub> )	108	3,00	5,00	3,9843	0,46185

Gaya Kepemimpinan (X <sub>5</sub> )	108	2,63	5,00	3,8746	0,49974
Kinerja Karyawan (Y)	108	2,88	5,00	3,8245	0,48579

Sumber: data primer, 2021

Berdasarkan pada Tabel 4.9 dapat diketahui informasi mengenai jumlah responden, nilai *minimum*, *maximum mean*, dan *standar deviation* pada penelitian ini yang dijelaskan sebagai berikut:

a. Partisipasi Penyusunan Anggaran (PPA)

Berdasarkan hasil uji statistik deskriptif maka dapat diketahui bahwa pada variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran terdapat 108 responden yang memiliki nilai minimum sebesar 1,00 dan nilai maksimumnya 5,00. Sedangkan nilai *mean* (rata-rata) pada variabel ini sebesar 2,4985 dengan standar deviasi sebesar 1,09001.

b. *Good Governance* (GG)

Berdasarkan data di atas, maka dapat diketahui bahwa variabel *Good Governance* terdapat 108 responden dengan nilai minimum sebesar 1,90 dan nilai maksimumnya 5,00. Pada variabel ini memiliki nilai *mean* (rata-rata) sebesar 3,9750 dan nilai standar deviasinya sebesar 0,45078.

c. Pengendalian Internal (PI)

Berdasarkan hasil uji statistik deskriptif pada Tabel 4.9 maka dapat diketahui bahwa pada variabel Pengendalian Internal pada penelitian ini terdapat 108 responden yang memiliki nilai minimum sebesar 2,60 sedangkan nilai maksimumnya sebesar 5,00. Pada variabel Pengendalian



Internal ini memiliki nilai *mean* (rata-rata) sebesar 3,9556 dan standar deviasinya sebesar 0,44012.

d. Budaya Organisasi (BO)

Berdasarkan data di atas maka dapat diketahui bahwa variabel Budaya Organisasi pada penelitian ini memiliki jumlah responden 108. Variabel ini memiliki nilai minimum sebesar 3,00 dan nilai maksimumnya sebesar 5,00. Sedangkan nilai *mean* (rata-rata) pada variabel ini sebesar 3,9843 dan standar deviasinya sebesar 0,46185.

e. Gaya Kepemimpinan (GK)

Berdasarkan hasil uji statistik deskriptif maka dapat diketahui bahwa pada variabel Gaya Kepemimpinan terdapat 108 responden dengan nilai minimum sebesar 2,63 dan nilai maksimumnya sebesar 5,00. Pada variabel Gaya Kepemimpinan memiliki nilai *mean* (rata-rata) 3,8746 sebesar dengan standar deviasinya sebesar 0,49974.

f. Kinerja Karyawan (KK)

Berdasarkan Tabel 4.9 pada variabel Kinerja Karyawan memiliki 108 responden dengan nilai minimum sebesar 2,88 dan nilai maksimumnya sebesar 5,00. Pada variabel ini memiliki nilai *mean* (rata-rata) sebesar 3,8245 dengan standar deviasi sebesar 0,48579.

## 4.5 Uji Asumsi Klasik

### 4.5.1 Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah data yang digunakan pada penelitian ini terdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas dalam penelitian ini menggunakan *Kolmogorov-Smirnov Test*. Apabila hasil dari uji normalitas memiliki nilai signifikansi lebih dari 0,05, maka data tersebut terdistribusi normal. Hasil uji normalitas pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.10 berikut ini:

**Tabel 4. 10**  
**Hasil Uji Normalitas**

<b>One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test</b>		
		<b>Unstandardized Residual</b>
n		108
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	0,0000000
	Std. Deviation	0,39639856
Most Extreme Differences	Absolute	0,068
	Positive	0,049
	Negative	-0,068
Kolmogorov-Smirnov Z		0,709
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,696
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		

*Sumber: data primer, 2021*

Berdasarkan hasil dari uji normalitas pada Tabel 4.10 maka dapat diketahui bahwa semua variabel pada penelitian ini terdistribusi normal. Hal ini dapat

dibuktikan dengan nilai yang dihasilkan dari uji normalitas ini lebih dari 0,05, yaitu sebesar 0,696.

#### 4.5.2 Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas dalam penelitian ini memiliki tujuan untuk melihat antar variabel independen dalam model regresi terdapat korelasi atau tidak. Model regresi yang baik apabila tidak terjadi gangguan multikolinieritas. Untuk mengetahui ada atau tidaknya gangguan multikolinieritas, maka dapat dilihat dari nilai *Tolerance Value* atau *Variance Inflation Factor* (VIF). Model regresi yang tidak terjadi gangguan multikolinieritas apabila nilai *Tolerance Value* lebih dari 0,10 atau *Variance Inflation Factor* (VIF) kurang dari 10. Hasil uji multikolinieritas dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.11 berikut ini:

**Tabel 4. 11**  
**Hasil Uji Multikolinieritas**

Coefficients <sup>a</sup>								
	Model	Unstandardized		Standardized	t	Sig.	Collinearity	
		Coefficients		Coefficients			Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,530	0,393		3,897	0,000		
	Partisipasi Penyusunan Anggaran (X <sub>1</sub> )	0,082	0,039	0,184	2,125	0,036	0,873	1,145
	<i>Good Governance</i> (X <sub>2</sub> )	0,032	0,135	0,030	0,235	0,814	0,414	2,417
	Pengendalian Internal (X <sub>3</sub> )	0,124	0,167	0,112	0,742	0,460	0,286	3,496

Budaya Organisasi (X <sub>4</sub> )	0,004	0,140	0,003	0,026	0,980	0,369	2,713
Gaya Kepemimpinan (X <sub>5</sub> )	0,377	0,137	0,387	2,741	0,007	0,327	3,061
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan							

Sumber: data primer, 2021

Berdasarkan hasil uji multikolinieritas di atas maka dapat diketahui bahwa semua variabel independen pada penelitian ini nilai *Tolerance* > 0,10 dan nilai VIF < 10. Oleh sebab itu, dapat ditarik kesimpulan bahwa data pada penelitian ini tidak menunjukkan adanya masalah multikolinieritas.

#### 4.5.3 Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas dalam penelitian ini digunakan untuk mendeteksi adanya ketidaksamaan *variance* dari residual untuk semua pengamatan model regresi. Model regresi yang dapat dikatakan baik apabila tidak terjadi heteroskedastisitas. Model regresi yang tidak terjadi heteroskedastisitas jika nilai signifikasinya > 0,05. Hasil uji heteroskedastisitas dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.12 berikut ini:

Tabel 4. 12

#### Hasil Uji Heterokedastisitas

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	0,268	5	0,054	1,055	0,390 <sup>a</sup>
	Residual	5,141	101	0,051		
	Total	5,409	106			

a. Predictors: (Constant), Partisipasi Penyusunan Anggaran, <i>Good Governance</i> , Pengendalian Internal, Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan
b. Dependent Variable: LagRES_2

*Sumber: data primer, 2021*

Berdasarkan hasil uji heterokedastisitas pada Tabel 4.12 dapat diketahui bahwa model regresi pada penelitian ini terbebas dari masalah heterokedastisitas. Hal ini dapat dilihat pada nilai signifikasinya lebih dari 0,05 yaitu sebesar 0,390.

#### 4.6 Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda bertujuan untuk mengetahui dalam suatu persamaan linier seberapa berpengaruhnya dan besar hasil yang dihasilkan oleh beberapa variabel independen terhadap variabel dependen. Pada penelitian ini analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil uji regresi linier berganda pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.13 berikut ini:

**Tabel 4. 13**

#### **Hasil Uji Regresi Linier Berganda**

	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,530	0,393		3,897	0,000
	Partisipasi Penyusunan Anggaran (X <sub>1</sub> )	0,082	0,039	0,184	2,125	0,036

<i>Good Governance</i> (X <sub>2</sub> )	0,032	0,135	0,030	0,235	0,814
Pengendalian Internal (X <sub>3</sub> )	0,124	0,167	0,112	0,742	0,460
Budaya Organisasi (X <sub>4</sub> )	0,004	0,140	0,003	0,026	0,980
Gaya Kepemimpinan (X <sub>5</sub> )	0,377	0,137	0,387	2,741	0,007

*Sumber: data primer, 2021*

Berdasarkan hasil uji regresi linier berganda pada Tabel 4.13 maka dapat disimpulkan bahwa persamaan dari regresi pada penelitian ini sebagai berikut:

$$Y = 1,530 + 0,082X_1 + 0X_2 + 0X_3 + 0X_4 + 0,377X_5 + 0,393$$

#### 4.6.1 Uji T (Parsial)

Uji T atau parsial digunakan untuk mengetahui apakah masing-masing variabel independen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen. Dalam pengambilan keputusan pada uji ini menggunakan tingkat signifikansi yaitu 0,05. Jika nilai signifikansi variabel independen tersebut kurang dari 0,05, maka dapat dikatakan signifikan atau hipotesis yang diajukan diterima. Hal ini menunjukkan bahwa variabel independen berpengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen. Begitu juga sebaliknya, apabila nilai signifikansi lebih dari 0,05, maka dapat dikatakan tidak signifikan atau hipotesis ditolak. Hal ini artinya bahwa variabel independen tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen. Hasil dari Uji T pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.14 berikut ini:

Tabel 4. 14

## Hasil Uji T (Parsial)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1,530	0,393		3,897	0,000
Partisipasi Penyusunan Anggaran (X <sub>1</sub> )	0,082	0,039	0,184	2,125	0,036
<i>Good Governance</i> (X <sub>2</sub> )	0,032	0,135	0,030	0,235	0,814
Pengendalian Internal (X <sub>3</sub> )	0,124	0,167	0,112	0,742	0,460
Budaya Organisasi (X <sub>4</sub> )	0,004	0,140	0,003	0,026	0,980
Gaya Kepemimpinan (X <sub>5</sub> )	0,377	0,137	0,387	2,741	0,007

Sumber: data primer, 2021

Berdasarkan hasil uji T atau parsial pada Tabel 4.14 di muka, maka peneliti dapat memberikan analisa mengenai hasil uji hipotesis berikut ini:

- a. Hasil uji regresi linier berganda di atas memiliki konstanta 1,530, artinya jika nilai dari variabel independen (partisipasi penyusunan anggaran, *good governance*, pengendalian internal, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan) sama dengan nol, maka nilai dari kinerja karyawan sebagai variabel dependen sebesar 1,530.

- b. Partisipasi Penyusunan Anggaran ( $X_1$ ) memiliki hasil uji t sebesar 2,125 dengan nilai signifikansi sebesar  $0,036 < 0,05$ , maka dapat diartikan bahwa Partisipasi Penyusunan Anggaran ( $X_1$ ) berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).
- c. *Good Governance* ( $X_2$ ) berdasarkan Tabel 4.14 dapat diketahui bahwa hasil uji t pada variabel ini sebesar 0,235 dan nilai signifikasinya sebesar  $0,814 > 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa *Good Governance* ( $X_2$ ) tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).
- d. Pengendalian Internal ( $X_3$ ) memiliki hasil uji t sebesar 0,742 dengan nilai signifikansi sebesar  $0,460 > 0,05$ , maka artinya bahwa variabel Pengendalian Internal ( $X_3$ ) tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).
- e. Budaya Organisasi ( $X_4$ ) memiliki hasil uji t sebesar 0,026 dan nilai signifikasinya sebesar  $0,980 > 0,05$ , maka dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel Budaya Organisasi ( $X_4$ ) tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).
- f. Gaya Kepemimpinan ( $X_5$ ) berdasarkan Tabel 4.14 dapat diketahui bahwa hasil uji t pada variabel ini sebesar 2,741 dan nilai signifikasinya sebesar  $0,007 < 0,05$ , maka dapat diartikan bahwa Gaya Kepemimpinan ( $X_5$ ) berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).



#### 4.6.2 Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Pada penelitian ini melakukan uji koefisien determinasi bertujuan untuk mengetahui seberapa berpengaruh seluruh variabel independen terhadap variabel dependen. Untuk mengetahui hasil dari uji koefisien determinasi dapat dilihat dari *Adjusted R Square (Adjusted  $R^2$ )*. Nilai *Adjusted R Square* atau koefisien determinasi menunjukkan seberapa bagus model regresi yang dibentuk oleh interaksi antara variabel independen dan variabel dependen. Hasil uji koefisien determinasi pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.15 berikut ini:

**Tabel 4. 15**  
**Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

<b>Model Summary<sup>b</sup></b>					
<b>Model</b>	<b>R</b>	<b>R Square</b>	<b>Adjusted R Square</b>	<b>Std. Error of the Estimate</b>	<b>Durbin-Watson</b>
1	0,578 <sup>a</sup>	0,334	0,302	0,40600	1,434
a. Predictors: (Constant), Partisipasi Penyusunan Anggaran, <i>Good Governance</i> , Pengendalian Internal, Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan					
b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan					

*Sumber: hasil olah data, 2021*

Berdasarkan dari hasil uji koefisien determinasi di atas maka dapat diketahui bahwa nilai dari *Adjusted R Square* atau koefisien determinasi pada penelitian ini sebesar 0,302 atau setara dengan 30,2%. Oleh sebab itu dapat ditarik kesimpulan bahwa Partisipasi Penyusunan Anggaran ( $X_1$ ), *Good Governance* ( $X_2$ ),

Pengendalian Internal ( $X_3$ ), Budaya Organisasi ( $X_4$ ), dan Gaya Kepemimpinan ( $X_5$ ) memiliki pengaruh sebesar 30,2% terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ). Sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain diluar dari variabel penelitian ini. Kemudian nilai untuk standar *error* pada penelitian ini adalah 0,406, semakin kecil *error* berarti semakin kecil kesalahan dan semakin baik.

#### **4.7 Pembahasan Hasil Uji Hipotesis**

##### **4.7.1 Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi di Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah**

Berdasarkan pada data yang telah diolah, didapatkan hasil bahwa variabel partisipasi penyusunan anggaran memiliki nilai koefisien sebesar 2,125 dan nilai signifikansi sebesar 0,036. Dengan hasil tersebut maka dapat disimpulkan bahwa variabel partisipasi penyusunan anggaran memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Hasil ini menunjukkan bahwa  $H_1$  yang menjelaskan tentang partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan koperasi di Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah diterima atau terbukti. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi partisipasi karyawan dalam penyusunan anggaran koperasi, maka semakin meningkat juga kinerja karyawan koperasi di Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah. Pada dasarnya, keberhasilan perusahaan dipengaruhi oleh penganggaran yang dilakukan perusahaan. Oleh sebab itu, anggaran merupakan suatu hal yang sangat penting dalam setiap perusahaan, termasuk koperasi. Partisipasi anggaran berarti bahwa koperasi melibatkan karyawan dalam

menyusun anggaran yang akan digunakan. Kesadaran karyawan terhadap tugas dan tanggung jawabnya di koperasi akan meningkat apabila karyawan aktif berpartisipasi dalam penyusunan anggaran. Hal ini sejalan dengan teori penetapan tujuan (*goal setting theory*), yaitu apabila karyawan memahami tujuan perusahaan, maka dapat mempengaruhi karyawan dalam bekerja. Salah satu tujuan perusahaan adalah anggaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Koperasi yang melibatkan karyawan untuk berpartisipasi dalam menyusun anggaran akan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan koperasi.

Perusahaan yang melibatkan karyawan untuk berpartisipasi dalam menyusun anggaran akan meningkatkan kinerja karyawan perusahaan tersebut. Keterlibatan karyawan dalam menyusun anggaran akan menimbulkan komitmen pada karyawan untuk mencapai anggaran yang telah disusun. Dengan demikian, semakin banyak keterlibatan karyawan dalam menyusun anggaran, maka komitmen karyawan akan meningkat. Oleh sebab itu, koperasi di Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah hendaknya melibatkan para karyawan untuk mencapai kesepakatan bersama mengenai anggaran koperasi.

Hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Gitayani et al. (2015) yang menjelaskan bahwa setiap karyawan yang berpartisipasi dalam pengambilan keputusan penganggaran, maka akan memotivasi karyawan dalam mewujudkan tujuan perusahaan karena telah diberi kesempatan untuk terlibat dalam menyusun anggaran. Keterlibatan karyawan dalam menyusun anggaran juga akan memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik lagi. Hal ini dikarenakan karyawan merasa bahwa anggaran yang telah ditetapkan merupakan tujuannya. Selain itu,

karyawan juga akan berusaha untuk mencapai sasaran anggaran yang telah ditetapkan. Jika karyawan dapat mencapai sasaran anggaran tersebut, maka karyawan berharap dapat meningkatkan peluang untuk memperoleh kompensasi. Menurut Widyawati (2017) pada penelitian yang telah dilakukan menjelaskan bahwa dengan adanya partisipasi penyusunan anggaran yang telah dilaksanakan oleh perusahaan, maka perusahaan mengharapkan para karyawan dapat meningkatkan kinerjanya.

#### **4.7.2 Pengaruh *Good Governance* Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi di Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah**

Setelah dilakukan pengujian terhadap data, didapatkan hasil bahwa variabel *good governance* memiliki nilai koefisien sebesar 0,235 dengan nilai signifikasinya sebesar 0,814. Hasil ini menunjukkan bahwa *good governance* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Maka dapat ditarik kesimpulan bahwa H2 yang menjelaskan bahwa *good governance* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan koperasi di Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah tidak terbukti atau tidak didukung.

Berdasarkan hasil olah data yang diperoleh maka dapat diketahui bahwa prinsip-prinsip *good governance* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan koperasi, yang artinya koperasi di Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah belum menerapkan dengan baik prinsip-prinsip *good governance*. Penerapan prinsip-prinsip *good governance* yang kurang baik disebabkan karyawan pada koperasi di Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah kemungkinan tidak melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan visi dan misi koperasi. Hal ini dikarenakan karyawan

belum memahami visi dan misi koperasi tersebut. Selain itu, karyawan tidak leluasa untuk mengakses informasi pada koperasi, sehingga informasi yang dibutuhkan oleh karyawan tidak terpenuhi. Dengan demikian, karyawan akan kurang maksimal dalam melaksanakan pekerjaannya. Karyawan yang tidak maksimal dalam bekerja akan mempengaruhi perusahaan dalam mencapai tujuannya. Tujuan perusahaan yang telah tercapai dapat menunjukkan kinerja dari perusahaan dan kinerja dari para karyawan perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan. Oleh sebab itu, berdasarkan penjelasan di atas dapat dibuktikan bahwa penerapan *good governance* pada koperasi-koperasi di Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah belum baik, sehingga tidak dapat mempengaruhi kinerja karyawan koperasi.

Prinsip-prinsip *good governance* menurut Komite Nasional Kebijakan *Governance* terdiri dari lima prinsip, yaitu transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan kewajaran (*fairness*) (Sastra & Erawati, 2017). Dari kelima prinsip *good governance* tersebut, tidak semuanya dapat mempengaruhi kinerja karyawan pada perusahaan termasuk koperasi. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Pande & Putra (2017) bahwa terdapat dua prinsip saja yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan perusahaan, yaitu prinsip akuntabilitas dan independensi. Hal ini berarti jika prinsip akuntabilitas dan independensi pada koperasi diterapkan dengan baik, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan pada koperasi. Namun, ada tiga prinsip yang tidak mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu prinsip transparansi, responsibilitas, dan kewajaran (*fairness*). Sedangkan pada penelitian yang dilakukan oleh Irwondy & Hubeis (2016) menjelaskan bahwa hanya ada satu prinsip *good governance* yang

dapat mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu prinsip akuntabilitas. Prinsip transparansi, responsibilitas, independensi, dan kewajaran (*fairness*) tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan koperasi.

#### **4.7.3 Pengaruh Pengendalian Internal Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi di Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah**

Berdasarkan data yang telah diolah, maka dapat diketahui bahwa variabel pengendalian internal memiliki nilai koefisien sebesar 0,742 dan nilai signifikansi sebesar 0,460. Hal ini menunjukkan bahwa variabel pengendalian internal tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Dari hasil tersebut maka dapat disimpulkan bahwa H3 yang menjelaskan bahwa pengendalian internal berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan koperasi di Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah tidak terbukti atau tidak didukung. Hal ini berarti bahwa koperasi di Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah kemungkinan belum menerapkan komponen-komponen pengendalian internal dengan baik, sehingga tidak dapat mempengaruhi kinerja karyawan koperasi.

Komponen-komponen pengendalian internal menurut *Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission* (COSO) terdiri dari lima komponen yaitu lingkungan pengendalian, penaksiran risiko, informasi dan komunikasi, aktivitas pengendalian, dan pemantauan. Pada koperasi di Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah tidak semua komponen-komponen pengendalian internal berpengaruh terhadap kinerja karyawan koperasi. Pada penelitian ini, pengendalian internal tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan koperasi. Hal ini disebabkan kemungkinan para karyawan koperasi di Kabupaten

Pekalongan, Jawa Tengah kurang berhati-hati dalam bekerja dikarenakan manajer pada koperasi tidak memperkirakan risiko yang kemungkinan akan muncul dalam setiap kegiatan operasi pada koperasi. Selain itu, bisa jadi manajer koperasi sudah memperkirakan risiko yang akan muncul namun tidak disampaikan kepada karyawan koperasi, sehingga membuat karyawan kurang berhati-hati dalam melakukan pekerjaannya.

Penyebab pengendalian internal tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yang lainnya adalah evaluasi atas aktivitas operasional yang dilakukan secara terus menerus menyebabkan karyawan yang belum menyelesaikan tanggung jawabnya dapat dinilai kinerjanya kurang maksimal. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa penerapan pengendalian internal pada koperasi di Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah belum baik, sehingga tidak dapat mempengaruhi kinerja karyawan koperasi.

Hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Oktarnia (2014) yang menjelaskan bahwa tidak semua komponen-komponen pengendalian internal memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian mengenai pengendalian internal juga dilakukan oleh Maharani & Ramantha (2014) yang menjelaskan bahwa komponen lingkungan pengendalian, informasi dan komunikasi, serta pemantauan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Akan tetapi, terdapat dua komponen yang menunjukkan bahwa tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, yaitu komponen penaksiran risiko dan aktivitas pengendalian. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, maka dapat diketahui bahwa tidak semua komponen pengendalian internal dapat

mempengaruhi kinerja karyawan. Oleh sebab itu dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan koperasi tidak dipengaruhi oleh pengendalian internal pada koperasi.

#### **4.7.4 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi di Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah**

Setelah melakukan olah data, maka dapat diketahui bahwa variabel budaya organisasi memiliki nilai koefisien sebesar 0,026 dengan nilai signifikansi sebesar 0,980. Hal ini berarti bahwa variabel budaya organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Berdasarkan hasil tersebut maka dapat diketahui bahwa H4 yang menjelaskan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan koperasi di Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah tidak terbukti.

Budaya organisasi yang diterapkan pada koperasi di Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah kurang baik sehingga tidak dapat mempengaruhi kinerja karyawan koperasi. Hal ini disebabkan kemungkinan pimpinan koperasi di Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah tidak memberi kesempatan setiap karyawan koperasi untuk mengevaluasi kebijakan yang berlaku pada koperasi. Selain itu, kemungkinan pemimpin koperasi juga tidak melakukan secara rutin pengecekan ulang setiap laporan. Selanjutnya, kemungkinan penyebab budaya organisasi tidak mempengaruhi kinerja karyawan dikarenakan peraturan yang ditetapkan pada koperasi di Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah sangat dijunjung tinggi oleh manajemen perusahaan, dan sangat ditaati oleh semua karyawan koperasi, sehingga segala aktivitas koperasi berjalan sesuai dengan aturan yang berlaku pada koperasi. Hal ini sejalan dengan hasil dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh



Novziransyah (2017) menjelaskan bahwa budaya organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### **4.7.5 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi di Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah**

Berdasarkan data yang telah diolah, maka dapat diketahui bahwa variabel gaya kepemimpinan memiliki nilai koefisien sebesar 2,741 dan nilai signifikansi sebesar 0,007. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hasil ini membuktikan bahwa H5 yang menjelaskan tentang gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan koperasi di Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah diterima atau terbukti. Hal ini berarti bahwa pemilihan jenis gaya kepemimpinan yang diterapkan pada koperasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan koperasi.

Berdasarkan Teori *Path Goal* terdapat empat gaya kepemimpinan, yaitu gaya kepemimpinan direktif, supportif, partisipatif, dan orientasi pada prestasi (Dewi, 2012). Gaya kepemimpinan yang diterapkan pada koperasi akan mempengaruhi baik dan buruknya koperasi. Kinerja koperasi dapat dilihat dari kinerja karyawan koperasi. Oleh karena itu, maka pemilihan gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja karyawannya. Hal ini dikarenakan jika gaya kepemimpinan yang diterapkan baik, maka akan memotivasi para karyawan untuk meningkatkan kinerjanya dan akan menciptakan suasana kerja yang baik. Jika pemimpin dapat memilih gaya kepemimpinan dengan tepat, maka akan membantu koperasi untuk mencapai tujuan koperasi. Hal tersebut akan memunculkan motivasi

karyawan untuk mencapai tujuan koperasi dan akan bekerja lebih maksimal, sehingga kinerja karyawan pada koperasi tersebut juga akan meningkat. Oleh sebab itu, hendaknya para pimpinan koperasi di Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah menerapkan jenis gaya kepemimpinan yang tepat sesuai dengan kebutuhan karyawan dan lingkungan kerjanya. Apabila para pimpinan koperasi di Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah dapat menerapkan dengan baik gaya kepemimpinan yang dipilihnya, maka akan memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

Hasil penelitian ini didukung dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Dewi (2012) yang menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, Gitayani et al. (2015) juga telah melakukan penelitian dengan hasil yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan, maka akan mendorong para karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1 Kesimpulan

Tujuan dalam penelitian ini yaitu untuk mengetahui pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, *good governance*, pengendalian internal, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan koperasi di Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah. Penelitian ini menggunakan sampel dengan jumlah 108 responden. Berdasarkan pada pengujian dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka kesimpulan dalam penelitian ini, yaitu:

1. Variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada koperasi. Artinya, koperasi yang memberikan kesempatan pada karyawannya untuk berpartisipasi dalam penyusunan anggaran, maka akan memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.
2. Variabel *Good Governance* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti koperasi di Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah kemungkinan belum menerapkan dengan baik prinsip-prinsip *good governance*. Hal ini kemungkinan disebabkan karyawan tidak menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan visi dan misi koperasi, serta karyawan dalam mengakses informasi yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaannya terbatas.
3. Variabel Pengendalian Internal tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada koperasi. Artinya, koperasi di Kabupaten

Pekalongan, Jawa Tengah belum menerapkan komponen-komponen pengendalian internal dengan baik. Oleh sebab itu, pengendalian internal tidak dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan koperasi. Hal ini kemungkinan dikarenakan manajer pada koperasi tidak memperkirakan risiko yang akan dihadapi sehingga para karyawan koperasi di Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah kurang berhati-hati. Kemungkinan penyebab yang lainnya adalah evaluasi atas aktivitas operasional yang dilakukan secara rutin, sehingga karyawan yang belum menyelesaikan pekerjaannya dinilai kinerja karyawan tersebut kurang baik.

4. Variabel Budaya Organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada koperasi. Artinya, koperasi di Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah belum menerapkan budaya organisasi dengan baik. Oleh karena itu budaya organisasi tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan koperasi. Hal ini kemungkinan dikarenakan para karyawan koperasi di Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah tidak diberi kesempatan untuk mengevaluasi kebijakan yang berlaku pada koperasi, pimpinan koperasi tidak melakukan pengecekan ulang setiap laporan secara rutin. Selain itu, kemungkinan juga disebabkan manajemen koperasi di Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah sangat menjunjung tinggi peraturan yang ditetapkan dan semua karyawan menaati peraturan yang berlaku, sehingga segala aktivitas koperasi berjalan sesuai dengan aturan yang berlaku pada koperasi.

5. Variabel Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada koperasi. Artinya, jika pimpinan koperasi dapat memilih jenis gaya kepemimpinan dengan tepat, maka akan memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Hal ini akan menciptakan suasana kerja yang baik akan memberikan dorongan kepada karyawan untuk bekerja lebih maksimal.

## **5.2 Keterbatasan Penelitian**

Pada penelitian ini juga memiliki keterbatasan, yaitu:

1. Dalam pengumpulan data, peneliti mendapat sedikit kesulitan dalam mengumpulkan data baik menyebarkan kuesioner maupun mengumpulkan kembali kuesioner. Hal ini disebabkan cuaca di Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah tidak menentu, bahkan ada beberapa koperasi yang terdampak banjir.
2. Dalam pengumpulan data, peneliti kesusahan dalam pencarian data. Hal ini dikarenakan ada beberapa karyawan yang susah ditemui (tidak di kantor), masih melakukan tugas di luar kantor, atau ada kesibukan yang lain dari responden. Selain itu, ada beberapa koperasi yang memiliki cabang, sehingga tidak semua karyawan yang setiap harinya ke kantor pusat.

### 5.3 Saran

Saran untuk penelitian selanjutnya:

1. Untuk penelitian selanjutnya, diharapkan pada tahap pengumpulan data lebih memperhatikan spesifikasi dan kualitas item pernyataan pada kuesioner yang lebih mengarah pada lembaga keuangan.
2. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperluas cakupan sampel penelitian, misalnya dengan menggunakan seluruh koperasi di Jawa Tengah, atau koperasi seluruh Indonesia.
3. Untuk penelitian selanjutnya sebaiknya tidak hanya menggunakan metode angket berupa penyebaran kuesioner, tetapi juga menggunakan metode wawancara untuk mendapatkan hasil yang lebih baik.
4. Untuk penelitian selanjutnya sebaiknya tidak hanya menggunakan metode angket berupa penyebaran kuesioner *hard copy* saja, tetapi juga menggunakan *google form* agar lebih mudah untuk mengumpulkan data.
5. Terkait dengan objek, yaitu pada koperasi hendaknya lebih meningkatkan kinerja para karyawannya dengan memberikan kesempatan para karyawan untuk berpartisipasi dalam penyusunan anggaran, serta pimpinan tepat dalam memilih jenis gaya kepemimpinan yang diterapkan pada koperasi.

### 5.4 Implikasi

Hasil penelitian ini digunakan sebagai masukan untuk koperasi, yaitu seluruh karyawan pada koperasi diharapkan dapat meningkatkan kinerjanya. Meningkatkan kinerja karyawan koperasi dapat dilakukan dengan memberikan kesempatan karyawan untuk aktif berpartisipasi dalam penyusunan anggaran dan tepat dalam

memilih jenis gaya kepemimpinan. Karyawan yang diberi kesempatan untuk berpartisipasi menyusun anggaran dan pemilihan jenis gaya kepemimpinan yang tepat akan memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Selain itu, penelitian ini diharapkan menjadi masukan koperasi untuk meningkatkan kualitas pelayanan koperasi salah satunya dengan cara peningkatan kinerja para karyawannya.



## DAFTAR PUSTAKA

- Agoes, S. (2011). *Etika Bisnis dan Profesi*. Salemba Empat.
- Amri, S., Haryono, A. T., & Warso, M. M. (2016). Pengaruh Good Corporate Governance Terhadap Kinerja Karyawan PT Aditec Cakrawiyasa Semarang. *Journal of Management*, 02(02), 9.
- Ariawaty, R. N., Evita, S.N. (2018). *Metode Kuantitatif Praktis*. PT Bima Pratama Sejahtera.
- Arifin, S. (2012). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah : Komitmen Organisasi , Budaya Organisasi , dan Gaya Kepemimpinan sebagai Variabel Moderasi. *Fakultas Ekonomika Dan Bisnis, Universitas Diponegoro, Semarang*.
- Arikunto, S. (2011). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik* (Ed. Rev. I). Rineka Cipta.
- Azwar, S. (2012). *Reliabilitas dan Validitas* (4th ed.). Pustaka Pelajar.
- Brownell, P., & Hirst, M. (1986). Reliance on Accounting Information, Budgetary Participation, and Task Uncertainty: Tests of a Three-way Interaction. *Journal of Accounting*.
- Budiono, A., Fathoni, A., & Minarsih, M. M. (2016). Pengaruh Good Governance, Pengendalian Intern dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Kantor Keuangan Kodam IV Diponegoro yang Berkedudukan di Semarang. *Journal of Management*, 02(02), 110. <http://jurnal.unpand.ac.id/index.php/MS/article/view/594/578>
- Dewi, S. P. (2012). Pengaruh Pengendalian Internal dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan SPBU Yogyakarta. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 1(9), 1689–1699. <file:///C:/Users/User/Downloads/fvm939e.pdf>
- Ermawan, E. (2011). *Organizational Culture: Budaya Organisasi dalam Perspektif Ekonomi dan Bisnis*. Alfabeta.
- Ermawati, N. (2017). Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Akuntansi Indonesia*, 6(2).
- Febriani, J., Musadieg, M., & Afrianty, T. (2016). Pengaruh Good Corporate Governance terhadap Kinerja (Studi pada Karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Tuban). *Jurnal Administrasi Bisnis S1 Universitas Brawijaya*, 32(1), 82–89.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi*. Alfabeta.



- Gitayani, W. T., Darmawan, N. A. S., & Purnamawati, I. G. A. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Sistem Pengendalian Internal (SPI) dan Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi. *Jurusan Akuntansi, Program S1, Universitas Pendidikan Ganesha Singaraja, Indonesia*, 3(1).
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2).
- Hakim, L., & Asmony, H., T. (2016). Pengaruh Komitmen Organisasional, Sistem Pengendalian Intern Pemerintah, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Manajerial. *Journal of Auditing, Finance, and Forensic Accounting. Universitas Trunojowo*, 04(2), 67–82.
- Halim. (2013). *Keuangan Negara*. Erlangga.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. (2013). *Akuntansi Manajerial*. Salemba Empat.
- Hasibuan, M. S. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Hazmi, Y. (2014). Pengaruh Partisipasi Penyusunan APBD terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah Melalui Komitmen Organisasi dan JRI sebagai Variabel Moderating pada Pemkot Lhoksuemwe. *Jurnal Akuntansi*, 2(2), 127–138.
- Irwondy, I. S., & Hubeis, M. (2016). Pengaruh Penerapan Konsep Good Corporate Governance Terhadap Kinerja Non-Kuangan di Kantor Pusat PT Asuransi Jasa Indonesia. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, VII(2), 98–110.
- Kharisma, G. B. (2013). Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Serba Usaha Setya Usaha di Kabupaten Jepara. *Jurnal Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Semarang*, 1–112.
- Lunenburg, F. C. (2011). Goal-Setting Theory of Motivation. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 15(1), 1–6.
- Maharani, P. O., & Ramantha, I. W. (2014). Pengaruh Efektivitas Struktur Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Perkreditan pada Bank Perkreditan Rakyat di Kota Denpasar. *Jurnal Ekonomi, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Udayana*, 1, 95–104.
- Mahennoko, A. A. (2011). Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Bidang Keuangan pada Pemerintahan Daerah Kabupaten Demak. *Universitas Diponegoro*.
- Mahsun, M. (2016). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. BPFE Universitas Gajah Mada.
- Mangkunegara, A. P. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Rosda Karya.

- Mardiasmo. (2012). *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah*. Andi.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat.
- Milani, K. (1975). The Relationship of Participation on Budget-Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitudes. *The Accounting Review*, 50(2), 274–284. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/>
- Muis, M. R., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 1(1), 9–25. <https://doi.org/10.36778/jesya.v1i1.7>
- Mulyadi. (2013). *Auditing*. Salemba Empat.
- Novziransyah, N. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT PLN (PERSERO) Kantor Wilayah Sumatera Utara Medan. *Jurnal JUMANTIK*, 2, 13–25.
- Nurdin, I., & Hartati, S. (2019). *Metodologi Penelitian Sosial*. Media Sahabat Surabaya.
- Oktarnia, L. (2014). Pengaruh Pengendalian Internal Terhadap Kinerja Karyawan pada Bidang Keuangan Rumah Sakit Tanjungpinang dan Bintan. *Jurnal Akuntansi, Fakultas EKonomi, Universitas Maritim Raja Ali Haji*, 1–26.
- Pande, I. M., & Putra, D. (2017). Pengaruh Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance, Motivasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *E-Jurnal Akuntansi*, 21(2), 1660–1688. <https://doi.org/10.24843/EJA.2017.v21.i02.p29>
- Pratama, Y. A., Amboningtyas, D., & Yulianeu. (2017). The Influence of Good Corporate Governance and Financial Leverage to Profitability with Corporate Social Responsibility as Intervening Variable (Case Study on Manufacturing Companies Listed on BEI Period 2012-2016). *Journal of Management*, 3(3).
- Purwanto, P. (2019). *Analisis Korelasi dan Regresi Linier Berganda (Panduan Praktis untuk Penelitian Ekonomi Syariah)*. Staiapress.
- Ramadhan, F. P., Susilo, H., & Aini, E. K. (2018). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Good Corporate Governance (GCG) terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 55(2), 160–166.
- Ridho, W. F. (2018). Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Path Goal Supervisor Pabrik Baja dengan Tingkat Kepatuhan SOP (Standard Operational Procedure) Pekerja. *The Indonesian Journal of Occupational Safety and Health*, 4(2), 187.
- Rimadhina, A. (2018). Pengaruh Pengendalian Internal, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada PT Indocement di Tarjun). *Jurnal Akuntansi, Fakultas EKonomi, Universitas Islam Indonesia*.

- Robbins, S. P., & Judge, A. T. (2013). *Perilaku Organisasi* (12th ed.). Salemba Empat.
- Romney, M.B.; Steinbart, P. J. (2015). *Accounting Information System* (13th ed.). Pearson.
- Sastra, I. M. B.; Erawati, N. M. A. (2017). Pengaruh Penerapan Prinsip-prinsip Good Corporate Governance dan Budaya Tri Hita Karana pada Kinerja Keuangan. *E-Jurnal Akuntansi*, 19(1), 421–451.
- Sawyer. (2012). *Internal Auditing*. Salemba Empat.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2017). *Metode Penelitian untuk Bisnis*. Salemba Empat.
- Siagian, P. D. S. P. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bina Aksara.
- Sinuraya, C. (2009). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi, Fakultas Akuntansi, Universitas Kristen*, 1(1952), 1–20.
- Sugiyono. (2014). *Statistika untuk Penelitian*. Alfabeta.
- Susanto, B. (2019). *Hadir di Kabupaten Pekalongan, Menteri UMKM Minta Koperasi Ikut Perkembangan Zaman*. Tribun Jateng. <https://jateng.tribunnews.com/2019/03/16/hadir-di-kabupaten-pekalongan-menteri-umkm-minta-koperasi-ikut-perkembangan-zaman>
- Sutrisno, E. (2010). *Budaya Organisasi*. Kencana. Prenada Media Group.
- Syah, D. N., Hasbullah, R., & Solehudin, S. (2019). Pengaruh Good Corporate Governance terhadap Kinerja Karyawan PT. Pupuk Kujang Cikampek. *JBMP (Jurnal Bisnis, Manajemen Dan Perbankan)*, 4(1), 22. <https://doi.org/10.21070/jbmp.v4i1.1899>
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2012, Tentang Perkoperasian 1 (2012).
- Wasiaturrahma, & Anita, D. (2014). Peningkatan Unjuk Kerja Pemerintah Daerah dan Transformasionalitas Kepemimpinan (Studi pada Provinsi Jawa Timur). *Jurnal Akuntansi Dan Manajemen*, 25(1), 39–52.
- Wibowo. (2018). *Manajemen Perubahan*. Raja Grafindo Persada.
- Widyawati, N. (2017). Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial: Integrasi Variabel Mediasi dan Moderasi (Studi pada Rumah Sakit Kota Surabaya). *Jurnal Akuntansi UNESA*, 6(1).
- Wiratno, A., Ningsih, W., & Putri, N. K. (2017). Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi, Motivasi dan Struktur Desentralisasi sebagai Variabel Permoderasi. *Jurnal Akuntansi*, 20(1), 150. <https://doi.org/https://doi.org/10.24912/ja.v20i1.81>
- World Bank Group. (2017). *Corporate Governance*. <http://www.worldbank.org/>

Yudha, E. (2013). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial, Komitmen Organisasi, dan Persepsi Invasi sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Akuntansi, Fakultas EKonomi Dan Bisnis. Universitas Diponegoro*.



## LAMPIRAN

### LAMPIRAN 1

#### Surat Izin Penelitian



FAKULTAS  
BISNIS DAN EKONOMIKA

Gedung Prof. Dr. Ace Partadiredja  
Ringroad Utara, Condong Catur, Depok  
Sleman, Yogyakarta 55283  
T. (0274) 881546, 883087, 885376;  
F. (0274) 882589  
E. fe@uii.ac.id  
W. fecon.uui.ac.id

Nomor : 382/DEK/10/Div.URT/II/2021  
Hal : Permohonan Ijin Penelitian

Kepada Yth  
Pimpinan  
KSPPS Muhammadiyah Surya Mentari

*Assalamu alaikum wr. wb.*

Diberitahukan dengan hormat, bahwa mahasiswa sebelum mengakhiri pendidikan di Fakultas Bisnis dan Ekonomika UII Yogyakarta diwajibkan membuat karya ilmiah berupa riset/penelitian. Sehubungan dengan hal itu mahasiswa kami di bawah ini :

Nama : Niemas Meilina Herawati  
No. Mahasiswa : 17312233  
Tempat/Tanggal Lahir : Pekalongan / 14 Mei 1998  
Program Studi : Akuntansi  
Jenjang : Strata 1 (S1)  
Alamat : Dk. Krajan 1 Ds. Legokkalong Kecamatan Karanganyar Kab. Pekalongan Jawa Tengah

Bermaksud mohon keterangan/data pada Instansi/Perusahaan yang Bapak/Ibu pimpin untuk keperluan menyusun skripsi dengan judul :

**"Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Good Governance, Pengendalian Internal, Budaya Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Koperasi di Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah"**

Dosen Pembimbing : Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D., CFA.

Hasil karya ilmiah tersebut semata-mata bersifat dan bertujuan keilmuan dan tidak disajikan kepada pihak luar. Oleh karena itu kami mohon perkenan Saudara untuk dapat memberikan data /keterangan yang diperlukan oleh mahasiswa tersebut.

Atas perhatian Bapak/Ibu, kami ucapkan terimakasih.

*Wassalamu alaikum Wr. Wb.*

Yogyakarta, 09 Februari 2021

Dekan,

Prof. Jaka Sriyana, S.E., M.Si., Ph.D.  
NIK: 933130101

**LAMPIRAN 2****Kuesioner Penelitian**

“Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, *Good Governance*, Pengendalian Internal, Budaya Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi di Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah

**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA****UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA****YOGYAKARTA****2021****PENDAHULUAN**

Bapak/Ibu yang terhormat,

Saya merupakan mahasiswa Jurusan Akuntansi Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia. Saat ini, saya sedang melakukan penelitian tentang “Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, *Good Governance*, Pengendalian Internal, Budaya Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi di Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah”. Sebagai bagian dari penelitian ini, saya mengirimkan kuesioner kepada Bapak/Ibu sebagai karyawan koperasi di tempat Bapak/Ibu bekerja.

Oleh karena itu, demi kelancaran dan kesuksesan penelitian ini, saya mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk menjadi responden dan mengisi kuesioner dengan men-*checklist* (√) pada kolom yang telah disediakan. Kuesioner ini kurang lebih memerlukan waktu sekitar 20 menit untuk menyelesaikannya. Sesuai dengan kode etik dalam penelitian, semua informasi yang Bapak/Ibu berikan akan saya jamin kerahasiaannya dan digunakan semata-mata hanya untuk kepentingan penelitian.

Saya akan sangat mengapresiasi sekali jika Bapak/Ibu mengisi dengan lengkap dan mengembalikan kuesioner ini. Semoga Tuhan yang Maha Kuasa memberkati dan memberikan rahmat serta membalas segala kebaikan yang kita lakukan. Terima kasih atas kerja sama dan kesediaan yang Bapak/Ibu berikan.

Hormat saya,

Niomas Meilina Herawati

## DATA RESPONDEN

Silahkan isi atau beri tanda *check* (“√”) pada kotak yang telah tersedia sesuai dengan data diri Bapak/Ibu.

- Nama (*boleh dikosongkan*) :
- Nama Koperasi :
- Jabatan :
- Jenis Kelamin :  Laki-laki  Perempuan
- Umur :  ≤ 30  31-40  
 41-50  > 50
- Tingkat Pendidikan Terakhir :  SLTA  
 Diploma/Sarjana
- Pengalaman Bekerja di Koperasi :  Antara 1 bulan sampai 1 tahun  
 Antara 1 tahun sampai 2 tahun  
 Lebih dari 2 tahun

### PERHATIAN

Bapak/Ibu diharapkan hanya mengisi Netral (3) jika memahami betul-betul/tidak mengetahui/tidak mengerti/belum pernah mengalami situasi dari pernyataan yang ada dalam kuesioner.

### A. Kuesioner Partisipasi Penyusunan Anggaran

Pada bagian ini, untuk mengukur seberapa luas kewenangan dan tanggung jawab yang diberikan kepada Bapak/Ibu.

**Petunjuk:** Silahkan berikan tanda “√” pada salah satu kolom pilihan respon untuk jawaban yang paling sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu.

No.	Pernyataan	Kategori Respon				
		1 Sangat Sedikit	2 Sedikit	3 Separuh	4 Banyak	5 Sangat Banyak
1.	Saya terlibat dalam penyusunan anggaran di					



	wilayah pertanggungjawaban saya.					
2.	Saya mempunyai pengaruh dalam penentuan jumlah akhir dari anggaran wilayah pertanggungjawaban saya.					
3.	Saya selalu memprakarsai dalam diskusi penyusunan anggaran.					
4.	Usulan atau pemikiran saya sangat berpengaruh terhadap anggaran akhir.					
5.	Kontribusi saya di wilayah pertanggungjawaban saya sangat penting.					
6.	Intensitas manajer mengajak diskusi tentang penyusunan anggaran sangat penting.					

### B. Kuesioner *Good Governance*

Pada bagian ini, untuk mengukur seberapa baik perusahaan menerapkan prinsip-prinsip *good governance*.

**Petunjuk:** Silahkan berikan tanda “√” pada salah satu kolom pilihan respon untuk jawaban yang paling sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu.

No.	Pernyataan	Kategori Respon				
		1 Sangat Tidak Setuju	2 Tidak Setuju	3 Netral	4 Setuju	5 Sangat Setuju
<b>Transparansi</b>						
1.	Di koperasi tempat saya bekerja, informasi yang disediakan oleh koperasi jelas dan akurat.					
2.	Di koperasi tempat saya bekerja, informasi yang disediakan oleh koperasi memadai dan mudah diakses.					
<b>Akuntabilitas</b>						

3.	Pekerjaan yang saya lakukan sudah sesuai dengan visi dan misi koperasi.					
4.	Di koperasi tempat saya bekerja terdapat sistem penghargaan/imbalan dan sanksi.					
<b>Responsibilitas</b>						
5.	Di tempat saya bekerja, koperasi patuh dalam membayar pajak.					
6.	Di tempat saya bekerja, kopersipatuh terhadap hukum dan peraturan yang berlaku.					
<b>Independensi</b>						
7.	Di koperasi tempat saya bekerja, tidak terdapat perbedaan kepentingan baik antar karyawan maupun koperasi.					
8.	Di koperasi tempat saya bekerja, setiap karyawan melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawab masing-masing.					
<b>Fairness</b>						
9.	Di tempat saya bekerja, semua karyawan dapat membuka akses terhadap informasi koperasi.					
10.	Di tempat saya bekerja, semua karyawan mendapat perlakuan yang sama.					

### C. Kuesioner Pengendalian Internal

Pada bagian ini, untuk mengukur seberapa baik komponen-komponen pengendalian internal diterapkan pada perusahaan.

**Petunjuk:** Silahkan berikan tanda “√” pada salah satu kolom pilihan respon untuk jawaban yang paling sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu.

No.	Pernyataan	Kategori Respon				
		1 Sangat Tidak Setuju	2 Tidak Setuju	3 Netral	4 Setuju	5 Sangat Setuju
<b>Aktivitas Pengendalian</b>						
1.	Di koperasi tempat saya bekerja, semua peraturan yang ada dapat membuat saya untuk tetap berhati-hati dalam bekerja dan dapat meningkatkan kinerja saya.					
2.	Di koperasi tempat saya bekerja, semua peraturan yang ditetapkan koperasi tidak memberatkan saya dalam melaksanakan pekerjaan.					
3.	Dengan adanya struktur organisasi yang jelas membuat saya lebih bertanggung jawab dalam bekerja.					
<b>Penilaian Risiko</b>						
4.	Manajer sudah memperkirakan risiko yang kemungkinan muncul dalam tiap kegiatan operasi sehingga membuat saya lebih berhati-hati dalam bekerja.					
5.	Manajemen dapat mengidentifikasi risiko yang mempengaruhi pencapaian tujuan.					
<b>Informasi dan Komunikasi</b>						
6.	Di tempat saya bekerja, informasi yang berkaitan					

	dengan pekerjaan telah dikomunikasikan pada seluruh karyawan dengan baik.					
7.	Informasi yang saya peroleh dari pihak manajemen membantu saya untuk melakukan tanggung jawab dalam bekerja.					
<b>Pemantauan</b>						
8.	Di koperasi tempat saya bekerja, manajemen selalu memantau pelaksanaan pengawasan disetiap kegiatan koperasi.					
9.	Di koperasi tempat saya bekerja, pemantauan dan evaluasi atas aktivitas operasional tidak dilakukan secara terus-menerus.					
10.	Dengan adanya kegiatan evaluasi kerja memberikan pengaruh yang baik dalam peningkatan kinerja saya.					

#### D. Kuesioner Budaya Organisasi

Pada bagian ini, untuk mengukur seberapa baik budaya organisasi yang diterapkan pada perusahaan.

**Petunjuk:** Silahkan berikan tanda “√” pada salah satu kolom pilihan respon untuk jawaban yang paling sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu.

No.	Pernyataan	Kategori Respon				
		1 Sangat Tidak Setuju	2 Tidak Setuju	3 Netral	4 Setuju	5 Sangat Setuju

1.	Pimpinan sering berdiskusi mengenai strategi pemasaran jasa.					
2.	Pimpinan mendorong setiap karyawan untuk memberi evaluasi mengenai sebuah kebijakan.					
3.	Setiap karyawan boleh menyelesaikan pekerjaan dengan cara yang berbeda-beda.					
4.	Pimpinan saya selalu mengecek ulang setiap laporan.					
5.	Pimpinan saya selalu mengingatkan tenggat waktu penyelesaian laporan.					
6.	Setiap karyawan diperbolehkan memberi saran mengenai penyelesaian sebuah masalah kepada pimpinan.					
7.	Setiap karyawan diperkenankan membantu pekerjaan karyawan lain.					
8.	Pimpinan mengarahkan karyawan untuk menggunakan kemampuan					

	terbaiknya dalam melaksanakan tugas yang diberikan.					
9.	Pimpinan bersedia mendengarkan saran dan masukan dari karyawan.					
10.	Ketika saya bertanya kepada pimpinan mengenai tugas yang kurang dimengerti, pimpinan akan menjelaskannya dengan baik dan jelas.					

### E. Kuesioner Gaya Kepemimpinan

Pada bagian ini, untuk mengukur gaya kepemimpinan jenis apa yang diterapkan pada perusahaan.

**Petunjuk:** Silahkan berikan tanda “√” pada salah satu kolom pilihan respon untuk jawaban yang paling sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu.

No.	Pernyataan	Kategori Respon				
		1 Sangat Tidak Setuju	2 Tidak Setuju	3 Netral	4 Setuju	5 Sangat Setuju
<b>Gaya Kepemimpinan Direktif</b>						
1.	Atasan memerintahkan untuk mengikuti sistem prosedur dan peraturan yang ada.					
2.	Atasan mengkoordinasikan bagaimana setiap tugas diselesaikan dengan baik sesuai					

	dengan waktu yang ditentukan.					
<b>Gaya Kepemimpinan Supportif</b>						
3.	Pimpinan bersikap bersahabat dan ramah dengan bawahan.					
4.	Pimpinan akan memberikan imbalan yang bersifat positif apabila dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik.					
<b>Gaya Kepemimpinan Partisipatif</b>						
5.	Pimpinan banyak konsultasi dan mempertimbangkan saran-saran bawahan dalam pengambilan keputusan.					
6.	Pimpinan membuat karyawan punya rasa memiliki perusahaan itu karena diajak untuk berpartisipasi dalam suatu kegiatan.					
<b>Gaya Kepemimpinan Orientasi Prestasi</b>						
7.	Pimpinan menetapkan tugas pekerjaan yang menantang.					
8.	Pimpinan percaya pada kemampuan karyawan untuk mencapai standar kerja yang tinggi.					

### F. Kuesioner Kinerja Karyawan

Pada bagian ini, untuk mengukur keberhasilan perusahaan yang dapat dilihat dari kinerja karyawan perusahaan.

**Petunjuk:** Silahkan berikan tanda “√” pada salah satu kolom pilihan respon untuk jawaban yang paling sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu.

No.	Pernyataan	Kategori Respon				
		1 Sangat Tidak Setuju	2 Tidak Setuju	3 Netral	4 Setuju	5 Sangat Setuju
1.	Saya dapat menyelesaikan setiap pekerjaan dengan teliti dan rapi.					
2.	Setiap pekerjaan yang saya selesaikan memiliki tingkat kesalahan kecil.					
3.	Pimpinan tidak pernah mengeluh mengenai hasil pekerjaan yang saya berikan.					
4.	Kualitas hasil pekerjaan saya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan pada koperasi.					
5.	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan melebihi target yang ditentukan oleh koperasi.					
6.	Saya telah memaksimalkan kemampuan yang saya miliki untuk lebih produktif					



	dalam bekerja dan tepat waktu.					
7.	Saya dapat memanfaatkan teknologi (perangkat komputer) yang ada untuk menunjang pelaksanaan pekerjaan.					
8.	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan tanpa harus diberikan arahan terlebih dahulu.					



ISLAM

Demikian kuesioner ini saya buat,

Terimakasih atas perhatian dan ketersediaan Bapak/Ibu dalam mengisi kuesioner  
ini.

Semoga menjadi amal baik bagi Bapak/Ibu.

الجمعة المباركة  
الاستاذة الدكتورة  
الانيسية





73	1	1	1	1	1	1	6	1.00
74	4	4	4	4	4	4	24	4.00
75	4	4	4	4	4	4	24	4.00
76	1	1	1	1	1	1	6	1.00
77	1	1	1	1	1	1	6	1.00
78	4	3	3	3	3	3	19	3.17
79	2	2	2	2	4	5	17	2.83
80	4	3	3	3	3	4	20	3.33
81	1	1	1	1	1	1	6	1.00
82	1	1	1	1	1	1	6	1.00
83	4	4	4	4	4	4	24	4.00
84	1	1	1	1	1	1	6	1.00
85	1	1	1	1	1	1	6	1.00
86	1	1	1	1	1	2	7	1.17
87	5	5	5	5	5	5	30	5.00
88	1	1	3	3	5	5	18	3.00
89	1	3	3	3	4	4	18	3.00
90	1	1	1	1	3	1	8	1.33
91	1	2	3	2	1	5	14	2.33
92	5	4	4	4	4	4	25	4.17
93	2	3	1	2	3	4	15	2.50
94	1	2	3	3	4	4	17	2.83
95	5	5	4	4	3	4	25	4.17
96	2	2	1	3	3	1	12	2.00
97	3	3	4	4	5	4	23	3.83
98	2	2	2	2	3	3	14	2.33
99	2	2	1	1	3	1	10	1.67
100	1	1	2	1	1	3	9	1.50
101	4	4	3	4	4	4	23	3.83
102	5	5	4	5	4	4	27	4.50
103	3	2	2	2	1	2	12	2.00
104	1	1	2	2	2	3	11	1.83
105	3	2	3	2	2	5	17	2.83
106	4	4	5	4	4	5	26	4.33
107	2	1	2	1	3	4	13	2.17
108	1	1	2	2	1	3	10	1.67

No.	<i>Good Governance</i>										Jumlah	Rata-rata
	GG1	GG2	GG3	GG4	GG5	GG6	GG7	GG8	GG9	GG10		
1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3.00
2	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	44	4.40
3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	49	4.90
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3.00
5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3.00
6	4	4	4	4	4	4	2	4	2	2	34	3.40
7	4	4	4	4	4	4	3	4	2	2	35	3.50
8	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3	37	3.70
9	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	46	4.60
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.00
11	5	5	4	4	5	5	4	4	3	4	43	4.30
12	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	37	3.70
13	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	37	3.70
14	4	5	4	3	5	5	3	4	2	1	36	3.60
15	4	5	4	3	5	5	3	4	2	1	36	3.60
16	4	5	4	3	5	5	3	4	3	2	38	3.80
17	4	4	3	3	5	5	3	4	3	3	37	3.70
18	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	36	3.60
19	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	46	4.60
20	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	41	4.10
21	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	41	4.10
22	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	41	4.10
23	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	48	4.80
24	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	48	4.80
25	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	41	4.10
26	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5.00
27	3	3	3	3	5	5	3	5	4	3	37	3.70
28	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	36	3.60
29	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	36	3.60
30	5	3	5	3	5	5	5	5	5	3	44	4.40
31	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	38	3.80
32	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	36	3.60
33	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	39	3.90
34	4	5	4	3	5	5	4	4	3	4	41	4.10
35	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	37	3.70
36	5	5	4	4	5	5	5	4	3	4	44	4.40
37	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	45	4.50



77	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	37	3.70
78	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	39	3.90
79	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	46	4.60
80	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	37	3.70
81	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.00
82	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	38	3.80
83	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	39	3.90
84	3	3	4	4	5	5	3	4	4	4	39	3.90
85	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	48	4.80
86	4	4	3	3	5	5	3	2	3	3	35	3.50
87	4	4	4	3	5	5	3	5	5	5	43	4.30
88	4	4	4	5	5	5	3	4	3	3	40	4.00
89	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	42	4.20
90	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	43	4.30
91	3	2	5	5	5	5	5	5	4	4	43	4.30
92	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	41	4.10
93	1	1	2	1	5	1	1	1	2	4	19	1.90
94	4	4	3	5	1	5	4	4	1	4	35	3.50
95	5	5	3	4	4	4	5	4	2	5	41	4.10
96	4	4	3	4	4	4	5	5	2	4	39	3.90
97	5	4	3	5	4	4	5	5	1	5	41	4.10
98	4	4	5	5	4	4	5	5	2	3	41	4.10
99	4	3	3	4	3	3	5	4	4	5	38	3.80
100	5	5	4	4	3	3	4	4	4	5	41	4.10
101	4	4	3	5	4	5	5	5	1	5	41	4.10
102	5	5	3	4	5	5	5	5	1	5	43	4.30
103	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	45	4.50
104	4	3	4	4	3	4	5	4	5	4	40	4.00
105	3	3	4	3	4	5	5	5	1	5	38	3.80
106	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	47	4.70
107	4	5	3	4	3	4	5	5	1	5	39	3.90
108	4	5	5	3	3	5	5	4	2	5	41	4.10



No.	Pengendalian Internal										Jumlah	Rata-rata
	PI1	PI2	PI3	PI4	PI5	PI6	PI7	PI8	PI9	PI10		
1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3.00
2	5	4	4	4	3	4	4	4	3	3	38	3.80
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5.00
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3.00
5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3.00
6	4	2	4	4	4	4	4	3	4	4	37	3.70
7	4	2	4	4	4	4	4	3	4	4	37	3.70
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.00
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5.00
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.00
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.00
12	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	38	3.80
13	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	38	3.80
14	4	4	4	3	4	5	5	4	1	5	39	3.90
15	4	4	4	3	4	5	5	4	1	5	39	3.90
16	4	4	4	3	4	5	5	4	1	5	39	3.90
17	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	34	3.40
18	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	37	3.70
19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5.00
20	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	38	3.80
21	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	38	3.80
22	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	37	3.70
23	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	46	4.60
24	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	46	4.60
25	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	38	3.80
26	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	46	4.60
27	4	4	4	4	4	3	5	5	3	4	40	4.00
28	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	38	3.80
29	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	38	3.80
30	5	5	5	3	5	4	5	4	5	5	46	4.60
31	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	38	3.80
32	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	37	3.70
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.00
34	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	38	3.80
35	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	37	3.70
36	5	4	4	5	5	5	5	5	3	5	46	4.60
37	4	4	4	5	5	4	4	4	2	4	40	4.00



77	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.00
78	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	41	4.10
79	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5.00
80	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.00
81	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	42	4.20
82	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.00
83	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5.00
84	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	36	3.60
85	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	42	4.20
86	3	4	3	3	4	3	3	3	2	4	32	3.20
87	4	3	4	5	5	5	5	5	3	5	44	4.40
88	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	38	3.80
89	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.00
90	5	4	4	4	4	4	4	4	1	4	38	3.80
91	3	4	4	4	5	5	5	5	2	5	42	4.20
92	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	39	3.90
93	1	3	3	4	5	3	2	1	1	3	26	2.60
94	4	4	3	4	4	3	5	4	4	5	40	4.00
95	5	4	4	3	3	3	3	4	5	5	39	3.90
96	4	4	4	3	3	4	4	3	5	5	39	3.90
97	5	5	4	3	3	4	4	5	2	5	40	4.00
98	4	4	4	3	3	5	4	5	4	4	40	4.00
99	4	4	5	5	5	4	5	3	3	5	43	4.30
100	3	4	4	3	3	4	4	5	5	5	40	4.00
101	4	5	5	3	4	4	3	4	3	4	39	3.90
102	5	4	4	3	3	4	4	3	3	4	37	3.70
103	5	5	5	3	3	4	4	3	3	4	39	3.90
104	5	4	4	3	3	4	5	4	5	5	42	4.20
105	5	5	3	3	3	4	4	3	3	5	38	3.80
106	5	4	4	3	3	5	4	4	2	5	39	3.90
107	5	5	3	3	3	5	5	3	2	5	39	3.90
108	4	5	5	3	3	4	4	5	2	5	40	4.00

No.	Budaya Organisasi										Jumlah	Rata-rata
	BO1	BO2	BO3	BO4	BO5	BO6	BO7	BO8	BO9	BO10		
1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3.00
2	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	34	3.40
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5.00
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3.00
5	3	3	3	3	4	4	4	5	3	5	37	3.70
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.00
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.00
8	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	39	3.90
9	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	48	4.80
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.00
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.00
12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3.00
13	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3.00
14	5	3	5	5	4	5	4	4	5	5	45	4.50
15	5	3	5	5	4	5	4	4	5	5	45	4.50
16	5	3	5	5	4	5	4	4	5	5	45	4.50
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.00
18	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	33	3.30
19	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	48	4.80
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.00
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.00
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.00
23	4	5	4	4	4	4	3	4	5	5	42	4.20
24	4	5	4	4	4	4	3	4	5	5	42	4.20
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.00
26	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	49	4.90
27	4	3	4	5	5	5	3	5	5	5	44	4.40
28	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	37	3.70
29	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	37	3.70
30	5	4	3	5	5	5	3	5	5	5	45	4.50
31	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	39	3.90
32	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	37	3.70
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.00
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.00
35	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	37	3.70
36	4	4	4	4	5	5	3	5	5	5	44	4.40



76	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.00
77	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	38	3.80
78	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	42	4.20
79	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5.00
80	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.00
81	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	46	4.60
82	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	46	4.60
83	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	46	4.60
84	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	34	3.40
85	4	3	4	3	5	5	4	4	4	4	40	4.00
86	3	3	4	3	3	4	4	4	5	3	36	3.60
87	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5.00
88	4	4	5	3	3	4	5	5	5	4	42	4.20
89	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	39	3.90
90	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.00
91	5	5	4	3	4	5	5	4	5	5	45	4.50
92	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	39	3.90
93	2	3	3	4	2	2	3	4	3	5	31	3.10
94	5	5	5	3	3	5	4	5	3	4	42	4.20
95	4	3	4	4	4	4	4	5	5	3	40	4.00
96	3	3	4	3	5	5	5	4	3	3	38	3.80
97	3	3	5	4	5	4	4	3	4	3	38	3.80
98	3	3	5	3	5	3	5	5	4	3	39	3.90
99	3	3	3	4	4	3	5	4	4	5	38	3.80
100	5	5	5	3	5	5	4	5	4	5	46	4.60
101	4	4	3	3	5	4	5	5	5	3	41	4.10
102	3	4	4	3	4	3	5	5	3	3	37	3.70
103	3	3	4	4	3	3	4	5	3	4	36	3.60
104	3	3	5	4	4	4	5	5	4	5	42	4.20
105	4	4	3	3	5	3	4	5	3	3	37	3.70
106	4	4	5	4	5	4	4	5	3	3	41	4.10
107	3	4	3	3	5	4	5	5	4	4	40	4.00
108	3	4	4	3	5	4	4	5	4	3	39	3.90







73	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
74	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
75	3	4	4	3	4	3	4	4	29	3.63
76	4	4	4	4	4	4	5	5	34	4.25
77	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
78	4	4	5	5	5	5	4	4	36	4.50
79	5	5	5	5	5	5	4	4	38	4.75
80	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
81	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5.00
82	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
83	5	4	5	5	5	4	4	5	37	4.63
84	5	4	5	5	5	4	4	4	36	4.50
85	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
86	3	4	4	4	3	3	3	4	28	3.50
87	5	5	5	5	4	4	4	5	37	4.63
88	3	3	4	3	3	4	1	3	24	3.00
89	4	4	4	5	4	4	3	4	32	4.00
90	4	4	4	4	3	4	4	4	31	3.88
91	4	4	5	5	5	5	3	5	36	4.50
92	4	4	4	4	4	4	3	4	31	3.88
93	3	3	1	3	2	3	1	5	21	2.63
94	4	3	5	5	5	5	3	4	34	4.25
95	3	3	4	2	4	4	5	4	29	3.63
96	3	3	4	3	4	4	5	5	31	3.88
97	3	3	4	4	3	5	2	5	29	3.63
98	3	3	4	4	3	4	2	4	27	3.38
99	3	3	5	5	3	5	3	3	30	3.75
100	4	4	5	5	4	5	4	4	35	4.38
101	3	3	4	4	3	4	1	4	26	3.25
102	3	3	3	4	4	5	1	5	28	3.50
103	3	3	4	3	4	5	4	4	30	3.75
104	3	3	4	3	5	3	4	4	29	3.63
105	4	3	5	3	3	4	1	5	28	3.50
106	4	5	3	4	4	5	1	5	31	3.88
107	4	5	5	3	4	5	1	5	32	4.00
108	5	4	4	3	3	4	2	5	30	3.75

No.	Kinerja Karyawan								Jumlah	Rata-rata
	KK1	KK2	KK3	KK4	KK5	KK6	KK7	KK8		
1	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3.00
2	3	3	2	4	4	4	4	2	26	3.25
3	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5.00
4	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3.00
5	5	4	3	5	4	5	5	4	35	4.38
6	3	3	2	4	3	4	4	4	27	3.38
7	3	3	2	4	3	4	4	4	27	3.38
8	3	3	3	3	3	4	4	3	26	3.25
9	3	3	3	4	4	5	5	3	30	3.75
10	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
11	4	3	3	3	3	4	4	3	27	3.38
12	4	4	3	3	3	3	3	3	26	3.25
13	4	4	3	3	3	3	3	3	26	3.25
14	2	3	3	3	2	3	4	3	23	2.88
15	2	3	3	3	2	3	4	3	23	2.88
16	2	3	3	3	2	3	4	3	23	2.88
17	4	3	3	4	3	4	3	3	27	3.38
18	4	3	3	4	3	4	4	4	29	3.63
19	3	3	3	4	4	5	5	3	30	3.75
20	4	3	3	4	3	4	5	4	30	3.75
21	4	3	3	4	3	4	5	4	30	3.75
22	4	3	3	4	3	4	5	4	30	3.75
23	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
24	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
25	4	3	3	4	3	4	5	4	30	3.75
26	5	4	5	5	5	5	5	4	38	4.75
27	3	3	3	3	3	4	4	3	26	3.25
28	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
29	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
30	5	1	5	5	5	5	5	5	36	4.50
31	3	4	4	4	2	4	4	2	27	3.38
32	3	2	3	3	3	3	4	3	24	3.00
33	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
34	3	3	3	3	3	4	4	4	27	3.38
35	3	2	3	3	3	4	4	2	24	3.00



75	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
76	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
77	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
78	5	5	3	3	5	4	4	4	33	4.13
79	5	5	5	5	5	4	4	4	37	4.63
80	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
81	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5.00
82	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
83	5	4	4	5	4	4	5	4	35	4.38
84	4	4	3	3	3	4	3	4	28	3.50
85	5	4	4	5	4	4	4	5	35	4.38
86	4	4	3	3	2	4	4	4	28	3.50
87	5	5	5	4	5	4	5	5	38	4.75
88	5	3	3	4	3	3	4	4	29	3.63
89	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
90	4	4	4	4	4	4	4	3	31	3.88
91	4	4	5	5	5	5	5	3	36	4.50
92	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
93	1	3	4	5	4	3	4	4	28	3.50
94	4	3	3	3	3	4	4	4	28	3.50
95	5	5	3	4	3	5	5	4	34	4.25
96	3	3	4	4	3	5	5	4	31	3.88
97	5	4	4	3	3	4	4	3	30	3.75
98	5	5	3	4	3	4	4	5	33	4.13
99	4	4	3	4	3	5	5	4	32	4.00
100	4	4	4	5	4	5	4	5	35	4.38
101	3	3	4	4	3	4	4	3	28	3.50
102	5	5	4	5	4	5	3	5	36	4.50
103	3	4	3	4	4	5	4	5	32	4.00
104	4	4	4	5	5	5	4	5	36	4.50
105	4	4	3	4	4	5	5	4	33	4.13
106	4	3	3	4	4	5	5	3	31	3.88
107	4	3	5	5	3	5	4	3	32	4.00
108	5	3	3	4	3	5	5	5	33	4.13



## LAMPIRAN 4

### Hasil Uji Kualitas Data

### Hasil Uji Validitas

Variabel	Item	Sig.(2-tailed)	Keterangan
Partisipasi Penyusunan Anggaran (X <sub>1</sub> )	X <sub>1.1</sub>	0,000	Valid
	X <sub>1.2</sub>	0,000	Valid
	X <sub>1.3</sub>	0,000	Valid
	X <sub>1.4</sub>	0,000	Valid
	X <sub>1.5</sub>	0,000	Valid
	X <sub>1.6</sub>	0,000	Valid
<i>Good Governance</i> (X <sub>2</sub> )	X <sub>2.1</sub>	0,000	Valid
	X <sub>2.2</sub>	0,000	Valid
	X <sub>2.3</sub>	0,000	Valid
	X <sub>2.4</sub>	0,000	Valid
	X <sub>2.5</sub>	0,000	Valid
	X <sub>2.6</sub>	0,000	Valid
	X <sub>2.7</sub>	0,000	Valid
	X <sub>2.8</sub>	0,000	Valid
	X <sub>2.9</sub>	0,000	Valid
	X <sub>2.10</sub>	0,000	Valid
Pengendalian Internal (X <sub>3</sub> )	X <sub>3.1</sub>	0,000	Valid
	X <sub>3.2</sub>	0,000	Valid
	X <sub>3.3</sub>	0,000	Valid
	X <sub>3.4</sub>	0,000	Valid
	X <sub>3.5</sub>	0,000	Valid
	X <sub>3.6</sub>	0,000	Valid
	X <sub>3.7</sub>	0,000	Valid
	X <sub>3.8</sub>	0,000	Valid

	X <sub>3.9</sub>	0,000	Valid
	X <sub>3.10</sub>	0,000	Valid
Budaya Organisasi (X <sub>4</sub> )	X <sub>4.1</sub>	0,000	Valid
	X <sub>4.2</sub>	0,000	Valid
	X <sub>4.3</sub>	0,000	Valid
	X <sub>4.4</sub>	0,000	Valid
	X <sub>4.5</sub>	0,000	Valid
	X <sub>4.6</sub>	0,000	Valid
	X <sub>4.7</sub>	0,000	Valid
	X <sub>4.8</sub>	0,000	Valid
	X <sub>4.9</sub>	0,000	Valid
	X <sub>4.10</sub>	0,000	Valid
Gaya Kepemimpinan (X <sub>5</sub> )	X <sub>5.1</sub>	0,000	Valid
	X <sub>5.2</sub>	0,000	Valid
	X <sub>5.3</sub>	0,000	Valid
	X <sub>5.4</sub>	0,000	Valid
	X <sub>5.5</sub>	0,000	Valid
	X <sub>5.6</sub>	0,000	Valid
	X <sub>5.7</sub>	0,000	Valid
	X <sub>5.8</sub>	0,000	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	Y <sub>1.1</sub>	0,000	Valid
	Y <sub>1.2</sub>	0,000	Valid
	Y <sub>1.3</sub>	0,000	Valid
	Y <sub>1.4</sub>	0,000	Valid
	Y <sub>1.5</sub>	0,000	Valid
	Y <sub>1.6</sub>	0,000	Valid
	Y <sub>1.7</sub>	0,000	Valid
	Y <sub>1.8</sub>	0,000	Valid

### Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Partisipasi Penyusunan Anggaran (X <sub>1</sub> )	0,811	Reliabel
<i>Good Governance</i> (X <sub>2</sub> )	0,743	Reliabel
Pengendalian Internal (X <sub>3</sub> )	0,755	Reliabel
Budaya Organisasi (X <sub>4</sub> )	0,754	Reliabel
Gaya Kepemimpinan (X <sub>5</sub> )	0,769	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,772	Reliabel

### LAMPIRAN 5

#### Hasil Uji Statistik Deskriptif

Descriptive Statistics					
Variabel	n	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Partisipasi Penyusunan Anggaran (X <sub>1</sub> )	108	1,00	5,00	2,4985	1,09001
<i>Good Governance</i> (X <sub>2</sub> )	108	1,90	5,00	3,9750	0,45078
Pengendalian Internal (X <sub>3</sub> )	108	2,60	5,00	3,9556	0,44012
Budaya Organisasi (X <sub>4</sub> )	108	3,00	5,00	3,9843	0,46185
Gaya Kepemimpinan (X <sub>5</sub> )	108	2,63	5,00	3,8746	0,49974
Kinerja Karyawan (Y)	108	2,88	5,00	3,8245	0,48579



## LAMPIRAN 6

### Hasil Uji Asumsi Klasik

#### Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		<b>Unstandardized Residual</b>
n		108
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	0,0000000
	Std. Deviation	0,39639856
Most Extreme Differences	Absolute	0,068
	Positive	0,049
	Negative	-0,068
Kolmogorov-Smirnov Z		0,709
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,696
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		

#### Hasil Uji Multikolinieritas

Coefficients <sup>a</sup>							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,530	0,393		3,897	0,000	

Partisipasi Penyusunan Anggaran (X <sub>1</sub> )	0,082	0,039	0,184	2,125	0,036	0,873	1,145
<i>Good Governance</i> (X <sub>2</sub> )	0,032	0,135	0,030	0,235	0,814	0,414	2,417
Pengendalian Internal (X <sub>3</sub> )	0,124	0,167	0,112	0,742	0,460	0,286	3,496
Budaya Organisasi (X <sub>4</sub> )	0,004	0,140	0,003	0,026	0,980	0,369	2,713
Gaya Kepemimpinan (X <sub>5</sub> )	0,377	0,137	0,387	2,741	0,007	0,327	3,061
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan							

### Hasil Uji Heterokedastisitas

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	0,268	5	0,054	1,055	0,390 <sup>a</sup>
	Residual	5,141	101	0,051		
	Total	5,409	106			
a. Predictors: (Constant), Partisipasi Penyusunan Anggaran, <i>Good Governance</i> , Pengendalian Internal, Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan						
b. Dependent Variable: LagRES_2						

## LAMPIRAN 7

## Analisis Linier Regresi Berganda

## Hasil Uji T (Parsial)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1,530	0,393		3,897	0,000
Partisipasi Penyusunan Anggaran (X <sub>1</sub> )	0,082	0,039	0,184	2,125	0,036
<i>Good Governance</i> (X <sub>2</sub> )	0,032	0,135	0,030	0,235	0,814
Pengendalian Internal (X <sub>3</sub> )	0,124	0,167	0,112	0,742	0,460
Budaya Organisasi (X <sub>4</sub> )	0,004	0,140	0,003	0,026	0,980
Gaya Kepemimpinan (X <sub>5</sub> )	0,377	0,137	0,387	2,741	0,007

Hasil Uji Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)

Model Summary <sup>b</sup>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	0,578 <sup>a</sup>	0,334	0,302	0,40600	1,434

- |  |
|--|
| a. Predictors: (Constant), Partisipasi Penyusunan Anggaran, <i>Good Governance</i> , Pengendalian Internal, Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan |
| b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan  |

