

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA  
ORGANISASI DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP  
KINERJA MANAJERIAL DAN PARTISIPASI ANGGARAN  
(Studi pada BKD Yogyakarta dan BKD Paser)**



**SKRIPSI**

Oleh:

Nama: Naswa Rochani Rawdhyfa

No. Mahasiswa: 14312473

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA  
2018**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI DAN  
KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DAN  
PARTISIPASI ANGGARAN  
(Studi pada BKD Yogyakarta dan BKD Paser)**

**SKRIPSI**

Disusun dan diajukan untuk memenuhi sebagai salah satu syarat untuk mencapai  
derajat Sarjana Strata-1 Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas  
Islam Indonesia

Oleh:

Nama: Naswa Rochani Rawdhyfa

No. Mahasiswa: 14312473

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA  
2018**

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa 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 yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar maka saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, April 2018

Penulis,



(Naswa Rochani Rawdhyfa)

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI,  
KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DAN  
PARTISIPASI ANGGARAN  
(Studi pada BKD Yogyakarta dan BKD Paser)**

SKRIPSI

Diajukan Oleh:

Nama: Naswa Rochani Rawdhyfa

No. Mahasiswa: 14312473

Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing

Pada Tanggal 13 APRIL 2018

Dosen Pembimbing,



(Ayu Chairina Laksmi S.E., MAppCom, MRes, PhD, Ak, CA)

## BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI

### BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

**PENGARUH KEADILAN PAJAK, SISTEM PERPAJAKAN, DISKRIMINASI  
KEMUNGKINAN TERDETEKSINYA KECURANGAN PEMERIKSAAN PAJAK DAN  
TARIF PAJAK TERHADAP PENGGELAPAN PAJAK (STUDI KASUS PADA KPP  
PRATAMA SLEMAN)**

Disusun Oleh : **VYGOMA GETARA FHYEL**

Nomor Mahasiswa : **14312345**

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

Pada hari Senin, tanggal: 21 Mei 2018

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Marfuah, Dra.,M.Si.,Ak.Cert.SAP.

Penguji : Johan Arifin, SE., M.Si., Ph.D.

  
.....  
  
.....

Mengetahui  
Dekan Fakultas Ekonomi  
Universitas Islam Indonesia



Dr. D. Agus Harjito, M.Si.

**MOTTO**

**JADIKANLAH SETIAP PERBUATAN KITA BAGIAN DARI PAHALA**

## KATA PENGANTAR



*Assalamu 'alaikum Wr. Wb.*

*Alhamdulillah* rabbil'alamiin, segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas segala tauhid, rahmat dan hidayah-Nya, serta penulis haturkan doa dan rasa syukur karena penulis telah menyelesaikan dengan baik tugas akhir (skripsi) yang berjudul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial dan Partisipasi Anggaran”**. Skripsi ini disusun dan diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Akuntansi di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

Penulis menyadari sepenuhnya keberhasilan dalam penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari bimbingan, dorongan, dan bantuan berbagai pihak baik bersifat material maupun nonmaterial “spiritual”. Untuk itu penulis mengucapkan terimakasih kepada :

1. Allah SWT, atas limpahan Rahmat dan Hidayah-Nya yang selalu ada di setiap langkah penulis dalam memberikan kekuatan, kemampuan dan menjaga etos perjuangan untuk dapat menyelesaikan tugas akhir skripsi ini dengan lancar.
2. Suami saya, Dzakee Rahman, yang selalu mendampingi penulis, memberi semangat, dukungan, serta wejangan-wejangan agar penulis bisa menyelesaikan skripsi ini dengan sabar.

3. Kedua orang tua saya, abah Candra Wisata dan mama Harini, kakak dan adek saya (Hayyat Islami Pradana, Naufal Ichwan Bayazid dan Ghifar Adz-dzaariyaat) yang tidak pernah lupa selalu memberi doa, dukungan dan motivasi selama penyusunan skripsi ini. Semoga Allah SWT membalas mereka dengan kebaikan yang besar, memudahkan segala urusannya, melapangkan hatinya dan menyelamatkan mereka dari fitnah dunia dan akhirat, allahuma aamiin.
4. Ibu Ayu Chairina Laksmi SE, MAppCom, MRes, PhD, Ak, CA selaku dosen pembimbing skripsi, karena telah memberikan bimbingan, dorongan, dan bantuan pemikiran serta pengarahan yang berguna sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
5. Bapak Dr. D. Agus Harjito, M.Si, selaku dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.
6. Bapak Drs. Dekar Urumsah, M.Com., P.hD, selaku Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
7. Untuk sahabat-sahabatku, Grup “BH”, Mushlihatul Ashfia, Adhalina Wahyu, Mutia Harmuj, Rizky Ramadhina, Zhafira Fernanda, Emmareza Yudea dan yang lain-lain yang tidak bisa disebutkan satu per satu. Terima Kasih untuk dukungan serta bantuannya dalam proses mengerjakan tugas akhir ini. See you on top, gengs!
8. Teman-teman FE UII angkatan 2014, teman-teman jurusan akuntansi angkatan 2014, teman-teman OCB Kelas K, teman-teman KKN 195-200 terimakasih telah berbagai pengalaman, kenangan, canda dan tawa, serta



cerita yang menyenangkan selama masa kuliah ini.

9. Terima kasih kepada pihak-pihak responden yang telah membantu saya dalam pengisian kuesioner, sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih banyak kekurangan dan kelemahan karena keterbatasan pengetahuan dan pengalaman, maka dengan segala kerendahan hati penulis mengharapkan saran dan kritik yang membangun guna penyempurnaan penulisan. Semoga skripsi ini bermanfaat dan dapat digunakan sebagai informasi bagi semua yang membutuhkan.

***Wassalamu'alaikum Wr. Wb***

Yogyakarta, Mei 2018

Penulis,

Naswa Rochani Rawdhyfa

## DAFTAR ISI

Halaman Sampul .....	i
Halaman Judul .....	ii
Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Halaman Pengesahan .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Halaman Berita Acara Ujian Skripsi .....	v
Kata Pengantar.....	vii
Daftar Isi .....	x
Daftar Tabel.....	xiii
Daftar Gambar .....	xiv
Daftar Lampiran .....	xv
Abstrak .....	xvii
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1 LATAR BELAKANG.....	1
1.2 RUMUSAN MASALAH.....	9
1.3 TUJUAN PENELITIAN.....	10
1.4 MANFAAT PENELITIAN.....	10
1.5 SISTEMATIKA PENULISAN.....	11
BAB II LANDASAN TEORI .....	13
2.1 LANDASAN TEORI.....	13
2.1.1 Teori Kontinjensi.....	13
2.1.2 Teori Budaya Komunikasi.....	14
2.1.3 Teori <i>Goal Setting</i> .....	15
2.1.4 Partisipasi Anggaran.....	16
2.1.5 Gaya Kepemimpinan .....	18
2.1.6 Komitmen Organisasi.....	19
2.1.7 Budaya Organisasi.....	21
2.1.8 Kinerja Manajerial.....	23
2.2 PENELITIAN TERDAHULU.....	24
2.3 PENGEMBANGAN HIPOTESIS PENELITIAN.....	26
2.3.1 Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial.....	26
2.3.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Hubungan Partisipasi Anggaran dengan Kinerja Manajerial.....	28
2.3.3 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Partisipasi Anggaran dengan Kinerja Manajerial .....	29
2.3.4 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial .....	30

2.4	KERANGKA PENELITIAN.....	31
BAB III METODE PENELITIAN .....		33
3.1	POPULASI DAN SAMPEL PENELITIAN.....	33
3.2	JENIS DAN SUMBER DATA.....	33
3.3	METODE PENGUMPULAN DATA.....	34
3.4	VARIABEL PENELITIAN DAN DEFINISI OPERASIONAL.....	34
3.4.1	Gaya Kepemimpinan .....	35
3.4.2	Budaya Organisasi.....	36
3.4.3	Komitmen Organisasi.....	37
3.4.4	Kinerja Manajerial.....	37
3.4.5	Partisipasi Anggaran.....	39
3.5	METODE ANALISIS DATA.....	39
3.5.1	Analisis Statistik Deskriptif.....	40
3.5.2	Uji Kualitas Data .....	40
3.5.2.1	Uji Validitas .....	40
3.5.2.2	Uji Reliabilitas .....	41
3.5.3	Uji Asumsi Klasik .....	42
3.5.3.1	Uji Normalitas.....	42
3.5.3.2	Uji Multikolinearitas .....	43
3.5.3.3	Uji Heteroskedastisitas.....	43
3.5.4	Analisis Regresi.....	44
3.5.4.1	Analisis Regresi Linier Sederhana.....	44
3.5.4.2	Analisis Regresi Linier Berganda .....	44
3.5.5	Pengujian Hipotesis .....	46
3.5.5.1	Uji F .....	46
3.5.5.2	Uji t .....	46
3.5.5.3	Koefisien Determinasi .....	47
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....		48
4.1	DESKRIPTIF KARAKTERISTIK RESPONDEN.....	49
4.1.1	Jenis Kelamin .....	49
4.1.2	Pendidikan Terakhir .....	50
4.1.3	Jabatan .....	50
4.1.4	Lama Jabatan .....	51
4.2	ANALISIS STATISTIK DESKRIPTIF.....	52
4.3	UJI KUALITAS DATA.....	54
4.3.1	Uji Validitas.....	55
4.3.2	Uji Reliabilitas.....	57
4.4	UJI ASUMSI KLASIK.....	58
4.4.1	Uji Normalitas .....	58

4.4.2	Uji Multikolinearitas .....	59
4.4.3	Uji Heteroskedastisitas .....	60
4.5	HASIL ANALISIS REGRESI LINEAR SEDERHANA DAN BERGANDA.....	60
4.5.1	Analisis Regresi Sebelum Moderasi.....	60
4.5.2	Analisis Regresi Linier Berganda Model Penelitian Kedua.....	62
4.5.3	Analisis Regresi Linier Berganda Model Penelitian Ketiga .....	63
4.5.4	Analisis Regresi Linier Berganda Model Penelitian Keempat.....	64
4.6	UJI HIPOTESIS.....	66
4.6.1	Uji F (Uji Simultan).....	66
4.6.2	Uji T (Uji Signifikan) .....	67
4.6.2.1	Hipotesis 1 .....	67
4.6.2.2	Hipotesis 2 .....	68
4.6.2.3	Hipotesis 3 .....	69
4.6.2.4	Hipotesis 4 .....	70
4.6.3	Uji Koefisien Determinan.....	71
4.7	PEMBAHASAN.....	71
4.7.1	Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial.....	71
4.7.2	Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial.....	73
4.7.3	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial.....	74
4.7.4	Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dengan Kinerja Manajerial.....	76
BAB V PENUTUP .....		78
5.1	KESIMPULAN.....	78
5.2	IMPLIKASI DAN MANFAAT HASIL PENELITIAN.....	78
5.3	KETERBATASAN PENELITIAN.....	79
5.4	SARAN.....	80
DAFTAR PUSTAKA.....		81
LAMPIRAN .....		83

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu.....	25
Tabel 3.1 Item Pertanyaan Gaya Kepemimpinan .....	35
Tabel 3.2Item Pertanyaan Budaya Organisasi .....	36
Tabel 3.3Item Pertanyaan Komitmen Organisasi.....	37
Tabel 3.4Item Pertanyaan Kinerja Managerial .....	38
Tabel 3.5Item Pertanyaan Partisipasi Anggaran.....	39
Tabel 4.1 Klasifikasi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	49
Tabel 4.2 Klasifikasi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	50
Tabel 4.3 Klasifikasi Responden Berdasarkan Jabatan.....	50
Tabel 4.4 Klasifikasi Responden Berdasarkan Lama Jabatan.....	51
Tabel 4.5 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian .....	52
Tabel 4.6 Hasil Uji Validitas .....	55
Tabel 4.7 Hasil Uji Reliabilitas .....	57
Tabel 4.8 Hasil Uji Normalitas.....	58
Tabel 4.9 Hasil Uji Multikolinearitas .....	59
Tabel 4.10 Hasil Uji Heteroskedatisitas .....	60
Tabel 4.11 Hasil Uji Analisis Regresi Sebelum Moderasi .....	61
Tabel 4.12 Hasil Uji Analisis Regresi Berganda Model Penelitian Kedua.....	62
Tabel 4.13 Hasil Uji Analisis Regresi Berganda Model Penelitian Ketiga.....	63
Tabel 4.14 Hasil Uji Analisis Regresi Berganda Model Penelitian Keempat..	64
Tabel 4.15 Hasil Uji F (Simultan) .....	66
Tabel 4.16 Hasil Uji Koefisien Determinan .....	71

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Penelitian.....	32
-------------------------------------	----

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1: Kuesioner Penelitian

Lampiran 2: Data Responden

Lampiran 3: Tabulasi Data

Lampiran 4: Hasil Uji Kualitas Data

Lampiran 5: Hasil Uji Reliabilitas

Lampiran 6: Hasil Uji Deskriptif

Lampiran 7: Hasil Uji Asumsi Klasik

Lampiran 8: Hasil Analisis Regresi Sebelum Moderasi

Lampiran 9: Hasil Uji Hipotesis

## **ABSTRACT**

*This study aims to examine the influence of leadership style, organizational culture, organizational commitment to budgetary participation and managerial performance at Badan Kepegawaian and Diklat Yogyakarta and Badan Kepegawaian and Diklat Paser. This research data is obtained from the primary data in the form of questionnaires distributed directly to the respondents where sampling technique is done by using non-random sampling with purposive sampling technique. Population and sample in this research are employees of Badan Diklat Yogyakarta and Badan Diklat Paser as many as 40 respondents who have fulfilled the characteristic of sample. The variables in this study include leadership style, organizational culture, organizational commitment to budgetary participation and managerial performance. The results in this study show that simultaneously leadership style, organizational culture, organizational commitment to budgetary participation and managerial performance with a significance value of  $0.000 < 0.05$ .*

*Keywords: leadership style, organizational culture, organizational commitment, budgetary participation, managerial performance.*



## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen organisasi terhadap partisipasi anggaran dan kinerja manajerial pada Badan Kepegawaian dan Diklat Yogyakarta dan Badan Kepegawaian dan Diklat Paser. Data penelitian ini diperoleh dari data primer berupa kuesioner yang disebar secara langsung kepada responden dimana teknik pengambilan sampling dilakukan dengan menggunakan *non-random sampling* dengan teknik *purposive sampling*. Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah pegawai Badan Kepegawaian dan Diklat Yogyakarta dan Badan Kepegawaian dan Diklat Paser sebanyak 40 responden yang sudah memenuhi karakteristik sampel. Variabel dalam penelitian ini antara lain gaya kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen organisasi terhadap partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa secara simultan gaya kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen organisasi terhadap partisipasi anggaran dan kinerja manajerial dengan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ .

**Kata Kunci:** gaya kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen organisasi, partisipasi anggaran, kinerja manajerial.

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Kondisi sumber daya aparatur saat ini masih terjadi kesenjangan antara kompetensi yang dipersyaratkan untuk dapat melaksanakan tugas pokok dan fungsi dalam suatu jabatan dengan kompetensi yang baru dimiliki oleh yang bersangkutan, untuk itu pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu solusi untuk menutup kesenjangan kompetensi yang terjadi (Matriksa, 2015). Dalam rangka meningkatkan profesionalisme penyelenggaraan pemerintahan di lingkungan Pemerintah Daerah, maka Pemerintah Daerah perlu menyiapkan aparatur yang kompeten dalam melaksanakan setiap fungsi kerja pada bidang, sub bidang dan sub-sub bidang urusan pemerintahan yang menjadi tanggung jawabnya masing-masing (Matriksa, 2015).

Sumber daya manusia yang handal merupakan hal yang dibutuhkan di era globalisasi. Setiap organisasi selalu mengharapkan sumber daya yang mampu berkerja secara efektif dan efisien agar tujuan yang ditetapkan dapat tercapai. Motivasi berasal dari kata latin *Movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi dalam manajemen hanya ditunjukkan secara umum untuk sumber daya manusia, dan secara khusus untuk bawahan. Motivasi mempersoalkan bagaimana mengarahkan daya dan potensi bawahan untuk bekerja sama secara produktif serta mewujudkan tujuan yang telah ditentukan (Rumondor, 2013).

Organisasi atau instansi sendiri juga berperan dalam mengelola karyawan agar mematuhi segala peraturan, norma yang telah ditetapkan organisasi sehingga para pegawai bekerja dengan disiplin dan efektif. Hal ini dimaksudkan agar para pegawai bekerja dengan disiplin dan bertanggung jawab atas pekerjaannya. Disiplin kerja diartikan sebagai suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai peraturan dari organisasi dalam bentuk tertulis maupun tidak. Darmawan (2013:82), Disiplin pegawai negeri sipil adalah kesanggupan pegawai negeri sipil untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang – undangan dan atau peraturan kedinasan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin (Rumondor, 2013).

Pengembangan profesionalisme Pegawai Negeri Sipil (PNS) merupakan salah satu agenda nasional dalam pendayagunaan aparatur pemerintah. Pegawai Negeri Sipil yang profesional diharapkan dapat mendukung kelancaran pelaksanaan tugas penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan (Anita, Lestari, & Lituhayu 2012). Sejalan dengan tuntutan profesionalisme aparatur, Badan Kepegawaian dan Diklat sebagai unsur penunjang pemerintah Daerah Provinsi Kalimantan Timur tepatnya Kabupaten Paser dan Daerah Istimewa Yogyakarta, dituntut dapat menyiapkan aparatur yang profesional. Penyelenggaran itu sendiri terdiri dari berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan baik teknis, fungsional maupun kepemimpinan.

Berbicara mengenai tugas pokok dan fungsi sama halnya berbicara mengenai peran diklat yaitu bahwa fungsi Diklat yang diharapkan dapat berjalan dengan baik, jika diklat menjalankan perannya dengan baik maka ia akan

mendapatkan akreditasi atau citra yang baik di dalam memberikan pendidikan dan pelatihan pegawai. Namun pada kenyataannya ada beberapa masalah yang dihadapi yaitu seperti halnya fakta-fakta di lapangan menunjukkan bahwa kurikulum, program, dan materi pelajaran baik diklat pimpinan, fungsional, dan teknis lebih menonjolkan ranah kognitif dan psikomotor ketimbang ranah afektif (mengenai sikap, minat, emosi dan nilai hidup ) (Anita dkk., 2012).

Sumber daya manusia memiliki posisi sangat strategis dalam organisasi, artinya manusia memegang peranan penting dalam melakukan aktivitas untuk mencapai tujuan dan kondisi yang lebih baik. Oleh sebab itu, perlu adanya Manajemen terhadap SDM secara memadai sehingga terciptakan SDM yang berkualitas, loyal dan berprestasi. Sesuai pasal 34 Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, bahwa untuk kelancaran pelaksanaan manajemen Pegawai Negeri Sipil Daerah dibentuk Badan Kepegawaian dan Diklat yang merupakan perangkat daerah (Anita dkk., 2012).

Kantor Badan Kepegawaian dan Diklat (BKD) Daerah Yogyakarta dan Kabupaten Paser Kalimantan Timur merupakan salah satu organisasi pemerintah yang menyelenggarakan pemerintahan dan pembangunan di daerah masing-masing. Maka untuk menjamin terlaksananya seluruh tugas-tugas sesuai dengan apa yang telah direncanakan oleh organisasi tersebut diperlukan produktivitas kerja pegawai yang tinggi dengan memberikan motivasi dan disiplin kerja kepada para pegawai secara profesional.

BKD memiliki 4 bidang utama yang mendasari organisasi tersebut yaitu Bidang Kesekretariatan, Bidang Pengembangan dan Diklat, Bidang Pengadaan dan Informasi Kepegawaian serta Bidang Penilaian Kinerja dan Kesejahteraan. Bidang-bidang tersebut memiliki sub bagian masing-masing. Khusus di bidang pengembangan pegawai, bidang tersebut memiliki dua sub bidang yang mewakili yaitu sub bidang jabatan dan sub bidang diklat dan formasi pegawai (Anita dkk, 2012).

Melalui bidang pengembangan pegawai itulah para aparatur pemerintah Badan Kepegawaian bekerjasama dengan Badan Diklat untuk menyelenggarakan program diklat yang ditujukan kepada pegawai-pegawai instansi pemerintah guna meningkatkan kemampuan atau kualitas dari SDM tersebut (Anita dkk, 2012).

Untuk itu perlu adanya suatu proses yang sistematis dan berkelanjutan untuk memperoleh kuantitas, kualitas, komposisi dan distribusi pegawai yang tepat sesuai dengan kebutuhan organisasi, sehingga dapat mewujudkan visi dan misi organisasi menjadi kinerja nyata. Namun, dalam pelaksanaan penempatan pegawai tidak terlepas dari adanya suatu permasalahan. Permasalahan yang timbul tidak hanya pada pemerintah pusat namun juga ada pemerintah daerah, yaitu alokasi dan distribusi PNS yang tidak proporsional antara jumlah PNS dengan tugas dan fungsi organisasi yang harus dilaksanakan, adanya penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan kompetensi yang dimiliki .

Faktor lain yang juga turut mempengaruhi produktivitas kerja di samping sistem disiplin dan motivasi kerja adalah faktor kepemimpinan. Syafiie (2012:1) mengasumsikan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan dan kepribadian

seseorang dalam mempengaruhi serta membujuk pihak lain agar melakukan tindakan pencapaian tujuan bersama, sehingga dengan demikian yang bersangkutan menjadi awal struktur dan pusat proses kelompok. Seorang pimpinan harus mampu menciptakan suasana yang kondusif, memberikan cukup perhatian, memberikan penghargaan terhadap prestasi kerja, menjalin komunikasi yang baik dengan seluruh pegawai (Rumondor, 2013).

Selanjutnya pemerintah juga harus memiliki sebuah alat untuk membantu mereka (Pegawai Negeri Sipil) dalam merencanakan dan mengalokasikan sumber daya yang tersedia seefisien mungkin. Salah satu alat yang membantu pemerintah adalah anggaran. Proses penyusunan anggaran pasti melibatkan peran para manajer dalam perusahaan (Gunawan & Santioso, 2015). Tanase (2013) menyebutkan bahwa anggaran merupakan alat manajemen yang digunakan untuk mendukung entitas ekonomi dalam melaksanakan kegiatan. Terciptanya kinerja yang baik dapat terwujud jika manajer dapat menjalankan fungsinya dengan baik. Salah satu alat atasan untuk menilai kinerja adalah tingkat keaktifan partisipasi anggaran dari manajer atau karyawan. Anggaran adalah rencana kerja organisasi dimasa mendatang yang diwujudkan dalam bentuk kuantitatif, formal, sistematis serta diukur dalam satuan moneter.

Komitmen organisasi berkaitan dengan keterlibatan, identifikasi, serta loyalitas individu pada organisasi dan tujuannya. Komitmen organisasi yang ada diharapkan dapat meningkatkan kinerja para karyawan untuk menjalankan kerja dengan sungguh-sungguh. Komitmen organisasi yang tinggi menjadikan individu peduli dengan nasib organisasi dan berusaha berbuat yang terbaik demi

kepentingan organisasi. Karyawan yang mempunyai komitmen yang rendah akan menghasilkan prestasi dan produktifitas yang rendah pula, karena karyawan tidak bisa mencurahkan seluruh jiwa, perasaan, dan waktu mereka untuk kemajuan perusahaan (Jaya, 2014). Faktor komitmen organisasi yang menjadi faktor internal yang dimiliki setiap karyawan seperti upaya yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi dan mengerti akan nilai dan tujuan organisasi dimana pimpinan dan bawahan diharapkan dapat mendukung proses kegiatan penyusunan anggaran tersebut sehingga penyusunan anggaran dapat dilakukan secara optimal.

Faktor lain yang mempengaruhi disiplin kerja karyawan adalah budaya organisasi. Budaya organisasi di setiap perusahaan berbeda-beda, budaya organisasi dapat mempengaruhi tingkah laku dari anggota perusahaan atau organisasi tersebut. Dengan demikian pemimpin dapat mempengaruhi bawahannya melalui budaya organisasi. Ini berarti terjadi komitmen yang saling mendukung antara budaya organisasi dan pimpinan dalam mempengaruhi kinerja pegawai suatu perusahaan atau organisasi. Singkatnya pelatihan, kompensasi, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi pegawai merupakan beberapa faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja pegawai.

Akan tetapi, berdasarkan keterangan langsung dari Kasubbid Mutasi Kepegawaian Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Paser, ada beberapa fenomena terkait pelatihan, kompensasi, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi pegawai yang cenderung masih rendah yang mempengaruhi produktivitas kerja pegawai. Proses kenaikan pangkat bagi seorang Pegawai

Negeri Sipil (PNS) semestinya sudah menggunakan sistem aplikasi online (terkoneksi/terintegrasi) sepenuhnya antara Badan Kepegawaian dan Diklat (BKD)/Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) dengan Kantor Regional Badan Kepegawaian Negara (BKN). Proses tersebut sudah menggunakan sistem komputerisasi yang dikenal dengan Kenaikan Pangkat Otomatis (KPO). Jika sistem tersebut benar-benar diterapkan sepenuhnya (tidak setengah-setengah) tentu tidak akan merugikan dan merepotkan seorang PNS untuk menyiapkan kelengkapan dokumen-dokumen yang diperlukan karena semuanya telah tersedia pada file masing-masing PNS dalam program sistem aplikasi yang terkoneksi tersebut. Sedangkan kondisi riil saat ini walaupun sebutan prosesnya sudah KPO (Kenaikan Pangkat Otomatis) tetapi tidak sepenuhnya berlaku atau diterapkan secara utuh, akan tetapi pada proses tertentu tetap juga proses manual harus tetap dilakukan. Hal ini selain memperpanjang proses tetapi juga merugikan karena penentuan prosesnya yang setengah-setengah. Seandainya sistem aplikasi Kenaikan Pangkat Otomatis sudah sempurna dapat diterapkan, maka proses dapat berjalan dengan baik, cepat, efisien dan tepat waktu. Semua dapat dituntaskan sesuai ketentuan pada waktu yang tepat yang berkaitan erat dengan kondisi seorang pegawai baik dalam pemenuhan tugas dan tanggung jawabnya dalam konteks kinerjanya dan pemenuhan kebutuhan PNS yang sesuai standar kompetensi yang dibutuhkan. Bila hal ini sudah berjalan normal maka tidak ada lagi pegawai yang terlambat dalam melaksanakan tugas-tugasnya dan apa yang menjadi tanggung jawab mereka dalam melaksanakan tugas dapat terpenuhi dengan baik.



Persoalan ini tidak terlepas dari beberapa kegiatan pelatihan yang dilakukan terhadap pegawai BKD Kabupaten Paser dalam hal masih kurangnya frekuensi pelatihan yang pernah diikuti oleh pegawai, kemudian adanya fenomena terkait dengan pelatihan yang diikuti kurang sesuai dengan keahlian kerja di kantor, serta tidak semua materi pelatihan terakomodir dengan baik. Selain itu waktu yang digunakan untuk pelatihan biasanya terlalu singkat sehingga perlu penambahan waktu yang lebih lama agar semua materi pelatihan bisa terakomodir secara lebih menyeluruh. Kemudian, dalam hal motivasi kerja pegawai terlihat masih rendah, misalnya masih ada pegawai yang bermalas-malasan dalam bekerja sehingga lebih banyak bersantai daripada bekerja, disamping itu masih ada pegawai mendahulukan kepentingan pribadi daripada kepentingan kantor dalam melaksanakan tugasnya. Masih kurangnya pegawai dalam memunculkan ide – ide baru dalam penyelesaian tugas juga menjadi salah satu fenomena yang menarik di lingkup BKD Kabupaten Paser. Kondisi ini menunjukkan bahwa adanya permasalahan dalam hal pelatihan, kompensasi, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, budaya organisasi maupun motivasi pegawai, sehingga berdampak kepada rendahnya produktivitas kerja pegawai.

Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta terdiri atas 1 (satu) Kota dan 4 (empat) Kabupaten. Adapun jumlah PNS Pemerintah Provinsi/Kabupaten/Kota di Yogyakarta ± 63.000 orang. Badan Diklat Provinsi Yogyakarta adalah satu-satunya Badan Diklat Aparatur yang terakreditasi di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Berdasarkan *preliminary interview* dengan Kasubbid Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Istimewa Yogyakarta diketahui adanya beberapa

permasalahan. Permasalahan yang ada antara lain pegawai datang kerja terlambat tidak sesuai dengan komitmen ketika sudah menjadi pegawai, istirahat lebih awal, absen setelah apel dan meninggalkan lokasi kerja sebelum jam istirahat atau jam kantor selesai, tidak patuh terhadap atasan, bekerja malas-malasan, sering meninggalkan tugas dan pekerjaan, sering ditemukan pedagang masuk ke ruangan yang menawarkan produk, pulang kerja lebih awal. Sehingga mengakibatkan kinerja pegawai menurun yang disebabkan oleh kepemimpinan yang masih kurang baik, motivasi pegawai yang rendah dalam mengerjakan pekerjaan dan didukung dengan lingkungan kerja yang kurang nyaman sehingga pekerjaan pegawai tidak dapat terselesaikan sesuai dengan yang direncanakan. Berdasarkan permasalahan di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial dan Partisipasi Anggaran.**

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan penjelasan latar belakang, adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial?
2. Apakah gaya kepemimpinan memoderasi antara kinerja manajerial dengan partisipasi anggaran?
3. Apakah budaya organisasi memoderasi antara kinerja manajerial dengan partisipasi anggaran?

4. Apakah komitmen organisasi memoderasi antara kinerja manajerial dengan partisipasi anggaran?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah diatas dapat diketahui tujuan dari peneliti ini adalah:

1. Untuk menganalisis dan menguji bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
2. Untuk menganalisis dan menguji bahwa gaya kepemimpinan memoderasi antara kinerja manajerial dengan partisipasi anggaran.
3. Untuk menganalisis dan menguji bahwa budaya organisasi memoderasi antara kinerja manajerial dengan partisipasi anggaran.
4. Untuk menganalisis dan menguji bahwa komitmen organisasi memoderasi antara kinerja manajerial dengan partisipasi anggaran.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini dilakukan karena diharapkan dapat memberikan manfaat bagi beberapa pihak yang berkaitan antara lain:

1. Bagi penulis

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dan menambah ilmu pengetahuan bagi penulis, terutama dalam bidang akuntansi manajemen dan sistem pengendalian manajemen yang berfokus pada partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.

## 2. Bagi perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan evaluasi mengenai permasalahan dan hambatan pada kinerja manajerial dan partisipasi anggaran. Penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan ide atau saran sebagai acuan untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja manajerial serta partisipasi anggaran. Selain itu, dengan menggunakan hasil penelitian ini perusahaan diharapkan untuk mampu membuat keputusan terkait dengan kegiatan penyusunan anggaran sehingga kinerja manajerial menjadi lebih baik.

### **1.5 SISTEMATIKA PENULISAN**

Sistematika penulisan skripsi ini adalah sebagai berikut:

#### **BAB I : PENDAHULUAN**

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

#### **BAB II : KAJIAN PUSTAKA**

Bab ini membahas landasan teori, beberapa referensi mengenai penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, serta hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini.

#### **BAB III : METODE PENELITIAN**

Bab ini membahas variabel penelitian dan definisi operasional, penentuan sampel, jenis dan sumber data serta metode pengumpulan data yang digunakan.

#### BAB IV : DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini menguraikan tentang analisis data, temuan empiris yang diperoleh dalam penelitian, hasil pengujian hipotesis, dan pembahasan hasil penelitian.

#### BAB V : PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan dari penelitian, implikasi penelitian, keterbatasan penelitian yang dilakukan, serta saran untuk penelitian selanjutnya.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Teori Kontinjensi**

Teori kontinjensi sering disebut sebagai teori situasional karena teori ini mengemukakan kepemimpinan yang tergantung pada situasi. Model atau teori kontinjensi Fiedler (1967) melihat bahwa kelompok efektif tergantung pada kecocokan antara gaya pemimpin yang berinteraksi dengan subordinatnya sehingga situasi menjadi pengendali dan berpengaruh terhadap pemimpin. Para pemimpin mencoba melakukan pengaruhnya kepada anggota kelompok dalam kaitannya dengan situasi-situasi yang spesifik.

Teori kontinjensi menjelaskan bahwa kontribusi seorang pemimpin kepada kesuksesan kinerja oleh kelompoknya ditentukan oleh dua hal yaitu karakteristik pemimpin dan berbagai variasi kondisi dan situasi. Untuk dapat memahami secara lengkap efektifitas pemimpin, kedua hal tersebut harus dipertimbangkan. Untuk kepemimpinan teori kontinjensi melihatnya dari aspek situasi (*organization context*). Fiedler mengatakan bahwa ada 2 tipe variabel kepemimpinan: orientasi pemimpin (*leader orientation*) dan situasi yang baik (*situation favorability*).

Orientasi pemimpin adalah apakah pemimpin pada suatu organisasi berorientasi pada hubungan atau berorientasi pada tugas. Situasi yang baik adalah

sejauh mana pemimpin tersebut dapat mengendalikan suatu situasi, yang ditentukan oleh 3 variabel situasi, yaitu:

1. Orientasi Pemimpin - Anggota: hubungan pribadi antara pemimpin dengan para anggotanya.
2. Struktur Tugas: tingkat struktur tugas yang diberikan oleh pemimpin untuk dikerjakan oleh anggota organisasi.
3. Posisi Power: tingkat kekuasaan yang diperoleh pemimpin organisasi karena kedudukan.

Dalam penelitian ini, teori kontinjensi digunakan untuk mengetahui keefektifan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Faktor kontinjensi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan komitmen organisasi. Faktor-faktor tersebut akan bertindak sebagai variabel penghubung dalam hubungannya dengan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

### **2.1.2 Teori Budaya Komunikasi**

Karakteristik atau sifat organisasi yang paling menonjol adalah adanya perubahan yang terus menerus pada diri organisasi. Di setiap perubahan organisasi sering kali ditandai dengan kegairahan dan antusiasme dari para anggotanya namun perubahan juga dapat disertai dengan perasaan cemas, ketidakpastian, frustrasi dan ketidakpercayaan. Sebuah organisasi bukanlah sekedar objek mati akan tetapi organisasi adalah kegiatan berusaha (*enterprise*) manusia.

Sementara itu budaya bukanlah sesuatu yang dimiliki organisasi, tetapi organisasi itu sendiri adalah budaya. Menurut Pacanowsky dan Trujillo (1982) budaya bukanlah sesuatu yang dimiliki oleh perusahaan karena perusahaan merupakan budaya itu sendiri.

Memahami organisasi sebagai suatu unit individu adalah lebih penting daripada melakukan generalisasi terhadap perilaku/nilai-nilai organisasi secara keseluruhan, dan pemikiran ini menjadi latar belakang teori ini.

Menurut Pacanowsky dan Trujillo (1982), budaya adalah cara hidup dalam organisasi (*a way of living*). Termasuk ke dalam budaya organisasi adalah iklim/atmosfir emosi dan psikologis yang mencakup moral, sikap dan tingkat produktivitas karyawan/anggota organisasi bersangkutan. Budaya organisasi juga mencakup seluruh simbol yang ada (tindakan, rutinitas, percakapan dan seterusnya). Makna dan pengertian budaya organisasi dicapai melalui interaksi antara pimpinan (manajemen) dengan karyawan.

### **2.1.3 Teori *Goal Setting***

Teori *goal setting* merupakan bagian dari teori motivasi yang dikemukakan oleh Locke (1978). Teori ini menjelaskan hubungan antara tujuan yang ditetapkan dengan prestasi kerja (kinerja). Konsep dasar teori ini adalah seseorang yang memahami tujuan (apa yang diharapkan organisasi kepadanya) akan mempengaruhi perilaku kerjanya. Teori *goal setting* juga menyatakan bahwa perilaku individu diatur oleh ide (pemikiran) dan niat seseorang. Sasaran dapat dipandang sebagai tujuan/tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu. Jika



seorang individu berkomitmen untuk mencapai tujuannya, maka hal ini akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kinerjanya. Dalam teori ini juga dijelaskan bahwa penetapan tujuan yang menantang (sulit) dan dapat diukur hasilnya akan dapat meningkatkan prestasi kerja (kinerja), yang diikuti dengan memiliki kemampuan dan keterampilan kerja. Dengan menggunakan pendekatan teori *goal setting*, kinerja pegawai yang baik dalam menyelenggarakan pelayanan publik diidentikkan sebagai tujuannya.

#### **2.1.4 Partisipasi Anggaran**

Anggaran memegang peranan penting sebagai alat manajemen untuk mengendalikan operasi perusahaan agar strategi yang ditetapkan dapat digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan. Dalam penyusunan anggaran, harus diperhatikan pihak-pihak yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran tersebut. Pihak-pihak yang terlibat dalam penyusunan anggaran tersebut adalah pihak principal (atasan) dan agent (bawahan) atau disebut dengan partisipasi anggaran (Triana, Yuliusman & Putra 2012).

Partisipasi dalam penyusunan anggaran telah diakui oleh banyak pihak sebagai salah satu bentuk pemenuhan kebutuhan akan penghargaan dan aktualisasi diri bagi anggota organisasi. Keterlibatan karyawan dalam proses penyusunan anggaran, akan memberikan dampak bagi karyawan itu sendiri di masa mendatang. Adanya partisipasi dari anggota organisasi dalam proses penyusunan anggaran akan menimbulkan motivasi dalam diri mereka. Karyawan akan merasa dihargai dan diperhitungkan oleh organisasi. Motivasi inilah yang

dapat menimbulkan dampak bagi karyawan di masa yang akan datang. Partisipasi merupakan perwujudan dari proses demokrasi. Sehingga mampu untuk mengatur organisasi yang birokratis, menentukan dan menetapkan tujuan, dan membantu para manajer tingkat atas karena penyusunan anggaran dibantu oleh manajer tingkat menengah dan bawah. Partisipasi anggaran akan menciptakan rasa tanggung jawab kepada manajer tingkat bawah dan mendorong kreativitas mereka.

Adanya peningkatan tanggung jawab dan tantangan dalam proses penyusunan anggaran memberikan dorongan dalam bentuk non uang yang mengarah pada peningkatan kinerja (Ferdiani & Rohman, 2012). Dengan demikian adanya partisipasi anggaran menjadikan proses penyusunan anggaran itu sendiri bukan hanya menjadi kewenangan manajer tingkat atas (*top management*) melainkan juga manajer tingkat menengah dan bawah (*middle and lower management*). Manajer tingkat bawah biasanya memiliki informasi yang lebih unggul mengenai pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya dibandingkan dengan atasannya. Adanya asimetri informasi inilah yang menyebabkan partisipasi anggaran dilaksanakan dengan maksud untuk dapat digunakan oleh atasan dalam memperoleh informasi mengenai lingkungan bawahannya. Selain itu, adanya keikutsertaan bawahan dalam penyusunan anggaran memperkuat kecenderungan mereka untuk lebih mengenal organisasi dan memahami tujuan anggaran (Ferdiani & Rohman, 2012).

Nursito (2012) menjelaskan, untuk menghasilkan anggaran yang berfungsi sebagai alat perencana dan pengendalian, partisipasi penyusunan anggaran memerlukan persyaratan tertentu, yaitu:

1. Anggaran merupakan hasil akhir proses penyusunan rencana kerja.
2. Anggaran merupakan cetak biru (*blueprint*) aktivitas yang akan dilaksanakan oleh perusahaan.
3. Anggaran berfungsi sebagai alat komunikasi intern yang menghubungkan antara manajer bawah dengan manajer atas
4. Anggaran berfungsi sebagai tolak ukur yang dipakai sebagai pembanding hasil operasi sesungguhnya.
5. Anggaran berfungsi sebagai alat pengendalian yang memungkinkan manajemen menunjuk bidang yang kuat dan lemah bagi perusahaan.

### **2.1.5 Gaya Kepemimpinan**

Syafiie (2012:1) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan dan kepribadian seseorang dalam mempengaruhi serta membujuk pihak lain agar melakukan tindakan pencapaian tujuan bersama, sehingga dengan demikian yang bersangkutan menjadi awal struktur dan pusat proses kelompok. Seorang pimpinan harus mampu menciptakan suasana yang kondusif, memberikan cukup perhatian, memberikan penghargaan terhadap prestasi kerja, menjalin komunikasi yang baik dengan seluruh pegawai (Rumondor, 2013).

Thoha (2013) menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan terbagi menjadi dua kategori gaya yang ekstrem yaitu:

- a. Gaya kepemimpinan otokratis, gaya ini dipandang sebagai gaya yang di dasarkan atas kekuatan posisi dan penggunaan otoritas.
- b. Gaya kepemimpinan demokratis, gaya ini dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

Gaya kepemimpinan seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi kondisi kerja, dimana akan berhubungan dengan bagaimana karyawan menerima suatu gaya kepemimpinan, senang atau tidak, suka atau tidak (Rosmiyati, 2012).

Teori Kontinjensi berpendapat bahwa tidak ada satu tipe kepemimpinan yang efektif untuk diterapkan di segala situasi. Teori Kontinjensi menurut Fiedler (1967) berpendapat bahwa seseorang menjadi pemimpin bukan karena karakteristik individu yang ada dalam diri mereka, tetapi karena adanya beberapa faktor situasi dan interaksi antara pemimpin dengan bawahan. Fiedler (1967) menjelaskan ada tiga dimensi yang menjelaskan situasi kepemimpinan yang efektif yaitu kekuasaan posisi, struktur pekerjaan, dan hubungan antara pemimpin dengan bawahan. Dimana dengan ketiga dimensi tersebut dapat ditentukan apakah situasi yang dihadapi pemimpin menguntungkan atau tidak menguntungkan (Winasis, 2013).

#### **2.1.6 Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi yang kuat akan mendorong para manajer bawahan untuk berusaha keras dalam mencapai tujuan organisasi. Komitmen yang tinggi menjadikan individu lebih mementingkan organisasi dari pada kepentingan

pribadi dan berusaha menjadikan organisasi menjadi lebih baik. Sebaliknya, komitmen organisasi yang rendah akan membuat individu berbuat untuk kepentingan pribadinya dari pada kepentingan organisasi hasil penelitian. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara komitmen organisasi terhadap hubungan antara partisipasi penganggaran dengan kinerja manajerial. Semakin tinggi tingkat komitmen organisasi akan menyebabkan peningkatan kinerja aparat pemerintah daerah dalam partisipasi penyusunan anggaran (Wijayanti, 2012).

Mowday (1992) dalam Wulandari (2012) mendefinisikan tiga aspek komitmen organisasi antara lain:

1. *Affective commitment*, komitmen yang berkaitan dengan adanya keinginan untuk terikat pada organisasi. Seseorang ingin berada dalam suatu organisasi karena keinginan yang timbul dari diri sendiri. Dengan dimensi *sense of belonging, emotional attached, personal meaning*.
2. *Continuance commitment*, komitmen yang timbul karena adanya kebutuhan rasional. Komitmen ini muncul atas dasar untung rugi, dipertimbangkan hal apa yang harus dikorbankan bila akan menetap didalam suatu organisasi, dengan dimensi pilihan lain, benefit, biaya.
3. *Normative Commitment*, komitmen yang bersumber pada norma yang ada dalam diri individu, yang berisi keyakinan individu akan tanggungjawab terhadap organisasi, dirinya merasa harus bertahan karena alasan loyalitas. Instrumen dari masing-masing aspek dalam komitmen organisasi tersebut dengan dimensi keyakinan untuk loyal, keyakinan akan etika

### **2.1.7 Budaya Organisasi**

Budaya organisasi juga memiliki peran yang cukup penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Budaya organisasi berfungsi sebagai pengikat seluruh komponen organisasi, menentukan identitas, suntikan energi, motivator, dan dapat dijadikan pedoman bagi anggota organisasi. Budaya organisasi merupakan alat perekat yang mampu membuat kelompok organisasi menjadi lebih dekat, yang dapat menjadi sebuah energi positif yang mampu membawa organisasi ke arah yang lebih baik. Kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki hubungan yang sangat erat, karena setiap pimpinan memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda-beda yang pada akhirnya dari situlah akan terbentuk budaya organisasi. Sehingga sering dikatakan bahwa budaya organisasi mencerminkan kepemimpinan dalam organisasi tersebut, perumpamaannya bagaikan dua sisi mata uang yang memiliki nilai yang sama.

Ditemukan 6 dimensi budaya organisasi yang lebih mengacu pada aktivitas manajemen yang mencerminkan nilai - nilai karyawan, yaitu sebagai berikut:

1. Orientasi hasil atau orientasi proses

Orientasi hasil ditandai oleh upaya maksimal dalam mencapai tujuan dan keberanian menghadapi tantangan – tantangan dan mengambil keputusan; sedangkan orientasi proses ditandai oleh penghindaran terhadap resiko dan penggunaan upaya yang minimal dalam pencapaian tujuan.

2. Orientasi orang (employee) atau orientasi pekerjaan

Orientasi orang menekankan pada permasalahan pribadi, keputusan penting dilakukan oleh kelompok dan organisasi menekankan perlunya perhatian pada kesejahteraan karyawan dan keluarganya; sedangkan orientasi pekerjaan lebih menekankan pada penyelesaian suatu pekerjaan dan keputusan penting dilakukan oleh karyawan.

3. Parochial atau Professional

Parochial menekankan pada perencanaan jangka pendek, pengindahan pada perilaku karyawan di rumah dan di kantor, sistem perekrutan yang mengindahkan pada kehidupan dan kondisi keluarga calon; sedangkan profesional menitikberatkan pada perencanaan masa depan, dan tidak mengurus kehidupan pribadi karyawan dan memandang sangat penting pada kompetensi dalam perekrutan.

4. Sistem tertutup atau sistem terbuka

Pada sistem tertutup karyawan baru memerlukan waktu relatif lama untuk menyesuaikan diri; sedangkan pada sistem terbuka mengacu pada keterbukaan dalam komunikasi terhadap pihak luar.

5. Kontrol longgar atau kontrol ketat

Pada pengendalian longgar efisiensi dan ketepatan waktu relatif lebih longgar, sedangkan pengendalian ketat lebih menekankan pada ketepatan waktu dan efisiensi.

#### 6. Normatif atau pragmatis

Normatif menekankan pada prosedur meskipun harus dibayar dengan mahal; sedangkan pragmatis lebih menekankan pada hasil daripada prosedur dan pemenuhan kebutuhan pelanggan.

### **2.1.8 Kinerja Manajerial**

Kinerja manajerial adalah kecakapan manajer atau pemimpin suatu organisasi dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan manajerial antara perencanaan, investigasi, koordinaasi, supervises, pengaturan staf, negosiasi dan representasi (Matriksa, 2015).

Ada delapan dimensi dari kinerja manajerial yaitu:

#### 1. Perencanaan

Kemampuan untuk menentukan tujuan, kebijakan, tindakan atau pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, perencanaan dan pemrograman.

#### 2. Investigasi

Kemampuan untuk mengumpulkan dan menyiapkan informasi untuk catatan, laporan mengukur hasil, serta menganalisis pekerjaan.

#### 3. Pengkoordinasian.

Kemampuan tukar menukar informasi dengan bagian lain, untuk mengaitkan dan menyesuaikan, memberitahu bagian lain, dan hubungannya dengan manajer lain.



#### 4. Evaluasi

Kemampuan untuk menilai dan mengukur keputusan yang diambil kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, pemeriksaan produk.

#### 5. Pengawasan

Kemampuan untuk mengarahkan, memimpin, membimbing, menjelaskan segala aturan yang berlaku, memberikan dan menagani keluhan pelaksanaan tugas bawahan.

#### 6. Pemilihan Staf

Kemampuan untuk mempertahankan angkatan kerja dibagiannya, merekrut, menetapkan, mempromosikan, dan memutasi pegawai.

#### 7. Negosiasi

Kemampuan untuk melakukan suatu kontrak perjanjian untuk barang maupun jasa, pembelian dan tawar menawar.

#### 8. Perwakilan

Kemampuan dalam menghadiri pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara kemasyarakatan, pendekatan masyarakat dan mempromosikan tujuan umum perusahaan.

## **2.2 Penelitian Terdahulu**

Penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya sangat penting untuk diungkapkan karena dapat dipakai sebagai sumber informasi dan bahan acuan yang sangat berguna bagi penulis. Penelitian terdahulu mengenai pengaruh partisipasi

anggaran, budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dapat dilihat pada tabel 2.1 berikut ini:

**Tabel 2.1**  
**Ringkasan Penelitian Terdahulu**

No.	Nama dan Tahun Penerbit	Variabel	Alat Pengambilan Data	Hasil Penelitian
1.	Rumondor (2015)	Motivasi Disiplin Kerja Kepemimpinan Produktivitas karyawan	Kuesioner	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
2.	Suniastuti dan Suana (2012)	Gaya Kepemimpinan Budaya Organisasi Komunikasi Disiplin Kerja	Kuesioner	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan komunikasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja pegawai.
3.	Pantouw (2012)	Kepemimpinan Budaya Organisasi Motivasi	Kuesioner	Hasil penelitian menemukan bahwa kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
4.	Reynaldhie (2016)	Gaya Kepemimpinan Komitmen Organisasi Budaya Organisasi Ketidakpastian Lingkungan Partisipasi Anggaran	Kuesioner	Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial; gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan komitmen organisasi konsiderasi memperkuat hubungan antara partisipasi

No.	Nama dan Tahun Penerbit	Variabel	Alat Pengambilan Data	Hasil Penelitian
				anggaran dan kinerja manajerial; sedangkan ketidakpastian lingkungan tidak mendukung hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.
5.	Setyarini dan Susty (2014)	Partisipasi Anggaran Komitmen Organisasi	Kuesioner	Hasil penelitian membuktikan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap komitmen organisasi; sedangkan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

### 2.3 Pengembangan Hipotesis Penelitian

Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu, maka terdapat beberapa hipotesis yang dapat ditarik dan dikembangkan dalam penelitian ini, yaitu:

#### 2.3.1 Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Partisipasi anggaran adalah tingkat seberapa jauh keterlibatan dan pengaruh individu didalam menentukan dan menyusun anggaran yang ada dalam divisi atau bagiannya, baik secara periodik maupun tahunan. Partisipasi anggaran menunjukkan pada luasnya bagi aparat pemerintah daerah dalam memahami anggaran oleh unit kerjanya dan pengaruh tujuan pusat pertanggungjawaban anggaran mereka. Sedangkan kinerja aparat pemerintah adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membantu pimpinan dalam menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan non-finansial. Partisipasi penyusunan anggaran

pada dasarnya mengizinkan manajer tingkat bawah mempertimbangkan bagaimana anggaran dibentuk (Agusti, 2012).

Partisipasi yang baik diharapkan dapat meningkatkan kinerja, yaitu ketika suatu tujuan dirancang dan secara partisipatif disetujui, maka karyawan akan menginternalisasikan tujuan yang ditetapkan dan memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya, karena mereka ikut terlibat dalam proses penyusunan anggaran tersebut (Agusti, 2012).

Teori penetapan tujuan (*goal setting theory*) yang dikembangkan oleh Locke (1968) menjelaskan hubungan antara tujuan yang ditetapkan dengan prestasi kerja (kinerja). Dari pendapat para ahli dapat dikatakan bahwa *goal setting* adalah penetapan target berorientasi hasil. Pemerintah berupaya untuk mencapai tujuan pencapaian kinerja yang optimal dengan cara melibatkan manajer tingkat bawah dan menengah dalam penyusunan anggaran sebagai alat yang diyakini akan meningkatkan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Hal ini sejalan dengan penelitian Reynaldhie (2016) dan Niken dan Susty (2014) bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H1: Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.**

### **2.3.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Hubungan Partisipasi Anggaran dengan Kinerja Manajerial**

Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang akan ditunjukkan oleh pemimpin dalam mempengaruhi orang lain atau karyawan. Pola perilaku tersebut dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti, nilai-nilai, asumsi, persepsi, harapan maupun sikap yang ada dalam diri pemimpin (Ardana dkk, 2012).

Gaya kepemimpinan memiliki tipe manajemen yang berbeda-beda. Indikator dari gaya kepemimpinan yaitu memperhatikan kebutuhan bawahan, simpati terhadap bawahan, menciptakan suasana saling percaya, memiliki sikap bersahabat dan menumbuhkan peran serta bawahan dalam pembuatan keputusan (Agusti, 2012)

Teori kontinjensi menurut Fiedler (1967) menjelaskan bahwa seseorang menjadi pemimpin tidak hanya karena karakteristik individu mereka tetapi juga karena beberapa variabel situasi dan interaksi antara pemimpin dengan bawahan. Selain itu, teori tersebut juga menjelaskan bahwa tinggi rendahnya prestasi kerja suatu kelompok dipengaruhi oleh sistem motivasi dari pemimpin dan sejauh mana pemimpin dapat mengendalikan dan mempengaruhi suatu situasi tertentu (Elqorni, 2011). Sehingga, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Hal ini sejalan dengan penelitian Ester dan Wayan (2012) dan Reynaldhie (2016) bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial dan memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H2: Gaya kepemimpinan memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.**

### **2.3.3 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Partisipasi Anggaran dengan Kinerja Manajerial**

Budaya organisasi adalah komponen yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja aparat. Budaya organisasi pada sisi internal aparat akan memberikan sugesti kepada semua perilaku yang diusulkan oleh organisasi agar dapat dikerjakan, penyelesaian yang sukses, dan akibatnya akan memberikan keuntungan pada aparat itu sendiri karena akan memberikan kepercayaan diri terhadap pekerjaannya. Sifat-sifat ini akan dapat meningkatkan harapan aparat tersebut agar kinerjanya meningkat. Praktek budaya organisasi mempunyai kaitan erat dengan praktek-praktek pembuatan keputusan anggaran. Faktor budaya organisasi ini digunakan dalam penelitian ini sebagai variabel yang mempunyai pengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah dalam penyusunan anggaran. (Agusti, 2012).

Teori budaya komunikasi menurut Pacanowsky dan Trujilo (1982) mengemukakan bahwa anggota-anggota organisasi menciptakan dan mempertahankan perasaan yang dimiliki bersama mengenai realitas organisasi, yang berakibat pada pemahaman yang lebih baik mengenai nilai-nilai sebuah organisasi. Asumsi ini berkaitan dengan pentingnya orang dalam berorganisasi. Individu-individu saling berbagi dalam menciptakan dan mempertahankan realitas.

Hal ini sejalan dengan penelitian Yohanis (2012) dan Reynaldhie (2016) bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H3: Budaya organisasi memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial**

#### **2.3.4 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial**

Komitmen yang tinggi menjadikan individu peduli dengan nasib organisasi dan berusaha menjadikan organisasi ke arah yang lebih baik dan partisipasi anggaran membuka peluang bagi bawahan untuk menciptakan senjangan anggaran untuk kepentingan mereka jika komitmen karyawan terhadap organisasi berada pada tingkat yang rendah (Jaya, 2014).

Komitmen organisasi menurut Gibson dkk (2009) dalam Murty dan Hudiwinarsih (2012) dapat diartikan sebagai identifikasi, loyalitas, dan keterlibatan yang dinyatakan oleh karyawan oleh organisasi atau unit dari organisasi. Setiap perusahaan menginginkan karyawan yang memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan dimana karyawan tersebut bekerja. Allen dan Meyer (1990) dalam Akbar dkk (2017) berpendapat bahwa tingkat tinggi rendahnya komitmen organisasi yang dimiliki oleh seorang karyawan sangat mempengaruhi bagaimana kinerja karyawan tersebut dalam perusahaan.

Teori penetapan tujuan (*goal setting theory*) yang dikembangkan oleh Locke (1968) menjelaskan hubungan antara tujuan yang ditetapkan dengan

prestasi kerja (kinerja). Dari pendapat para ahli dapat dikatakan bahwa *goal setting* adalah penetapan target berorientasi hasil. Komitmen organisasi yang kuat di dalam diri individu akan menyebabkan individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi sesuai dengan tujuan dan kepentingan organisasi.

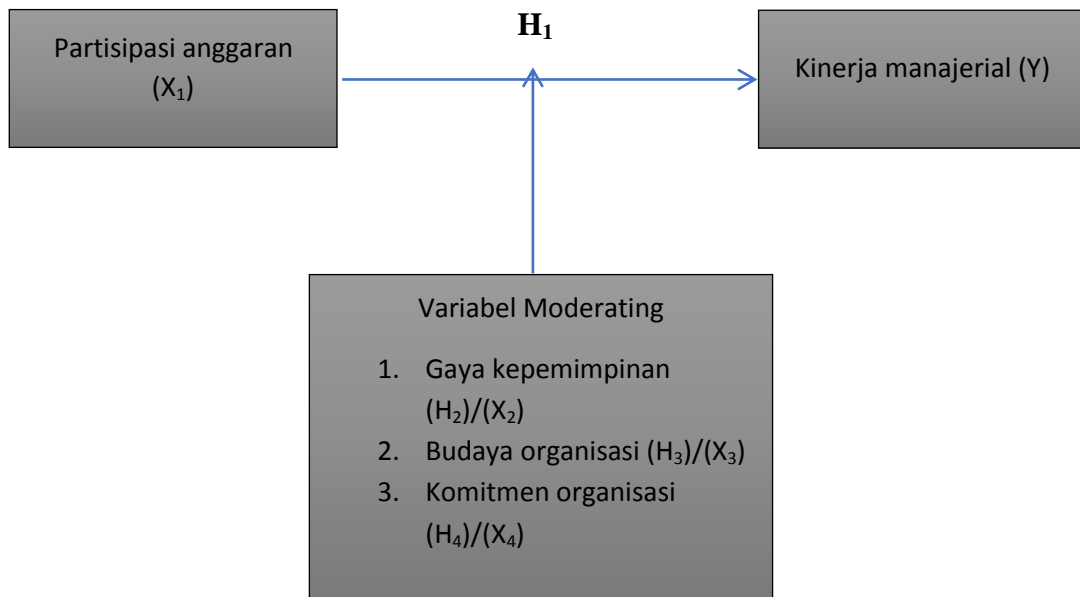
Hal ini sejalan dengan penelitian Reynaldhie (2016) dan Niken dan Susty (2014) bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H4: Komitmen organisasi memperkuat hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial**

#### **2.4 Kerangka Penelitian**

Berdasarkan hipotesis penelitian yang telah disebutkan diatas, maka kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah tentang pengaruh partisipasi anggaran, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial. Kerangka penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 2.1 berikut. Variabel dalam penelitian ini terdiri dari variabel dependen yaitu kinerja manajerial, variabel independen yaitu partisipasi anggaran dan variabel moderating yaitu gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan komitmen organisasi.





**Gambar 2.1 Kerangka Penelitian**

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Populasi dan Sampel Penelitian**

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Badan Kepegawaian dan Diklat (BKD) yang ada di Yogyakarta dan Paser. Sampel penelitian ini adalah pegawai Badan Kepegawaian dan Diklat dimana teknik pengambilan sampling dilakukan dengan menggunakan *non-random sampling* dengan teknik *purposive sampling* yaitu teknik pengambilan sampel yang dilakukan dengan adanya karakteristik tertentu dalam pengambilan sampel. Karakteristik sampel penelitian ini adalah pegawai yang terlibat dalam penyusunan anggaran serta telah menduduki masa kerja minimal 1 tahun dalam jabatan yang sedang diembannya.

#### **3.2 Jenis dan Sumber Data**

Dalam penelitian ini jenis data yang digunakan adalah data primer. Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung didapat dari sumber aslinya dan tidak melalui media perantara. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini yaitu jawaban yang diberikan oleh responden terhadap pertanyaan-pertanyaan kuesioner mengenai pengaruh partisipasi anggaran, gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial.

### **3.3 Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data pada penelitian ini adalah metode survey dengan menggunakan kuesioner yang akan disebarakan secara langsung (manual) kepada pegawai Badan Kepegawaian dan Diklat yang ada di Yogyakarta dan Paser. Pada penelitian ini pengukuran variabel didapat dari jawaban responden atas pernyataan yang diajukan di kuesioner. Item-item pernyataan kuesioner penelitian ini diambil dari Schein (1932), Fiedler (1967), Hofstede (1967), Robbins (2012), Rorimpandey (2013), Hessel (2015), dan Reynaldhie (2016). Kuesioner disebarakan kepada pegawai Badan Kepegawaian dan Diklat di Yogyakarta dan Paser dan diperoleh kembali secara langsung dari para responden.

### **3.4 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional**

Variabel merupakan konsep mengenai atribut atau sifat yang terdapat pada subjek penelitian dan merupakan fokus dari kegiatan penelitian. Variabel yang diteliti terdiri dari lima variabel yang diklasifikasikan sebagai berikut:

- a. Variabel dependen: kinerja manajerial
- b. Variabel independen: partisipasi anggaran
- c. Variabel moderating yang terdiri dari: gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan komitmen organisasi.

Penelitian ini menggunakan skala rating yaitu skala Likert-like untuk mengukur pengaruh masing-masing variabel penelitian. Skala rating yang digunakan penelitian ini menggunakan skala interval 1 sampai dengan 4 yang

terdiri dari 1 (satu) = sangat tidak setuju, 2 (dua) = tidak setuju, 3 (tiga) = setuju, 4 (empat) = sangat setuju.

### 3.4.1 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan mengukur tindakan seorang pemimpin baik yang tampak maupun tidak tampak oleh bawahannya. Variabel ini bertujuan untuk melihat perilaku, strategi, keterampilan, sifat dan sikap yang sering diterapkan dari seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi bawahannya. Tabel 3.1 berikut menjelaskan pertanyaan yang digunakan oleh penelitian ini untuk mengukur variabel gaya kepemimpinan.

**Tabel 3.1**  
**Item Pertanyaan Gaya Kepemimpinan**

Variabel	Item Pertanyaan	Referensi
Gaya Kepemimpinan	Menyenangkan/Tidak Menyenangkan	Fiedler (1967), Hofstede (1967) dan Reynaldhie (2016)
	Bersahabat/Tidak Bersahabat	
	Santai/Tegang	
	Menerima/Menolak	
	Dekat/Jaga Jarak	
	Hangat/Dingin	
	Mendukung/Tidak Mendukung	
	Harmonis/Suka Cekcok	
	Riang/Murung	
	Terbuka/Tertutup	
	Loyal/Pelit	
	Dapat dipercaya/Tidak Dapat Dipercaya	
	Sopan/Tidak Sopan	
	Ramah/Angkuh	
	Kooperatif/Tidak Kooperatif	
	Jujur/Tidak Jujur	

### 3.4.2 Budaya Organisasi

Budaya organisasi mengukur ketegasan dan cerminan spesifikasi suatu organisasi sehingga berbeda dengan organisasi lain. Budaya organisasi melingkupi seluruh pola perilaku anggota organisasi dan menjadi pegangan bagi setiap individu dalam berinteraksi, baik di dalam ruang lingkup internal maupun ketika berinteraksi dengan lingkungan eksternal. Variabel ini bertujuan untuk melihat bagaimana persepsi individu mengenai budaya organisasi. Tabel 3.2 berikut menjelaskan pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variabel budaya organisasi.

**Tabel 3.2**  
**Item Pertanyaan Budaya Organisasi**

Variabel	Item Pertanyaan	Referensi
Budaya Organisasi	Organisasi tempat saya bekerja, keputusan-keputusan penting dibuat secara berkelompok,tidak secara individu.	Rorimpandey (2013) dan Reynalddie (2016)
	Manajer di organisasi saya cenderung mempertahankan karyawan berprestasi di departemennya.	
	Organisasi tempat saya bekerja memiliki ikatan dengan masyarakat sekitar.	
	Petunjuk kerja secara jelas diberikan kepada pegawai baru di dalam organisasi saya	
	Organisasi tempat saya bekerja peduli terhadap masalah-masalah pribadi pegawai.	
	Organisasi tempat saya bekerja lebih tertarik kepada hasil pekerjaan dibanding orang yang mengerjakan.	
	Organisasi tempat saya bekerja, keputusan lebih sering dibuat oleh manajemen puncak.	

### 3.4.3 Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah sebagai suatu keadaan dimana seseorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Variabel ini melihat seberapa tinggi atau rendah komitmen seorang pegawai terhadap instansi. Tabel 3.3 berikut berisi pertanyaan yang digunakan penelitian ini untuk mengukur variabel komitmen organisasi.

**Tabel 3.3**  
**Item Pertanyaan Komitmen Organisasi**

Variabel	Item Pertanyaan	Referensi
Komitmen Organisasi	Saya bersedia bekerja lebih keras daripada yang diharapkan agar unit kerja tempat saya bekerja ini lebih sukses.	Reynaldhie (2016)
	Saya membanggakan unit/sub ini sebagai tempat kerja yang menyenangkan kepada teman-teman saya.	
	Saya menemukan bahwa sistem nilai (values) saya sama dengan sistem nilai unit kerja	
	Saya bangga mengatakan kepada orang bahwa saya merupakan bagian dari unit kerja ini.	
	Unit kerja ini memberikan inspirasi terbaik mengenai cara mencapai kinerja.	
	Saya sangat senang memilih unit kerja ini sebagai tempat kerja dibandingkan unit kerja lain.	
	Menurut saya unit kerja ini merupakan tempat kerja terbaik.	
	Saya sungguh peduli dengan nasib tempat saya bekerja.	

### 3.4.4 Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial dalam penelitian ini adalah seberapa efektif dan efisien individu telah bekerja untuk mencapai tujuan organisasi, kegiatan manajerial

yang dimaksud dalam penelitian ini adalah perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staff, negosiasi dan perwakilan atau representasi. Tabel 3.4 berikut berisi pertanyaan untuk mengukur variabel kinerja manajerial.

**Tabel 3.4**  
**Item Pertanyaan Kinerja Manajerial**

Variabel	Item Pertanyaan	Referensi
Kinerja Manajerial	Saya memiliki andil dalam menentukan tujuan, kebijakan dan rencana kegiatan seperti penjadwalan kerja, penyusunan anggaran dan penyusunan program.	Schein (1932) dan Reynaldhie (2016)
	Saya memiliki andil dalam pengumpulan dan penyiapan informasi yang biasanya berbentuk catatan dan laporan.	
	Saya memiliki andil dalam penyampaian informasi dalam perusahaan untuk mengkoordinasi dan penyusunan laporan.	
	Saya bertugas dalam mengarahkan, memimpin dan mengembangkan para bawahan yang ada pada unit/sub unit.	
	Saya memiliki andil dalam mempertahankan angkatan kerja pada unit/sub unit, misalkan menyeleksi atau mempromosikan bawahan.	
	Saya memiliki andil dalam melakukan kontrak untuk barang atau jasa yang dibutuhkan pada unit/sub unit dengan pihak luar.	
	Saya bertugas mempromosikan visi, misi dan tujuan perusahaan dengan cara berkonsultasi secara lisan atau berhubungan dengan pihak lain diluar perusahaan.	
	Saya memiliki andil dalam menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian pencatatan hasil dan penilaian pelaporan keuangan.	

### 3.4.5 Partisipasi Anggaran

Anggaran memegang peranan penting sebagai alat manajemen untuk mengendalikan operasi perusahaan agar strategi yang ditetapkan dapat digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan. Partisipasi penyusunan anggaran dalam penelitian ini adalah mengukur seberapa besar tingkat keterlibatan manajer di dalam penyusunan anggaran yang memungkinkan bawahan untuk bernegosiasi dengan manajer atau atasan mereka mengenai kemungkinan target anggaran yang akan mereka capai. Pertanyaan yang digunakan penelitian ini untuk mengukur variabel kinerja manajerial ditampilkan di Tabel 3.5 berikut ini:

**Tabel 3.5**  
**Item Pertanyaan Partisipasi Anggaran**

Variabel	Item Pertanyaan	Referensi
Partisipasi Anggaran	Saya terlibat dalam penyusunan anggaran di wilayah pertanggungjawaban saya.	Hessel (2015) , Robbins (2012) dan Reynalddie (2016)
	Pimpinan saya selalu memberikan masukan yang masuk akal ketika merevisi anggaran yang saya susun.	
	Saya sering menyatakan pendapat dan usulan dalam diskusi penyusunan anggaran.	
	Saya mempunyai pengaruh dalam penentuan jumlah akhir dari anggaran wilayah pertanggungjawaban saya.	
	Kontribusi saya di wilayah pertanggungjawaban saya sangat penting.	
	Pimpinan sering minta pendapat atau usulan saya selama Rencana Kegiatan Anggaran (RKA) disusun dan ditetapkan.	

### 3.5 Metode Analisis Data

Analisis data yang dilakukan pada penelitian ini menggunakan bantuan program komputer yaitu SPSS (*Statistical Package For Social Science*) versi 23.0. Alat



analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda.

### **3.5.1 Analisis Statistik Deskriptif**

Analisis statistik deskriptif ini digunakan untuk memberikan gambaran/deskripsi mengenai variabel-variabel penelitian yang berasal dari jawaban responden. Analisis statistik deskriptif digunakan untuk mengetahui nilai minimum, nilai maksimum, mean serta standar deviasi.

### **3.5.2 Uji Kualitas Data**

Dalam penelitian ini data dikumpulkan melalui kuesioner, maka kualitas kuesioner dan kesanggupan responden dalam menjawab pertanyaan merupakan hal yang sangat penting. Keabsahan dalam penelitian ini sangat ditentukan oleh alat ukur variabel yang diteliti. Oleh karenanya uji validitas dan reliabilitas penting untuk dilakukan.

#### **3.5.2.1 Uji Validitas**

Validitas adalah suatu derajat ketepatan atau kelayakan instrumen yang digunakan untuk mengukur apa yang akan diukur (Ariffin,2012). Menurut Sukardi (2013) validitas adalah derajat yang menunjukkan dimana suatu tes mengukur apa yang hendak diukur. Sedangkan menurut Saifuddin Azwar (2014) bahwa validitas mengacu sejauh mana akurasi suatu tes atau skala dalam menjalankan fungsi pengukurannya. Dari ketiga pendapat diatas dapat

disimpulkan bahwa validitas adalah derajat ketepatan atau kelayakan instrumen yang digunakan untuk mengukur apa yang akan diukur serta sejauh mana instrumen tersebut menjalankan fungsi pengukurannya.

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Sebuah item dinyatakan valid membentuk suatu konstruk/kelompok bila mempunyai nilai  $< 0,01$  dan  $< 0,05$ . Pedoman dalam mengambil keputusan apakah data yang diperoleh valid atau tidak dengan kriteria sebagai berikut (Ghozali, 2013):

- Jika nilai  $r$  hitung  $<$  dari  $r$  tabel ( $P > 0,05$ ) maka data yang dihasilkan tidak valid.
- Jika nilai  $r$  hitung  $>$  dari  $r$  tabel ( $P < 0,05$ ) maka data yang dihasilkan valid.

### **3.5.2.2 Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas digunakan untuk menunjukkan ukuran kestabilan dan konsistensi dari konsep ukuran instrument atau alat ukur, sehingga nilai yang diukur tidak berubah dalam nilai tertentu. Data yang reliabel dalam instrument penelitian menunjukkan data tersebut dapat dipercaya. Penelitian ini melakukan pengujian reliabilitas dengan menggunakan teknik *Cronbach Alpha*. Teknik ini dipilih karena dapat menunjukkan indeks konsistensi reliabilitas yang cukup baik. Uji reliabilitas dengan menggunakan teknik *Cronbach Alpha* dilakukan dengan

melihat koefisiennya. Koefisien *Cronbach Alpha* beragam antara 0 hingga 1. Jika nilai alpha semakin mendekati angka 1 maka semakin tinggi pula tingkat reliabilitasnya. Nilai alpha antara 0,80 s.d 1,0 dikategorikan sangat reliabel, nilai antara 0,60 s.d 0,79 dikategorikan reliabel, dan nilai kurang dari 0,60 dikategorikan cukup reliabel (Sekaran, 2000). Selain itu, peneliti juga menghitung besar composite variable dengan ketentuan besarnya dari nilai tersebut harus lebih besar dari 0,60.

### **3.5.3 Uji Asumsi Klasik**

Uji asumsi klasik digunakan dalam penelitian ini karena penelitian ini menguji tentang pengaruh dari variabel, sehingga alat uji hipotesis menggunakan regresi. Uji ini terdiri atas uji normalitas, multikolinearitas dan heteroskedastisitas.

#### **3.5.3.1 Uji Normalitas**

Uji normalitas data bertujuan untuk menguji salah satu asumsi dasar analisis regresi berganda, yaitu variabel-variabel independen dan dependen harus didistribusikan normal atau mendekati normal. Pengujian normalitas data dilakukan dengan menggunakan *Kolmogorov-Smirnov*. Jika nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 maka data terdistribusi dengan normal, dan jika kurang dari 0,05 maka data terdistribusi dengan tidak normal (Ghozali, 2013).

### 3.5.3.2 Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Pengujian ada tidaknya gejala multikolinearitas dilakukan dengan memperhatikan nilai VIF (Variance Inflation Factor) dan toleransinya. Apabila nilai matrik korelasi tidak ada tidak ada yang lebih besar dari 0,5 maka dapat dinyatakan data yang akan dianalisis bebas dari multikolinearitas. Kemudian apabila nilai VIF berada di bawah 10 dan nilai toleransi mendekati 1, maka diambil kesimpulan bahwa model regresi tersebut tidak terdapat multikolinearitas (Ghozali, 2013).

### 3.5.3.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji ini dimaksudkan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain (Ghozali, 2013). Model regresi yang baik adalah jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap atau homokedastisitas. Adapun metode yang digunakan untuk mendeteksi heteroskedastisitas adalah dengan uji *Glejser* dengan probabilitas signifikansinya di atas tingkat kepercayaan  $\alpha = 5\%$  atau 0,05.

### 3.5.4 Analisis Regresi

#### 3.5.4.1 Analisis Regresi Linier Sederhana

Analisis ini digunakan untuk menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Adapun rumus yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$Y_{km} = C + \beta_1 X_{pa} + e \dots \dots \dots (1)$$

Keterangan:

$X_{pa}$  : Partisipasi Anggaran

$Y_{km}$  : Kinerja Manajerial

C : Konstanta

$\beta$  : Koefisien Regresi

#### 3.5.4.2 Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis ini digunakan untuk menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan melalui gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating. Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$Y_{km} = C + \beta_1 X_{pa} + \beta_2 X_{gk} + \beta_3 X_{pa} X_{gk} + e \dots \dots \dots (2)$$

Selanjutnya untuk menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan melalui budaya organisasi sebagai variabel moderating digunakan rumus sebagai berikut:

$$Y_{km} = C + \beta_1 X_{pa} + \beta_2 X_{bo} + \beta_3 X_{pa} X_{bo} + e \dots \dots \dots (3)$$

Untuk menguji partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial dengan melalui komitmen organisasi sebagai variabel moderating.

$$Y_{km} = C + \beta_1 X_{pa} + \beta_2 X_{ko} + \beta_3 X_{pa} X_{ko} + e$$

.....(4)

Keterangan :

$Y_{km}$	: Kinerja Manajerial
$X_{pa}$	: Partisipasi Anggaran
$X_{gk}$	: Gaya Kepemimpinan
$X_{bo}$	: Budaya Organisasi
$X_{ko}$	: Komitmen Organisasi
$X_{pa} X_{gk}$	: Interaksi antara Partisipasi Anggaran dan Gaya Kepemimpinan
$X_{pa} X_{bo}$	: Interaksi antara Partisipasi Anggaran dan Budaya Organisasi
$X_{pa} X_{ko}$	: Interaksi antara Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi
0	: Konstanta
$\beta_{1-3}$	: Koefisien Regresi
e	: Standard Error

### **3.5.5 Pengujian Hipotesis**

#### **3.5.5.1 Uji F**

Uji F digunakan untuk mengetahui apakah semua variabel independen secara bersama-sama (simultan) dapat berpengaruh terhadap variabel dependen. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan tingkat signifikansi 5%. Jika nilai signifikansi  $f < 0,05$  artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara semua variabel independen terhadap variabel dependen. Jika nilai signifikansi  $f > 0,05$  artinya tidak terdapat pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen.

#### **3.5.5.2 Uji t**

Pengujian ini digunakan untuk mengetahui apakah benar terdapat pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen dan arah hubungan masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Pengujian dilakukan dengan menggunakan significance level 0,05 ( $\alpha = 5\%$ ). Kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis sebagai berikut:

1. Jika nilai signifikan  $> 0,05$  maka variabel independen secara parsial tidak berpengaruh terhadap variabel dependen dan arah koefisien variabel tidak sesuai dengan arah  $H_a$ , maka  $H_a$  ditolak.
2. Jika nilai signifikan  $< 0,05$  maka variabel independen secara parsial berpengaruh terhadap variabel dependen dan arah koefisien variabel sesuai dengan arah  $H_a$ , maka  $H_a$  diterima.

### 3.5.5.3 Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai  $R^2$  yang kecil atau mendekati nol berarti kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel-variabel dependen sangat terbatas. Nilai  $R^2$  yang mendekati satu berarti variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen. Semakin tinggi nilai Adjusted-R2 maka semakin tinggi variabel independen dapat menjelaskan variasi variabel (Ghozali, 2013)



## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial dan partisipasi anggaran pada Badan Diklat Daerah Istimewa Yogyakarta dan Badan Diklat Kabupaten Paser. Pembahasan analisis dari hasil penelitian ini yang pertama dimulai dari menjelaskan deskripsi responden, yang meliputi profil responden berdasarkan jenis kelamin, pendidikan terakhir, jabatan, dan lama jabatan. Selanjutnya mengenai hasil pengujian data yaitu analisis statistik deskriptif variabel penelitian, uji kualitas data yang meliputi uji validitas dan reliabilitas, uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas, kemudian analisis regresi linear berganda dan yang terakhir uji hipotesis yang meliputi uji F, uji T, dan koefisien determinasi.

Data penelitian ini diperoleh dari data primer berupa kuesioner yang disebar secara langsung kepada responden dimana teknik pengambilan sampling dilakukan dengan menggunakan *non-random sampling* dengan teknik *purposive sampling* yaitu teknik pengambilan sampel yang dilakukan dengan adanya karakteristik tertentu dalam pengambilan sampel. Sampel dalam penelitian ini adalah pegawai atau karyawan Badan Diklat yang ada di Yogyakarta dan Paser. Dari kuesioner yang disebar oleh peneliti, sebanyak 40 kuesioner telah diisi oleh responden dan 40 kuesioner tersebut semuanya dapat digunakan oleh peneliti karena responden mengisi dengan lengkap dan tidak ada kuesioner yang tidak

diisi. Setelah data terkumpul maka data diolah dan selanjutnya dianalisis dengan menggunakan bantuan program statistik komputer SPSS versi 23.

#### **4.1 Deskriptif Karakteristik Responden**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap 40 responden, maka dapat diketahui mengenai karakteristik responden dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

##### **4.1.1 Jenis Kelamin**

Berdasarkan jenis kelamin responden dalam penelitian ini, maka dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

**Tabel 4.1**

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

<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Jumlah Responden</b>	<b>Persentase</b>
Laki – Laki	24	60 %
Perempuan	16	40 %
Total	40	100 %

*Sumber: Data Primer yang diolah, 2018*

Berdasarkan tabel diatas, bahwa karyawan yang menjadi responden sebagian besar berjenis kelamin laki-laki sebanyak 24 responden atau sebesar 60% dan sisanya responden perempuan berjumlah 16 responden atau sebesar 40%.

#### 4.1.2 Pendidikan Terakhir

Berdasarkan pendidikan terakhir responden dalam penelitian ini, maka dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

**Tabel 4.2**  
**Klasifikasi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

Keterangan	Jumlah	Persentase
D3	1	2,5%
S1	33	82,5%
S2	6	15%
Total	40	100%

*Sumber: Data Primer yang diolah, 2018*

Berdasarkan tabel diatas, bahwa karyawan yang menjadi responden sebagian besar pendidikan terakhir S1 sebanyak 33 responden atau sebesar 82,5% disusul s2 dengan total 6 responden atau sebesar 15% kemudian D3 dengan total 1 responden atau sebesar 2.5%

#### 4.1.3 Jabatan

Berdasarkan jabatan responden dalam penelitian ini, maka dapat diklasifikasikan sebagai berikut

**Tabel 4.3**  
**Klasifikasi Responden Berdasarkan Jabatan**

Keterangan	Jumlah	Persentase
Kepala Sub Bidang	12	30 %
Sekretaris	2	5 %
Bendahara	2	5 %
Staff	12	30 %
Penyusun	4	10 %
Analisis	4	10 %

<b>Keterangan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase</b>
Pengelola	4	10 %
Total	40	100 %

*Sumber: Data Primer yang diolah, 2018*

Berdasarkan tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa jabatan responden bervariasi. Kepala Sub Bidang atau Kasubbid sebanyak 12 responden atau sebesar 30%, Sekretaris sebanyak 2 responden atau sebesar 5%, Bendahara sebanyak 2 responden atau sebesar 5%, staff sebanyak 12 responden atau sebesar 30%, Penyusun, analisis dan pengelola sebanyak 4% atau sebesar 10%.

#### **4.1.4 Lama Jabatan**

Berdasarkan lama jabatan responden dalam penelitian ini, maka dapat diklasifikasikan sebagai berikut :

**Tabel 4.4**

#### **Klasifikasi Responden Berdasarkan Lama Jabatan**

<b>Keterangan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase</b>
1 – 5 Tahun	29	72,5 %
5 – 10 Tahun	11	27,5 %
Total	40	100 %

*Sumber: Data Primer yang diolah, 2018*

Berdasarkan tabel diatas, diperoleh kesimpulan bahwa mayoritas responden adalah mereka yang bekerja di jabatan sekarang sekitar 1-5 tahun sebanyak 29 orang atau sebesar 72,5% sedangkan yang menjabat 5-10 tahun sebanyak 11 orang atau sebesar 27,5%.

## 4.2 Analisis Statistik Deskriptif

Analisis ini menggunakan nilai minimum, maksimum, rata-rata (mean), dan standar deviasi atas jawaban responden dari tiap-tiap variabel. Penelitian analisis statistik dekskriptif memberikan penilaian tentang tinggi rendahnya kinerja manajerial terhadap keseluruhan variabel penelitian tersebut, hasil analisis dekskriptif dapat dilihat pada tabel 4.5 sebagai berikut:

**Tabel 4.5**  
**Analisis Dekskriptif Variabel Penelitian**

	n	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
PA	40	1.83	4.00	2.7833	.54178
KM	40	1.88	3.63	2.7553	.41421
GK	40	2.00	3.94	2.9810	.44852
BO	40	2.14	3.71	2.8963	.35326
KO	40	2.13	3.88	2.9275	.41565
Valid n (listwise)	40				

Dari tabel diatas, n menunjukkan responden pada penelitian ini yaitu sebanyak 40 responden. Nilai minimum adalah nilai skor terendah, sedangkan nilai maksimum adalah nilai skor tertinggi. Mean adalah hasil penjumlahan nilai minimum dan maksimum dibagi dua. Standar deviasi adalah akar dari jumlah kuadrat dari selisih nilai rata-rata dengan rata-rata dibagi dengan banyaknya data. Semakin tinggi tingkat standar deviasinya maka akan semakin heterogenitas, yang berarti bahwa jawaban responden terhadap pertanyaan pada kuesioner semakin bervariasi, sebaliknya semakin rendah tingkat standar deviasinya maka jawaban responden terhadap pertanyaan pada kuesioner semakin homogen yang berarti bahwa variasi jawaban semakin kecil.

Dari analisis data diatas, maka dapat disimpulkan deskripsi masing-masing variabel adalah sebagai berikut :

1. Variabel partisipasi anggaran (X1) dapat dilihat pada tabel 4.5 bahwa nilai minimumnya adalah sebesar 1.83, sedangkan untuk nilai maksimumnya yaitu sebesar 4.00. Nilai rata-rata (mean) jawaban responden mengenai variabel partisipasi anggaran yaitu 2.7833. Dari nilai rata-rata ini, menunjukkan bahwa partisipasi anggaran yang diberikan oleh atasan dirasakan cukup oleh para pegawai BKD Yogyakarta dan Paser. Standar deviasi pada variabel partisipasi anggaran sebesar 0,54178 yang menunjukkan jawaban responden bervariasi.
2. Variabel kinerja manajerial (Y) dapat dilihat pada tabel 4.5 bahwa nilai minimumnya adalah sebesar 1.88, sedangkan untuk nilai maksimumnya yaitu sebesar 3.63. Nilai rata-rata (mean) jawaban responden mengenai variabel partisipasi anggaran yaitu 2.7553. Dari nilai rata-rata ini, menunjukkan bahwa kinerja manajerial dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan atas sudah tinggi. Standar deviasi pada variabel kinerja manajerial BKD Yogyakarta dan Paser sebesar 0.41421 yang menunjukkan jawaban responden bervariasi.
3. Variabel gaya kepemimpinan (X2) dapat dilihat pada tabel 4.5 bahwa nilai minimumnya adalah sebesar 2.00, sedangkan untuk nilai maksimumnya yaitu sebesar 3.94. Nilai rata-rata (mean) jawaban responden mengenai variabel gaya kepemimpinan yaitu 2.9810. Dari nilai rata-rata ini, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang cukup besar

yang dimiliki oleh para pegawai BKD Yogyakarta dan Paser. Standar deviasi pada variabel gaya kepemimpinan BKD Yogyakarta dan Paser sebesar 0.44852 yang menunjukkan jawaban responden bervariasi.

4. Variabel budaya organisasi (X3) dapat dilihat pada tabel 4.5 bahwa nilai minimumnya adalah sebesar 2.14, sedangkan untuk nilai maksimumnya yaitu sebesar 3.71. Nilai rata-rata (mean) jawaban responden mengenai variabel budaya organisasi yaitu 2.8963. Dari nilai rata-rata ini, menunjukkan bahwa budaya organisasi yang cukup besar yang dimiliki oleh para pegawai BKD Yogyakarta dan Paser. Standar deviasi pada variabel budaya organisasi BKD Yogyakarta dan Paser sebesar 0.35326 yang menunjukkan jawaban responden bervariasi.
5. Variabel komitmen organisasi (X4) dapat dilihat pada tabel 4.5 bahwa nilai minimumnya adalah sebesar 2.13, sedangkan untuk nilai maksimumnya yaitu sebesar 3.88. Nilai rata-rata (mean) jawaban responden mengenai variabel komitmen organisasi yaitu 2.9275. Dari nilai rata-rata ini, menunjukkan bahwa komitmen organisasi yang cukup besar yang dimiliki oleh para pegawai BKD Yogyakarta dan Paser. Standar deviasi pada variabel komitmen organisasi BKD Yogyakarta dan Paser sebesar 0.41565 yang menunjukkan jawaban responden bervariasi.

### **4.3 Uji Kualitas Data**

Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui apakah instrumen yang digunakan valid dan reliabel sebab kebenaran data yang diolah sangat menentukan kualitas

penelitian (Sudarmanto, 2013). Dalam penelitian ini peneliti menggunakan uji kualitas data dengan uji validitas dan uji reliabilitas.

#### 4.3.1 Uji Validitas

Uji validitas dihitung dengan membandingkan nilai *r* hitung (*correlated item-total correlation*) dengan nilai *r* tabel. Jika *r* hitung > dari *r* tabel (pada taraf signifikansi 0,05) maka pernyataan tersebut dinyatakan valid. Hasil perhitungan uji validitas pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.6 sebagai berikut:

**Tabel 4.6**  
**Hasil Uji Validitas**

Variabel	Kode Indikator	r Hitung	r Tabel	Keterangan
Partisipasi Anggaran	PA1	0,853	0,3120	Valid
	PA2	0,828	0,3120	Valid
	PA3	0,742	0,3120	Valid
	PA4	0,691	0,3120	Valid
	PA5	0,843	0,3120	Valid
	PA6	0,782	0,3120	Valid
Kinerja Manajerial	KM1	0,702	0,3120	Valid
	KM2	0,541	0,3120	Valid
	KM3	0,784	0,3120	Valid
	KM4	0,752	0,3120	Valid
	KM5	0,564	0,3120	Valid
	KM6	0,576	0,3120	Valid
	KM7	0,746	0,3120	Valid
	KM8	0,789	0,3120	Valid
Gaya Kepemimpinan	GK1	0,643	0,3120	Valid
	GK2	0,622	0,3120	Valid
	GK3	0,523	0,3120	Valid
	GK4	0,719	0,3120	Valid
	GK5	0,731	0,3120	Valid
	GK6	0,649	0,3120	Valid



Variabel	Kode Indikator	r Hitung	r Tabel	Keterangan
	GK7	0,606	0,3120	Valid
	GK8	0,804	0,3120	Valid
	GK9	0,609	0,3120	Valid
	GK10	0,745	0,3120	Valid
	GK11	0,788	0,3120	Valid
	GK12	0,833	0,3120	Valid
	GK13	0,754	0,3120	Valid
	GK14	0,809	0,3120	Valid
	GK15	0,741	0,3120	Valid
	GK16	0,636	0,3120	Valid
Budaya Organisasi	BO1	0,627	0,3120	Valid
	B02	0,491	0,3120	Valid
	BO3	0,708	0,3120	Valid
	BO4	0,621	0,3120	Valid
	BO5	0,686	0,3120	Valid
	BO6	0,696	0,3120	Valid
	BO7	0,679	0,3120	Valid
Komitmen Organisasi	KO1	0,726	0,3120	Valid
	KO2	0,772	0,3120	Valid
	KO3	0,346	0,3120	Valid
	KO4	0,784	0,3120	Valid
	KO5	0,784	0,3120	Valid
	KO6	0,751	0,3120	Valid
	KO7	0,760	0,3120	Valid
	KO8	0,629	0,3120	Valid

*Sumber: Data Primer yang diolah, 2018*

Dengan melihat data diatas, dapat diketahui besarnya r-hitung dan r-tabel dari seluruh butir pernyataan variabel-variabel penelitian. Dari hasil perhitungan r-hitung seluruh butir pernyataan variabel penelitian mempunyai nilai r-hitung yang lebih besar dari pada r-tabel, dimana nilai r-tabel sebesar 0,3120 pada tingkat signifikansi 5%. Maka dapat disimpulkan bahwa seluruh butir pernyataan dan pertanyaan pada variabel penelitian dinyatakan valid, sehingga seluruh butir pernyataan dan pertanyaan yang terdapat pada kuesioner dapat dinyatakan layak sebagai instrumen untuk mengukur data

penelitian.

#### 4.3.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas ini menggunakan reliabilitas konsistensi internal yaitu teknik *cronbach Alpha* ( $\alpha$ ). Apabila nilai *cronbach alpha* dari hasil pengujian  $> 0,60$  maka dapat dikatakan bahwa konstruk atau variabel itu adalah reliabel. Hasil analisis uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel 4.7 dibawah ini.

**Tabel 4.7**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
Partisipasi Anggaran	0,876	Reliabel
Kinerja Manajerial	0,830	Reliabel
Gaya Kepemimpinan	0,932	Reliabel
Budaya Organisasi	0,763	Reliabel
Komitmen Organisasi	0,849	Reliabel

*Sumber: Data Primer yang diolah, 2018*

Hasil uji reliabilitas pada tabel 4.7 di atas, menunjukkan bahwa nilai *cronbach alpha* untuk variabel partisipasi anggaran ( $0,876 > 0,60$ ), variabel kinerja manajerial ( $0,830 > 0,60$ ), variabel gaya kepemimpinan ( $0,932 > 0,60$ ), variabel budaya organisasi ( $0,763 > 0,60$ ) dan komitmen organisasi ( $0,849 > 0,60$ ) dapat disimpulkan bahwa semua variabel lebih besar dari 0,60 dan dikatakan reliabel.

#### 4.4 Uji Asumsi Klasik

##### 4.4.1 Uji Normalitas

Kualitas data pada penelitian ini diuji dengan menggunakan uji normalitas. Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui normal tidaknya distribusi data. Jika nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 maka data terdistribusi dengan normal, dan jika kurang dari 0,05 maka data terdistribusi dengan tidak normal. Pengujian normalitas data dilakukan dengan menggunakan *One Sample Kolmogrov-Smirnov Test (I- Sample K-S)* pada Tabel 4.8 sebagai berikut

**Tabel 4.8**  
**Hasil Uji Normalitas**

Variabel	Asymp.Sign. (2 tailed)	Kesimpulan
Partisipasi Anggaran	0,725	Normal
Kinerja Manajerial	0,536	Normal
Gaya Kepemimpinan	0,478	Normal
Budaya Organisasi	0,464	Normal
Komitmen Organisasi	0,762	Normal

*Sumber: Data Primer yang diolah, 2018*

Hasil pengujian normalitas pada Tabel 4.8 di atas, menunjukkan bahwa nilai signifikansi dari pengujian *One Sample Kolmogrov-Smirnov Test* untuk semua variabel adalah lebih besar 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini terdistribusi secara normal.

#### 4.4.2 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas dalam suatu model regresi dalam penelitian ini dilakukan dengan melihat *tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Hasil pengujian multikolinearitas dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.9 sebagai berikut:

**Tabel 4.9**  
**Hasil Uji Multikolinearitas**

Variabel	Collinearity Statistic		Keterangan
	Tolerance	VIF	
Partisipasi Anggaran	0,847	1,181	Bebas Multikolinearitas
Gaya Kepemimpinan	0,807	1,239	Bebas Multikolinearitas
Budaya Organisasi	0,917	1,091	Bebas Multikolinearitas
Komitmen Organisasi	0,925	1,081	Bebas Multikolinearitas

*Sumber: Data Primer yang diolah, 2018*

Berdasarkan Tabel 4.9 di atas, hasil perhitungan nilai tolerance semua variabel lebih dari dari 0,10 yang berarti tidak ada korelasi antar variabel independen. Hasil perhitungan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) juga menunjukkan hal yang sama tidak ada satu variabel independen yang memiliki nilai VIF lebih dari 10. Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinearitas antar variabel independen dalam model regresi.

### 4.4.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Hasil penelitian dapat dilihat pada tabel 4.10 sebagai berikut:

**Tabel 4.10**  
**Hasil Uji Heteroskedastisitas**

Variabel	Sig.	Keterangan
Partisipasi Anggaran	0,112	Bebas Heteroskedastisitas
Gaya Kepemimpinan	0,891	Bebas Heteroskedastisitas
Budaya Organisasi	0,425	Bebas Heteroskedastisitas
Komitmen Organisasi	0,091	Bebas Heteroskedastisitas

*Sumber: Data Primer yang diolah, 2018*

Berdasarkan Tabel 4.10 di atas, dapat dilihat hasil regresi nilai absolut residual terhadap variabel independen menunjukkan bahwa tidak ada satupun variabel independen yang signifikan secara statistik yang mempengaruhi variabel dependen. Hal ini dilihat dari nilai probabilitas signifikansinya di atas tingkat kepercayaan 5 % atau 0,05. Jadi, dapat disimpulkan model regresi bebas dari masalah heteroskedastisitas.

## 4.5 Hasil Analisis Regresi Linear Sederhana dan Berganda

### 4.5.1 Analisis Regresi Sebelum Moderasi

Analisis ini digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Hasil analisis mengenai koefisien model regresi linear sederhana dapat dilihat pada tabel 4.11 berikut ini:

**Tabel 4.11**  
**Hasil Uji Analisis Regresi Sebelum Moderasi**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.069	.333		6.218	.000
PA	.247	.117	.323	2.102	.042

a. Dependent Variable: KM

*Sumber: Data Primer yang diolah, 2018*

Model penelitian pertama ini digunakan untuk mengetahui pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Dari hasil analisis regresi linier sederhana di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

$$Y_{km} = 2,069 + 0,247X_{pa}$$

Dari hasil model penelitian pertama dapat disimpulkan bahwa:

1. Nilai konstanta sebesar 2,069. Hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa apabila nilai partisipasi penyusunan anggaran sebesar 0, maka besarnya kinerja manajerial adalah 2,069.
2. Koefisien regresi variabel partisipasi penyusunan anggaran sebesar 0,247. Hal tersebut menunjukkan setiap kenaikan partisipasi anggaran sebesar satu satuan maka akan meningkatkan nilai kinerja manajerial sebesar 0,247 dengan asumsi variabel bebas lain konstan.

#### 4.5.2 Analisis Regresi Linier Berganda Model Penelitian Kedua

Model penelitian kedua dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran terhadap komitmen organisasi dengan gaya kepemimpinan. Hasil analisis regresi pada model persamaan kedua dapat dilihat pada tabel 4.12 di bawah ini:

**Tabel 4.12**  
**Hasil Uji Analisis Regresi Linier Berganda Model Penelitian Kedua**

		Coefficients <sup>a</sup>						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
Model	B	Std. Error	Beta					Tolerance
1	(Constant)	1.496	.312		4.800	.000		
	PA	.361	.102	.472	3.525	.001	.927	1.079
	PA_GK	.564	.137	.551	4.121	.000	.927	1.079

a. Dependent Variable: KM

*Sumber: Data Primer yang diolah, 2018*

Model penelitian kedua ini digunakan untuk mengetahui pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating. Dari hasil analisis data diatas dihasilkan model persamaan kedua dalam penelitian ini yaitu:

$$Y_{km} = 1,496 + 0,361X_{pa} + 0,564X_{pa}X_{gk}$$

Dari hasil persamaan regresi diatas maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Nilai konstanta sebesar 1,496. Hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa apabila nilai partisipasi penyusunan anggaran dan gaya kepemimpinan kerja sebesar 0, maka besarnya kinerja manajerial adalah 1,496.

2. Nilai koefisien regresi interaksi antara partisipasi anggaran dengan gaya kepemimpinan sebesar 0,564. Hal tersebut menunjukkan setiap kenaikan nilai interaksi partisipasi penyusunan anggaran dengan gaya kepemimpinan sebesar satu satuan maka akan meningkatkan nilai kinerja manajerial sebesar 0,564 dengan asumsi variabel bebas lain konstan.

#### 4.5.3 Analisis Regresi Linier Berganda Model Penelitian Ketiga

Model penelitian ketiga ini digunakan untuk mengetahui pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan budaya organisasi sebagai variabel moderating. Hasil analisis regresi pada model persamaan ketiga dapat dilihat pada tabel 4.13 di bawah ini:

**Tabel 4.13**  
**Hasil Uji Analisis Regresi Linier Berganda Model Penelitian Ketiga**

		Coefficients <sup>a</sup>						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Collinearity Statistics	
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.510	.290		5.206	.000		
	PA_BO	.524	.110	.600	4.774	.000	.949	1.053
	PA	.350	.096	.458	3.644	.001	.949	1.053

a. Dependent Variable: KM

*Sumber: Data Primer yang diolah, 2018*

Model penelitian ketiga ini digunakan untuk mengetahui pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan budaya organisasi sebagai variabel moderating. Dari hasil analisis regresi linier berganda di atas untuk model persamaan pertama sebagai berikut:



$$Y_{km} = 1,510 + 0,350X_{pa} + 0,524X_{pa}X_{bo}$$

Dari hasil model penelitian ketiga dapat disimpulkan bahwa:

1. Nilai konstanta sebesar 1.510. Hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa apabila nilai partisipasi penyusunan anggaran dan budaya organisasi sebesar 0, maka besarnya kinerja manajerial adalah 1.510.
2. Nilai koefisien regresi interaksi antara partisipasi anggaran dengan budaya organisasi sebesar 0,524. Hal tersebut menunjukkan setiap kenaikan nilai interaksi partisipasi penyusunan anggaran dengan budaya organisasi sebesar satu satuan maka akan meningkatkan nilai kinerja manajerial sebesar 0,524 dengan asumsi variabel bebas lain konstan.

#### 4.5.4 Analisis Regresi Linier Berganda Model Penelitian Keempat

Model penelitian keempat penelitian ini digunakan untuk mengetahui pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderating. Hasil analisis regresi pada model persamaan keempat dapat dilihat pada tabel 4.14 di bawah ini

**Tabel 4.14**  
**Hasil Uji Analisis Regresi Linier Berganda Model Penelitian Keempat**

Coefficients <sup>a</sup>							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	1.588	.351		4.520	.000		

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
PA	.335	.113	.438	2.974	.005	.922	1.085
PA_KO	.411	.147	.412	2.795	.008	.922	1.085

a. Dependent Variable: KM

*Sumber: Data Primer yang diolah, 2018*

Model penelitian keempat ini digunakan untuk mengetahui pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderating. Dari hasil analisis regresi linier sederhana di atas dapat disimpulkan sebagai berikut:

$$Y_{km} = 1,588 + 0,335pa + 0,411XpaXko$$

Dari hasil model penelitian keempat dapat disimpulkan bahwa:

1. Nilai konstanta menunjukkan angka 1,588 yang berarti apabila nilai partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi sebesar 0, maka besarnya kinerja manajerial adalah 1,588.
2. Nilai koefisien regresi interaksi antara partisipasi anggaran dengan komitmen organisasi adalah sebesar 0,411. Hal tersebut menunjukkan setiap kenaikan nilai interaksi partisipasi penyusunan anggaran dengan komitmen organisasi sebesar satu satuan maka akan meningkatkan nilai kinerja manajerial sebesar 0,411 dengan asumsi variabel bebas lain konstan.

## 4.6 Uji Hipotesis

### 4.6.1 Uji F (Uji Simultan)

Uji F digunakan untuk mengetahui apakah semua variabel independen secara bersama-sama (simultan) dapat berpengaruh terhadap variabel dependen. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan tingkat signifikansi 5%. Jika nilai signifikansi  $f < 0,05$  artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara semua variabel independen terhadap variabel dependen. Jika nilai signifikansi  $f > 0,05$  artinya tidak terdapat pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen. Hasil analisis Uji F dapat dilihat pada tabel 4.15 di bawah ini:

**Tabel 4.15**  
**Hasil Uji F (Simultan)**

ANOVA <sup>a</sup>						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.692	4	.423	2.960	.033 <sup>b</sup>
	Residual	5.000	35	.143		
	Total	6.691	39			

a. Dependent Variable: KM

b. Predictors: (Constant), KO, PA, BO, GK

*Sumber: Data Primer yang diolah, 2018*

Berdasarkan tabel 4.15 diperoleh F hitung sebesar 2,960 dengan signifikansi sebesar 0,033, karena probabilitas signifikansi  $< 0,05$ , maka gaya kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen organisasi dan partisipasi anggaran secara simultan berpengaruh terhadap kinerja manajerial atau model penelitian adalah baik atau best fit untuk data yang diuji.

#### **4.6.2 Uji T (Uji Signifikan)**

Uji T digunakan untuk melihat pengaruh parsial dari masing-masing variabel bebas (independen) terhadap variabel terikat (dependen). Untuk mengetahui pengaruh tersebut signifikan atau tidak, dapat dilihat dari besarnya hasil signifikansi atas probabilitas value (*p-value*) dibandingkan dengan taraf signifikansi 0,05 (=5%)

##### **4.6.2.1 Hipotesis 1**

Berdasarkan hasil tabel 4.11, diperoleh *p-value* partisipasi anggaran sebesar 0,042. Hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai *p-value* lebih kecil dari taraf signifikansi yang ditentukan yaitu 0,05. Artinya bahwa secara parsial tersebut terdapat pengaruh yang signifikan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Reynaldhie (2016) yang mengindikasikan bahwa apabila karyawan berkontribusi dalam partisipasi anggaran maka akan berpengaruh terhadap kinerja manajerial karyawan tersebut. Hal tersebut juga sejalan dengan penelitian Setyarini dan Susty (2014) yang mengatakan bahwa seorang karyawan yang terlibat dalam partisipasi anggaran mereka merasa lebih di hargai didalam instansi atau organisasi tersebut sehingga berdampak terhadap kinerja mereka yangmana akan memberikan dampak positif terhadap instansi dimana mereka bekerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Teori *Goal Setting* yang mendukung bahwa dengan terlibatnya karyawan di dalam partisipasi penyusunan anggaran

akan meningkatkan kinerja instansi tersebut sehingga bisa mencapai tujuan instansi secara bersama.

Berdasarkan hasil penelitian di atas maka hipotesis pertama penelitian ini yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial **didukung oleh data.**

#### **4.6.2.2 Hipotesis 2**

Berdasarkan tabel 4.12 diperoleh p-value interaksi antara partisipasi anggaran dengan gaya kepemimpinan sebesar 0,000. Hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai p-value lebih kecil dari taraf signifikansi yang ditentukan yaitu 0,05. Artinya bahwa secara parsial tersebut bahwa gaya kepemimpinan merupakan variabel moderating partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Suniastuti dan Suana (2012) yang mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan yang dapat membuat suasana kondusif, harmonis dan menyenangkan dapat meningkatkan kinerja. Hal tersebut juga sejalan dengan penelitian Reynaldhie (2016) yang mengatakan bahwa seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi kondisi kerja, dimana akan berhubungan dengan bagaimana karyawan menerima suatu gaya kepemimpinan itu menyenangkan atau tidak. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan Teori Kontinjensi yang menjelaskan bahwa kelompok yang efektif tergantung pada kecocokan antara gaya kepemimpinan yang berinteraksi dengan subordinatnya.

Oleh karenanya hipotesis kedua penelitian ini yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial **didukung oleh data.**

#### **4.6.2.3 Hipotesis 3**

Berdasarkan tabel 4.13 diperoleh p-value interaksi antara partisipasi anggaran dengan budaya organisasi sebesar 0,000. Hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai p-value lebih kecil dari taraf signifikansi yang ditentukan yaitu 0,05. Artinya bahwa secara parsial tersebut bahwa budaya organisasi merupakan variabel moderating partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Suniastusi dan Suana (2012) yang mengatakan bahwa budaya organisasi merupakan alat perekat yang mampu membuat kelompok organisasi menjadi lebih dekat. Selain itu hasil ini juga sejalan dengan penelitian Pantuow (2012) dan Reynalddie (2016) yang menyatakan bahwa budaya organisasi adalah komponen yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja aparat. Budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar bersama yang dipelajari oleh kelompok dalam suatu organisasi sebagai alat untuk memecahkan masalah terhadap penyesuaian faktor eksternal dan integrasi faktor internal.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Teori Budaya Komunikasi yang mengemukakan bahwa anggota-anggota organisasi menciptakan dan mempertahankan perasaan yang dimiliki bersama mengenai realitas organisasi,

yang berakibat pada pemahaman yang lebih baik mengenai nilai-nilai sebuah organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian di atas maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga penelitian ini yaitu budaya organisasi memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial **didukung oleh data.**

#### **4.6.2.4 Hipotesis 4**

Berdasarkan tabel 4.14 diperoleh p-value interaksi antara partisipasi anggaran dengan komitmen organisasi sebesar 0,008. Hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai p-value lebih kecil dari taraf signifikansi yang ditentukan yaitu 0,05. Artinya bahwa secara parsial tersebut bahwa komitmen organisasi merupakan variabel moderating partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Setyarini dan Susty (2014) yang mengatakan bahwa komitmen organisasi yang tinggi menjadikan individu peduli dengan nasib organisasi dan berusaha menjadikan organisasi ke arah yang lebih baik. Selain itu juga sejalan dengan penelitian Reynaldhie (2016) bahwa setiap perusahaan atau instansi menginginkan karyawan yang memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan dimana karyawan tersebut bekerja. Hal tersebut dikarenakan tinggi rendahnya komitmen organisasi yang dimiliki oleh karyawan sangat mempengaruhi bagaimana kinerja karyawan tersebut.

Berdasarkan hasil di atas maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat penelitian ini yang menyatakan bahwa komitmen organisasi

memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial **didukung oleh data.**

### 4.6.3 Uji Koefisien Determinan

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen:

**Tabel 4.16**  
**Hasil Uji Koefisien Determinan**  
**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.394 <sup>a</sup>	.155	.058	.21753

*Sumber: Data Primer yang diolah, 2018*

Tabel 4.16 menunjukkan bahwa nilai adjusted R square yang diperoleh sebesar 0.058, yang berarti bahwa pengaruh faktor gaya kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen organisasi dan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial adalah sebesar 5,8 %, sedangkan sisanya sebesar 94,2 % merupakan kontribusi dari faktor lainnya yang tidak diujikan dalam penelitian ini.

## 4.7 Pembahasan

### 4.7.1 Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Dari hasil analisis regresi linier sederhana pada tabel 4.11, dihasilkan nilai koefisien regresi positif sebesar 0,247 dengan nilai signifikansi 0,042. Nilai koefisien regresi positif tersebut dapat diartikan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial sedangkan nilai signifikansi



0,042 dapat diartikan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori penetapan tujuan (*goal setting theory*) yang dikembangkan oleh Locke (1968) yang menjelaskan hubungan antara tujuan yang ditetapkan dengan prestasi kerja (kinerja). Dari pendapat para ahli dapat dikatakan bahwa *goal setting* adalah penetapan target berorientasi hasil. Pemerintah berupaya untuk mencapai tujuan pencapaian kinerja yang optimal dengan cara melibatkan manajer tingkat bawah dan menengah dalam penyusunan anggaran sebagai alat yang diyakini akan meningkatkan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan Reynaldhie (2016). Adanya pengaruh positif dan signifikan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial disebabkan karena partisipasi anggaran merupakan keterlibatan direktur, kepala bidang dan kepala seksi dalam suatu organisasi untuk melakukan kegiatan dalam pencapaian sasaran yang telah ditetapkan dalam anggaran. Dengan adanya keterlibatan tersebut akan mendorong para direktur, kepala bidang dan kepala seksi untuk bertanggung jawab terhadap masing-masing tugas yang menjadi tanggung jawab mereka sehingga akan meningkatkan kinerjanya dalam mencapai sasaran atau target yang telah ditetapkan dalam anggaran.

#### **4.7.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Hubungan AntaraPartisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesa 2 diketahui bahwa variabel gaya kepemimpinan memperkuat terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Dari hasil analisis regresi linier berganda pada tabel 4.12 diatas, dihasilkan nilai koefisien regresi positif sebesar 0,564 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Nilai koefisien regresi positif tersebut dapat diartikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dalam memediasi hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial sedangkan nilai signifikansi 0,000 dapat diartikan bahwa gaya kepemimpinan menghubungkan secara signifikan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa gaya organisasi menghubungkan secara positif dan signifikan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

Sejalan dengan Teori Kontinjensi menurut Fiedler (1967) berpendapat bahwa seseorang menjadi pemimpin tidak hanya karena karakteristik individu mereka tetapi juga karena beberapa variabel situasi dan interaksi antara pemimpin dengan bawahan. Selain itu, teori ini menjelaskan bahwa tinggi rendahnya prestasi kerja suatu kelompok dipengaruhi oleh sistem motivasi dari pemimpin dan sejauh mana pemimpin dapat mengendalikan dan mempengaruhi suatu situasi tertentu (Elqorni, 2011). Sehingga, dapat disimpulkan bahwa gaya

kepemimpinan memiliki berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Reynaldhie (2016). Adanya pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan dengan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Salah satu faktor yang memiliki peran penting dalam partisipasi anggaran adalah gaya kepemimpinan. Syafiie (2012:1) mengasumsikan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan dan kepribadian seseorang dalam mempengaruhi serta membujuk pihak lain agar melakukan tindakan pencapaian tujuan bersama, sehingga dengan demikian yang bersangkutan menjadi awal struktur dan pusat proses kelompok.

#### **4.7.3 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesa 3 diketahui bahwa variabel budaya organisasi memperkuat terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Dari hasil analisis regresi linier berganda pada tabel 4.13 diatas, dihasilkan nilai koefisien regresi positif sebesar 0,524 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Nilai koefisien regresi positif tersebut dapat diartikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dalam memediasi hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial sedangkan nilai signifikansi 0,000 dapat diartikan bahwa budaya organisasi menghubungkan secara signifikan antara partisipasi anggaran dengan kinerja

manajerial. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dalam penelitian ini berpengaruh terhadap hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Artinya budaya organisasi yang kuat dan mengarahkan orang-orang dalam organisasi dapat meningkatkan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori budaya komunikasi menurut Pacanowsky dan Trujilo (1982) yang mengemukakan bahwa anggota-anggota organisasi menciptakan dan mempertahankan perasaan yang dimiliki bersama mengenai realitas organisasi, yang berakibat pada pemahaman yang lebih baik mengenai nilai-nilai sebuah organisasi. Asumsi ini berkaitan dengan pentingnya orang dalam berorganisasi. Individu-individu saling berbagi dalam menciptakan dan mempertahankan realitas.

Hasil pengujian ini, konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Suniastuti dan Suana (2012), Pantouw (2012), dan Reynaldhie (2016) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

Budaya organisasi juga memiliki peran yang cukup penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Budaya organisasi berfungsi sebagai pengikat seluruh komponen organisasi, menentukan identitas, suntikan energi, motivator, dan dapat dijadikan pedoman bagi anggota organisasi. Budaya organisasi merupakan alat perekat yang mampu membuat kelompok organisasi menjadi lebih dekat, yang dapat menjadi sebuah energi positif yang mampu membawa organisasi ke arah yang lebih baik.

#### **4.7.4 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dengan Kinerja Manajerial**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesa 4 diketahui bahwa variabel komitmen organisasi memperkuat terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Dari hasil analisis regresi linier berganda pada tabel 4.14 diatas, dihasilkan nilai koefisien regresi positif sebesar 0,411 dengan nilai signifikansi sebesar 0,008. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Nilai koefisien regresi positif tersebut dapat diartikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dalam memediasi hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial sedangkan nilai signifikansi 0,008 dapat diartikan bahwa komitmen organisasi menghubungkan secara signifikan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Dapat diartikan bahwa berdasarkan hasil pengujian hipotesa 4 membuktikan variabel komitmen organisasi berpengaruh terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Artinya dengan komitmen organisasi yang tinggi dapat meningkatkan partisipasi anggaran, sehingga kinerja manajerial pun meningkat. Dengan ini dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

Sesuai dengan teori penetapan tujuan (*goal setting theory*) yang dikembangkan oleh Locke (1968) menjelaskan hubungan antara tujuan yang ditetapkan dengan prestasi kerja (kinerja). Dari pendapat para ahli dapat dikatakan bahwa goal setting adalah penetapan target berorientasi hasil.

Komitmen organisasi yang kuat di dalam diri individu akan menyebabkan individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi sesuai dengan tujuan dan kepentingan organisasi.

Hasil pengujian ini sejalan dengan Setyarini dan Susty (2014) dan Reynaldhie (2016) bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

Selain itu komitmen organisasi yang kuat akan mendorong para manajer bawahan untuk berusaha keras dalam mencapai tujuan organisasi. Komitmen yang tinggi menjadikan individu lebih mementingkan organisasi dari pada kepentingan pribadi dan berusaha menjadikan organisasi menjadi lebih baik. Sebaliknya, komitmen organisasi yang rendah akan membuat individu berbuat untuk kepentingan pribadinya dari pada kepentingan organisasi.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa:

1. Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Artinya dengan tingkat partisipasi yang tinggi maka kinerja manajerial pun meningkat.
2. Gaya kepemimpinan memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Artinya dengan gaya kepemimpinan yang semakin terbuka dan bersifat harmonis dapat meningkatkan partisipasi anggaran, sehingga kinerja manajerial pun meningkat.
3. Komitmen organisasi memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Artinya dengan komitmen organisasi yang tinggi dapat meningkatkan partisipasi anggaran sehingga kinerja manajerial pun meningkat.
4. Budaya organisasi memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Artinya dengan budaya organisasi yang kuat dan mengarahkan orang-orang dalam organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan.

#### **5.2 Implikasi dan Manfaat Hasil Penelitian**

Dari kesimpulan diatas dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Hasil kesimpulan menyatakan bahwa partisipasi gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan budaya organisasi memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.
2. Penelitian ini memberikan manfaat dan menambah wawasan penulis dalam bidang akuntansi manajemen dan sistem pengendalian manajemen yang berfokus pada partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial
3. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan evaluasi mengenai permasalahan dan hambatan pada kinerja manajerial dan partisipasi anggaran. Penelitian ini juga dapat memberikan ide atau saran sebagai acuan untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja manajerial serta partisipasi anggaran. Selain itu, dengan menggunakan hasil penelitian ini perusahaan mampu untuk membuat keputusan terkait dengan kegiatan penyusunan anggaran sehingga kinerja manajerial menjadi lebih baik.

### **5.3 Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang mungkin dapat mempengaruhi hasil dari penelitian ini. Keterbatasan tersebut antara lain:

1. Penelitian ini terkendala dalam pengambilan sampel di Badan Diklat Yogyakarta dikarenakan sulitnya mendapatkan akses untuk melakukan penelitian di kantor setempat sehingga target penyelesaian skripsi
2. Dalam penelitian ini metode yang digunakan untuk pengumpulan data hanya melalui kuesioner sehingga masih ada kemungkinan kelemahan-kelemahan yang ditemui, seperti jawaban yang tidak cermat serta



pertanyaan yang kurang dipahami oleh responden sehingga menimbulkan hasil yang kurang menunjukkan kenyataan yang sebenarnya.

#### **5.4 Saran**

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah peneliti uraikan, maka saran yang dapat direkomendasikan adalah:

1. Untuk mendapatkan hasil yang lebih optimal dan untuk menghindari bias maka diusahakan peneliti selanjutnya menggunakan metode interview selain menggunakan kuesioner agar mendapatkan data yang lebih akurat.
2. Peneliti selanjutnya, menggunakan opsi pemilihan variabel moderasi lain, seperti ketidakpastian lingkungan, komunikasi, *locus of control* dan lain-lain.
3. Memperluas wilayah pengambilan sampel dan melakukan penambahan jumlah agar dapat mengeneralisasikan hasil penelitian dengan menggunakan responden yang berbeda.

## DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, A., Musadieq, M. Al, & Mukzam, M. D. (2017). Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja (Studi pada Karyawan PT PELINDO Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 47(2), 33–38.
- Ferdiani, D., & Rohman, A. (2012). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pegawai Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Tengah: Komitmen Organisasi Dan Persepsi Inovasi Sebagai Variabel Intervening. *Skripsi Undip*, 1, 1–14
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Istiani, H. C. (2017). Pengaruh Kompensasi, Motivasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi. *Jurnal Akuntansi Dan Manajemen UPY*, 1–9. Retrieved from <http://repository.upy.ac.id/id/eprint/1298>
- Kurniadi, A. (2014). *Pengaruh Kompensasi, Motivasi, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT Bank Bengkulu)*. Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta.
- Lubis, A. I. (2014). *Akuntansi Keperilakuan*. Jakarta: Selemba Empat.
- Munparidi. (2012). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Musi Kota Palembang. *Jurnal Orasi Bisnis*, 7, 47–54.
- Nurdiana, D., Mansur, M., & ABS, M. K. (2017). Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, Motivasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Karyawan PT. Indomarco Prismatama Cabang Malang). *Jurnal Ilmiah Riset Manajemen*, 6(1), 45–54.
- Pacanowsky, M. E., & O'Donnell-Trujillo, N. (1982). Communication and Organizational Cultures. *Western Journal of Speech Communication*, 46(Spring 1982) 115-130.
- Priyatno, D. (2012). *Cara Kilat Belajar Analisis Data dengan SPSS 20*. Edisi Kesatu. Yogyakarta: ANDI.
- Rasulong, I. (2011). *Pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi, Komitmen Organisasi, Dan Kepemimpinan Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Karyawan Di Universitas Muhammadiyah Makassar*. Universitas Muslim Indonesia Makassar. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.1854.2322>
- Rizaldy, C. D. (2014). Pengaruh Kompensasi, Motivasi, dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Badan Kepegawaian Daerah Kota Semarang (Studi Kasus di Badan Kepegawaian Daerah Kota Semarang). *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Dian Nuswantoro.*, 1–

15. Retrieved from <http://eprints.dinus.ac.id/id/eprint/8880>.

Rosmiyati, R. (2013). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Asuransi Umum Bumiputera Muda 1967*. Universitas Gadjah Mada. Retrieved from [http://etd.repository.ugm.ac.id/index.php?mod=penelitian\\_detail&sub=PenelitianDetail&act=view&typ=html&buku\\_id=74254&obyek\\_id=4](http://etd.repository.ugm.ac.id/index.php?mod=penelitian_detail&sub=PenelitianDetail&act=view&typ=html&buku_id=74254&obyek_id=4)

Sami'an, & Aprilian, E. (2013). Pengaruh Kepemimpinan dan Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) di Kantor DAOP IV Semarang. *Jurnal Pendidikan Ilmu Sosial*, 23(1), 10–14.

Thoha, M. (2013). *Prilaku Organisasi Konsep Dasar dan Implikasinya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Triyanto, A. H., Rizan, M., & Santoso, B. (2016). Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Kompensasi Dan Kinerja Karyawan: Studi Pada PT Sumber Inti Pangan Tangerang. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Dan Bisnis*, 4(1), 19–32. <https://doi.org/https://doi.org/10.21009/JPEB.004.1.2>

Utami, T. (2012). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Primissima di Kabupaten Sleman Daerah Istimewa Yogyakarta*. Universitas Negeri Yogyakarta. Retrieved from <http://eprints.uny.ac.id/9030/>

<http://diklat.jogjaprov.go.id/v2/> (diakses tanggal 28 November 2017)

# LAMPIRAN

**LAMPIRAN 1**  
**KUESIONER PENELITIAN**

Yogyakarta, 19 Maret 2018

Kepada Yth.  
Bapak/Ibu/Sdr/i Responden Penelitian  
Di tempat

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Dalam rangka menyelesaikan tugas akhir guna memenuhi persyaratan memperoleh gelar Sarjana Akuntansi di Universitas Islam Indonesia, penulis bermaksud mengadakan penelitian dalam menyusun skripsi dengan judul **"Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Dan Partisipasi Anggaran (Studi pada BKD Yogyakarta dan BKD Paser)"**.

Berkenaan dengan maksud diatas, maka penulis sangat mengharapkan bantuan partisipasi dari Bapak/Ibu/Sdr/i untuk bersedia meluangkan waktu untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan dalam lembar kuesioner yang terlampir pada halaman berikut ini. Pertanyaan-pertanyaan tersebut dimaksudkan hanya untuk memperoleh data yang sangat penulis perlukan untuk penyusunan skripsi yang sedang penulis buat dan data yang penulis peroleh tersebut tidak akan dipergunakan untuk keperluan lain.

Akhir kata, penulis ucapkan terima kasih atas bantuan Bapak/Ibu/Sdr/i sekalian.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

**Hormat saya,  
Penulis**

**Naswa Rochani Rawdhyfa  
NIM: 14312473**

**Contact Person: 0822-4245-7202**

## A. Pertanyaan Umum

1. Nama :.....  
(bila berkenan)
2. Jenis Kelamin :.....
3. Pendidikan terakhir :.....
4. Jabatan :.....
5. Lama Jabatan :.....

## B. Pertanyaan Khusus

Berikut ini adalah pertanyaan mengenai variabel penelitian yang akan di uji pada unit kerja tempat Bapak/Ibu bekerja. Bapak/Ibu dimohon untuk memberikan tanggapan atas pertanyaan berikut ini dengan memberikan tanda “√” pada jawaban yang Bapak/Ibu anggap paling tepat.

**PARTISIPASI ANGGARAN**

Pertanyaan berikut ini digunakan untuk menggambarkan peran Bapak/Ibu dalam menentukan dan merancang anggaran untuk bagian (departemen/divisi/bagian/divisi) Bapak/Ibu. Jawablah dengan memberi tanda centang (√) atau silang (×) pada skala 1 sampai 4 yang ada untuk masing-masing pertanyaan. Mulai dari STS (sangat tidak setuju), TS (tidak setuju), S (setuju) dan SS (sangat setuju)

NO	PERNYATAAN	STS (1)	TS (2)	S (3)	SS (4)
1.	Saya terlibat dalam penyusunan anggaran di wilayah pertanggungjawaban saya.				

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

### KINERJA MANAJERIAL

Pertanyaan berikut ini digunakan untuk mengukur kinerja Bapak/Ibu. Jawablah dengan memberi tanda centang (√) atau silang (×) pada skala 1 sampai 4 yang ada untuk masing-masing pertanyaan. Mulai dari STS (sangat tidak setuju), TS (tidak setuju), S (setuju) dan SS (sangat setuju).

NO	PERNYATAAN	STS (1)	TS (2)	S (3)	SS (4)
1.	<b>Perencanaan</b> Saya memiliki andil dalam menentukan tujuan, kebijakan dan rencana kegiatan seperti penjadwalan kerja, penyusunan anggaran, dan penyusunan program.				
2.	<b>Investigasi</b> Saya memiliki andil dalam pengumpulan dan penyiapan informasi yang biasanya berbentuk catatan dan laporan.				
3.	<b>Pengkoordinasian</b> Saya memiliki andil dalam penyampaian informasi dalam perusahaan untuk				

	mengkoordinasi dan penyusunan laporan.				
<b>4.</b>	<b>Pengawasan</b> Saya bertugas dalam mengarahkan, memimpin dan mengembangkan para bawahan yang ada pada unit/sub unit.				
<b>5.</b>	<b>Penilaian Staff</b> Saya memiliki andil dalam mempertahankan angkatan kerja pada unit/sub unit, misalkan menyeleksi atau mempromosikan bawahan.				
<b>6.</b>	<b>Negosiasi</b> Saya memiliki andil dalam melakukan kontrak untuk barang atau jasa yang dibutuhkan pada unit/sub unit dengan pihak luar.				
<b>7.</b>	<b>Perwakilan.</b> Saya bertugas mempromosikan visi, misi, dan tujuan perusahaan dengan cara berkonsultasi secara lisan atau berhubungan dengan pihak lain diluar perusahaan.				
<b>8.</b>	<b>Evaluasi</b> Saya memiliki andil dalam menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian pencacatan hasil, dan penilaian pelaporan keuangan.				

### **GAYA KEPEMIMPINAN**

Pertanyaan berikut ini digunakan untuk mengukur gaya kepemimpinan atasan Bapak/Ibu. Jawablah dengan memberi lingkaran pada angka menurut persepsi Bapak/Ibu pada skala untuk masing-masing pertanyaan, 1 sampai dengan 4 yang terdiri dari 1 (satu) = sangat tidak setuju, 2 (dua) = tidak setuju, 3 (tiga) = setuju, 4 (empat) = sangat setuju.





<b>Menyenangkan</b>	4	3	2	1	<b>Tidak Menyenangkan</b>
<b>Bersahabat</b>	4	3	2	1	<b>Tidak Bersahabat</b>
<b>Santai / Rileks</b>	4	3	2	1	<b>Tegang</b>
<b>Menerima</b>	4	3	2	1	<b>Menolak</b>
<b>Dekat / Supel</b>	4	3	2	1	<b>Jaga Jarak</b>
<b>Hangat</b>	4	3	2	1	<b>Dingin</b>
<b>Mendukung</b>	4	3	2	1	<b>Tidak Mendukung</b>
<b>Harmonis</b>	4	3	2	1	<b>Suka Cekcok</b>
<b>Riang</b>	4	3	2	1	<b>Murung</b>
<b>Terbuka</b>	4	3	2	1	<b>Tertutup</b>
<b>Loyal</b>	4	3	2	1	<b>Pelit</b>
<b>Dapat dipercaya</b>	4	3	2	1	<b>Tidak Dapat Dipercaya</b>
<b>Sopan</b>	4	3	2	1	<b>Tidak Sopan</b>
<b>Ramah</b>	4	3	2	1	<b>Angkuh</b>
<b>Kooperatif</b>	4	3	2	1	<b>Tidak Kooperatif</b>
<b>Jujur</b>	4	3	2	1	<b>Tidak Jujur</b>

## **BUDAYA ORGANISASI**

Pertanyaan berikut ini digunakan untuk mengukur persepsi budaya organisasi unit kerja tempat bekerja Bapak/Ibu. Jawablah dengan memberi tanda centang (√) atau silang (×) pada skala 1 sampai 4 yang ada untuk masing-masing pertanyaan. Mulai dari STS (sangat tidak setuju), TS (tidak setuju), S (setuju) dan SS (sangat setuju).

NO	PERNYATAAN	STS (1)	TS (2)	S (3)	SS (4)
1.	Organisasi tempat saya bekerja, keputusan-keputusan penting dibuat secara berkelompok, tidak secara individu.				
2.	Manajer di organisasi saya cenderung mempertahankan karyawan berprestasi di departemennya.				
3.	Organisasi tempat saya bekerja memiliki ikatan dengan masyarakat sekitar.				
4.	Petunjuk kerja secara jelas diberikan kepada pegawai baru di dalam organisasi saya.				
5.	Organisasi tempat saya bekerja peduli terhadap masaah-masalah pribadi pegawai.				
6.	Organisasi tempat saya bekerja lebih tertarik kepada hasil pekerjaan dibanding orang yang mengerjakan.				
7.	Organisasi tempat saya bekerja keputusan lebih sering dibuat oleh manajemen puncak.				

### KOMITMEN ORGANISASI

Pertanyaan berikut ini digunakan untuk mengukur seberapa besar komitmen Bapak/Ibu terhadap tempat unit kerja. Jawablah dengan memberi tanda centang (√) atau silang (×) pada skala 1 sampai 4 yang ada untuk masing-masing pertanyaan. Mulai dari STS (sangat tidak setuju), TS (tidak setuju), S (setuju) dan SS (sangat setuju).

NO	PERNYATAAN	STS (1)	TS (2)	S (3)	SS (4)
1.	Saya bersedia bekerja lebih keras daripada yang diharapkan agar unit kerja tempat saya bekerja ini lebih sukses.				

2.	Saya membanggakan unit/sub unit ini sebagai tempat kerja yang menyenangkan kepada teman-teman saya.				
3.	Saya menemukan bahwa sistem nilai (values) saya sama dengan sistem nilai (values) unit kerja.				
4.	Saya bangga mengatakan kepada orang bahwa saya merupakan bagian dari unit kerja ini.				
5.	Unit kerja ini memberikan inspirasi terbaik mengenai cara mencapai kinerja.				
6.	Saya sangat senang memilih unit kerja ini sebagai tempat kerja dibandingkan unit kerja lain.				
7.	Menurut saya unit kerja ini merupakan tempat kerja terbaik.				
8.	Saya sungguh peduli dengan nasib tempat saya bekerja.				

**LAMPIRAN 2****DAFTAR RESPONDEN**

<b>No.</b>	<b>Nama Instansi</b>	<b>Alamat</b>	<b>Jumlah Responden</b>
1.	Badan Kepegawaian dan Diklat	Jln. Jend Sudirman. Paser-Kalimantan Timur	30
2.	Badan Diklat DIY	Gunungsempu, Desa Tamantirto, Bantul, Daerah Istimewa Yogyakarta	10

**LAMPIRAN 3**  
**TABULASI DATA**

PARTISIPASI ANGGARAN							
R	PA1	PA2	PA3	PA4	PA5	PA6	TOTAL
1	4	3	3	2	3	3	18
2	3	4	3	2	3	3	18
3	3	3	3	3	3	3	18
4	4	3	3	3	3	3	19
5	3	4	3	4	4	3	21
6	1	2	2	2	2	2	11
7	2	2	2	2	2	2	12
8	2	2	2	3	2	2	13
9	3	3	2	3	3	2	16
10	3	3	3	2	1	2	14
11	3	3	3	2	2	3	16
12	2	3	3	2	3	3	16
13	3	3	3	2	3	3	17
14	4	4	3	3	4	3	21
15	3	3	4	2	3	3	18
16	4	4	3	3	3	3	20
17	4	4	4	4	4	3	23
18	2	3	2	2	2	2	13
19	2	3	2	2	2	2	13
20	3	3	2	2	3	2	15
21	3	4	3	2	2	3	17
22	2	2	2	2	2	2	12
23	2	2	2	2	2	2	12
24	2	3	2	2	3	3	15
25	4	3	3	4	4	3	21
26	2	3	3	3	3	3	17
27	2	2	2	2	3	3	14
28	3	3	2	3	3	3	17
29	3	4	3	3	3	3	19
30	3	3	3	3	3	3	18
31	3	3	3	3	4	3	19
32	3	3	3	3	3	2	17
33	1	2	3	2	2	2	12
34	3	3	3	3	3	3	18

R	PA1	PA2	PA3	PA4	PA5	PA6	TOTAL
35	4	3	4	1	3	3	18
36	4	4	3	3	4	3	21
37	4	4	4	4	4	4	24
38	3	3	3	2	2	3	16
39	2	2	2	2	2	2	12
40	3	3	3	3	3	2	17

KINERJA MANAJERIAL									
R	KM1	KM2	KM3	KM4	KM5	KM6	KM7	KM8	TOTAL KM
1	3	2	3	3	3	2	3	3	22
2	3	3	3	3	3	3	3	4	25
3	3	3	3	3	2	2	3	3	22
4	3	3	3	4	2	2	3	2	22
5	4	3	3	4	3	2	2	3	24
6	3	4	4	4	4	3	4	3	29
7	2	3	2	2	2	2	2	3	18
8	3	3	3	2	3	2	3	3	22
9	2	3	3	2	2	2	2	2	18
10	2	3	3	3	3	3	3	3	23
11	3	3	3	2	3	3	2	2	21
12	2	3	3	2	1	3	2	2	18
13	3	3	3	2	2	2	3	2	20
14	4	3	3	4	2	2	3	3	24
15	3	3	3	3	2	2	3	3	22
16	3	3	3	3	3	3	3	3	24
17	4	4	4	4	2	3	4	4	29
18	2	3	3	2	2	2	3	2	19
19	2	3	2	2	2	2	2	2	17
20	2	2	3	2	2	2	2	2	17
21	3	3	3	2	2	2	3	3	21
22	3	3	3	3	3	3	3	3	24
23	3	3	3	3	3	3	3	3	24
24	3	3	2	2	2	2	1	1	16
25	3	3	3	3	3	3	2	3	23
26	3	3	3	3	3	3	2	2	22
27	3	3	3	2	3	2	2	3	21
28	3	3	3	3	2	2	2	3	21
29	3	3	3	3	2	3	3	3	23

R	KM1	KM2	KM3	KM4	KM5	KM6	KM7	KM8	TOTAL KM
30	3	3	3	2	3	2	3	3	22
31	3	3	3	3	3	3	3	3	24
32	3	3	2	2	2	2	3	2	19
33	3	3	3	4	2	4	4	3	26
34	3	3	3	3	3	3	3	3	24
35	3	3	3	3	3	3	2	3	23
36	3	3	3	4	3	3	4	3	26
37	4	4	4	2	2	4	4	4	28
38	1	3	2	1	1	3	2	2	15
39	3	3	3	3	3	3	3	3	24
40	3	3	2	2	2	2	3	2	19

BUDAYA ORGANISASI								
R	BO1	BO2	BO3	BO4	BO5	BO6	BO7	TOTAL BO
1	3	3	2	3	3	2	3	19
2	3	3	2	3	3	2	3	19
3	3	3	3	2	2	2	3	18
4	3	3	2	3	2	2	2	17
5	4	3	3	4	3	3	3	23
6	3	4	4	3	4	4	4	26
7	3	3	3	3	3	3	3	21
8	3	3	2	3	2	3	2	18
9	3	3	3	3	2	3	3	20
10	4	3	4	3	3	4	3	24
11	3	3	3	3	2	2	3	19
12	4	4	3	3	3	3	3	23
13	4	4	3	4	3	3	2	23
14	2	4	3	3	3	3	3	21
15	3	3	3	3	2	3	3	20
16	3	3	3	3	3	3	3	21
17	2	3	2	2	2	2	2	15
18	3	2	4	3	3	3	2	20
19	3	2	3	2	2	2	2	16
20	2	3	2	3	2	3	3	18
21	4	4	4	4	4	4	4	28
22	3	3	3	3	3	2	3	20
23	3	4	4	3	4	2	3	23

<b>R</b>	<b>BO1</b>	<b>BO2</b>	<b>BO3</b>	<b>BO4</b>	<b>BO5</b>	<b>BO6</b>	<b>BO7</b>	<b>TOTAL BO</b>
24	3	3	2	3	3	2	2	18
25	3	3	2	3	3	2	3	19
26	3	2	3	3	3	2	2	18
27	4	4	3	3	2	3	3	22
28	3	3	3	3	3	3	3	21
29	3	3	2	2	3	3	3	19
30	3	3	2	3	3	3	3	20
31	4	2	3	3	3	3	3	21
32	3	3	3	3	2	3	3	20
33	3	4	2	3	2	2	3	19
34	3	3	3	3	3	3	3	21
35	3	3	3	3	2	3	3	20
36	4	4	4	3	3	3	3	24
37	3	4	2	3	3	3	3	21
38	3	4	2	1	2	3	2	17
39	4	3	3	3	3	3	3	22
40	3	3	3	3	2	3	3	20

<b>KOMITMEN ORGANISASI</b>									
<b>R</b>	<b>KO1</b>	<b>KO2</b>	<b>KO3</b>	<b>KO4</b>	<b>KO5</b>	<b>KO6</b>	<b>KO7</b>	<b>KO8</b>	<b>TOTAL KO</b>
1	3	3	3	3	3	3	4	3	25
2	1	2	2	2	3	2	2	3	17
3	2	3	2	2	2	2	2	3	18
4	2	2	3	3	3	3	2	2	20
5	4	4	3	4	4	4	4	4	31
6	3	3	3	4	4	4	3	3	27
7	3	2	2	3	3	3	3	3	22
8	3	3	2	4	4	4	4	3	27
9	3	3	3	3	3	3	3	3	24
10	4	3	3	4	3	2	2	4	25
11	3	3	2	3	3	3	2	3	22
12	4	4	3	4	4	4	4	4	31
13	3	3	3	3	4	4	4	3	27
14	2	2	3	2	3	2	3	3	20
15	3	2	2	3	2	2	2	2	18
16	3	3	3	3	3	3	3	4	25
17	4	4	3	4	4	3	3	4	29



<b>R</b>	<b>KO1</b>	<b>KO2</b>	<b>KO3</b>	<b>KO4</b>	<b>KO5</b>	<b>KO6</b>	<b>KO7</b>	<b>KO8</b>	<b>TOTAL KO</b>
18	4	3	3	3	3	3	3	3	25
19	3	3	3	3	3	3	3	3	24
20	3	2	2	2	2	3	2	3	19
21	3	3	3	3	3	3	2	3	23
22	3	3	3	3	3	3	4	4	26
23	3	3	3	3	3	3	3	3	24
24	3	3	2	4	4	3	3	4	26
25	3	3	3	3	3	3	3	3	24
26	3	3	3	3	3	3	3	3	24
27	3	3	3	3	3	3	3	3	24
28	3	3	3	3	3	3	3	3	24
29	3	3	3	3	2	3	3	3	23
30	3	3	3	3	3	3	2	3	23
31	3	3	3	2	2	2	2	3	20
32	2	3	3	3	2	3	3	3	22
33	2	3	3	3	2	2	2	3	20
34	3	3	3	3	3	3	3	3	24
35	4	3	3	4	3	3	3	4	27
36	2	2	3	3	2	2	2	3	19
37	4	3	3	3	4	2	2	2	23
38	2	3	3	2	3	3	2	3	21
39	3	3	3	2	3	2	2	3	21
40	2	3	3	2	3	3	3	3	22

**LAMPIRAN 4**

**HASIL UJI KUALITAS DATA**

*Corellation*

		GK 1	GK 2	GK 3	GK 4	GK 5	GK 6	GK 7	GK 8	GK 9	GK 10	GK 11	GK 12	GK 13	GK 14	GK 15	GK 16	TOTAL GK
GK1	Pearson Correlation	1	.645**	.211	.450**	.410**	.413**	.225	.563**	.371*	.488**	.439**	.399	.309	.469**	.384*	.457**	.643**
	Sig. (2-tailed)		.000	.190	.004	.007	.008	.163	.000	.018	.001	.005	.011	.052	.002	.014	.003	.000
	N	40	40	40	39	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
GK2	Pearson Correlation	.645**	1	.410**	.245	.396*	.326*	.229	.484**	.356*	.352	.480*	.457**	.366*	.586**	.321*	.384*	.622**
	Sig. (2-tailed)	.000		.009	.133	.012	.040	.156	.002	.024	.026	.002	.003	.020	.000	.043	.015	.000
	N	40	40	40	39	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
GK3	Pearson Correlation	.211	.410**	1	.410**	.430**	.432**	.189	.334*	.474**	.317*	.596**	.305	.286	.295	.233	.081	.523**
	Sig. (2-tailed)	.190	.009		.009	.006	.005	.242	.035	.002	.046	.000	.056	.074	.065	.147	.621	.001
	N	40	40	40	39	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
GK4	Pearson Correlation	.450**	.245	.410**	1	.634**	.394*	.437**	.606**	.429**	.514**	.604**	.521**	.483**	.457**	.444**	.447**	.719**
	Sig. (2-tailed)	.004	.133	.009		.000	.013	.005	.000	.006	.001	.000	.001	.002	.003	.005	.004	.000
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
GK5	Pearson Correlation	.418**	.396*	.430**	.634**	1	.727**	.462**	.508**	.388*	.627**	.652**	.583**	.325*	.501**	.232	.378*	.731**
	Sig. (2-tailed)	.007	.012	.006	.000		.000	.003	.001	.013	.000	.000	.000	.041	.001	.149	.016	.000
	N	40	40	40	39	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
GK6	Pearson Correlation	.413**	.326*	.432**	.394*	.727**	1	.420**	.520**	.377*	.526**	.570**	.508**	.348*	.357*	.302	.150	.649**
	Sig. (2-tailed)	.008	.040	.005	.013	.000		.007	.001	.016	.000	.000	.001	.028	.024	.059	.357	.000
	N	40	40	40	39	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
GK7	Pearson Correlation	.225	.229	.189	.430**	.432**	.420**	1	.614**	.104	.328*	.393*	.588**	.596**	.489**	.474**	.256	.606**





	N	40	40	40	40	40	40	40	40
BO5	Pearson Correlation	.301	.220	.431**	.409**	1	.287	.413**	.686**
	Sig. (2-tailed)	.059	.172	.005	.009		.073	.008	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
BO6	Pearson Correlation	.368*	.275	.468**	.269	.287	1	.457**	.696**
	Sig. (2-tailed)	.020	.086	.002	.093	.073		.003	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
BO7	Pearson Correlation	.197	.364*	.362*	.339*	.413**	.457**	1	.679**
	Sig. (2-tailed)	.224	.021	.022	.033	.008	.003		.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
TOTAL BO	Pearson Correlation	.627**	.491**	.708**	.621**	.686**	.696**	.679**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	40	40	40	40	40	40	40	40

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

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

<i>Corellation</i>										
		KO1	KO2	KO3	KO4	KO5	KO6	KO7	KO8	TOTAL KO
KO1	Pearson Correlation	1	.574**	.219	.635**	.462**	.342*	.335*	.385*	.726**
	Sig. (2-tailed)		.000	.175	.000	.003	.031	.035	.014	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
KO2	Pearson Correlation	.574**	1	.408**	.484**	.484**	.468**	.452**	.551**	.772**
	Sig. (2-tailed)	.000		.009	.002	.002	.002	.003	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
KO3	Pearson Correlation	.219	.408**	1	.099	.099	.104	.200	.123	.347*
	Sig. (2-tailed)	.175	.009		.544	.544	.522	.217	.451	.028

	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
KO4	Pearson Correlation	.635**	.484**	.099	1	.563**	.528**	.459**	.466**	.784**
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.544		.000	.000	.003	.002	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
KO5	Pearson Correlation	.462**	.484**	.099	.563**	1	.593**	.517**	.310	.748**
	Sig. (2-tailed)	.003	.002	.544	.000		.000	.001	.051	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
KO6	Pearson Correlation	.342*	.468**	.104	.528**	.593**	1	.719**	.297	.751**
	Sig. (2-tailed)	.031	.002	.522	.000	.000		.000	.063	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
KO7	Pearson Correlation	.335*	.452**	.200	.459**	.517**	.719**	1	.437**	.760**
	Sig. (2-tailed)	.035	.003	.217	.003	.001	.000		.005	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
KO8	Pearson Correlation	.385*	.551**	.123	.466**	.310	.297	.437**	1	.629**
	Sig. (2-tailed)	.014	.000	.451	.002	.051	.063	.005		.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
TOTAL KO	Pearson Correlation	.726**	.772**	.347*	.784**	.748**	.751**	.760**	.629**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.028	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40

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

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

**LAMPIRAN 5****HASIL UJI RELIABILITAS**

## 1. Hasil Uji Reliabilitas Partisipasi Anggaran

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.876	6

## 2. Hasil Uji Reliabilitas Kinerja Manajerial

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.830	8

## 3. Hasil Uji Reliabilitas Gaya Kepemimpinan

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.932	16

## 4. Hasil Uji Reliabilitas Budaya Organisasi

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.763	7

## 5. Hasil Uji Reliabilitas Komitmen Organisasi

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.849	8



**LAMPIRAN 6**  
**HASIL UJI DEKSKRIPTIF**

**Descriptive Statistics**

	n	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
PA	40	1.83	4.00	2.7833	.54178
KM	40	1.88	3.63	2.7553	.41421
GK	40	2.00	3.94	2.9810	.44852
BO	40	2.14	3.71	2.8963	.35326
KO	40	2.13	3.88	2.9275	.41565
Valid (listwise)	N 40				

## LAMPIRAN 7

### HASIL UJI ASUMSI KLASIK

#### • HASIL UJI NORMALITAS

##### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		PA	KM	GK	BO	KO
n		40	40	40	40	40
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	2.7833	2.7552	2.9810	2.8962	2.9275
	Std. Deviation	.54178	.41421	.44852	.35326	.41565
Most Extreme Differences	Absolute	.109	.127	.133	.134	.106
	Positive	.096	.127	.133	.134	.106
	Negative	-.109	-.120	-.092	-.078	-.094
Kolmogorov-Smirnov Z		.692	.805	.842	.851	.669
Asymp. Sig. (2-tailed)		.725	.536	.478	.464	.762

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

#### • HASIL UJI MULTIKOLINEARITAS

##### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	.725	.726		1.000	.324		
1 PA	.196	.120	.257	1.628	.112	.847	1.181
GK	.268	.149	.291	1.799	.081	.807	1.239
BO	.294	.178	.251	1.657	.106	.917	1.091
KO	-.058	.150	-.058	-.383	.704	.925	1.081

a. Dependent Variable: KM

- HASIL UJI HETEROSKEDASTISITAS**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.352	.421		.836	.409
PA	-.114	.070	-.275	-1.631	.112
GK	.012	.086	.024	.138	.891
BO	-.083	.103	-.131	-.806	.425
KO	.151	.087	.280	1.736	.091

**LAMPIRAN 8****HASIL ANALISIS REGRESI****HASIL ANALISIS REGRESI SEBELUM MODERASI****Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.069	.333		6.218	.000
	PA	.247	.117	.323	2.102	.042

a. Dependent Variable: KM

**HASIL ANALISIS REGRESI MODERASI I****Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.496	.312		4.800	.000		
	PA	.361	.102	.472	3.525	.001	.927	1.079
	PA_GK	.564	.137	.551	4.121	.000	.927	1.079

a. Dependent Variable: KM

**HASIL ANALISIS REGRESI MODERASI II****Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.510	.290		5.206	.000		
	PA_BO	.524	.110	.600	4.774	.000	.949	1.053
	PA	.350	.096	.458	3.644	.001	.949	1.053

a. Dependent Variable: KM

### HASIL ANALISIS REGRESI MODERASI III

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	1.588	.351		4.520	.000		
PA	.335	.113	.438	2.974	.005	.922	1.085
PA_KO	.411	.147	.412	2.795	.008	.922	1.085

a. Dependent Variable: KM

**LAMPIRAN 9****HASIL UJI HIPOTESIS****HASIL UJI F****ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.251	3	1.084	11.341	.000 <sup>b</sup>
	Residual	3.440	36	.096		
	Total	6.691	39			

a. Dependent Variable: KM

b. Predictors: (Constant), PA\_BO, PA, BO

**HASIL UJI T**

- VARIABEL PARTISIPASI ANGGARAN DENGAN KINERJA MANAJERIAL

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.069	.333		6.218	.000
	PA	.247	.117	.323	2.102	.042

a. Dependent Variable: KM

- VARIABEL GAYA KEPEMIMPINAN DENGAN KINERJA MANAJERIAL

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.496	.312		4.800	.000		
	PA	.361	.102	.472	3.525	.001	.927	1.079
	PA_GK	.564	.137	.551	4.121	.000	.927	1.079

a. Dependent Variable: KM

- VARIABEL BUDAYA ORGANISASI DENGAN KINERJA MANAJERIAL

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.510	.290		5.206	.000		
	PA_BO	.524	.110	.600	4.774	.000	.949	1.053
	PA	.350	.096	.458	3.644	.001	.949	1.053

- VARIABEL KOMITMEN ORGANISASI DENGAN KINERJA MANAJERIAL

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	1.588	.351		4.520	.000		
PA	.335	.113	.438	2.974	.005	.922	1.085
PA_KO	.411	.147	.412	2.795	.008	.922	1.085

a. Dependent Variable: KM

**HASIL UJI KOEFISIEN DETERMINASI****Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted Square	R	Std. Error of the Estimate
1	.394 <sup>a</sup>	.155	.058		.21753

a. Predictors: (Constant), KO, PA, BO, GK