

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, KEJELASAN SASARAN,
GAYA KEPEMIMPINAN, DAN KOMITMEN ORGANISASI
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL
APARATUR SIPIL NEGARA PADA KELURAHAN DAN
KECAMATAN DI WILAYAH KERJA
KECAMATAN TANETE RIATTANG
KABUPATEN BONE**

Diajukan Oleh :

**ARIS MUNANDAR HAIDAR
NIM :4618104055**



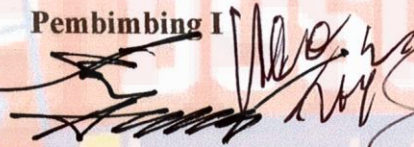
**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS BOSOWA MAKASSAR
2020**

HALAMAN PENGESAHAN

1. Judul : **PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, KEJELASAN SASARAN, GAYA KEPEMIMPINAN, DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA MAJERIAL APARATUR SIPIL NEGARA PADA KELURAHAN DAN KECAMATAN DI WILAYAH KERJA KECAMATAN TANETE RIATTANG KABUPATEN BONE**
2. Nama Mahasiswa : **ARIS MUNANDAR HAIDAR**
3. NIM : **4618104055**
4. Program Studi : **Manajemen**

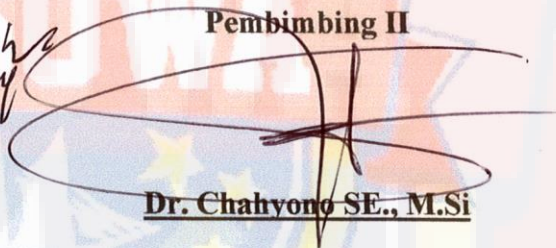
Menyetujui
Komisi Pembimbing

Pembimbing I



Dr. Thamrin Abduh, SE., M.Si

Pembimbing II



Dr. Chahyong SE., M.Si

Mengetahui

Direktur
Program Pascasarjan



Prof. Dr. Batara Surya, ST., M.Si

Ketua Program Studi



Dr. Hasanuddin Remmang, SE. M.Si

HALAMAN PENERIMAAN

Pada Hari/Tanggal : Selasa, 28 Desember 2021

Tesis Atas Nama : Aris Munandar Haidar

NIM : 4618104055

Telah diterima oleh Panitia Ujian Tesis Program Pascasarjana untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Magister pada Program Studi Manajemen.

Ketua : Dr. Thamrin Abduh, SE., M.Si (.....)

(Pembimbing I)

Sekretaris : Dr. Chahyono, SE., M.Si (.....)

(Pembimbing II)

Anggota Peguji : 1. Dr. Sukmawati Mardjuni. SE, M.Si (.....)

2. Dr. Seri Suriani SE., M.Si (.....)

Makassar,
Direktor Pascasarjana,



Prof. Dr. Ir. Batara Surya, M.Si

PERNYATAAN ORISINALITAS

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, didalam naskah Tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik disuatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata didalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia Tesis (Magister) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 Ayat 2 dan Pasal 70).

Makassar, 28 Desember 2021

Mahasiswa,



Aris Munandar Haidar
4018104055

KATA PENGANTAR



Assalamu 'Alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh...

Hanya milik Tuhan semesta alam lautan ilmu dan dengan kemurahan-Nya sehingga kita mendapatkan ilmu milik-Nya. Puji syukur kehadiran Allah SWT, sang Maha Rahman dan Rahim, yang telah menitipkan sedikit kecerdasan dan petunjuknya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul ” **PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, KEJELASAN SASARAN ANGGARAN, GAYA KEPEMIMPINAN, DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL APARATUR PADA KELURAHAN DAN KECAMATAN DI WILAYAH KERJA KECAMATAN TANETE RIATTANG KABUPATEN BONE.**

Tesis ini merupakan salah syarat untuk menyelesaikan pendidikan Magister Sains pada Universitas Bosowa Makassar Program Studi Manajemen. Tujuan penulisan tesis ini untuk untuk mengetahui pengaruh variabel Penyusunan Anggaran, Sasaran Anggaran, komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Manajerial Aparatur Kecamatan Kelurahan Di Wilayah Kerja Kecamatan Tanete Riattang Kabupaten Bone.

Penulis telah berusaha mencurahkan segenap kemampuan serta berbekal dengan semangat tinggi untuk menghasilkan karya tulis berbobot dan bermanfaat, akan tetapi penulis menyadari sepenuhnya masih banyak

kekurangan. Oleh karena itu saran dan kritik yang membangun dari pembaca dan pemerhati sangat penulis harapkan demi kesempurnaan tesis ini.

Penulis menyampaikan apresiasi yang tinggi berkat dorongan dan bantuan dari berbagai pihak, oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. Ir. H. Muhammad Saleh Pallu, M. Eng, selaku Rektor Universitas Bosowa Makassar.
2. Prof. Dr. Batara Surya, ST. M. Si, selaku Direktur Pasca Sarjana Universitas Bosowa Makassar.
3. Dr. Hasanuddin Remmang, SE. M.Si, sebagai Ketua Program Studi Manajemen Pascasarjana Universitas Bosowa Makassar
4. Dr. Thamrin Abduh. SE, M. Si, sebagai Dosen Pembimbing I turut serta mengarahkan penulisan tesis ini, sehingga penulis banyak memperoleh masukan pengetahuan yang berkaitan dengan tesis ini.
5. Dr. Chahyono. SE, M.Si, sebagai Dosen Pembimbing II yang senantiasa memberikan arahan dan bimbingan, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik.
6. Dr. Sukmawati Mardjuni. SE, M.Si dan Dr. Seri Suriani, SE, M.Si sebagai Dosen Penguji yang telah memberikan saran dalam perbaikan tesis ini.
7. Kedua orang tua, Ayahanda tercinta Drs. H. Haedar Tawil dan Ibunda tercinta Dra. Hj. Rosady Radhy yang selalu mengalirkan kasih sayangnya yang membuat penulis untuk selalu semangat menyelesaikan penulisan tesis ini.

8. Mertuaku, Muh. Arief Fahrudin, dan Hj. Kasmawati Arif yang selalu memberikan semangat dan kasih sayangnya sehingga penulis selalu termotivasi dalam menyelesaikan tesis ini.
9. Istriku Marlina Arif. SE dan Calon buah hati yang selalu memberikanku semangat setiap waktu.
10. Kakak dan adik-adikku yang selalu kubanggakan dan motivasi dalam menyelesaikan Tesis ini.
11. Teman-teman Pascasarjana Manajemen Universitas Bosowa Makassar Angkatan 2018 yang selalu bersama dalam suka maupun duka, yang telah membantu dan memberikan motivasi kepada penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
12. Para dosen dan seluruh staf karyawan Universitas Bosowa Makassar atas bantuannya selama penulis menempuh pendidikan.

Terkahir, kepada siapa saja yang membaca tesis ini, terima kasih telah membuka mata dan meluangkan waktunya untuk membaca karya ini. Semoga memberi ilmu dan bermanfaat.

Akhir kata, hanya kepada Allah SWT jualah penulis serahkan, semoga keterbatasan yang ada di dalamnya menjadi kesempurnaan bagi peneliti berikutnya. Tiada kata berhenti, ketika menyadari bahwa sesungguhnya hidup adalah belajar, membaca dan bekerja dalam rangka ibadah kepada Allah SWT.

Semoga kita senantiasa menjadi orang-orang yang cerdas memaknai hidup.

Wassalamu 'Alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh...

Makassar, Agustus 2020

Penulis

ARIS MUNANDAR Haidar



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	vii
ABSTRAK	x
ABSTRACT	xi
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	13
C. Tujuan Penelitian	14
D. Manfaat Penelitian	15
E. Ruang Lingkup Penelitian	16
F. Sistematika Penulisan	17
BAB II KAJIAN TEORI DAN KERANGKA PIKIR	
A. Deskripsi Teori	18
1. Partisipasi Anggaran	18
2. Kejelasan Sasaran Anggaran	23
3. Gaya Kepemimpinan	26
4. Komitmen Organisasi	34
5. Kinerja Manajerial	39
B. Penelitian Terdahulu	43
C. Kerangka Pikir	47
D. Hipotesis	48

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian	49
B. Lokasi Penelitian	49
C. Populasi dan Sampel	49
D. Variabel Penelitian	52
E. Instrumen Penelitian	54
F. Jenis dan Sumber Data	56
G. Teknik Pengumpulan Data	56
H. Teknik Analisis Data	58

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Objek Penelitian.....	67
1. Gambaran Umum Kecamatan Tanete Riattang	67
2. Kondisi Geografis dan Demografis.....	69
B. Hasil Analisis Deskriptif	71
1. Karakteristik Responden	71
2. Deskripsi Variabel Penelitian	72
C. Hasil Analisis Data	77
1. Hasil Uji Validitas	77
2. Hasil Uji Reliabilitas	79
3. Hasil Uji Normalitas	80
4. Hasil Uji Regresi Linear Berganda.....	82
5. Hasil Uji Hipotesis	84
D. Pembahasan Hasil Penelitian	89
1. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial	89
2. Pengaruh Kejelasan Sasaran Terhadap Kinerja Manajerial.....	89
3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial.....	90
4. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial.....	91

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan.....	92
--------------------	----

B. Saran	93
DAFTAR PUSTAKA	95
LAMPIRAN.....	100



ABSTRAK

ARIS MUNANDAR HAIDAR. *Pengaruh Partisipasi Anggaran, Kejelasan Sasaran , Gaya Kepemimpinan, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Aparatur Pada Kelurahan Dan Kecamatan Di Wilayah Kerja Kecamatan Tanete Riattang Kabupaten Bone. (Dibimbing oleh Thamrin Abduh dan Chahyono)*

Penelitian ini bertujuan untuk : (1) Untuk mendapatkan bukti empiris tentang Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran terhadap terhadap Kinerja Manajerial Aparatur Kecamatan dan Kelurahan yang berada di wilayah kerja Kecamatan Tanete Riattang Kabupaten Bone. (2) Untuk mengetahui dan menganalisis Pengaruh Kejelasan Sasaran terhadap Kinerja Manajerial Aparatur Kecamatan dan Kelurahan yang berada di wilayah kerja Kecamatan Tanete Riattang Kabupaten Bone (3) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh terhadap Kinerja Manajerial Aparatur Kecamatan dan Kelurahan yang berada di wilayah kerja Kecamatan Tanete Riattang Kabupaten Bone. (4) Untuk mengetahui dan menganalisis Apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap terhadap Kinerja Manajerial Aparatur Kecamatan dan Kelurahan yang berada di wilayah kerja Kecamatan Tanete Riattang Kabupaten Bone.

Penelitian yang digunakan dengan pendekatan kuantitatif metode. Penelitian ini dilakukan oleh pegawai negeri sipil dalam tata pemerintahan Kecamatan Tanteriattang, Kabupaten Bone. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Variabel Partisipasi Anggaran, Kejelasan Sasaran, Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja manajerial.

ABSTRACT

ARIS MUNANDAR HAIDAR, *The Influence of Budget Participation, Clarity of Objectives, Leadership Style, and Organizational Commitment on Apparatus Majerial Performance in Kelurahan and Sub-Districts in the Work Area of Tanete Riattang District, Bone Regency. (Supervised by Thamrin Abduh and Chahyono).*

This study aims to: (1) To obtain empirical evidence about the effect of participation in budgeting on the managerial performance of sub-district and sub-district apparatus in the working area of Tanete Riattang District, Bone Regency. (2) To determine and analyze the influence of clarity of targets on the managerial performance of sub-district and sub-district apparatus in the Tanete Riattang sub-district, Bone district Riattang, Bone District. (4) To find out and analyze whether the leadership style affects the managerial performance of sub-district and sub-district apparatus in the Tanete Riattang sub-district, Bone regency.

The research used is a quantitative approach to the method. This research was conducted by civil servants in the governance of Tanteriattang District, Bone Regency. The results showed that the Variable of Budget Participation, Clarity of Budget Objectives, Leadership Style and Organizational Commitment had a significant influence on managerial performance.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Kebijakan otonomi daerah dan dibukanya kesempatan bagi pembentukan daerah otonom baru melalui pemekaran daerah, ditujukan untuk optimalisasi kinerja penyelenggaraan pemerintahan sehingga tercipta suatu ruang lingkup kerja yang ideal. Otonomi yang luas dan utuh dalam lingkungan kerja yang ideal, akan menciptakan kemampuan pemerintah daerah untuk lebih mengoptimalkan pelayanan kepada masyarakat.

Dengan diterbitkannya Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pusat dan Daerah serta Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 sebagai pengganti Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, membawa perubahan mendasar dalam hubungan antara tata pemerintahan dan keuangan. Sekaligus membawa perubahan penting dalam pengelolaan anggaran pendapatan dan belanja daerah, yang disusun berdasarkan pendekatan kinerja, yaitu suatu sistem anggaran yang mengutamakan upaya pencapaian hasil kerja atau outcome dari perencanaan alokasi biaya atau input yang ditetapkan (PP Nomor 58 Tahun 2005).

Kemudian dengan diberlakukannya paket reformasi keuangan negara yaitu Undang-undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Daerah, Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara, Undang-undang Nomor 15 tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara mengakibatkan pemerintah daerah semakin dituntut untuk meningkatkan kinerjanya

dalam rangka memberikan pelayanan optimal kepada masyarakat dengan mengedepankan terwujudnya akuntabilitas dan transparansi keuangan negara, serta berperan aktif dalam mewujudkan pemerintahan yang baik, bersih dan transparan.

Anggaran merupakan salah satu bagian dari proses pengendalian manajemen yang berisi rencana tahunan yang dinyatakan secara kuantitatif, diukur dalam satuan moneter standar dan merupakan taksiran sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan program kerja. Menurut Mulyadi (2001:14), anggaran merupakan suatu rencana jangka pendek yang disusun berdasarkan yang berisi rencana kerja tahunan dengan taksiran nilai sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan rencana kerja hal ini senada dengan pendapat Anggaran merupakan elemen penting dalam sistem pengendalian manajemen karena anggaran tidak saja sebagai alat perencanaan keuangan, tetapi juga sebagai alat pengendalian, koordinasi, komunikasi, evaluasi kinerja dan motivasi (Kenis, 1979:721). Namun demikian, pelaksanaan anggaran dengan kinerja belum tentu sesuai yang diharapkan dalam pencapaian tujuannya. Oleh karena itu, efektifitas sistem pengendalian intern pada suatu organisasi perlu ditingkatkan agar pengendalian baik pengendalian keuangan maupun pengendalian kinerja dapat terlaksana secara efektif dan efisien.

Penganggaran merupakan alat yang digunakan untuk perencanaan dan pengendalian manajerial. Penganggaran merupakan bagian penting dari siklus perencanaan, tindakan dan pengendalian manajemen atau secara lebih khusus sebagai bagian dari total sistem manajemen. rencana kegiatan jangka panjang yang ditetapkan dalam penyusunan program. Untuk menjamin terlaksananya program tersebut, manajemen menyusun anggaran yang berisi rencana kerja tahunan dengan

taksiran nilai sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan rencana kerja tersebut. Sistem penganggaran merupakan alat yang digunakan untuk perencanaan dan pengendalian manajerial. Penganggaran merupakan bagian penting dari siklus perencanaan, tindakan dan pengendalian manajemen atau secara lebih khusus sebagai bagian dari total sistem manajemen.

Pengelolaan organisasi sektor publik tidaklah berbeda dengan prinsip-prinsip yang digunakan dalam pengelolaan sebuah Perusahaan yakni dibutuhkan adanya anggaran sebagai salah satu komponen penting agar tetap survive dalam melaksanakan aktivitas khususnya dalam menanggapi perubahan yang terjadi. Sebuah organisasi memerlukan anggaran untuk menerjemahkan seluruh strategi menjadi rencana dan tujuan jangka pendek dan jangka panjang (Hansen dan Mowen, 2009:356). Proses penyusunan anggaran merupakan kegiatan yang penting dan melibatkan beberapa pihak baik manajer tingkat atas maupun manajer tingkat bawah. Faizzah dan Mildawati (2007:352) memberikan gambaran bahwa anggaran merupakan peralatan pengawasan yang sangat meluas baik dalam dunia bisnis maupun pemerintahan. Penyiapan anggaran adalah suatu bagian integral dari proses perencanaan, anggaran itu sendiri adalah hasil akhir dari proses perencanaan, atau perencanaan rencana.

Lingkup sektor swasta yang dalam hal ini perusahaan meyakini bahwa anggaran mampu meningkatkan kinerja sedangkan dalam pemerintahan anggaran menjadi bagian dari pengelolaan semua aspek kegiatan dan juga menjadi bagian dalam pengawasan terhadap kinerja dari aparat pengelola anggaran. 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. Menurut Nahartyo (2013:79) partisipasi dapat dinyatakan sebagai kesempatan yang dimiliki individu untuk memberikan masukan dalam penganggaran dan dapat mempengaruhi anggaran akhir. Kinerja merupakan bagian yang sangat penting di dalam sebuah organisasi, baik itu organisasi privat maupun publik. Untuk mencapai kinerja organisasi yang baik diperlukan kemampuan yang baik pula oleh setiap sumber daya yang terlibat didalamnya, serta usaha yang optimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Disamping itu, keberhasilan suatu organisasi tidak terlepas dari peran manajer didalamnya, karena manajer merupakan pihak yang paling bertanggung jawab terhadap pelaksanaan kegiatan organisasi dalam rangka pencapaian sasaran yang telah ditetapkan.

Umumnya terdapat tiga permasalahan yang biasa dihadapi pemerintah daerah yaitu ketidak efektifan, *in-efisiensi* dan *private inurement* (penggunaan dana untuk kepentingan individu). Hal ini disebabkan karena tidak terdapat mekanisme dasar pertanggungjawaban yang baku seperti organisasi bisnis. Organisasi pemerintahan tidak mengenal kepemilikan (*self interest*) yang dapat memaksakan pencapaian tujuan. Pemerintah daerah juga tidak mementingkan faktor persaingan yang seringkali digunakan sebagai alat untuk meningkatkan efisiensi, disamping itu, pemerintah daerah tidak memiliki barometer keberhasilan seperti pada organisasi bisnis sehingga sulit untuk menentukan tingkat keberhasilan dari pemerintah daerah.

Pemerintah Daerah termasuk didalamnya semua perangkat Organisasi Pemerintah Daerah (OPD), Kecamatan dan Kelurahan adalah bagian dari unsur tak terpisahkan yang menjalankan otonomi daerah sesuai aturan dan kewenangan daerah

dalam mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat. Kepercayaan yang diberikan oleh masyarakat kepada penyelenggara pemerintah harus diimbangi dengan kinerja yang baik. Kondisi ini memberikan tantangan bagi pemerintah daerah untuk mewujudkan kinerja yang lebih baik sehingga pelayanan dapat ditingkatkan secara efektif dan menyentuh pada masyarakat. Untuk mewujudkan hal tersebut dibutuhkan adanya kinerja manajerial yang baik di dalam pemerintahan. Darmawan (2016:792), dalam penelitiannya menjelaskan bahwa Kinerja Manajerial merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian sasaran atau tujuan sebagai penjabaran dari visi, misi, dan strategi instansi pemerintah daerah yang mengindikasikan tingkat keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan-kegiatan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi aparatur pemerintah.

Mahoney (2013:639) menjelaskan bahwa kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan manajerial, antara lain perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf, negoisasi, perwakilan dan kinerja secara keseluruhan. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial antara lain partisipasi dalam penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan. Hasil penelitian yang dilakukan Prihandini (2011:66) menyatakan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan pendekatan manajerial yang umumnya dinilai dapat meningkatkan kinerja manajerial. Bangun (2009; 111) dalam penelitiannya mengatakan perencanaan anggaran harus bisa menggambarkan sasaran kinerja manajerial secara jelas. Kejelasan sasaran anggaran merupakan salah satu bagian

penting dari karakteristik tujuan anggaran. Sementara Kaltsum (2012;1-14) menyatakan bahwa sasaran anggaran yang jelas akan mempermudah dalam mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan tugas organisasi dalam rangka untuk mencapai tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

Manajer atau Pimpinan dari sebuah organisasi sektor publik akan memainkan peranan dalam mempersiapkan dan mengevaluasi berbagai alternatif dari tujuan anggaran, ketika anggaran digunakan sebagai kinerja manajer (Kren Leslie, 1992:512). Sementara Veronica dan Krisnadewi (2008;10-11) menjelaskan bahwa komitmen organisasi adalah dorongan dari dalam diri karyawan untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi. Nouri dan Parker (1995:469) menyatakan bahwa hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial kemungkinan dipengaruhi oleh faktor kontekstual organisasi yaitu komitmen organisasi.

Individu yang mempunyai komitmen organisasi yang kuat akan berusaha untuk mencapai tujuan organisasi dan mengutamakan kepentingan organisasi dari pada kepentingan di luar organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja yang tinggi pula. Venusta (2008:27-42) menyatakan bahwa komitmen yang tinggi menjadikan individu peduli dengan nasib organisasi dan berusaha menjadikan organisasi ke arah yang lebih baik. Sehingga dengan adanya komitmen yang tinggi kemungkinan terjadinya senjangan dapat dihindari.

Penelitian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial telah banyak dilakukan, begitupun dengan permasalahan yang berkaitan dengan pengaruh

partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Bangun (2009:111) melakukan penelitian tentang pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran dan struktur desentralisasi terhadap kinerja manajerial. Hasil dari penelitian ini adalah partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hal senada juga diungkapkan Kren (1992:16), Haryanti (2012:53) dan Wahyuningsih (2012;1-96) juga melakukan penelitian terkait pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial yang menghasilkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial.

Terdapat hasil penelitian yang berbeda yang dilakukan oleh Hafridebri (2013:30), serta Medhayanti dan Suardhana (2015:155) bahwa partisipasi anggaran berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial. Terdapat alasan mengapa partisipasi anggaran berpengaruh secara negatif, yaitu perilaku disfungsional partisipan, misalnya penetapan standar yang terlalu tinggi atau rendah, kesenjangan anggaran (*budgetary slack*), partisipasi semu, yaitu partisipasi yang dilakukan hanya partisipasi palsu (Hansen dan Mowen, 2009:356). Siegel dan Marconi (1989:125) menyatakan bahwa partisipasi semu membuat bawahan tidak memiliki motivasi untuk melaksanakan tujuan organisasi secara maksimal.

Selain didukung oleh partisipasi penyusunan anggaran dan kejelasan sasaran anggaran, faktor komitmen organisasi juga mempengaruhi kinerja manajerial. Bhakti (2015:29-43) dalam hasil penelitiannya menyatakan bahwa kejelasan sasaran anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial dan hasil temuan tersebut sejalan dengan hasil dari penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Wiprastini

(2014:11), sementara hasil berbeda di kemukakan oleh Bangun (2009:111) yang menyatakan bahwa Kejelasan Sasaran Anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial. Mowday (1979) dalam Permanasari (2014:4) menyatakan bahwa komitmen organisasi menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran (goal) yang ingin dicapai oleh organisasi. Pada penelitian yang dilakukan oleh Raisyah Mursid (2011:84) menyatakan bahwa Komitmen Organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Manajerial.

Individu yang berkomitmen tinggi akan menghindari senjangan anggaran, dan akan menggunakan informasinya agar anggaran menjadi lebih akurat. Sebaliknya, Individu yang berkomitmen rendah cenderung tidak memberikan informasi yang mereka miliki kepada atasan karena bawahan tidak bersungguh-sungguh memenuhi tujuan organisasi. Terdapat empat faktor yang mempengaruhi komitmen pada organisasi, yaitu karakteristik pribadi, karakteristik pekerjaan, karakteristik struktural, dan pengalaman kerja (Streers dan Porter, 1997: 443). Kesempatan untuk mendapatkan pekerjaan lain dan perlakuan (*treatment*) terhadap karyawan yang baru masuk pada organisasi sebagai faktor yang berpengaruh pula terhadap komitmen organisasi. Komitmen organisasi sangat dipengaruhi oleh kebijakan dan metode perekrutan karyawan juga kejelasan sistem dan nilai organisasi.

Sukamto (2017;4) dalam penelitiannya mengatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh kuat terhadap jalannya organisasi dan kelangsungan hidup organisasi. Semakin baik gaya kepemimpinan dalam organisasi yang digunakan, yaitu mengkombinasi antara perilaku tugas dan hubungan, maka kinerja

akan semakin meningkat. Sehingga dalam aplikasinya, bagaimana menyesuaikan gaya kepemimpinan yang akan diterapkan dalam organisasi/perusahaan berdasarkan situasi dan kondisi yang menuntut diterapkannya gaya kepemimpinan tertentu untuk mendapatkan manfaat.

Pemimpin diharapkan mampu menjadi inspirasi dalam bekerja dan menentukan arah dan tujuan organisasi. Selain itu Pemimpin juga harus mampu menunjukkan kapasitasnya untuk mendelegasikan tanggung jawab secara cermat serta menanamkan rasa memiliki organisasi yang kuat kepada karyawannya (Muhammad Fauzan Baihaqi, 2010:104). Gaya kepemimpinan yang demikian secara otomatis akan menimbulkan motivasi kerja bagi bawahannya. Upaya pimpinan menggerakkan bawahannya untuk lebih semangat dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat banyak secara professional dapat dilakukan jika kepemimpinan tersebut dapat diterima bawahannya secara ikhlas dan senang hati. Menurut Tjiptono (2006:161) dalam Teviana (2011:169-181), gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya.

Membangun kinerja manajerial yang efektif dan efisien dapat dilakukan dengan menciptakan suatu harmonisasi antara gaya kepemimpinan dan motivasi kerja yang dipimpinnya, sehingga membuat orang-orang yang terlibat merasa termotivasi dan bawahannya atau karyawannya menjadi lebih efektif dalam memberikan pelayanan yang memuaskan kepada nasabah atau masyarakat pelanggan. Menurut Bass (1990) dalam Raharjo dan Darutton (2006:79), mengemukakan bahwa kualitas dari pemimpin seringkali dianggap sebagai faktor terpenting dalam keberhasilan atau kegagalan organisasi, demikian juga keberhasilan

atau kegagalan suatu organisasi yang berorientasi bisnis maupun publik biasanya dipersepsikan sebagai keberhasilan atau kegagalan pemimpin. Penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Ridwan dan Fitri Hamelinda (2017:147-225) dengan Judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial (Survey pada Kantor Cabang Pembantu Bank di Kota Sungai Penuh) menyatakan bahwa Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada Kantor Cabang Pembantu Bank di Kota Sungai Penuh.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, telah mengakibatkan perubahan terhadap pembagian urusan dan kewenangan pemerintahan. Dinamika dan permasalahan yang muncul dan berkembang di masyarakat dengan begitu cepat menuntut pemerintah sebagai pelayan masyarakat untuk berbenah diri, meningkatkan kemampuan dan keterampilan sumber daya manusia, memperbaiki kinerja serta meningkatkan mutu pelayanan kepada masyarakat yang lebih baik, sehingga dengan demikian fungsi pemerintahan dapat terlaksana secara lebih efektif dan efisien. Salah satu bentuk meningkatkan peran tersebut adalah dengan pemberdayaan kecamatan.

Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2018 tentang Kecamatan menjelaskan bahwa posisi Kecamatan berkedudukan sebagai perangkat daerah kabupaten/kota sekaligus penyelenggara urusan pemerintahan umum. Sebagai pelaksana perangkat daerah Kabupaten/Kota, Camat melaksanakan sebagian kewenangan Bupati/Walikota yang dilimpahkan dan sebagai penyelenggara urusan pemerintahan

umum, Camat secara berjenjang melaksanakan tugas Pemerintah Pusat di wilayah Kecamatan.

Pelimpahan sebagian kewenangan Bupati/Walikota kepada camat dilaksanakan untuk mengefektifkan penyelenggaraan pemerintahan daerah dan mengoptimalkan pelayanan publik di Kecamatan. Sebagai perangkat daerah yang berhadapan langsung dengan masyarakat. Penyelenggaraan pelimpahan sebagian kewenangan tersebut dilaksanakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Kelurahan berdasarkan kedudukannya dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, Kelurahan bukan lagi merupakan perangkat daerah, namun Kelurahan merupakan perangkat Kecamatan. Dalam rangka pembangunan sarana dan prasarana Kelurahan dan pemberdayaan masyarakat di Kelurahan, dialokasikan anggaran untuk Kelurahan di daerah kota yang tidak ada desanya paling sedikit 5% (lima persen) dari anggaran pendapatan dan belanja daerah setelah dikurangi dana alokasi khusus. Sedangkan untuk daerah kabupaten yang memiliki Kelurahan dan kota yang memiliki desa, alokasi anggarannya paling sedikit sebesar alokasi dana desa terendah yang diterima oleh desa di kabupaten/kota. Gambaran tersebut mencerminkan bahwa pada saat ini kedudukan Kelurahan merupakan bagian dari sebuah Kecamatan. Sehingga aparat yang ada di kelurahan adalah bagian dari aparat kecamatan.

Kinerja aparatur sipil negara kecamatan yang ada di Kabupaten Bone sesuai LPPD Tahun 2018, diperoleh gambaran bahwa secara merata, masih terdapat beberapa permasalahan yang perlu untuk menjadi perhatian pemerintah daerah.

Kecamatan Tanete Riattang sesuai dengan LPPD tersebut juga memiliki beberapa hal yang perlu untuk dijadikan perhatian antara lain :

1. Anggaran yang dialokasikan untuk kegiatan pelayanan di kecamatan sangat kurang dibandingkan beban kegiatan seperti : Program pelayanan administrasi perkantoran, program pelayanan sarana aparatur, program pelaporan administrasi perkantoran, dan lain-lain.
2. Belum adanya data yang akurat menyangkut kegiatan setiap unit kerja yang ada di kecamatan sehingga Camat selaku koordinator urusan pemerintahan di wilayahnya tidak optimal dalam penyusunan laporan pemerintah daerah kabupaten
3. Pada kegiatan pemeliharaan sarana dan prasarana kantor kurang maksimal karena minimnya dana yang tersedia

Penelitian tentang Kinerja Manajerial sebagaimana yang dituangkan dalam beberapa penelitian terdahulu di atas, secara umum membahas indikator-indikator yang ada dalam kinerja manajerial secara terpisah. Lokasi penelitian yang dirujuk juga merata pada sebuah instansi atau perusahaan yang berskala luas, dengan demikian maka gambaran terhadap hasil yang diperoleh sifatnya juga untuk ruang lingkup yang cukup banyak.

Penelitian ini berdasarkan skala ruang lingkup dalam pemerintahan kecamatan tanete riattang dapat dikatakan sebagai organisasi perangkat Daerah (OPD) yang hanya membawahi 8 kelurahan. Sehingga sasaran atau rujukan lebih rinci dapat diperoleh tentang kinerja manajerial dengan menempatkan indikator-indikator utama kinerja manajerial sebagai Variabel dalam penelitian ini. Fokus judul yang menjadi

rujukan dalam penelitian ini adalah Pengaruh Partisipasi Anggaran, Kejelasan Sasaran, Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Aparatur Sipil Negara Pada Kecamatan dan Kelurahan di Wilayah Kerja Kecamatan Tanete Riattang Kabupaten Bone.

B. Rumusan Masalah

Rumusan masalah yang menjadi fokus penelitian ini didasarkan pada beberapa fenomena yang terjadi berkaitan dengan permasalahan-permasalahan yang terjadi pada beberapa Organisasi Sektor Publik, dan Kecamatan serta Kelurahan adalah bagian yang tak terpisahkan dari organisasi tersebut. Sehingga permasalahan yang menjadi fokus dari penelitian ini adalah beberapa indikator yang terdapat pada kinerja manajerial yakni :

1. Apakah partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial aparatur sipil negara kelurahan dan kecamatan di tanete riattang kabupaten bone ?
2. Apakah kejelasan sasaran anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial aparatur sipil negara kelurahan dan Kecamatan Tanete Riattang Kabupaten Bone ?
3. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja manajerial aparatur sipil Negara di kelurahan dan kecamatan tanete riattang kabupaten bone ?
4. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial aparatur sipil negara di kelurahan dan kecamatan tanete riattang kabupaten bone ?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan di atas maka tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mendapatkan bukti empiris tentang pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap terhadap kinerja manajerial aparatur kelurahan dan kecamatan tanete riattang kabupaten bone.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial aparatur kecamatan dan kelurahan yang berada di wilayah kerja Kecamatan Tanete Riattang Kabupaten Bone.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah gaya kepemimpinan pengaruh terhadap kinerja manajerial aparatur sipil Negara di kelurahan dan kecamatan tanete riattang kabupaten bone.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh terhadap Kinerja manajerial aparatur kecamatan dan kelurahan yang berada di wilayah kerja kecamatan tanete riattang kabupaten bone.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan dukungan konseptual dan sebagai penambah wawasan tentang pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap Sistem kinerja aparatur sipil negara pemerintah kecamatan dan kelurahan yang berada di wilayah kerja kecamatan tanete riattang kabupaten bone.

- b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat mengembangkan literatur-literatur manajemen yang sudah ada, dan memperkuat penelitian sebelumnya.
- c. Bagi para akademisi, penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi pada penelitian-penelitian selanjutnya khususnya penelitian yang berkaitan dengan pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap Sistem kinerja manajerial aparatur sipil Negara pemerintah kecamatan dan kelurahan yang berada di wilayah kerja kecamatan tanete riattang kabupaten Bone.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pemikiran kepada pemerintah kabupaten bone dalam menyikapi hal-hal yang berkaitan dengan partisipasi dalam penyusunan anggaran, kejelasan sasaran, komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap Sistem kinerja aparatur sipil negara pemerintah kecamatan dan kelurahan yang berada di wilayah kerja kecamatan tanete riattang kabupaten bone.

E. Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini di laksanakan di Kecamatan Tanete Riattang Kabupaten Bone, Kecamatan ini dikategorikan sebagai Kecamatan yang ada dalam wilayah perkotaan, sehingga dianggap masyarakatnya dapat memperoleh akses informasi yang lebih cepat tentang kondisi atau permasalahan-permasalahan yang terjadi dalam lingkup pemerintahan, dan umumnya kategori masyarakat perkotaan memiliki penalaran yang cukup baik serta kritis menyikapi fenomena atau permasalahan yang terjadi. Wilayah Kerja Kecamatan Tanete Riattang mencakup 8 (Tujuh) Kelurahan yaitu

kelurahan TA', kelurahan Masumpu, kelurahan Pappolo, kelurahan Biru, kelurahan Bukaka, kelurahan Manurung'e, kelurahan Walanae, kelurahan Watampone. dan untuk melengkapi informasi yang dapat mendukung penelitian ini maka lokasi penelitian juga dilakukan terhadap semua kelurahan yang berada dalam wilayah kerja kecamatan tanete Riattang.

Objek atau sasaran penelitian ini adalah semua aparatur pegawai negeri sipil baik yang berstatus sebagai ASN yang lingkup kerjanya di kantor kecamatan begitupun dengan lurah serta pegawai yang ada di kelurahan, dimana status mereka sesuai dengan aturan perundang-undangan yang berlaku merupakan aparatur sipil negara yang menjadi bagian dari kecamatan.

F. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam penelitian ini disusun dalam 5 bab diantaranya ialah :

1. Bab I Pendahuluan, pada bab ini dibahas tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian serta sistematika penulisan.
2. Bab II Tinjauan Pustaka, pada bab ini dibahas teori-teori dasar yang menjadi acuan dan teori-teori pendukung yang berhubungan dengan penelitian.
3. Bab III Metode Penelitian, pada bab ini dibahas mengenai rancangan penelitian, gambaran jaringan, penggunaan metodologi yang digunakan, serta teknik analisis data yang akan diolah.

4. Bab IV Hasil dan Pembahasan, pada bab ini dibahas hasil penelitian dan pembahasan dari data yang telah diolah, yang diperoleh dari hasil kuisioner.
5. Bab V Kesimpulan dan Saran, pada bab ini berisikan kesimpulan yang didapat dari hasil penelitian, beserta saran yang diberikan untuk perbaikan selanjutnya.



BAB II

KAJIAN TEORI DAN KERANGKA PIKIR

A. Deksripsi Teori

1. Partisipasi Penyusunan Anggaran

Menurut Mulyadi (2001:488) partisipasi anggaran berarti keikutsertaan operating managers dalam memutuskan bersama dengan komite anggaran mengenai rangkaian kegiatan di masa yang akandatang yang akan ditempuh oleh operating managers tersebut dalam pencapaian sasaran anggaran. Partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua pihak atau lebih yang mempunyai dampak masa depan bagi pembuat dan penerima keputusan dan mengarah pada seberapa besar tingkat keterlibatan aparat pemerintah daerah dalam menyusun anggaran daerah serta pelaksanaannya untuk mencapai target anggaran tersebut. Jadi partisipasi dalam penyusunan anggaran dapat diartikan merupakan keikutsertaan seseorang dalam menyusun dan memutuskan anggaran secara bersama.

Sukses atau gagalnya para staf dalam suatu SKPD dalam melaksanakan anggaran adalah merupakan suatu refleksi langsung tentang keberhasilan ataupun kegagalan manajerial SKPD dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diembannya. Disamping itu tingkat partisipasi para staf dalam penyusunan anggaran akan mendorong moral kerja yang tinggi dan inisiatif serta kegairahan manajerial SKPD.

Moral kerja yang tinggi merupakan kepuasan seseorang terhadap pekerjaannya dan rekan sekerjanya. Moral kerja ditentukan oleh seberapa besar seseorang mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari organisasi tersebut dan sejauhmana ia dilibatkan dalam proses penyusunan rencana serta pengambilan keputusan. Partisipasi ini dapat dilakukan dalam berbagai kegiatan, yang seluruhnya dapat disebutkan sebagai partisipasi dalam memecahkan masalah. Kemampuan mewujudkan dan membina partisipasi dalam memecahkan masalah itu, akan

bermuara pada perkembangan rasa tanggung jawab dalam melaksanakan setiap tugas secara operasional (Nawawi dan Martini, 2004:171).

Partisipasi aparat pemerintah daerah dalam proses penyusunan anggaran pemerintah daerah adalah menunjukkan pada beberapa besar tingkat keterlibatan aparat pemerintah daerah yang terlibat dalam proses penganggaran daerah, diberi kesempatan untuk ambil bagian dalam pengambilan keputusan melalui negosiasi terhadap anggaran. Hal ini sangat penting, karena aparat pemerintah daerah akan merasa produktif dan puas terhadap pekerjaannya sehingga memungkinkan munculnya perasaan berprestasi yang akan meningkatkan kinerjanya. Kunci dari kinerja yang efektif adalah apabila tujuan dari anggaran tercapai dan partisipasi dari bawahan atau para staf memegang peranan penting dalam pencapaian tujuan (Kenis 1979:707-721)

Pada umumnya semakin besar keterlibatan para manajerial SKPD dalam merumuskan sesuatu hal yang dapat menghasilkan keputusan dalam SKPD, maka sangat tinggi rasa tanggung jawab mereka untuk mensuksuskan kesepakatan atau keputusan tersebut dapat terlaksana dengan baik. Partisipasi ini juga sangat mudah diterima oleh semua pihak karena mengandung asas musyawarah dan mufakat, sehingga terdapat kegairahan untuk terus bekerja dalam melaksanakan hal-hal yang telah disepakati bersama dengan baik, tanpa ada pimpinan atau tidak disamping mereka (Effendy;1989:479).

Melibatkan para manajerial SKPD dalam sistem perencanaan berarti menghargai kebutuhan untuk sebuah lingkungan kerja yang nyaman dan ramah, yang mendukung terlaksananya komunikasi yang baik, karena gagasan mereka

akandihargai dan diterapkan merupakan kepuasan tersendiri. Begitu pula halnya dalam proses penyusunan anggaran, apabila para manajerial SKPD ikut berpartisipasi untuk merumuskannya, maka besar kemungkinan hasil yang akan diperoleh dari realisasi anggaran jauh lebih baik karena adanya tanggung jawab moral.

Anggaran hanya efektif jika mendapat dukungan dari semua pihak, dan untuk mengusahakan supaya anggaran ini mendapat dukungan dari bawahan maka dapat ditempuh melalui cara penyusunan secara demokratis atau bottom up. Jika ditinjau dari siapa yang membuat anggaran tersebut, maka penyusunan anggaran dimaksud dapat dilakukan dengan cara campuran. Penggunaan cara demokrasi inilah yang dimaksud dengan penyusunan anggaran partisipatif, karena disusun berdasarkan hasil keputusan bawahan.

a. Proses Penganggaran

Dharmanegara (2010:15) mengutarakan beberapa model pendekatan yang dilakukan dalam proses penyusunan penganggaran,

Dibagi menjadi dua yaitu :

1. Top Down Approach

Dimana anggaran disusun oleh manajer tingkat atas dengan sedikit atau bahkan sama sekali tidak bekerjasama dengan manajer tingkat bawah. Atau dapat dikatakan tidak ada keterlibatan manajer tingkat bawah.

2. Bottom Up Approach

Anggaran yang disiapkan oleh pihak pelaksana anggaran tersebut yang kemudian diteruskan kepada tingkat yang lebih tinggi untuk mendapatkan persetujuan.

3. Top Down dan Bottom Up Approach

Penyusunan anggaran dimulai dari pimpinan tertinggi kemudian dijabarkan oleh karyawan bawahan, berarti anggaran berdasarkan pedoman dari pimpinan kemudian dilanjutkan oleh bawahan.

b. Indikator Partisipasi Anggaran

Partisipasi penganggaran secara terperinci terdiri dari beberapa indikator (Milani,1975: 104-123), yaitu:

1. Sejauh mana anggaran dipengaruhi oleh keterlibatan para pengurus terlibat dalam partisipasi penyusunan anggaran
2. Wewenang pimpinan dalam penyusunan anggaran dan berlakunya anggaran
3. Keinginan memberikan partisipasi anggaran kepada pihak manajer tanpa diminta
4. Keterlibatan atasan dalam tujuan pelaksanaan anggaran pada bidang yang dipimpin

Soobaroyen (2005:237) menyebutkan bahwa partisipasi anggaran dapat dilihat dari indikator yaitu:

1. Keikutsertaan penyusunan anggaran.
2. Besarnya pengaruh terhadap penetapan anggaran
3. Kebutuhan memberikan pendapat

Indikator dalam partisipasi anggaran menurut Fazli dan Muslim (2006:6) terdapat 6 indikator yaitu :

1. Sejauh mana anggaran dipengaruhi oleh keterlibatan para pekerja.

2. Alasan-alasan penolakan pihak manajer pada saat anggaran di proses dan sikap percaya diri pimpinan terhadap bawahan.
3. Keinginan memberikan partisipasi anggaran kepada pihak manajer tanpa diminta.
4. Sejauhmana manajer mempunyai pengaruh dalam anggaran akhir.
5. Kepentingan manajer dalam partisipasinya terhadap anggaran.
6. Anggaran didiskusikan antara pihak manajer puncak dengan manajer pusat pertanggung jawaban pada saat penganggaran disusun.

Dari beberapa Indikator yang disajikan di atas, dalam penelitian ini yang menjadi acuan dalam Partisipasi Penyusunan Anggaran yakni Indikator yang disajikan oleh Soobaroyen (2005:237).

2. Kejelasan Sasaran Anggaran

a. Pengertian Kejelasan Sasaran Anggaran

Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah sebagai rencana kerja pemerintah daerah merupakan desain teknis pelaksanaan strategi untuk mencapai tujuan daerah. Jika kualitas anggaran Pemerintah daerah rendah, maka kualitas fungsi-fungsi pemerintah cenderung lemah. Anggaran daerah seharusnya tidak hanya berisi mengenai informasi pendapatan dan penggunaan dana (belanja), tetapi harus menyajikan informasi mengenai kondisi kinerja yang ingin dicapai. Anggaran Pemerintah daerah harus bisa menjadi tolak ukur pencapaian kinerja yang diharapkan, sehingga perencanaan anggaran pemerintah daerah harus bisa menggambarkan sasaran kinerja secara jelas

Kenis (1979:707-721) mendefinisikan kejelasan sasaran anggaran merupakan sejauh mana tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik dengan tujuan agar

anggaran tersebut dapat dimengerti oleh orang yang bertanggung jawab atas pencapaian sasaran anggaran tersebut. Oleh sebab itu sasaran anggaran pemerintah daerah harus dinyatakan secara jelas, spesifik dan dapat dimengerti oleh mereka yang bertanggung jawab untuk melaksanakannya.

Locke (1968:89-157) dalam Kenis (1979:707-721) menyatakan bahwa penetapan tujuan spesifik akan lebih produktif dari pada tidak menetapkan tujuan spesifik akan lebih produktif dari pada tidak menetapkan tujuan spesifik. Hal ini akan mendorong pegawai atau aparatur untuk melakukan yang terbaik bagi pencapaian tujuan yang dikehendaki sehingga berimplikasi pada peningkatan kinerja.

Locke dan Latham (1984:27) dalam Samuel (2008:37) menyatakan bahwa sasaran adalah apa yang hendak dicapai oleh karyawan. Jadi kejelasan sasaran anggaran akan mendorong manajer dalam hal ini Kepala SKPD lebih efektif dan melakukan yang terbaik dibandingkan dengan sasaran anggaran yang tidak jelas. Pada konteks pemerintah daerah, kejelasan sasaran anggaran berimplikasi pada aparat untuk menyusun anggaran sesuai dengan sasaran yang ingin dicapai instansi pemerintah. Ketidakjelasan sasaran anggaran dapat menimbulkan ketidakpastian atau keraguran para pelaksana. Semakin baik kejelasan sasaran, target-target pemerintah akan tercapai lebih lanjut dinyatakan bahwa kejelasan sasaran anggaran disengaja untuk mengatur perilaku pegawai. Ketidakjelasan sasaran anggaran akan menyebabkan pelaksanaan anggaran menjadi bingung, dan tidak puas dalam bekerja. Hal ini menyebabkan pelaksana anggaran tidak termotivasi untuk mencapai kinerja yang diharapkan.

Riyanto (2003: 330-342) menyatakan hubungan karakteristik anggaran, dalam hal ini kejelasan sasaran anggaran dengan kinerja dipengaruhi oleh faktor-faktor individual yang bersifat *psychological attribute*, sehingga faktor-faktor individual tersebut sangat dipengaruhi oleh ketepatan sasaran anggaran dalam menilai kinerja SKPD. Kejelasan sasaran anggaran akan membantu pegawai dalam mencapai kinerja yang diharapkan. Dengan mengetahui sasaran anggaran, tingkat kinerja keuangan dapat tercapai. Dengan kata lain pencapaian kinerja keuangan ini terkait dengan ketepatan seluruh unsur SKPD dalam menetapkan sasaran anggaran yang akan dicapai.

Dewiyanti (2017:47-58) menyatakan bahwa sebuah sasaran anggaran tidak hanya berupa rencana keuangan yang menetapkan biaya dan tujuan pendapatan untuk pusat tanggung jawab dalam bisnis perusahaan, tetapi juga perangkat untuk pengendalian (*control*), kerja sama yang terpadu, komunikasi, evaluasi kinerja, motivasi, pengetahuan tentang tujuan dianggarkan (*feedforward*) dan informasi tentang sejauh mana tujuan-tujuan telah dicapai (*feedback*) memberikan dasar bagi para manajer untuk mengukur efisiensi, lalu mengidentifikasi masalah, dan mengendalikan biaya.

a. Indikator Kejelasan Sasaran Anggaran

Kenis (1979:707) menyatakan bahwa pelaksana anggaran memberikan reaksi positif dan secara relatif sangat kuat untuk meningkatkan kejelasan sasaran anggaran. Reaksi tersebut adalah peningkatan kepuasan kerja, penurunan ketegangan kerja, peningkatan sikap karyawan terhadap anggaran, kinerja anggaran dan efisiensi biaya pada pelaksana anggaran secara signifikan jika sasaran anggaran dinyatakan

secara jelas. Adanya sasaran anggaran yang jelas, maka akan mempermudah untuk mempertanggung jawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan tugas organisasi dalam rangka mencapai tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya, Menurut Locke dan Latham (2013) penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa Indikator Kejelasan Sasaran Anggaran antara lain :

- 1) Meningkatkan produktivitas dan kejelasan sasaran anggaran akan memberikan motivasi untuk meningkatkan produktivitas kerja
- 2) Membantu menjelaskan apa yang memberikan gambaran yang akan dicapai
- 3) Menghilangkan kejenuhan
- 4) Meningkatkan kepuasan terhadap hasil kerja yang dicapai
- 5) Mempengaruhi tingkat persaingan pekerja secara spontan yang mana lebih lanjut akan meningkatkan kinerja mereka

3. Gaya Kepemimpinan

a. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama (Yukl, 2005:8). Luthans (2006:653) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin mempengaruhi para pengikutnya. Gaya kepemimpinan tidak sama antara satu pemimpin dengan pemimpin yang lain. Setiap pemimpin mempunyai gaya tersendiri dalam memimpin. Perbedaan ini disebabkan oleh berbagai faktor, baik internal maupun eksternal.

Faktor internal lebih kepada sifat dan perilaku dari pemimpin itu sendiri, sedangkan faktor eksternal banyak sekali, bisa karena bentuk perusahaan, karyawan, lingkungan sosial budaya, dan lain-lain. Menurut Fiedler dan Chemers gaya kepemimpinan adalah derajat hubungan antara seseorang dengan teman sekerjanya. Derajat hubungan tersebut diukur dengan suatu tes yang disebut *Least Preferred Coworker (LPC) Scale* atau Skala Teman Sekerja Paling Kurang Disukai (Robbins, 2003:857). Berdasarkan hasil tes tersebut pemimpin dapat dikelompokkan menjadi tiga, yaitu: karakteristik pemimpin, karakteristik pengikut, dan karakteristik sosial.

Hersey-Blanchard (1982:152) mengemukakan gaya kepemimpinan adalah pola-pola perilaku konsisten yang mereka terapkan dalam bekerja dengan dan melalui orang lain seperti dipersepsikan orang-orang itu. Menurut Reksohadiprojo dan Handoko (1996:76-82) Gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin untuk mempengaruhi para bawahannya. Menurut Toha (2008:45-62) Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang dia lihat. Gaya kepemimpinan yang tepat dapat diterapkan dalam situasi yang dihadapi, sesuai yang diungkapkan Mulyasa (2004:107) dan Wahjosumidjo (2003:81) adalah :

1) Gaya Instruksi :

Gaya ini diterapkan jika bawahan tingkat kematangan rendah dan memerlukan petunjuk serta pengawasan yang jelas. Disini pemimpin dituntut untuk mengatakan apa, bagaimana, kapan, dan diman tugas dilakukan. Gaya ini menekankan pada tugas sedangkan berhubungan hanya dilakukan sekedarnya saja.

2) Gaya Konsultasi :

Gaya ini diterapkan apa bila kondisi bawahan dalam taraf rendah sampai moderat bawahan telah memiliki kemauan untuk melakukan tugas, tetapi belum didukung oleh kemampuan yang memadai. Disini pemimpin dituntut selalu memberikan petunjuk yang cukup. Dalam tingkat kematangan bawahan seperti ini diperlukan tugas serta hubungan yang tinggi agar dapat memelihara dan meningkatkan kemauan yang telah dimiliki.

3) Gaya Partisipasi :

Gaya ini diterapkan apa bila tingkat kematangan bawahan berada pada tahap kematangan moderat sampai tinggi. Bawahan mempunyai kemampuan tetapi kurang memiliki kemauan kerja dan kepercayaan diri. Disini pemimpin secara bersama-sama melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan. Dalam kematangan seperti ini namun upaya hubungan perlu di tingkatkan dengan membuka komunikasi dua arah.

4) Gaya Delegasi :

Gaya ini diterapkan jika kemampuan dan kemauan bawahan telah tinggi. Disini bawahan telah dibiarkan melaksanakan kegiatan sendiri melalui pengawasan umum. Dalam tingkat kematangan seperti ini upaya tugas hanya diperlukan sekedaranya.

b. Faktor-Faktor Yang mempengaruhi Perilaku Pemimpin

Tugas dan tanggung jawab seorang pemimpin adalah cukup besar. Menurut Stoner (1992:126) terdapat beberapa macam faktor yang mempengaruhi perilaku kepemimpinan, yaitu :

- 1) Keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi mencapai tujuannya adalah merupakan tanggung jawab seorang pemimpin.
- 2) Pemimpin harus mampu menciptakan keseimbangan dalam rangka berbagai tujuan.
- 3) Pemimpin harus mempunyai wawasan yang luas, berfikir jauh kedepan, mampu melakukan analisis dalam rangka merumuskan kebijakan yang dapat memberikan keuntungan kepada organisasi.
- 4) Pemimpin harus mampu mengorganisir bawahannya agar mampu bekerja secara bersama-sama untuk mencapai tujuan.
- 5) Pemimpin harus memperhatikan dalam melihat setiap permasalahan yang ada, dan mampu mengkomunikasikan permasalahan tersebut kepada pihak terkait untuk dicari solusi.
- 6) Pemimpin harus melakukan pendekatan dan kerja sama dengan pihak lain dan menentukan langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam rangka pencapaian organisasi.
- 7) Seorang pemimpin dapat merupakan wakil dari organisasi dalam rangka untuk melakukan pembicaraan penting atau pertemuan dengan pihak luar untuk melakukan kerja sama.
- 8) Seorang pemimpin sebagai pengambil keputusan terkadang dihadapkan pada keputusan yang serba sulit sehingga pemimpin harus memilih keputusan yang terbaik dalam rangka meminimasi masalah dengan memaksimalkan keuntungan dari keputusan tersebut.

Menurut Rivai (2004:52) Pemimpin memiliki sifat keperibadian seperti vitalitas dan stamina fisik, kecerdasan dan kearifan dalam bertindak, kemauandalam menerima tanggung jawab, kompeten dalam menjalankan tugas, memahami kebutuhan pengikutnya, memiliki keterampilan dalam berhubungan dengan orang lain, kebutuhan untuk berprestasi, mampu bermotivasi dan member semangat, mampu memecahkan masalah, meyakinkan memiliki kapasitas untuk mengelolah, memegang kepercayaan, dan mampu beradaptasi dan memiliki fleksibilitas.

c. Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Kartono (2010:159) menyatakan bahwa indikator dari Gaya Kepemimpinan adalah sebagai berikut :

1) Kemampuan Mengambil Keputusan

Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

2) Kemampuan Memotivasi

Kemampuan Memotivasi adalah Daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

3) Kemampuan Komunikasi

Kemampuan Komunikasi Adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.

4) Kemampuan Mengendalikan Bawahan

Seorang Pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk didalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan mengancam. Tujuannya adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik.

5) Tanggung Jawab

Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, memikul jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.

6) Kemampuan Mengendalikan Emosional

Kemampuan Mengendalikan Emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.

Dimensi dan indikator yang juga sering digunakan dalam berbagai penelitiabegitupun dalam penelitian ini mengacu pada teori jalur-tujuan (*path-goal theory*) dari Robert House (Robins dan Coutler, 2010:147), yaitu:

- 1) Tipe Direktif yakni Pemimpin yang memberi tahu apa yang harus dikerjakan oleh bawahan, mampu meberikan Bimbingan Khusus kepada bawahan, Memberikan Panutan dengan mampu Mentaati Peraturan yang ada, serta dalam bekerja memiliki jadwal yang spesifik.
- 2) Tipe Suportif, seorang pemimpin yang memiliki sifat ini mampu memberikan perhatian terhadap apa yang menjadi kebutuhan dari bawahan, selalu mampu memperhatikan dan menjaga Iklim kerja yang baik.
- 3) Tipe Partisipatif. Setiap pengambilan Keputusan selalu mengupayakan untuk melakukan konsultasi, mempertimbangkan ide dan saran, serta memberikan kebebasan berpendapat pada bawahan.
- 4) Tipe Berorientasi Prestasi. Dalam memberikan apresiasi terhadap kinerja bawahan, maka selalu berupaya menetapkan sasaran menantang dengan pertimbangan untuk menilai kemampuan dan prestasi dari bawahannya.

d. Perilaku dan Sifat Kepemimpinan Pemerintahan

Perilaku kepemimpinan merupakan suatu tindakan yang dilakukan pemimpin secara terus menerus yang karena kemampuannya dapat menggerakkan orang lain untuk melakukan sesuatu dalam pencapaian tujuan (Kaloh :2009). Membagi gaya atau perilaku kepemimpinan menjadi empat sistem, yaitu sistem otokratis pemerasan, sistem otokratis bijak, sistem kepemimpinan konsultasi dan kepemimpinan partisipatif kelompok. Menuru likers pemimpin yang termasuk gaya atau perilaku

kepemimpinan partisipatif mempunyai kesempatan untuk lebih sukses. (Sujak : 1990) menjelaskan bahwa ada empat kelompok sifat yang perlu dimiliki oleh setiap pemimpin meliputi :

1. Kemampuan untuk melihat organisasi sebagai suatu keseluruhan
2. Kemampuan mengambil keputusan
3. Kemampuan mendelegasi wewenang
4. Kemampuan menanamkan kesetiaan

e. Pemerintahan Desa

Secara etomologis, pemerintahan berasal dari perkataan pemerintah, sedangkan pemerintahan berasal dari kata perintah. Pemerintah adalah kekuasaan memerintah suatu negara (daerah di negara) atau badan yang tertinggi yang memerintah suatu negara. (Pamudji : 1983) menyatakan bahwa istilah pemerintah paling sedikit mempunyai empat arti, yaitu :

1. Menunjukkan kegiatan atau proses pemerintah, yaitu melaksanakan kontrol atas pihak lain
2. Menunjukkan orang-orang (Para Pejabat) yang dibebani tugas untuk memerintah
3. Menunjukkan cara, metode atau sistem dengan mana satu masyarakat tertentu diperintah
4. Menunjukkan masalah-masalah negara dalam makna kegiatan atau proses diatas dijumpai

4. Komitmen Organisasi

a. Pengertian Komitmen Organisasi

Sinaga dan Siregar (2009:28) mengemukakan komitmen organisasi berarti suatu keadaan dimana anggota organisasi tersebut mempunyai loyalitas yang tinggi terhadap organisasi tersebut. Menurut Robbins (2001:140) komitmen pada organisasi merupakan suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. *“Organization commitment is the collection of feelings and beliefs that people have above their organization as a whole”*, level komitmen bisa dimulai dari sangat tinggi sampai sangat rendah, orang-orang bisa mempunyai sikap tentang berbagai aspek organisasi mereka seperti saat praktek promosi organisasi, kualitas produk organisasi dan perbedaan budaya organisasi.

Luthans (2006: 224) mengartikan komitmen organisasi sebagai:

- 1) *A strong desire to remain a member of particular organization* (Keinginan yang kuat untuk mempertahankan seorang anggota organisasi tertentu).
- 2) *A willingness to exert high levels of effort on behalf on the organization* (Sebuah kemauan yang kuat untuk berusaha mempertahankan nama organisasi).
- 3) *A definite belief in, and acceptance of, the values and goals of the organization* (Keyakinan dan penerimaan, nilai-nilai dan tujuan organisasi)

Wiener dan Gechman (1977: 47–52) dalam Ugboro (2006:236) berpendapat bahwa pola perilaku yang dihasilkan dari komitmen harus memiliki karakteristik sebagai berikut:

- 1) Harus mencerminkan pengorbanan pribadi yang dibuat untuk kepentingan organisasi.

- 2) Harus menunjukkan ketekunan, yaitu perilaku yang tidak boleh bergantung terutama pada lingkungan.
- 3) Harus menunjukkan pribadi yang senang dengan organisasi, seperti mencurahkan banyak waktu untuk pribadi organisasi yang terkait dengan tindakan dan pikiran.

Dalam hal ini komitmen organisasi dipandang sebagai:

- 1) Kesiediaan seorang individu untuk tidak meninggalkan organisasi untuk kepentingan egois atau keuntungan marjinal;
- 2) Kesiediaan untuk bekerja tanpa pamrih dan memberikan kontribusi terhadap efektifitas organisasi.
- 3) Kesiediaan untuk melakukan pengorbanan pribadi dan selalu bertahan dalam masa sulit dengan organisasi, kecenderungan rendah "*baill-out*" di masa-masa sulit.
- 4) Penerimaan organisasi nilai-nilai dan tujuan faktor internalisasi.

Meyer dan Alen (1997:26) dalam Suryana (2011:52) merumuskan definisi mengenai komitmen dalam berorganisasi, yaitu "komitmen organisasi merupakan suatu konstruk psikologis yang merupakan suatu karakteristik hubungan anggota organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi". Dari definisi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu konstruk psikologis mengenai keinginan atau dorongan yang kuat dari dalam diri individu terhadap organisasi mencakup tiga hal yaitu kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi, keterlibatan dengan berusaha sebaik mungkin demi kepentingan dan loyalitas terhadap organisasi.

b. Bentuk Komitmen Organisasi

Menurut Meyer & Allen (1991:67), terdapat tiga bentuk komitmen organisasi, diantaranya yakni :

1) *Affective Commitment* (Komitmen Efektif)

Bentuk komitmen ini lebih mengarah pada hubungan emosional antara anggota terhadap organisasi. Orang yang selalu ingin terus bekerja di organisasi tertentu karena mereka searah dengan tujuan dan nilai-nilai dalam organisasi tersebut. Orang yang memiliki tingkat komitmen afektif yang tinggi mempunyai keinginan untuk selalu tetap tinggal di organisasi karena mereka mendukung tujuan organisasi dan selalu siap membantu mencapai tujuan dari organisasi tersebut.

2) *Continuance Commitment* (Komitmen Berkelanjutan)

Bentuk komitmen ini mengarah pada keinginan seorang karyawan yang memiliki harapan untuk tetap tinggal pada organisasi karena ada perhitungan atau analisis mengenai untung dan rugi yang mana nilai ekonomi yang dirasa bertahan dalam organisasi daripada meninggalkan organisasi yang ia berada di dalamnya sekarang ini. Karena semakin lama karyawan tinggal di dalam organisasi, maka akan semakin takut kehilangan yang apa sudah mereka investasikan dalam organisasinya selama ini.

3) *Normative Commitment* (Komitmen Normatif)

Komitmen ini lebih mengarah pada perasaan karyawan yang mana mereka haruskan untuk tetap tinggal dalam organisasi tertentu karena adanya tekanan dari yang lain. Karyawan yang mempunyai tingkat komitmen normatif tinggi akan selalu memperhatikan apa yang dinyatakan orang lain tentang mereka jika

meninggalkan organisasi tersebut, mereka tidak ingin mengecewakan pimpinan dan khawatir jika rekan kerja mereka memiliki pikiran buruk terhadap pengunduran diri orang tersebut.

c. Indikator Komitmen Organisasi

Terdapat empat faktor yang mempengaruhi komitmen pada organisasi, yaitu karakteristik pribadi, karakteristik pekerjaan, karakteristik struktural, dan pengalaman kerja (Steers dan Porter, 1983:426-427). Kesempatan untuk mendapatkan pekerjaan lain dan perlakuan (treatment) terhadap karyawan yang baru masuk pada organisasi sebagai faktor yang berpengaruh pula terhadap komitmen organisasi. Komitmen organisasi sangat dipengaruhi oleh kebijakan dan metode perekrutan karyawan juga kejelasan sistem dan nilai organisasi.

Armstrong (1992: 183) menyatakan bahwa pengertian komitmen mempunyai 3 (tiga) area perasaan atau perilaku terkait dengan perusahaan tempat seseorang bekerja:

- 1) Kepercayaan, pada area ini seseorang melakukan penerimaan bahwa organisasi tempat bekerja atau tujuantujuan organisasi didalamnya merupakan sebuah nilai yang diyakini kebenarannya.
- 2) Keinginan untuk bekerja atau berusaha di dalam organisasi sebagai kontrak hidupnya. Pada konteks ini orang akan memberikan waktu, kesempatan dan kegiatan pribadinya untuk bekerja diorganisasi atau dikorbankan ke organisasi tanpa mengharapkan imbalan personal.
- 3) Keinginan untuk bertahan dan menjadi bagian dari organisasi. Komitmen organisasi yang tinggi akan mengurangi keinginan individu untuk melakukan

senjangan anggaran. Sebaliknya bila komitmen organisasi karyawan rendah, maka kepentingan pribadinya lebih diutamakan, dan dia dapat melakukan senjangan anggaran agar anggaran mudah dicapai dan pada akhirnya nanti keberhasilan sasaran anggaran tersebut diharapkan dapat mempertinggi penilaian kinerjanya karena berhasil dalam pencapaian tujuan.

Terkadang tidak disadari bahwa komitmen itu bukan hanya bergelut pada permasalahan perasaan loyalitas yang pasif. Seseorang bisa memiliki perasaan aktif terhadap hubungan dirinya dengan organisasi yang memiliki tujuan bersama, ada tiga faktor atau indikator yang mempengaruhi komitmen organisasi diantaranya:

- 1) Kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi.
- 2) Kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi.
- 3) Keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan organisasi.

5. Kinerja Manajerial

a. Pengertian Kinerja Manajerial

Kinerja merupakan suatu prestasi atau tingkat keberhasilan yang dicapai oleh individu atau suatu organisasi dalam suatu periode tertentu. Menurut Stoner (1986:4) kinerja (*performance*) merupakan kuantitas dan kualitas pekerjaan yang diselesaikan oleh individu, kelompok atau organisasi. Pada sektor pemerintahan, kinerja dapat diartikan sebagai suatu prestasi yang dicapai oleh pegawai pemerintah atau instansi pemerintah dalam melaksanakan pelayanan kepada masyarakat dalam suatu periode. Kinerja manajerial merupakan kinerja para individu dalam kegiatan-kegiatan manajerial, seperti: perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf, negosiasi dan perwakilan (Mahoney,1963;67p).

Kinerja sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika (Prawirosentono,1999:3). Kinerja merupakan faktor penting yang digunakan untuk mengukur efektifitas dan efisiensi organisasi.

Menurut Supomo dan Indriantoro (1998:63) bahwa: “Kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial, antara lain : perencanaan, koordinasi, supervisi, *staffing*, negosiasi, dan representasi”. Bagi organisasi itu sendiri kinerja manajerial dapat menjadi tolak ukur sejauh mana manajer melaksanakan fungsi manajemen. Dalam pelaksanaan otonomi daerah secara tidak langsung akan memaksa daerah untuk melakukan perubahan-perubahan baik perubahan struktur maupun perubahan proses birokrasi dan kultur birokrasi. Menurut Mardiasmo (2004:35) perubahan struktur meliputi pembaharuan yang sifatnya kelembagaan (*institutional reform*), yaitu pembenahan struktur birokrasi pemerintah daerah yang lebih ramping akan tetapi kaya fungsi (*form follow function*).

Perubahan proses meliputi perubahan yang menyentuh keseluruhan aspek dalam siklus pengendalian manajemen di pemerintah daerah, yaitu perumusan strategi, perencanaan strategik, penganggaran, pelaporan kinerja, penilaian kinerja, dan mekanisme *reward & punishment system*. Perubahan kultur birokrasi terkait dengan perubahan budaya kerja dan perilaku pegawai yang mengarah pada terciptanya profesionalisme birokrasi.

Berbicara tentang kinerja manajerial SKPD, tidak dapat dipisahkan dari proses panjang penyusunan anggaran pendapatan dan belanja daerah. Mulai dari penjaringan aspirasi masyarakat yang tertuang dalam musyawarah rencana pembangunan sampai dengan menjadi sebuah dokumen penting yang menjadi tolok ukur pelaksanaan program dan kegiatan yang terinci dalam sebuah dokumen pelaksanaan anggaran (DPA). Proses yang baik dalam setiap tahapan penyusunan APBD tersebut akan tercermin pada kinerja manajerial di SKPD dalam pelaksanaannya. Kinerja merupakan hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam waktu tertentu (Tika, 2006:89).

b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Manajerial

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial menurut Maria Niken Setyarini dan Anastasia Susty A (2008:63-76), antara lain :

- 1) Faktor Pribadi (keahlian, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen)
- 2) Faktor Kepemimpinan (kualitas keberanian atau semangat, pedoman pemberian semangat pada manajer dan pemimpin kelompok organisasi)
- 3) Faktor Tim/kelompok (sistem pekerjaan dan fasilitas yang disediakan oleh organisasi)
- 4) Faktor Situasional (perubahan dan tekanan dari lingkungan internal dan eksternal)

c. Pengukuran Kinerja

Untuk mengukur dan mengevaluasi, manajer unit bisnis menggunakan berbagai ukuran, baik keuangan maupun nonkeuangan. Pengukuran kinerja merupakan suatu proses mencatat dan mengukur pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian sasaran,

tujuan, visi dan misi melalui hasil-hasil yang ditampilkan ataupun proses pelaksanaan suatu kegiatan. Pengukuran kinerja juga berarti membandingkan antara standard yang telah ditetapkan dengan kinerja yang sebenarnya terjadi. Penilaian kinerja memiliki beberapa tujuan dan manfaat bagi organisasi dan pekerja (manajerial) yaitu :

- 1) *Performance Improvement*, memungkinkan manajer atau pegawai untuk melakukan tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja
- 2) *Compensation adjustment*, membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima reward ataupun sebaliknya.
- 3) *Placement decision*, menentukan promosi atau transfer.
- 4) *Training and development need*, mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal.
- 5) *Career planning and development*, memandu untuk menentukan jenis karir yang dapat dicapai.
- 6) *Staffing process deficiencies*, mempengaruhi prosedur perekrutan pegawai.
- 7) *Informational inaccuracies and job-design error*, membantu menjelaskan kesalahan apa saja yang telah terjadi dalam manajemen.
- 8) *Equal employment opportunity*, menunjukkan bahwa placement decision tidak diskriminatif.
- 9) *External challenges*, kinerja pegawai terkadang dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan dan lain-lain.
- 10) *Feedback*, memberikan umpan balik bagi masalah kepegawaian atau bagi pegawai itu sendiri.

d. Indikator Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial ini diukur dengan mempergunakan indikator (Mahoney et.al, 1963:67):

- 1) Perencanaan adalah penentuan kebijakan dan sekumpulan kegiatan untuk selanjutnya dilaksanakan dengan mempertimbangkan kondisi waktu sekarang dan yang akan datang. Perencanaan bertujuan untuk memberikan pedoman dan tata cara pelaksanaan tujuan, kebijakan, prosedur, penganggaran dan program kerja sehingga terlaksana sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan
- 2) Koordinasi, menelaraskan tindakan yang meliputi pertukaran informasi dengan orang-orang dalam unit organisasi lainnya, guna dapat berhubungan dan menyesuaikan program yang akan dijalankan.
- 3) Evaluasi adalah penilaian yang dilakukan oleh pimpinan terhadap rencana yang telah dibuat, dan ditujukan untuk menilai pegawai dan catatan hasil kerja sehingga dari hasil penilaian tersebut dapat diambil keputusan yang diperlukan.
- 4) Staffing, yaitu memelihara dan mempertahankan bawahan dalam suatu unit kerja, menyeleksi pekerjaan baru, menempatkan dan mempromosikan pekerjaan tersebut dalam unitnya atau unit kerja lainnya.

B. Penelitian Terdahulu

Tabel 1.1 Penelitian Terdahulu

Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

No	Nama Peneliti	Tahun	Judul	Hasil Penelitian
1	Andarias Bangun	2009	Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran Dan Struktur Desentralisasi Terhadap Kinerja Manajerial SKPD Dengan Pengawasan Internal Sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Kasus Pada	Secara simultan, partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kejelasan sasaran anggaran mempunyai pengaruh terhadap Kinerja Manajerial SKPD, Secara parsial, partisipasi dalam penyusunan anggaran, berpengaruh cukup signifikan

			Pemerintah Kabupaten Deli Serdang),	
2	Ni Putu Medhayanti	2015	Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Self Efficacy, Desentralisasi dan Budaya Organisasi sebagai variabel pemoderasi	Hasil analisis data menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial. Hal ini berarti bahwa direktur dan Kabag BPR di Bali memiliki inisiatif yang rendah untuk memprakarsai diskusi dalam penyusunan anggaran, sehingga berdampak pada kinerja manajerial yang semakin menurun.
3	Sri Mulyani	2016	Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada Satuan Kerja Perangkat Daerah/SKPD Di Kabupaten Kampar)	Tidak terdapat pengaruh antara variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap kinerja manajerial SKPD kabupaten Kampar. Hal ini menunjukkan bahwa Partisipasi Penyusunan Anggaran tidak berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial.
4	Ita Friyanty	2016	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Manajerial Aparat Pemerintahan (Studi Kasus Pada Pemerintah Daerah Indramayu)	Partisipasi anggaran memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial Aparat Pemerintah Daerah Indramayu. Partisipasi anggaran memungkinkan terjadinya komunikasi yang semakin baik, interaksi satu sama lain serta kerja sama dalam tim untuk mencapai tujuan organisasi
5	Raisyah Mursyid	2011	Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, Teknologi Informas Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Kabupaten Bogor)	Partisipasi anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial

Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

No	Nama Peneliti	Tahun	Judul	Hasil Penelitian
1	Andarias Bangun	2009	Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran Dan Struktur Desentralisasi Terhadap Kinerja Manajerial SKPD Dengan Pengawasan Internal Sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Kasus Pada Pemerintah Kabupaten Deli Serdang),	Kejelasan Sasaran Anggaran tidak berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial SKPD
2	Sri Mulyani	2016	Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Manajerial (Studi Empiris	Terdapat pengaruh antara variabel kejelasan sasaran anggaran dengankinerja manajerial SKPD

			pada Satuan Kerja Perangkat Daerah/SKPD Di Kabupaten Kampar)	kabupaten kampar.
3	Ita Friyanty	2016	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Manajerial Aparat Pemerintahan (Studi Kasus Pada Pemerintah Daerah Indramayu)	Kejelasan anggaran tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial aparat pemerintah. Hal ini membuktikan bahwa semakin jelas kejelasan tujuan anggaran dalam penyusunan anggaran maka semakin menurun kinerja aparat pemda dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya

Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial

No	Nama Peneliti	Tahun	Judul	Hasil Penelitian
1	Raisyah Mursyid	2011	Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, Teknologi Informasi Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Kabupaten Bogor)	Komitmen organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Manajerial
2	Elinda Yuniar Putri	2015	Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, Dan Ketidak Pastian lingkungan Terhadap Kinerja Manajerial (Studi pada RS. Kasih Ibu Surakarta)	Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial
3	Fatimah Agustin Purmaningsih	2017	Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi dan Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Manajerial” (Studi pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Sukoharjo)	Komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial
4	Naswa Rochani Rawdhyfa	2018	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial dan Partisipasi Anggaran (Studi pada BKD Yogyakarta dan BKD Paser)	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
5	Suhanda	2018	Pengaruh Partisipasi Anggaran, Motivasi Kerja, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial Pada SKPD Kabupaten Bintan	Komitmen Organisasi tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja manajerial pada satuan kerja perangkat daerah kabupaten bintang

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial

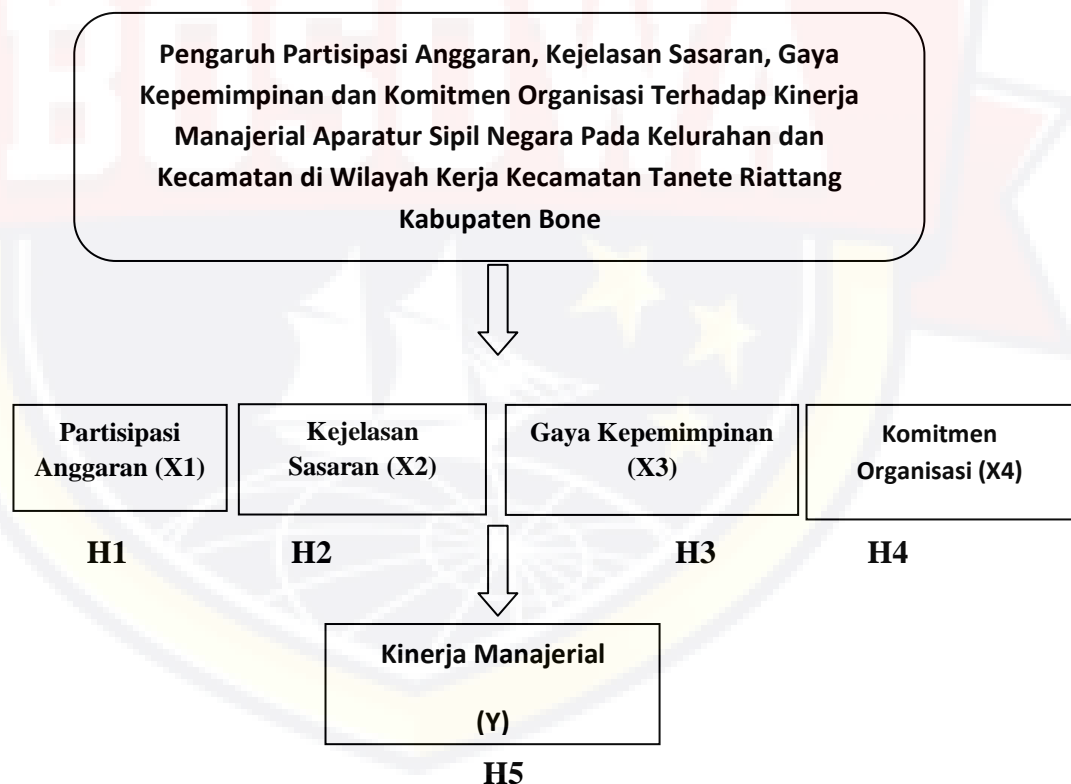
No	Nama Peneliti	Tahun	Judul	Hasil Penelitian
1	Riandy Sugiharto Cahyadi, Jesica Handoko	2010	Pengaruh Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Hubungan Partisipasi Anggaran Dengan Kinerja Manajerial	Gaya kepemimpinan yang diarahkan kepada keterbukaan dan lebih bersifat humanis atau yang disebut dengan consideration belum mampu menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tersebut mempunyai dampak positif terhadap adanya dorongan penyusunan anggaran.
2	Muhammad Ginanjar	2013	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial (Studi Kasus pada Bank Kantor Cabang di Bandung)	Gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif terhadap kinerja manajerial pada kantor cabang bank-bank yang berada di kota Bandung, maka gaya kepemimpinan demokrasi mampu menjelaskan variasi kinerja manajerial. Gaya kepemimpinan mampu memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial pada kantor cabang bank-bank yang berada di Bandung. Dengan adanya gaya kepemimpinan yang demokrasi berarti semakin kuat pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial
3	Muhammad Ridwan dan Fitri Hamelinda	2017	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial (Survey pada Kantor Cabang Pembantu Bank di Kota Sungai Penuh)	Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada Kantor Cabang Pembantu Bank di Kota Sungai Penuh
4	Naswa Rochani Rawdhyfa	2018	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial dan Partisipasi Anggaran (Studi pada BKD Yogyakarta dan BKD Paser)	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

C. Kerangka Pikir

Berdasarkan Rumusan Masalah yang menjadi Fokus pada Penelitian ini maka variabel yang digunakan terdiri dari Variabel Independen dan Variabel Dependen. Partisipasi Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Variabel Independen yang selanjutnya akan diberikan simbol dengan X1, X2, X3 dan X4. Sedangkan Variabel Dependennya adalah Kinerja Manajerial yang ditandai dengan Simbol Y. Data dalam penelitian diolah dengan metode Regresi Linear Berganda dengan menggunakan aplikasi SPSS 21. Adapun Kerangka Pikir dari Penelitian ini dapat dilihat pada Gambar berikut :

Gambar 1.1

Kerangka Pikir



D. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban atau dugaan sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu hipotesis dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

- H1 : Partisipasi Anggaran (X1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial ASN pada Kelurahan dan Kecamatan Di Wilayah Kerja Kecamatan Tanate Riattang Kabupaten Bone.
- H2 : Kejelasan Sasaran (X2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial ASN pada Kelurahan dan Kecamatan Di Wilayah Kerja Kecamatan Tanate Riattang Kabupaten Bone.
- H3 : Gaya Kepemimpinan (X3) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial ASN pada Kelurahan dan Kecamatan Di Wilayah Kerja Kecamatan Tanate Riattang Kabupaten Bone.
- H4 : Komitmen Organisasi (X4) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial ASN pada Kelurahan dan Kecamatan Di Wilayah Kerja Kecamatan Tanate Riattang Kabupaten Bone.
- H5 :Partisipasi Anggaran (X1), Kejelasan Sasaran Anggaran (X2), Gaya Kepemimpinan (X3), dan Komitmen Organisasi (X4) secara bersama-sama berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial ASN pada Kelurahan dan Kecamatan Di Wilayah Kerja Kecamatan Tanate Riattang Kabupaten Bone.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Adapun jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan melakukan pendekatan melalui metode penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif adalah suatu proses menemukan pengetahuan yang menggunakan data berupa angka sebagai alat menganalisis keterangan mengenai apa yang ingin diketahui (Kasiram, 2008: 149). Metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu. Teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2012:7).

B. Lokasi dan Jadwal Penelitian

Penelitian ini dilakukan terhadap aparatur sipil negara (ASN) dalam lingkup Pemerintahan Kecamatan Tanete Riattang Kabupaten Bone. Adapun jadwal yang direncanakan untuk melakukan penelitian adalah pada bulan Januari - Juni 2020.

C. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi berdasarkan penjelasan dari Arikunto (2013: 173) adalah keseluruhan dari subjek penelitian. Jadi yang dimaksud populasi adalah individu yang memiliki sifat yang sama walaupun prosentase kesamaan itu sedikit, atau dengan kata lain seluruh individu yang akan dijadikan sebagai obyek penelitian.

M. Iqbal Hasan (2002:58) dalam bukunya menjelaskan bahwa populasi adalah totalitas dari semua objek atau individu yang memiliki karakteristik tertentu, jelas dan lengkap yang akan diteliti. Sugiyono (2013: 117) mengemukakan bahwa populasi adalah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Populasi pada penelitian ini adalah aparatur sipil negara (ASN) dalam lingkup Pemerintahan Kecamatan Tanete Riattang Kabupaten Bone yang terdiri dari Pegawai Kelurahan dan Kecamatan dengan jumlah sebanyak 133 orang.

2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi, sehingga jumlah sampel yang diambil harus dapat mewakili populasi pada penelitian. Sugiyono (2013: 118) mendefinisikan sampel sebagai bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut, sedangkan Arikunto (2013: 174) mendefinisikan sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti. Dapat disimpulkan bahwa sampel adalah sebagian dari populasi yang mewakili karakter populasi tersebut sehingga dapat menunjang penelitian.

Sampling adalah cara pengumpulan data atau penelitian. (J. Supranto, 2007;9). Teknik Sampling adalah “Teknik sampling adalah merupakan pengambilan sampel. Untuk menentukan sampel yang akan digunakan dalam penelitian, terdapat berbagai teknik sampling yang digunakan”. Sugiyono (2013:116) menjelaskan bahwa teknik sampling pada dasarnya dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu *Probability Sampling* dan *Nonprobability Sampling*. Rumus Slovin ini biasa digunakan untuk sebuah penelitian pada suatu objek tertentu dalam jumlah populasi yang besar, sehingga digunakanlah untuk meneliti pada sebuah sampel dari populasi objek yang besar tersebut. Adapun mekanisme perhitungan sampel dengan menggunakan Rumus Slovin yakni :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dimana :

n = Jumlah Sampel

N = Jumlah Populasi

e = Persentase Tingkat Kesalahan yang di Toleransi yakni 5% (0,05)

Berdasarkan jumlah Populasi Aparatur Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada Kantor Kecamatan dan Kelurahan di Wilayah Kerja Kecamatan Tanete Riattang Kabupaten Bones maka jumlah sampel yang dapat diambil adalah

$$n = \frac{133}{1 + 133 \cdot (5\%)^2}$$

$$n = \frac{133}{1 + 133 (0,05)^2}$$

$$n = \frac{133}{1,332}$$

$$n = 99,849$$

Dari perhitungan tersebut di bulatkan 100 maka sampel yang dapat dijadikan responden pada penelitian ini adalah sebanyak 100 orang dari 133 orang jumlah Populasi yang ada.

D. Variabel Penelitian

1. Partisipasi Anggaran

Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini adalah partisipasi anggaran (X1). Menurut Mulyadi (2001:488) partisipasi anggaran berarti keikutsertaan *operating managers* dalam memutuskan bersama dengan komite anggaran mengenai rangkaian kegiatan di masa yang akan datang yang akan ditempuh oleh *operating managers* tersebut dalam pencapaian sasaran anggaran.

Indikator variabel ini adalah :

- 1) Keikutsertaan penyusunan anggaran
- 2) Besarnya pengaruh terhadap penetapan anggaran
- 3) Kebutuhan memberikan pendapat
- 4) Keterlibatan manajer dalam tujuan pelaksanaan anggaran pada bidang yang dipimpin

2. Kejelasan Sasaran

Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kejelasan sasaran (X2). Kenis (1979:707-721) mendefinisikan kejelasan sasaran anggaran merupakan sejauh mana tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik dengan tujuan agar anggaran tersebut dapat dimengerti oleh orang yang bertanggung jawab atas pencapaian sasaran anggaran tersebut. Oleh sebab itu sasaran anggaran pemerintah daerah harus dinyatakan secara jelas, spesifik dan dapat dimengerti oleh mereka yang bertanggung jawab untuk melaksanakannya. Menurut Locke dan Latham (2013) penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa Indikator Kejelasan Sasaran Anggaran antara lain :

- 6) Meningkatkan produktivitas dan kejelasan sasaran anggaran akan memberikan motivasi untuk meningkatkan produktivitas kerja
- 7) Membantu menjelaskan apa yang memberikan gambaran yang akan dicapai
- 8) Menghilangkan kejenuhan
- 9) Meningkatkan kepuasan terhadap hasil kerja yang dicapai
- 10) Mempengaruhi tingkat persaingan pekerja secara spontan yang mana lebih lanjut akan meningkatkan kinerja mereka

3. Gaya Kepemimpinan

Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan (X3). Luthans (2006:653) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin mempengaruhi para pengikutnya. Gaya kepemimpinan tidak sama antara satu pemimpin dengan pemimpin yang lain. Setiap pemimpin mempunyai gaya tersendiri dalam memimpin. Indikator dari Variabel ini adalah :

1. Kemampuan mengambil keputusan

2. Kemampuan memotivasi
3. Kemampuan komunikasi
4. Kemampuan Mengendalikan bawahan
5. Tanggung jawab
6. Kemampuan mengendalikan emosional

4. Komitmen Organisasi

Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini adalah komitmen organisasi (X4). Digambarkan sebagai salah satu hal yang mencerminkan sikap loyalitas pegawai terhadap suatu perusahaan atau instansi. Menurut Wulandari (2013) terdapat empat indikator yang menjadi alat ukur pada variabel ini, yaitu :

1. Penerimaan terhadap tujuan organisasi
2. Keinginan bekerja keras
3. Hasrat untuk bertahan didalam organisasi
4. Komitmen yang efektif

5. Kinerja Manajerial

Variabel dependen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kinerja manajerial (Y). Kinerja manajerial dapat dijelaskan sebagai suatu kajian tentang

kemampuan suatu organisasi dalam pencapaian kegiatan dalam mencapai suatu tujuan organisasi. Kinerja manajerial terdapat empat indikator sebagai alat ukur (Mahoney et.al, 1963:67), yaitu :

1. Perencanaan
2. Koordinasi
3. Evaluasi
4. Staffing

E. Instrumen Penelitian

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner yang berisi pertanyaan mengenai faktor-faktor yang berhubungan dengan partisipasi anggaran, kejelasan sasaran, gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial. Dalam penelitian ini penulis menggunakan penilaian skala Likert (Suharsimi 2010:192). Adapun skor jawaban dalam skala Likert tersebut, sebagai berikut :

Tabel 1.2 Skala Likert

No. Alternatif Jawaban	Skor
1. Sangat Tidak Setuju(STS)	1
2. Tidak Setuju (TS)	2
3. Netral (N)	3
4. Setuju (S)	4
5. Sangat Setuju (SS)	5

Nilai jawaban ini berlaku untuk butiran pertanyaan bahwa semakin tinggi skor nilai yang diberikan oleh responden, mempunyai indikasi bahwa responden tersebut menunjukkan sikap semakin positif terhadap objek penelitian, begitu pula sebaliknya.

Tabel 1.3 Kisi-Kisi Penelitian

No	Variabel	Indikator
1	Partisipasi Anggaran (Mulyadi 2001)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Keikutsertaan penyusunan anggaran 2. Besarnya pengaruh terhadap penetapan anggaran 3. Kebutuhan memberikan pendapat 4. Keterlibatan manajer dalam tujuan pelaksanaan anggaran pada bidang yang dipimpin
2	Kejelasan Sasaran Menurut Locke dan Latham (2013)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan produktivitas dan kejelasan sasaran anggaran akan memberikan motivasi untuk meningkatkan produktivitas kerja 2. Membantu menjelaskan apa yang memberikan gambaran yang akan dicapai 3. Menghilangkan kejenuhan 4. Meningkatkan kepuasan terhadap hasil kerja yang dicapai 5. Mempengaruhi tingkat persaingan pekerja secara spontan yang mana lebih lanjut akan meningkatkan kinerja mereka
3	Gaya Kepemimpinan Luthans (2006:653)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan mengambil keputusan 2. Kemampuan memotivasi 3. Kemampuan komunikasi 4. Kemampuan Mengendalikan bawahan 5. Tanggung jawab 6. Kemampuan mengendalikan emosional
4	Komitmen Organisasi Wulandari (2013)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penerimaan terhadap tujuan organisasi 2. Keinginan bekerja keras 3. Hasrat untuk bertahan didalam organisasi 4. Komitmen yang efektif
5	Kinerja Manajerial (Mahoney et.al, 1963)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perencanaan 2. Koordinasi 3. Evaluasi 4. Staffing

F. Jenis dan Sumber Data

Jenis data dalam penelitian ini dibagi menjadi dua yakni

1. Data Primer

Data yang langsung berasal dari sumber data atau responden yang dikumpulkan dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti yang diperoleh dari hasil observasi, penyebaran kuesioner, dan wawancara.

2. Data Sekunder

Merupakan kumpulan data yang diperoleh dari pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yakni Kantor Pemerintahan Kecamatan Tenate Riattang Kabupaten Bone dan 7 kelurahan yang berada dibawah naungan Pemerintahan Kecamatan ini. dan juga dari hasil penelitian sebelumnya yang diperoleh dari dokumen, laporan, buku, internet dan jurnal yang terkait dengan penelitian.

G. Teknik Pengumpulan Data

Data adalah unit informasi yang direkam media yang dapat dibedakan dengan data lain, dapat dianalisis dan relevan dengan program tertentu. Pengumpulan data adalah prosedur yang sistematis dan standar untuk memperoleh data yang diperlukan. Untuk mengumpulkan data penelitian, penulis menggunakan metode-metode antara lain sebagai berikut:

1. Metode Observasi (Pengamatan)

Metode observasi yaitu pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala yang tampak pada objek penelitian. Observasi merupakan metode pengumpulan data yang menggunakan pengamatan terhadap obyek penelitian yang dapat dilaksanakan secara langsung maupun tidak langsung. Untuk maksud tersebut maka dalam penelitian ini dilakukan pengamatan langsung pada Kantor

Pemerintahan Kecamatan Tenate Riattang Kabupaten Bone dan 7 kelurahan yang berada dibawah naungan Pemerintahan Kecamatan ini.

2. Penelitian Kepustakaan (Library Research)

Penelitian ini dilakukan melalui perpustakaan ataupun buku-buku ilmiah, artikel majalah dan koran dan tulisan-tulisan (jurnal) yang berhubungan dengan kajian teoritis serta pembahasan dari hasil penelitian yang dilakukan.

3. Browsing Internet

Media Internet digunakan dalam rangka mendukung dan mendapatkan informasi-informasi berupa data sekunder yang memiliki hubungan dengan hal-hal yang ada dalam penelitian.

4. Metode Dokumentasi

Metode Dokumentasi adalah alat pengumpulan datanya disebut *form* pencatatan dokumen, dan sumber datanya berupa catatan atau dokumen yang tersedia.

5. Metode Kuesioner dan Wawancara

Prosedur pengumpulan data melalui Kuisisioner agar dapat diperoleh gambaran secara nyata tentang kondisi-kondisi yang menjadi tujuan dari penelitian yang dilakukan. Kuisisioner adalah wadah penyampaian informasi yang dilakukan oleh responden dengan menjaga kerahasiaan khususnya terhadap identitas atau jabatan responden

H. Teknik Analisis Data

1. Metode Analisis Data

Analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden terkumpul. Kegiatan dalam analisis data adalah mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data dari setiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan, Sugiyono (2014:206). Dalam menentukan analisis data, diperlukan data yang akurat dan dapat dipercaya yang nantinya dapat dipergunakan dalam penelitian yang dilakukan oleh penulis. Analisis data merupakan proses penyederhanaan data kedalam bentuk yang lebih mudah dibaca, dipahami dan diinterpretasikan. Analisis data yang dilakukan dengan bantuan dari program SPSS 21 sebagai alat untuk meregresikan model yang telah dirumuskan.

2. Uji Validitas

Pengujian ini dilakukan untuk mengukur sejauh mana tingkat validitas suatu kuesioner. Suatu alat ukur yang validitasnya tinggi akan mempunyai tingkat kesalahan kecil, sehingga data yang terkumpul merupakan data yang memadai. Validitas merupakan derajat ketepatan antara data yang sesungguhnya terjadi pada objek penelitian dengan data yang dapat dilaporkan oleh peneliti. Kriteria pengujian jika korelasi antar butir dengan skor total lebih dari 0,3 maka instrumen tersebut dinyatakan valid atau sebaliknya jika korelasi antar butir dengan skor total kurang dari 0,3 maka instrumen tersebut dinyatakan tidak valid. Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ dengan $\alpha = 0,05$ maka koefisien korelasi tersebut signifikan.

3. Uji Reliabilitas

Setelah pengujian validitas kuisisioner, langkah selanjutnya adalah uji reliabilitas. Menurut Sugiyono (2014:268) suatu data dikatakan reliable apabila dua atau lebih peneliti dalam obyek yang sama menghasilkan data yang sama, atau peneliti sama dalam waktu berbeda menghasilkan data yang sama, atau sekelompok data bila dipecah menunjukkan data yang tidak berbeda. Uji reliabilitas dapat digunakan dengan rumus Alpha yang merupakan statistik paling umum digunakan untuk menguji reliabilitas instrument penelitian, alternatif jawaban dari setiap pernyataan yang diajukan oleh peneliti berbentuk skala seperti 1-3, 1-5, 1-7 dan seterusnya atau jawaban yang menginterpretasikan penilaian sikap. (Suharsimi Arikunto, 2010:239).

Apabila variabel yang diteliti mempunyai cronbach's alpha (α) > 60 % (0,60) maka variabel tersebut dikatakan reliabel sebaliknya cronbach's alpha (α) < 60 % (0,60) maka variabel tersebut dikatakan tidak reliabel. Instrument (alat ukur) dikatakan valid atau reliabel, jika hasil perhitungan memiliki koefisien kendala (reabilitas) sebesar = 0,05 atau lebih. Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan rumus Alpha Cronbach.

4. Uji Asumsi Klasik

Mengingat data penelitian yang digunakan adalah sekunder, maka untuk memenuhi syarat yang ditentukan sebelum uji hipotesis melalui uji t dan uji F maka perlu dilakukan pengujian atas beberapa asumsi klasik yang digunakan yaitu normalitas, multikolinieritas, autokolerasi, dan heteroskedastisitas (Ghazali, 2006) yang secara rinci dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah sampel yang digunakan mempunyai distribusi normal atau tidak. Dalam model regresi linier, asumsi ini ditunjukkan oleh nilai error yang berdistribusi normal. Model regresi yang baik adalah model regresi yang dimiliki distribusi normal atau mendekati normal, sehingga layak dilakukan pengujian secara statistik. Pengujian normalitas data menggunakan *Test of Normality Kolmogorov-Smirnov* dalam program SPSS. Menurut Singgih Santoso (2012:293) dasar pengambilan keputusan bisa dilakukan berdasarkan probabilitas (*Asymtotic Significance*), yaitu:

- 1) Jika probabilitas $> 0,05$ maka distribusi dari model regresi adalah normal.
- 2) Jika probabilitas $< 0,05$ maka distribusi dari model regresi adalah tidak normal.

b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan ada atau tidaknya korelasi antara variabel bebas. Jika terjadi korelasi, maka dinamakan terdapat problem multikolinieritas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Jika terbukti ada multikolinieritas, sebaiknya salah satu independen yang ada dikeluarkan dari model, lalu pembuatan model regresi diulang kembali (Singgih Santoso, 2010:234). Untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinieritas dapat dilihat dari besaran *Variance Inflation Factor (VIF)* dan *Tolerance*. Pedoman suatu model regresi yang bebas multikolinieritas adalah mempunyai angka tolerance mendekati 1. Batas VIF adalah 10, jika nilai VIF dibawah 10, maka tidak terjadi gejala multikolinieritas (Gujarati,

2012:432). Menurut Singgih Santoso (2012:236) rumus yang digunakan adalah sebagai berikut: $VIF = \frac{1}{Tolerance}$ atau $Tolerance = \frac{1}{VIF}$

c. Uji Autokolerasi

Uji autokolerasi yang dilakukan penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi linier ada kolerasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pada periode t-1 (sebelumnya). Jika terjadi kolerasi, maka dinamakan ada problem autokorelasi. Tentu saja model regresi yang baik adalah regresi yang bebas dari autokolerasi (Singgih Santoso, 2012:241). Pada prosedur pendeteksian masalah autokolerasi dapat digunakan besaran Durbin-Waston. Untuk memeriksa ada tidaknya autokolerasi, maka dilakukan uji Durbin-Watson dengan keputusan sebagai berikut:

- 1) Jika $(D - W) < d_1$, maka H_0 ditolak
- 2) Jika $(D - W) > d_u$, maka H_0 diterima
- 3) Jika $d_1 < (D - W) < d_u$,
maka tidak dapat mengambil Kesimpulan

d. Uji Heterokedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, terjadi ketidaksamaan varians atau residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Menurut Gujarati (2012:406). Untuk mendeteksi gejala uji heteroskedastisitas, maka dibuat persamaan regresi dengan asumsi tidak ada heteroskedastisitas kemudian menentukan nilai absolut residual, selanjutnya meeresikan nilai absolute residual diperoleh sebagai variabel dependen serta

dilakukan regresi dari variabel independen. Ada beberapa cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas (Ghozali, 2011:139). Melihat Grafik Plot antara nilai prediksi variabel terikat (dependen) yaitu ZRED dengan residualnya SRESID. Deteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan SRESID atau ZPRED di mana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi, dan sumbu X adalah residual (Y prediksi-Ysesungguhnya) yang telah di-studentized. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar, kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.

5. Analisis Regresi Linier Berganda

a. Uji Persamaan Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linier berganda bermaksud meramalkan bagaimana keadaan (naik turunnya) variabel dependen (kriterium), bila dua atau lebih variabel independen sebagai faktor prediator dimanipulasi (dinaik turunkan nilainya). Jadi analisis regresi berganda akan dilakukan bila jumlah variabel independennya minimal 2", Sugiyono (2014:277) Persamaan regresi linier berganda yang ditetapkan adalah sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + \varepsilon$$

Keterangan:

Y	=	Nilai prediksi dari Y
a	=	Bilangan konstan
$b_1, b_2, \dots b_k$	=	Koefisien Variabel Bebas

$X_1, X_2 \dots X_K$	=	Variabel Independen
X_1	=	Partisipasi Anggaran
X_2	=	Kejelasan Sasaran
X_3	=	Gaya Kepemimpinan
X_4	=	Komitmen Organisasi
ε	=	Eror

Model regresi dalam penelitian ini dinyatakan sebagai berikut:

$$P(Y) = a + b_1 + b_2$$

Keterangan:

P	:	Produktivitas
b_1, b_2	:	Koefisien regresi
a	:	Konstanta

b. Uji Determinasi (R²)

Menurut Ghazali (2016:95), koefisien determinasi (R²) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R² yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen. Kelemahan mendasar dalam penggunaan koefisien determinasi adalah bias terhadap jumlah variabel independen yang dimasukkan kedalam model. Penelitian ini menggunakan Adjusted R Square karena terdapat lebih dari satu variabel independen dan apabila hanya ada satu variabel independen maka menggunakan R Square (R²) dalam menjelaskan pengaruh variabel independennya (Ghazali:2016)

6. Uji Hipotesis

a. Uji t (Uji Parsial)

Uji t (t-test) melakukan pengujian terhadap koefisien regresi secara parsial, pengujian ini dilakukan untuk mengetahui signifikansi peran secara parsial antara variabel independen terhadap variabel dependen dengan mengasumsikan bahwa variabel independen lain dianggap konstan. Sugiyono (2014:250), hasil perhitungan ini selanjutnya dibandingkan dengan t_{tabel} dengan menggunakan tingkat kesalahan 0,05. Kriteria yang digunakan adalah sebagai berikut:

- a) H_0 diterima jika nilai $t_{hitung} \leq t_{tabel}$ atau nilai sig $> \alpha$
- b) H_0 ditolak jika nilai $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ atau nilai sig $< \alpha$

Bila terjadi penerimaan H_0 maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan, sedangkan bila H_0 ditolak artinya terdapat pengaruh yang signifikan. Rancangan pengujian hipotesis statistik ini untuk menguji ada tidaknya pengaruh antara variabel independent (X) yaitu Partisipasi Anggaran (X1), Kejelasan Sasaran (X2), dan Gaya Kepemimpinan (X3) dan Motivasi Kerja (X4) terhadap Kinerja Manajerial (Y), adapun yang menjadi hipotesis dalam penelitian ini adalah:

- a) $H_0: \beta = 0$: tidak terdapat pengaruh yang signifikan
- b) $H_a : \beta \neq 0$: terdapat pengaruh yang signifikan.

b. Uji F (Uji Simultan)

Uji F adalah pengujian terhadap koefisien regresi secara simultan. Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh semua variabel independen yang terdapat di dalam model secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel. Menurut Ghazali (2012:98), uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara

bersamasama terhadap variabel dependen atau terikat. Salah satu cara melakukan uji F adalah dengan membandingkan nilai F hasil perhitungan dengan nilai F menurut tabel. Bila nilai F hitung lebih besar daripada nilai F tabel, maka kita menerima hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa semua variabel independen secara simultan mempengaruhi variabel dependen (Ghozali, 2012:98).

I. Definisi Operasional Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang akan ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, yang kemudian ditarik kesimpulannya dari penelitian tersebut (Sugiono 2014:94).

1. Variabel dependen adalah variabel yang dipengaruhi atau menjadi terikat, karena adanya variabel bebas. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja manajerial.
2. Variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel terikat. Variabel independen dalam penelitian ini adalah partisipasi anggaran, kejelasan sasaran, gaya kepemimpinan dan motivasi kerja.



UNIVERSITAS

BOSOWA

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

D. Gambaran Umum Objek Penelitian

1. Gambaran Umum Kecamatan Tanete Riattang Kabupaten Bone

Dibandingkan dengan kecamatan-kecamatan lain di Kabupaten Bone, kecamatan Tanete Riattang memiliki keistimewaan tersendiri. Secara geografis, posisi kecamatan yang tepat berada di tengah Kabupaten Bone memberikan keuntungan berupa infrastruktur pemerintahan dan layanan publik yang relatif lebih baik jika dibandingkan kecamatan-kecamatan lainnya. Posisi geografis Tanete Riattang yang sangat dekat dengan pusat pemerintahan juga membuat kecamatan ini menjadi tujuan bagi warga Bone di wilayah pinggiran untuk mengadu peruntungan. Akibatnya, secara demografis, Kecamatan Tanete Riattang memiliki tingkat

kepadatan penduduk yang cukup tinggi. Secara historis-kultural, Tanete Riattang juga menempati posisi istimewa di Bone, karena pusat Kerajaan Bone pada masa silam terletak di kecamatan ini.

Tidak mengherankan jika di kecamatan ini pula terdapat cagar budaya berupa makam raja-raja bone, berbagai peninggalan dan artefak budaya Kerajaan Bone dan sebuah museum penting yang menyimpan warisan budaya kebesaran Kerajaan Bone dahulu kala. Tak berlebihan kiranya, jika kecamatan ini disebut sebagai “pewarisah” kebudayaan Kerajaan Bone pada abad pertengahan. Posisi geografis yang strategis dan warisan kultural yang kaya membuat Tanete Riattang menyimpan potensi ekonomi yang cukup besar untuk didayagunakan menjadi keunggulan wilayah. Kelurahan Manurungge dan Watampone yang dapat dibilang sebagai ‘epicentrum’ Kabupaten Bone merupakan bagian sentral dari perekonomian Tanete Riattang khususnya, dan Bone umumnya. Kekayaan warisan kultural seperti rumah adat Bugis (Bola Somba) di Kelurahan Watampone, Museum Saoraja Lapawawoi Kr. Sigeri dan makam raja-raja Bone di kelurahan Bukaka juga dapat menjadi objek pariwisata potensial. Hanya di Tanete Riattang, diversifikasi mata pencaharian penduduk terjadi dalam porsi yang relatif berimbang. Dari sejumlah kelurahan di kecamatan ini, tiga diantaranya yakni Kelurahan Pappolo, Ta’, dan Walennae sebagian besar penduduknya berprofesi sebagai petani.

Kelurahan-kelurahan tersebut merupakan kelurahan di wilayah pinggiran kecamatan dengan tingkat kepadatan penduduk relatif rendah. Dengan lahan yang subur, pertanian di tiga wilayah kelurahan ini berkembang dengan baik. Sementara itu, di tiga kelurahan yakni Watampone, Bukaka dan Manurungge, sektor pertanian

bukanlah mata pencaharian utama penduduknya. Kelurahan Bukaka dan Manurunge bergerak pada perekonomian sektor industri, berbeda halnya dengan Watampone yang lebih mengandalkan sektor jasa (administrasi) dan pariwisata. Selain sektor pertanian, jasa dan industri, saat ini Kecamatan Tanete Riattang juga tengah mengembangkan sektor peternakan sebagai bagian dari keunggulan wilayah. Beberapa jenis hewan ternak yang menjadi favorit untuk dikembangkan di wilayah ini adalah antara lain ayam buras, sapi dan kambing.

2. Kondisi Geografis dan Demografis Kecamatan Tanete Riattang Kabupaten

Bone.

a. Letak Geografis dan Luas Wilayah

Kecamatan Tanete Riattang terletak diantara 4o29'22" LS – 4o34'40" LS dan 120o18'52" BT – 120o21'38" BT

Luas Wilayah Kecamatan ini adalah 23,79 Km²

b. Batas Wilayah

Batas wilayah Kecamatan Tanete Riattang adalah

- 1) Sebelah Timur berbatasan dengan Kecamatan Tanete Riattang Timur.
- 2) Sebelah Selatan berbatasan dengan Kecamatan Barebbo,
- 3) Sebelah Barat berbatasan dengan Kecamatan Tanete Riattang Barat, dan
- 4) Sebelah Utara berbatasan dengan Kecamatan Awangpone

c. Kondisi Pemerintahan

Ibukota dari Kecamatan Tanete Riattang adalah Kelurahan TA', adapun jumlah Kelurahan/Desa, RT dan RW dapat dilihat pada Tabel berikut

Tabel 1.4
Jumlah Kelurahan, Lingkungan, RW dan RT di Kecamatan Tanete Riattang

No	Kelurahan	Dusun	Lingkungan	RW	RT
1	Biru	-	5	11	27
2	Massumpu	-	5	11	21
3	Ta'	-	5	19	24
4	Manurungge	-	4	10	20
5	Watampone	-	5	7	15
6	Bukaka	-	4	10	20
7	Walannae	-	4	4	10
8	Pappolo	-	4	4	10
Jumlah		-	36	76	

Sumber : Kecamatan Tanete Riattang Dalam Angka 2018

d. Luas dan Jarak dari Ibukota Kecamatan

Tabel 1.5
Luas Kelurahan, dan Jarak dari Ibukota Kecamatan Tanete Riattang

No	Kelurahan	Luas (Km ²)	Jarak dari Ibukota Kecamatan (Km)
1	Biru	2,39	3,4
2	Massumpu	2,11	2,7
3	Ta'	3,70	0
4	Manurungge	0,75	1,2
5	Watampone	1,10	1,7
6	Bukaka	2.60	2
7	Walannae	2,10	3,3
8	Pappolo	9,04	5,3
Jumlah		23.79	-

Sumber : Kecamatan Tanete Riattang Dalam Angka 2018

e. Jumlah Penduduk Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 1.6

Jumlah Penduduk Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Kelurahan	Jumlah Penduduk		
		Laki-Laki	Perempuan	Jumlah
1	Biru	5.042	5.657	10.699
2	Massumpu	3.693	4.020	7.713
3	Ta'	3.482	3.941	7.423
4	Manurungge	4.538	5.246	9.784
5	Watampone	3.419	3.772	7.192
6	Bukaka	2.189	2.539	4.728
7	Walannae	1.331	1.491	2.822
8	Pappolo	1.082	1.234	2.316
Jumlah		24.776	27.901	52.677

Sumber : Kecamatan Tanete Riattang Dalam Angka 2018

E. Hasil Analisis Deskriptif

1. Karakteristik Responden

Responden pada penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada 8 Kelurahan dan Kantor Kecamatan Tanete Riattang Kabupaten Bone. Sesuai dengan mekanisme pengambilan sampel yang digunakan yakni sebanyak 100 orang dari 133 Pegawai yang menjadi Populasi dari penelitian ini. Untuk menggambarkan karakteristik dari Responden maka pada tabel berikut ini akan disajikan tentang jumlah responden berdasarkan Jenis Kelamin, Umur dan Tingkat Pendidikan. Hal tersebut dimaksudkan sebagai gambaran bahwa untuk memperoleh validasi data yang dibutuhkan, informasi yang diperoleh berasal dari responden memiliki kemampuan dan kredibilitas dalam memberikan informasi.

Adapun masing karakteristik responden dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 1.7
Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	1	1.4	1.4	1.4
Valid Laki-Lak	59	56.7	56.7	59.2
Perempuan	41	43.3	43.3	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Sumber : Pengolahan Data Melalui SPSS 21

Sesuai dengan kuisisioner yang telah dibagikan terhadap 100 responden yang menjadi sampel pada penelitian ini terdiri jenis kelamin laki-laki atau 56.7% dari jumlah responden, selebihnya sebanyak 43,3% adalah dengan jenis kelamin perempuan, dengan missing data sebanyak 1,4%

Tabel 1.8
Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	1	1.4	1.4	1.4
S1	71	71.8	71.8	73.2
S2	5	7.0	7.0	80.3
SMA	24	19.7	19.7	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Sumber : Pengolahan Data Melalui SPSS 21

Tingkat Pendidikan terendah dari responden adalah SMA dengan jumlah responden sebanyak 24 orang sedangkan selebihnya berpendidikan Sarjana Strata 1 (S1) dengan jumlah responden terbanyak yakni 71 satu orang sedangkan yang berpendidikan Sarjana Strata 2 (S2) sebanyak 5 orang.

2. Deskripsi Variabel Penelitian

a. Partisipasi Anggaran (X1)

Variabel X1 pada penelitian ini diukur melalui 5 pernyataan yang disebarkan ke 100 responden keterangan singkatannya dari isi tabel dibawah ini dengan penulisan PA ialah Partisipasi Anggaran.

Tabel 1.9 Partisipasi Anggaran

		Correlations					
		PA_X1	PA_X2	PA_X3	PA_X4	PA_X5	PA_X6
PA_X1	Pearson Correlation	1	.487**	.337**	.485**	.558**	.807**
	Sig. (2-tailed)		.000	.001	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100
PA_X2	Pearson Correlation	.487**	1	.182	.117	.385**	.627**
	Sig. (2-tailed)	.000		.070	.245	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100
PA_X3	Pearson Correlation	.337**	.182	1	.408**	.524**	.697**
	Sig. (2-tailed)	.001	.070		.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100
PA_X4	Pearson Correlation	.485**	.117	.408**	1	.367**	.640**
	Sig. (2-tailed)	.000	.245	.000		.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100
PA_X5	Pearson Correlation	.558**	.385**	.524**	.367**	1	.790**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	100	100	100	100	100	100
PA_X6	Pearson Correlation	.807**	.627**	.697**	.640**	.790**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	100	100	100	100	100	100

Sumber : Olah data SPSS 21

Pada tabel diatas disimpulkan bahwa tanggapan responden partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, dimana hasil uji terbanyak ada pada PA_X1 yaitu dalam penyusunan anggaran, penyusunan program dan kegiatan semua pihak dilibatkan didalamnya memiliki respon yang sangat positif.

b. Kejelasan Sasaran (X2)

Variabel X2 pada penelitian ini diukur melalui 5 pernyataan yang disebarkan ke 100 responden keterangan singkatan dari isi tabel dibawah ini dengan penulisan KS ialah Kejelasan Sasaran.

Tabel 2.1 Kejelasan Sasaran

		Correlations					
		KS_X1	KS_X2	KS_X3	KS_X4	KS_X5	KS_X6
KS_X1	Pearson Correlation	1	.406**	.458**	.420**	.454**	.799**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100
KS_X2	Pearson Correlation	.406**	1	.279**	.232*	.097	.554**
	Sig. (2-tailed)	.000		.005	.020	.337	.000
	N	100	100	100	100	100	100
KS_X3	Pearson Correlation	.458**	.279**	1	.315**	.225*	.661**
	Sig. (2-tailed)	.000	.005		.001	.025	.000
	N	100	100	100	100	100	100
KS_X4	Pearson Correlation	.420**	.232*	.315**	1	.370**	.714**
	Sig. (2-tailed)	.000	.020	.001		.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100
KS_X5	Pearson Correlation	.454**	.097	.225*	.370**	1	.660**
	Sig. (2-tailed)	.000	.337	.025	.000		.000
	N	100	100	100	100	100	100
KS_X6	Pearson Correlation	.799**	.554**	.661**	.714**	.660**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	100	100	100	100	100	100

Sumber : Olah data SPSS 21

Pada tabel diatas disimpulkan bahwa tanggapan responden kejelasan sasaran terhadap kinerja manajerial, dimana hasil uji terbanyak ada pada KS_X1 yaitu memahami dengan baik, peran, tugas pokok dan fungsi sesuai dengan bidang pekerjaan, memiliki respon yang sangat positif.

c. Gaya Kepemimpinan (X3)

Variabel X3 pada penelitian ini diukur melalui 5 pernyataan yang disebarkan ke 100 responden keterangan singkatan dari isi tabel dibawah ini dengan penulisan GK ialah Gaya Kepemimpinan.

Tabel 2.2 Gaya Kepemimpinan

		Correlations					
		GK_X1	GK_X2	GK_X3	GK_X4	GK_X5	TOTAL_GK_X6
GK_X1	Pearson Correlation	1	.518**	.375**	.055	.169	.666**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.586	.094	.000
	N	100	100	100	100	100	100
GK_X2	Pearson Correlation	.518**	1	.337**	.042	.029	.627**
	Sig. (2-tailed)	.000		.001	.679	.772	.000
	N	100	100	100	100	100	100
GK_X3	Pearson Correlation	.375**	.337**	1	.283**	.174	.703**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001		.004	.083	.000
	N	100	100	100	100	100	100
GK_X4	Pearson Correlation	.055	.042	.283**	1	.406**	.566**
	Sig. (2-tailed)	.586	.679	.004		.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100
GK_X5	Pearson Correlation	.169	.029	.174	.406**	1	.564**
	Sig. (2-tailed)	.094	.772	.083	.000		.000
	N	100	100	100	100	100	100
TOTAL_GK_X6	Pearson Correlation	.666**	.627**	.703**	.566**	.564**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	100	100	100	100	100	100

Sumber : Olah data SPSS 21

Pada tabel diatas disimpulkan bahwa tanggapan responden gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial, dimana hasil uji terbanyak ada pada GK_X3 yaitu pimpinan mengajak partisipasi kepada seluruh pegawai untuk memecahkan permasalahan yang dihadapi oleh pimpinan maupun organisasi, memiliki respon yang sangat positif.

d. Komitmen Organisasi (X4)

Variabel X4 pada penelitian ini diukur melalui 5 pernyataan yang disebarkan ke 100 responden keterangan singkatan dari isi tabel dibawah ini dengan penulisan KO ialah Komitmen Organisasi.

Tabel 2.3 Komitmen Organisasi

		Correlations					
		KO_X1	KO_X2	KO_X3	KO_X4	KO_X5	TOTAL_KO
KO_X1	Pearson Correlation	1	.724**	.413**	.144	.404**	.818**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.153	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100
KO_X2	Pearson Correlation	.724**	1	.478**	.016	.318**	.784**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.874	.001	.000
	N	100	100	100	100	100	100
KO_X3	Pearson Correlation	.413**	.478**	1	.265**	.115	.673**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.008	.253	.000
	N	100	100	100	100	100	100
KO_X4	Pearson Correlation	.144	.016	.265**	1	.113	.444**
	Sig. (2-tailed)	.153	.874	.008		.262	.000
	N	100	100	100	100	100	100
KO_X5	Pearson Correlation	.404**	.318**	.115	.113	1	.593**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.253	.262		.000
	N	100	100	100	100	100	100
TOTAL_KO	Pearson Correlation	.818**	.784**	.673**	.444**	.593**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	100	100	100	100	100	100

Sumber : Olah data SPSS 21

Pada tabel diatas disimpulkan bahwa tanggapan responden komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial, dimana hasil uji terbanyak ada pada KO_X1 yaitu organisasi ini memiliki arti yang sangat besar baik dalam kehidupan pribadi maupun dalam organisasi, memiliki respon yang sangat positif.

e. Kinerja Manajerial (Y)

Variabel Y pada penelitian ini diukur melalui 5 pernyataan yang disebarkan ke 70 responden keterangan singkatan dari isi tabel dibawah ini dengan penulisan KM ialah Kinerja Manajerial.

Tabel 2.4 Kinerja Manajerial

		Correlations					
		KM_Y1	KM_Y2	KM_Y3	KM_Y4	KM_Y5	TOTAL_KM
KM_Y1	Pearson Correlation	1	.487**	.337**	.079	.020	.675**
	Sig. (2-tailed)		.000	.001	.433	.846	.000
	N	100	100	100	100	100	100
KM_Y2	Pearson Correlation	.487**	1	.182	-.118	-.048	.537**
	Sig. (2-tailed)	.000		.070	.243	.634	.000
	N	100	100	100	100	100	100
KM_Y3	Pearson Correlation	.337**	.182	1	.280**	.161	.685**
	Sig. (2-tailed)	.001	.070		.005	.110	.000
	N	100	100	100	100	100	100
KM_Y4	Pearson Correlation	.079	-.118	.280**	1	.406**	.530**
	Sig. (2-tailed)	.433	.243	.005		.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100
KM_Y5	Pearson Correlation	.020	-.048	.161	.406**	1	.497**
	Sig. (2-tailed)	.846	.634	.110	.000		.000
	N	100	100	100	100	100	100
TOTAL_KM	Pearson Correlation	.675**	.537**	.685**	.530**	.497**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	100	100	100	100	100	100

Sumber : Olah data SPSS 21

Pada tabel diatas disimpulkan bahwa tanggapan responden kinerja manajerial, dimana hasil uji terbanyak ada pada KM_Y3 yaitu Pengkoordinasian Kinerja dalam tukar menukar informasi dengan orang di bagian organisasi yang lain untuk mengkaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu bagian lain, hubungan dengan manajer lain, memiliki respon yang sangat positif.

F. Hasil Analisis Data

1. Uji Validitas

Uji Validitas merupakan salah satu bentuk metode yang digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya sebuah kuesioner. Analisis Uji validitas juga dimaksudkan untuk menguji apakah instrumen penelitian benar-benar mampu mengukur kerangka (penelitian). Pengujian terhadap Kuisioner agar dapat memperoleh nilai validitas maka dilakukan dengan cara mencermati indikator-indikator variabel. Pengujian tersebut menggunakan *Pearson Correlation* dengan standar yang digunakan adalah Nilai Korelasi Signifikansi berada pada level di atas atau >5%. Hasil pengujian validitas dari Kuisioner yang diberikan kepada 100 orang responden dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 2.5 Uji Validitas

Variabel		Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	Nilai r tabel (100 Resp)	Validitas
Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran	X1.1	0.807**	0.000	0.1954	Valid
	X1.2	0.627**	0.000	0.1954	Valid
	X1.3	0.697**	0.000	0.1954	Valid
	X1.4	0.640**	0.000	0.1954	Valid
	X1.5	0.790**	0.000	0.1954	Valid
Kejelasan Sasaran Anggaran	X2.1	0.799**	0.000	0.1954	Valid
	X2.2	.0554**	0.000	0.1954	Valid
	X2.3	0.661**	0.000	0.1954	Valid
	X2.4	0.714**	0.000	0.1954	Valid
	X2.5	0.660**	0.000	0.1954	Valid
Gaya Kepemimpinan	X3.1	0.666**	0.000	0.1954	Valid
	X3.2	0.627**	0.000	0.1954	Valid
	X3.3	0.703**	0.000	0.1954	Valid
	X3.4	0.566**	0.000	0.1954	Valid
	X3.5	0.564**	0.000	0.1954	Valid
Komitmen Organisasi	X4.1	0.818**	0.000	0.1954	Valid
	X4.2	0.784**	0.000	0.1954	Valid
	X4.3	0.673**	0.000	0.1954	Valid
	X4.4	0.444**	0.000	0.1954	Valid

	X4.5	0.593**	0.000	0.1954	Valid
	Y.1	0.675**	0.000	0.1954	Valid
	Y.2	0.537**	0.000	0.1954	Valid
Kinerja Manajerial	Y.3	0.685**	0.000	0.1954	Valid
	Y.4	0.530**	0.000	0.1954	Valid
	Y.5	0.497**	0.000	0.1954	Valid

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

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

Sumber : Olah data SPSS 21

Nilai validitas yang diperoleh menunjukkan sejauh mana perbedaan instrumen pengukuran, hal ini juga merefleksikan kemajemukan pada objek penelitian. Selanjutnya dilakukan pengujian validitas secara statistik dengan bantuan program software SPSS. Formula ditentukan dengan membandingkan nilai r tabel dengan r hitung (rx-y) pada taraf signifikansi 5%. Nilai r tabel dengan jumlah responden sebanyak 100 responden sehingga memperoleh nilai sebesar 0.1954. Nilai sebuah instrumen dapat dikatakan valid apabila nilai r hitung > r tabel.

Memperhatikan Tabel di atas dapat dikatakan bahwa semua bentuk pertanyaan yang diajukan kepada responden dapat dikatakan valid sebab nilai validitasnya berada pada interval terendah yakni 0,444 dan interval tertinggi adalah 0.818. jadi dapat disimpulkan bahwa setiap variabel penelitian dinyatakan valid.

2. Uji Realibilitas

Uji Reliabilitas juga merupakan salah satu bentuk analisis yang dimaksudkan untuk mengetahui tingkat konsistensi terhadap instrumen-instrumen dalam mengukur konsep. Reliabilitas merupakan bagian atau syarat untuk dapat memperoleh serta memperkuat validitas suatu kuesioner dengan tujuan tertentu.

Mengukur reliabilitas alat pengukuran yang digunakan adalah *Teknik Alpha Cronbach*. Apabila nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,6 maka jawaban dari para responden pada kuesioner sebagai alat pengukur dinilai reliabel. Namun jika

Cronbach's Alpha lebih kecil dari 0,6 maka jawaban para responden dinyatakan tidak reliabel. Pengukuran terhadap Nilai Realibilitas dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 2.6 Uji Reliabilitas

	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Keterangan
Partisipasi_Anggaran_X1	.847	.578	Reliabel
Partisipasi_Anggaran_X2	.856	.303	Reliabel
Partisipasi_Anggaran_X3	.849	.514	Reliabel
Partisipasi_Anggaran_X4	.847	.617	Reliabel
Partisipasi_Anggaran_X5	.850	.501	Reliabel
Kejelasan_Sasaran_Anggaran_X1	.845	.649	Reliabel
Kejelasan_Sasaran_Anggaran_X2	.852	.427	Reliabel
Kejelasan_Sasaran_Anggaran_X3	.854	.384	Reliabel
Kejelasan_Sasaran_Anggaran_X4	.850	.489	Reliabel
Kejelasan_Sasaran_Anggaran_X5	.850	.481	Reliabel
Gaya_Kepemimpinan_X1	.849	.548	Reliabel
Gaya_Kepemimpinan_X2	.853	.411	Reliabel
Gaya_Kepemimpinan_X3	.848	.565	Reliabel
Gaya_Kepemimpinan_X4	.857	.249	Reliabel
Gaya_Kepemimpinan_X5	.857	.270	Reliabel
Komitmen_Organisasi_X1	.846	.620	Reliabel
Komitmen_Organisasi_X2	.849	.513	Reliabel
Komitmen_Organisasi_X3	.853	.394	Reliabel
Komitmen_Organisasi_X4	.856	.287	Reliabel
Komitmen_Organisasi_X5	.848	.574	Reliabel
Kinerja_Manajerial_Y1	.858	.244	Reliabel
Kinerja_Manajerial_Y2	.862	.114	Reliabel
Kinerja_Manajerial_Y3	.862	.143	Reliabel
Kinerja_Manajerial_Y4	.860	.179	Reliabel
Kinerja_Manajerial_Y5	.859	.204	Reliabel

Sumber : Pengolahan Data Melalui SPSS 21

Hasil pengolahan data terhadap masing-masing variabel sebagaimana digambarkan pada tabel di atas, menunjukkan bahwa *Cronbach's Alpha* lebih besar dari standar minimal dari pengukuran Realibilitas yaitu dengan nilai 0,60. Sehingga dengan kondisi ini Keputusan yang dapat diambil bahwa Instrumen Realibel digunakan dalam mengukur hasil penelitian yang dilakukan. Terlihat nilai *Cronbach's Alpha* yang terkecil ialah 0,846.

3. Uji Normalitas

Uji Normalitas adalah suatu bentuk pengujian untuk mengetahui tentang kenormalan distribusi data. Penggunaan uji normalitas dilakukan karena pada analisis statistik parametric, asumsi yang harus dimiliki oleh data dimana data yang dikelola terdistribusi secara normal. Dimana Data yang mempunyai distribusi normal berarti mempunyai sebaran yang normal pula. Uji statistik *Kolmogorov-Smirnov* (K-S) digunakan untuk mengetahui apakah data yang kita miliki normal atau tidak (Santoso. 2000:210). Adapun pedoman yang menjadi acuan dalam menentukan bahwa hasil pengolahan data yang dilakukan mendekati atau merupakan distribusi normal atau dikategorikan tidak normal adalah :

- a. Nilai signifikansi atau probabilitas dibawah atau lebih kecil dari 0,05 atau diberikan pernyataan $sig < 0.05$, kondisi dengan data seperti ini dapat dikatakan bahwa data yang terdistribusi tidak normal.
- b. Nilai signifikansi atau probabilitas berada di atas atau lebih besar dari 0,05 atau diberikan pernyataan >0.05 , maka dapat dikategorikan bahwa data terdistribusi secara normal.

Tabel 2.7 Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		100
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.91433464
Most Extreme Differences	Absolute	.111
	Positive	.111
	Negative	-.060
Kolmogorov-Smirnov Z		1.113
Asymp. Sig. (2-tailed)		.168

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber : Pengolahan Data Melalui SPSS 21

Hasil analisis sebagaimana digambarkan pada Tabel diatas, maka untuk masing-masing perhitungan uji normalitas yang telah dilakukan di atas dapat ditarik kesimpulan sesuai dengan hasil uji normalitas dengan menggunakan One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test maka dapat diberikan gambaran bahwa Asymp. Sig. (2-tailed) diperoleh nilai sebesar 0,168 yang berarti nilai berada di atas batas tingkat normalitas yakni sebesar 0,05%, sehingga dapat dikatakan bahwa Distribusi Data dari penelitian ini tergolong normal.

4. Hasil Uji Regresi Linear Berganda

Analisa regresi digunakan untuk mengetahui pengaruh antar satu atau lebih variabel independen terhadap variabel dependen. Dalam penelitian ini akan dilakukan analisis untuk melihat pengaruh antara Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap variabel dependen yakni Kinerja Manajerial metode analisisnya menggunakan dua langkah yakni dengan regresi sederhana. Dan analisis regresi berganda.

Analisis Regresi sederhana dilakukan untuk dapat melihat pengaruh masing-masing variable independen terhadap variable dependen sebagaimana hal tersebut menjadi Hipotesis yang dijadikan sebagai fokus dari penelitian ini. Untuk Regresi Linear Berganda akan juga dilakukan untuk melihat pengaruh masing-masing variable independen secara simultan atau sendiri-sendiri terhadap variable dependen. Sebagai dasar dalam menguji Hipotesis yang menjadi fokus penelitian ini, berikut ini ditampilkan hasil analisis Regresi Linear Berganda, pada tabel dibawah ini :

Tabel 2.8

Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.643	1.013		1.622	.108
PARTISIPASI_ANGGARAN_X1	.639	.047	.756	13.527	.000
KEJELASAN_SASARAN_ANGGARAN_X2	.423	.048	.514	2.069	.945
GAYA_KEPEMIMPINAN_X3	.379	.055	.381	6.927	.000
KOMITMEN_ORGNASASI_X4	.397	.053	.308	3.807	.074

Sumber : Pengolahan Data Melalui SPSS 21

Hasil analisis tersebut di atas menunjukkan bahwa :

- a. Nilai (*Constant*) dari hasil analisis menunjukkan nilai sebesar 1,643 hal ini berarti bahwa jika variabel independen yang terdiri dari partisipasi anggaran, kejelasan

sasaran anggaran, gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi nilainya adalah nol, maka pengaruh terhadap kinerja manajerial sebesar 1,643.

- b. Nilai variabel dari partisipasi anggaran sesuai dengan hasil yang diperoleh ialah sebesar 0,639. Yang berarti bahwa jika terjadi kenaikan sebesar 1% dari variabel ini, maka akan meningkatkan nilai kinerja manajerial sebagai variabel dependen sebesar 0,639.
- c. Nilai variabel dari kejelasan sasaran anggaran sesuai dengan hasil yang diperoleh ialah sebesar 0,423. Yang berarti bahwa jika terjadi kenaikan sebesar 1% dari variabel ini, maka akan meningkatkan nilai kinerja manajerial sebagai variabel dependen sebesar 0,423.
- d. Nilai variabel dari gaya kepemimpinan sesuai dengan hasil yang diperoleh ialah sebesar 0,379. Yang berarti bahwa jika terjadi kenaikan sebesar 1% dari variabel ini, maka akan meningkatkan nilai kinerja manajerial sebagai variabel dependen sebesar 0,379.
- e. Nilai variabel dari komitmen organisasi sesuai dengan hasil yang diperoleh ialah sebesar 0,397. Yang berarti bahwa jika terjadi kenaikan sebesar 1% dari variabel ini, maka akan meningkatkan nilai kinerja manajerial sebagai variabel dependen sebesar 0,397.

Jika Nilai *Signifikasi (Sig)* <0,05. Hipotesis Diterima maka dapat dikatakan bahwa Variabel Partisipasi Anggaran (X_1), Kejelasan Sasaran Anggaran (X_2), Gaya Kepemimpinan (X_3), dan Komitmen Organisasi (X_4) secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial (Y). Sedangkan Jika Nilai *Signifikasi (Sig)* >0,05. Hipotesis Ditolak Maka dapat dikatakan bahwa Variabel Partisipasi Anggaran

(X_1), Kejelasan Sasaran Anggaran (X_2), Gaya Kepemimpinan (X_3), dan Komitmen Organisasi (X_4) tidak berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Manajerial (Y). Sesuai dengan hasil yang ditunjukkan dalam Tabel di atas, bahwa nilai *Signifikansi* (*Sig*) dari analisis regresi yang dilakukan sebesar 0,000 atau lebih kecil dari nilai 0,05, jika dituangkan dalam sebuah persamaan maka akan diperoleh nilai $0,000 > 0,05$.

5. Hasil Uji Hipotesis

a. Hasil Uji t

Pengujian variabel independen secara parsial atau secara individual dilakukan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen yang terdiri dari Partisipasi Anggaran (X_1), Kejelasan Sasaran Anggaran (X_2), Gaya Kepemimpinan Komitmen Organisasi (X_3), dan Komitmen Organisasi (X_4) terhadap variabel dependen yakni Kinerja Manajerial (Y). Pengujian dilakukan untuk membandingkan nilai t_{Hitung} dengan t_{Tabel} , yaitu jika t_{Hitung} lebih besar dari pada t_{Tabel} maka dapat disimpulkan variabel independen yang diuji berpengaruh terhadap variabel dependen. Sebaliknya jika t_{Hitung} lebih kecil dari pada t_{Tabel} maka dapat disimpulkan variabel independen yang diuji tidak berpengaruh terhadap variabel dependen. Hasil analisis yang dilakukan dengan metode Regresi Linear Sederhana diperoleh data sebagai berikut :

Tabel 2.9 Uji t

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics

	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	1.643	1.013		1.622	.108		
PARTISIPASI_ANGGARAN_X1	.639	.047	.756	3.127	.000	.606	1.649
KEJELASAN_SASARAN_ANGGARAN_X2	.203	.048	.524	2.069	.045	.229	1.890
GAYA_KEPEMIMPINAN_X3	.379	.055	.381	3.927	.000	.627	1.596
KOMITMEN_ORGNASASI_X4	.297	.053	.208	2.807	.034	.527	1.898

a. Dependent Variable: KINERJA_MANAJERIAL_Y

Sumber : Pengolahan Data Melalui SPSS 21

Berdasarkan hasil uji diatas dapat disimpulkan bahwa:

1. Adanya pengaruh yang signifikan, dari variabel Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial Aparatur Kecamatan dan Kelurahan yang berada di wilayah kerja Kecamatan Tanete Riattang Kabupaten Bone. Sesuai dengan nilai yang tertuang dalam t_{Tabel} adalah sebesar = 1,986 atau dapat dikatakan bahwa nilai t_{Hitung} (3,127) > t_{Tabel} (1,986), sehingga disimpulkan bahwa maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.
2. Adanya pengaruh yang signifikan, dari variabel Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Kinerja Manajerial Aparatur Kecamatan dan Kelurahan yang berada di wilayah kerja Kecamatan Tanete Riattang Kabupaten Bone. Sesuai dengan nilai yang tertuang dalam t_{Tabel} adalah sebesar = 1,986 atau dapat dikatakan bahwa nilai t_{Hitung} (2,069) > t_{Tabel} (1,986), sehingga disimpulkan bahwa maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.
3. Adanya pengaruh yang signifikan, dari variabel Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Manajerial Aparatur Kecamatan dan Kelurahan yang berada di wilayah kerja Kecamatan Tanete Riattang Kabupaten Bone. Sesuai dengan nilai yang tertuang dalam t_{Tabel} adalah sebesar = 1,986 atau dapat dikatakan bahwa nilai

t_{Hitung} (3,927) > t_{Tabel} (1,986), sehingga disimpulkan bahwa maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.

4. Adanya pengaruh yang signifikan, dari variabel Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial Aparatur Kecamatan dan Kelurahan yang berada di wilayah kerja Kecamatan Tanete Riattang Kabupaten Bone. Sesuai dengan nilai yang tertuang dalam t_{Tabel} adalah sebesar = 1,986 atau dapat dikatakan bahwa nilai t_{Hitung} (2,807) > t_{Tabel} (1,986), sehingga disimpulkan bahwa maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.

b. Hasil Uji F

Selanjutnya untuk mengetahui apakah semua variabel independen (Partisipasi Anggaran, Kejelasan Sasaran, Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi) Secara Parsial atau bersama-sama berpengaruh terhadap variabel dependen (Kinerja Manajerial) dapat diketahui dengan melakukan uji F. Hasil analisis yang digunakan untuk mengetahui hal tersebut melalui hasil ANNOVA dari pengelolaan data melalui program SPSS, sebagaimana ditampilkan pada tabel berikut :

Tabel 3.1 Uji F

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	377.425	4	94.356	18.305	.000 ^b
	Residual	82.765	95	.871		
	Total	460.190	99			

a. Dependent Variable: KINERJA_MANAJERIAL_Y

b. Predictors: (Constant), KOMITMEN_ORGNASASI_X4, PARTISIPASI_ANGGARAN_X1, GAYA_KEPEMIMPINAN_X3, KEJELASAN_SASARAN_ANGGARAN_X2

Sumber : Pengolahan Data Melalui SPSS 21

Sesuai dengan hasil yang ditunjukkan dalam Tabel di atas, bahwa nilai *Signifikansi (Sig)* dari analisis regresi yang dilakukan sebesar 0,000 atau lebih kecil

dari nilai 0,05, jika dituangkan dalam sebuah persamaan maka akan diperoleh nilai $0,000 > 0,05$. Metode kedua yang dapat dilakukan untuk Uji F terhadap hasil analisis yang dilakukan yakni dengan berdasar pada kesimpulan berikut :

- 1) Jika Nilai $F_{Hitunt} < F_{Tabel}$ maka H_0 diterima dan H_1 di tolak
- 2) Jika Nilai $F_{Hitunt} > F_{Tabel}$ maka H_0 ditolak dan H_1 di terima

Berdasarkan tabel diatas diketahui nilai uji F sebesar $18,305 > F$ tabel 2,04 dengan tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$. Sehingga dapat dikatakan bahwa Variabel Partisipasi Anggaran (X_1), Kejelasan Sasaran Anggaran (X_2), Gaya Kepemimpinan (X_3), dan Komitmen Organisasi (X_4) secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial (Y). Karena nilai F_{Hitung} lebih besar F_{Tabel} maka hipotesis diterima dan dapat dikatakan bahwa Variabel Partisipasi Anggaran (X_1), Kejelasan Sasaran Anggaran (X_2), Gaya Kepemimpinan (X_3), dan Komitmen Organisasi (X_4) secara Parsial berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial (Y).

3. Uji Determinasi (R²)

Untuk hasil uji persamaan regresi 2 (dua) yang digunakan untuk melihat pengaruh partisipasi anggaran, kejelasan sasaran, gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kinerja manjerial, dapat dilihat dari tabel dibawah ini :

Tabel 3.2 Uji Determinasi (R²)

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.906 ^a	.820	.813	.933	2.307

a. Predictors: (Constant), KOMITMEN_ORGNASASI_X4, PARTISIPASI_ANGGARAN_X1, GAYA_KEPEMIMPINAN_X3, KEJELASAN_SASARAN_ANGGARAN_X2

b. Dependent Variable: KINERJA_MANAJERIAL_Y

Dari tabel diatas output dari Adjusted R Square adalah sebesar 0,813, hal ini menyatakan bahwa kemampuan variabel partisipasi anggaran, kejelasan sasaran, gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial aparatur sipil negara pada kelurahan dan kecamatan ranete riattang adalah sebesar 81,3% sementara sisanya ($100\% - 81,3\% = 28,7\%$) dijelaskan oleh variabel lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

D. Pembahasan Hasil Penelitian

1. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Aparatur Sipil Negara Pada Kelurahan Dan Kecamatan Di Wilayah Kerja Kecamatan Tanate Riattang Kabupaten Bone

Uji hipotesis membuktikan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh signifikan dan bernilai positif terhadap kinerja manajerial, dengan didapatnya hasil uji t variabel partisipasi anggaran dengan nilai 3,127 dan nilai sig. $0,000 < a = 0,05$. Dari hasil kuesioner penelitian variabel partisipasi anggaran yang didapatkan, item dengan nilai rata-rata terkecil adalah pada item pernyataan kedua yaitu setiap orang mempunyai pengaruh dalam menentukan anggaran. Berarti dapat disimpulkan bahwa tidak setiap aparatur sipil negara yang bekerja di lingkup tersebut memiliki pengaruh dalam menentukan anggaran.

Sedangkan item yang mempunyai nilai rata-rata tertinggi yaitu pernyataan pertama ialah dalam penyusunan anggaran, penyusunan program dan kegiatan semua pihak dilibatkan didalamnya. Yang artinya adanya transparansi didalam partisipasi

penyusunan anggaran, guna memberikan kepercayaan dan integritas yang tinggi dalam penyusunan anggaran.

2. Pengaruh Kejelasan Sasaran Terhadap Kinerja Manajerial Aparatur Sipil Negara Pada Kelurahan Dan Kecamatan Di Wilayah Kerja Kecamatan Tanate Riattang Kabupaten Bone

Uji hipotesis membuktikan bahwa kejelasan sasaran berpengaruh signifikan dan bernilai positif terhadap kinerja manajerial, dengan didapatnya hasil uji t variabel kejelasan sasaran dengan nilai 2,069 dan nilai sig. $0,045 < \alpha = 0,05$. Dari hasil kuesioner penelitian variabel kejelasan sasaran yang didapatkan, item dengan nilai rata-rata terkecil adalah pada item pernyataan kedua yaitu mengerti tentang tujuan penyusunan anggaran dan memahami maksud dari rencana kerja dan anggaran yang didefinisikan secara jelas. Yang dapat disimpulkan bahwa tidak semua aparatur sipil negara di lingkup tersebut mengerti tentang tujuan dari penyusunan anggaran dari rencana kerja yang didefinisikan secara jelas. Sedangkan item yang mempunyai nilai rata-rata tertinggi yaitu pernyataan pertama yaitu memahami dengan baik, peran, tugas pokok dan fungsi sesuai dengan bidang pekerjaan. Yang dapat diartikan bahwa pegawai memahami apa yang telah menjadi tugas mereka dilingkup kerja tersebut, dan diharapkan hal itu bisa terjadi secara berkesinambungan.

3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial Aparatur Sipil Negara Pada Kelurahan Dan Kecamatan Di Wilayah Kerja Kecamatan Tanate Riattang Kabupaten Bone

Uji hipotesis membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan dan bernilai positif terhadap kinerja manajerial, dengan didapatnya hasil uji t variabel

gaya kepemimpinan dengan nilai 2,069 dan nilai sig. $0,045 < \alpha = 0,05$. Dari hasil kuesioner penelitian gaya kepemimpinan yang didapatkan, item dengan nilai rata-rata terkecil adalah pada item pernyataan kelima yaitu pimpinan bertindak sesuai dengan apa yang diinginkan kepada pegawainya. Yang dapat disimpulkan bahwa sebagai besar responden tidak setuju dengan pernyataan tersebut. Sedangkan untuk item dengan nilai rata-rata tertinggi adalah pada item ketiga yaitu pimpinan mengajak partisipasi kepada seluruh pegawai untuk memecahkan permasalahan yang dihadapi oleh pimpinan maupun organisasi.

4. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Aparatur Sipil Negara Pada Kelurahan Dan Kecamatan Di Wilayah Kerja Kecamatan Tanate Riattang Kabupaten Bone

Uji hipotesis membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan dan bernilai positif terhadap kinerja manajerial, dengan didapatnya hasil uji t variabel partisipasi anggaran dengan nilai 2,807 dan nilai sig. $0,034 < \alpha = 0,05$. Dari hasil kuesioner penelitian variabel komitmen organisasi yang didapatkan, item dengan nilai rata-rata terkecil adalah pada item pernyataan keempat yaitu merasa bahwa permasalahan yang dihadapi oleh organisasi adalah bagian dari permasalahan diri sendiri. Sedangkan untuk item dengan nilai rata-rata tertinggi adalah pada item pertama yaitu organisasi ini memiliki arti yang sangat besar baik dalam kehidupan pribadi maupun organisasi, yang bisa diartikan bahwa jika komitmen organisasi ini berjalan dengan baik, akan membawa dampak yang baik dalam organisasi tersebut.



UNIVERSITAS

BOSOWA

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan tentang pengaruh paertisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran, gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial aparatur pada kelurahan dan kecamatan di wilayah kecamatan tanate riattang kabupaten bone, diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1. Variabel Partisipasi Anggaran memiliki pengaruh signifikan dan bernilai positif terhadap Kinerja manajerial aparatur pada kelurahan dan kecamatan di wilayah kecamatan tanate riattang kabupaten bone. Artinya partisipasi anggaran memberikan dampak yang baik dalam penyusunan anggaran agar terciptanya transparansi.

2. Variabel Kejelasan Sasaran Anggaran memiliki pengaruh signifikan dan bernilai positif terhadap Kinerja manajerial aparatur pada kelurahan dan kecamatan di wilayah kecamatan tanate riattang kabupaten bone. Dengan adanya kejelasan sasaran anggaran di instansi pemerintah maka akan mempermudah untuk mempertanggung jawabkan keberhasilan ataupun kegagalan dalam pelaksanaan tugas dalam organisasi untuk mencapai tujuannya.
3. Variabel Gaya Kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan dan bernilai positif terhadap Kinerja manajerial aparatur pada kelurahan dan kecamatan di wilayah kecamatan tanate riattang kabupaten bone. Yang artinya dengan adanya gaya kepemimpinan yang baik dengan cara menginspirasi dan memberi semangat kepada bawahan atau pimpinan akan memberikan solusi terhadap suatu masalah, dan juga kinerja pegawai bisa menjadi maksimal.
4. Variabel Komitmen Organisasi memiliki pengaruh signifikan dan bernilai positif terhadap Kinerja manajerial aparatur pada kelurahan dan kecamatan di wilayah kecamatan tanate riattang kabupaten bone. Dengan adanya komitmen yang tinggi terhadap suatu organisasi didalam lingkup kerja, dengan adanya komitmen yang tinggi maka akan menimbulkan rasa memiliki terhadap organisasinya.

B. Saran

Dari gambaran terhadap hasil penelitian yang dilakukan dan memperhatikan kondisi pemerintahan di Kabupaten Bone yang diukur melalui Laporan Kinerja dengan menampilkan tingkat pencapaian dari masing-masing kecamatan maka dapat disarankan bahwa :

1. Bagi Instansi di kecamatan tenate riattang, untuk dapat menciptakan kemampuan kinerja yang baik terhadap semua aparatur khususnya pada tingkat Kecamatan dan Kelurahan, maka dalam pengelolaan anggaran mulai dari tahap perencanaan sampai pada implementasi pengelolaan anggaran dilibatkan secara proporsional sesuai dengan kewenangan yang dimiliki. Perlu dipertahankan sikap yang dimiliki oleh semua aparatur yang memberikan dukungan terhadap tata pemerintahan khususnya yang berkaitan dengan Kinerja Manajerial, sehingga mampu menciptakan iklim yang baik dalam sebuah organisasi.
2. Bagi Peneliti selanjutnya diharapkan menambah sampel, agar hasil dari peneliiian yang akan datang bisa menggambarkan keadaan yang sebenarnya dan sebaiknya menambahkan beberapa variabel yang berkaitan atau berhubungan dengan penelitian tersebut.



DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N dan Govindarajan. 2007. Management Control System buku2. Terjemahan Kurniawan Tjakrawala. Jakarta: Salemba Empat
- Bangun, Andarias. 2009. Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran Dan Struktur Desentralisasi Terhadap Kinerja Manajerial Skpd Dengan Pengawasan Internal Sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Kasus Pada Pemerintah Kabupaten Deli Serdang). Tesis. USU Repositori. Medan
- Basri, A. F. M., dan Rivai, V.2005. Performance appraisal. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta
- Dewiyanti, Sri. 2017. Pengaruh Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja, Kejelasan Sasaran Anggaran dan Audit Intern terhadap Kualitas Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) SKPD di Pemerintah Kabupaten Batanghari. Thesis. Universitas Jambi
- Gibson, James. Ivancevich, John. Donnelly, James dan Jr, Robert Konopaske, "Organization Behavior-Structure-Process", Erwin Homewood, Boston: 1996
- Hansen dan Mowen. 2009. Akuntansi Manajemen Edisi 8. Jakarta : Salemba Empat
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. 2002. Metodologi Penelitian Bisnis. Yogyakarta: BPMP

- Kenis, I. 1979. Effects of Budgetary Goal Characteristic on Managerial Attitudes and Performance. *The Accounting Review*. Vol. LIV No. 4 pp 707.
- Kren, Leslie. 1992. Budgetary Participation and Managerial Attitude and Performance. *The Accounting Review*. Milwaukee
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh. Yogyakarta: Andi Offset
- Mahoney, T.A. T.H. Jardee, and S.J. Carrol. 1963. "Development of Managerial Performance: A Research Approach". South western Publishing Co. Cincinnati, Ohio
- Mardiasmo, 2004. *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah*. Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Milani, K. 1975. The Relationship of Participation in Budget-Setting on Industrial Supervisor Performance and Attitudes: A Field Study. *The Accounting Review* 50. April. pp.104-123
- Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat dan Rekayasa*. Yogyakarta: Salemba Empat.14
- Prawirosentono.S. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE
- Riyanto, Bambang. 2003. *Dasar-dasar Pembelian Perusahaan*. Yayasan Badan Penerbit Gajah Mada. Yogyakarta
- Siegel, G. and Marconi, R. H. 1989. *Behavioural Accounting*. Ohio: SouthWestern Publishing Co.Cincinnati.
- Sinaga, Ekha Yunora dan Narumonrang Siregar, "Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Perkebunan Nusantara III SEI Sikambang Medan", *Jurnal Akuntansi, Fakultas Ekonomi Sumatra Utara*: 2009
- Soobaroyen, Teeroven. 2005. *Management Control System and Dysfunctional Behaviour : An Empirical Investigation*. United Kingdom. University of Wales, Aberystwyth
- Steers, R. M. & Porter, L. W. 1997. *Motivation and Work Behavior*. (3rd edition). Mc Graw-Hill Inc. Singapore
- Stoner, James A.F. 1986. *Manajemen. Jilid II .Edisi Kedua Terjemahan*. Jakarta: Erlangga
- Suryana, "Perilaku Kerja Prestatif – Berkomitmen Dalam Pekerjaan, Memiliki Ethos Kerja & Tanggungjawab" di akses pada tanggal 20, Desember 2019, dari

<http://elyaum.wordpress.com/2010/08/24/perilaku-kerja-prestatifberkomitmen-dalam-pekerjaan-memiliki-ethos-kerja-tanggungjawab>

Tika, P. 2006. Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan. PT Bumi Aksara. Jakarta.

Ugboro, Isaiah O, "Organizational Commitment, Job Resign, Employee Empowerment and Intent Quit Among Survivors of Restructuring and Downsizing", North Carolina A&T State University:2006

UNIVERSITAS

LAMPIRAN
BOSOWA





KUISIONER

PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, KEJELASAN SASARAN AGGARAN, GAYA KEPEMIMPINAN, DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA MAJERIAL APARATUR PADA KELURAHAN DAN KECAMATAN DI WILAYAH KERJA KECAMATAN TANETE RIATTANG KABUPATEN BONE

Kepada Yth :

Bapak/Ibu Responden Pejabat Struktural dan Staf

Kelurahan dan Kecamatan

di,-

Kecamatan Tanete Riattang

Dengan Hormat,

Sehubungan dengan penelitian Tesis Program Pascasarjana (S2) Program Studi Manajemen Universitas Bosowa Makassar, maka menjadi sebuah hal mendasar dalam penelitian ini adanya informasi yang relevan dengan judul yang kami angkat tentang tentang **“PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, KEJELASAN SASARAN AGGARAN, GAYA KEPEMIMPINAN, DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA MAJERIAL APARATUR PADA KELURAHAN DAN KECAMATAN DI WILAYAH KERJA KECAMATAN TANETE RIATTANG KABUPATEN BONE”**.

Berkenaan dengan hal tersebut, dengan segala hormat dimohon kesediaan dari *Bapak/Ibu* kiranya bersedia meluangkan waktu menjadi *Responden* sekaligus mengisi Kuisisioner (terlampir).

Jawaban yang di berikan tidak dirorientasikan pada sebuah standar penilaian **BENAR** atau **SALAH**, namun berdasarkan pernyataan sesuai petunjuk yang tertuang dalam kuisisioner kami.

Perlu pula kami sampaikan bahwa dengan adanya Kuisisioner ini tidak memiliki pengaruh terhadap penilaian kinerja Bapak/Ibu/Saudara/i pada instansi tempat bekerja. Sebab Data yang diperoleh akan dijaga kerahasiannya dan tidak menjadi

sesuatu yang dapat dipublikasikan, semata-mata digunakan untuk keperluan penelitian, sesuai etika penelitian.

Jika ada yang kurang berkenaan, dengan segala kerendahan hati kami memohon maaf, semoga sumbangsih *Bapak/Ibu/Suadara(i)* mendapatkan balasan dari Allah. SWT

Peneliti



KUESIONER

A. DATA RESPONDEN

Nomor Responden :

Jenis kelamin : L P

Usia (*Saat ini*) : Tahun

Pendidikan Terakhir :

B. PETUNJUK PENGISIAN

Dalam Pengisian Kuisisioner ini Bapak/Ibu/Suadara (I) cukup memberikan tanda (√) pada pilihan yang jawaban yang tersedia. Alternatif jawaban dari 1 sampai 5 sesuai dengan keadaan atau apa yang dipahami terhadap pernyataan yang ada.

Setiap angka akan mewakili tingkat kesesuaian dengan pendapat yang diberikan :

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

2 = Tidak Setuju (TS)

3 = Netral (N)

4 = Setuju (S)

5 = Sangat Setuju (SS)

Lampiran 1

KUISIONER PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN

No	Pernyataan	SS	S	RR	TS	STS
1	Dalam Penyusunan Anggaran, Penyusunan Program dan Kegiatan Semua Pihak Dilibatkan didalamnya					
2	Setiap orang mempunyai pengaruh dalam menentukan anggaran					
3	Setiap Orang dapat Berkontribusi dalam memberikan pendapat dalam penyusunan anggaran					
4	Dalam proses penyusunan anggaran sayang membutuhkan pendapat saya					
5	Setiap orang bisa memberi masukan untuk revisi anggaran					

Keterangan		Poin dari Jawaban	
SS	: Sangat Setuju	SS	: 5
S	: Setuju	S	: 4
RR	: Ragu-Ragu	RR	: 3
TS	: Tidak Setuju	TS	: 2
STS	: Sangat Tidak Setuju	STS	: 1

Lampiran 2

KUISIONER KEJELASAN SASARAN ANGGARAN

No	Pernyataan	ST	T	KT	TT	STT
1	Memahami dengan Baik, Peran, Tugas Pokok dan Fungsi Sesuai dengan Bidang Pekerjaan					
2	Mengerti Tentang Tujuan Penyusunan Anggaran dan Memahami Maksud dari Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) yang didefinisikan secara jelas					
3	Memahami bahwa Dalam Menyusun Anggaran yang dituangkan dalam RKA berdasarkan Skala Prioritas Kebutuhan					
4	Mampu memahami Sasaran Utama yang harus dilakukan jika diperhadapkan pada lebih dari satu sasaran yang harus dicapai					
5	Memahami bahwa Rencana Kerja Anggaran yang telah disusun dan di Tetapkan Sejalan dengan APBD					

Keterangan		Poin dari Jawaban	
SS	: Sangat Setuju	SS	: 5
S	: Setuju	S	: 4
RR	: Ragu-Ragu	RR	: 3
TS	: Tidak Setuju	TS	: 2
STS	: Sangat Tidak Setuju	STS	: 1

Lampiran 3

KUISIONER GAYA KEPEMIMPINAN

No	Pernyataan	SS	S	RR	TS	STS
1	Pimpinan selalu menjelaskan tentang kriteria yang dianggap baik maupun buruk					
2	Pimpinan selalu menekankan kepada pegawai agar setiap bekerja atau tugas dapat diselesaikan dengan sempurna					
3	Pimpinan mengajak partisipasi kepada seluruh pegawai untuk memecahkan permasalahan yang dihadapi oleh pimpinan maupun organisasi					
4	Pimpinan menetapkan hubungan formal yang jelas tentang garis komando					
5	Pimpinan bertindak sesuai dengan apa yang diinginkannya kepada pegawainya					

Keterangan		Poin dari Jawaban	
SS	: Sangat Setuju	SS	: 5
S	: Setuju	S	: 4
RR	: Ragu-Ragu	RR	: 3
TS	: Tidak Setuju	TS	: 2
STS	: Sangat Tidak Setuju	STS	: 1

Lampiran 4

KUISIONER KOMITMEN ORGANISASI

No	Pernyataan	SS	S	RR	TS	STS
1	Organisasi ini memiliki arti yang sangat besar baik dalam kehidupan pribadi maupun dalam organisasi					
2	Selalu Berupaya untuk mengembangkan organisasi baik dalam skala lokal maupun secara nasional.					
3	Merasa Memiliki Ikatan Emosional yang sangat dekat di Organisasi dan Sulit mendapatkan hal yang sama di organisasi lain					
4	Merasa bahwa permasalahan yang dihadapi oleh Organisasi adalah bagian dari permasalahan diri sendiri					
5	Merasa bangga dan bahagia jika mampu berkarir di organisasi sampai pada batas pengabdian yang ditetapkan					

Keterangan		Poin dari Jawaban	
SS	: Sangat Setuju	SS	: 5
S	: Setuju	S	: 4
RR	: Ragu-Ragu	RR	: 3
TS	: Tidak Setuju	TS	: 2
STS	: Sangat Tidak Setuju	STS	: 1

Lampiran 5

KUISIONER KINERJA MANAJERIAL

No	Pertanyaan	SS	S	RR	TS	STS
1	Perencanaan Ukuran Kinerja adalah menentukan tujuan, kebijakan dan tindakan/ pelaksanaan penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur, pemrograman					
2	Investigasi Diukur dengan sejauh mana peran unsur pemegang kebijakan dalam pengumpulan dan penyiapan informasi yang biasanya berbentuk catatan dan laporan.					
3	Pengkoordinasian Kinerja dalam tukar menukar informasi dengan orang di bagian organisasi yang lain untuk mengkaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu bagian lain, hubungan dengan manajer lain					
4	Negosiasi Kinerja diukur dalam hal sejauh mana peran dalam melakukan kontrak untuk barang/jasa yang dibutuhkan pada unit/sub unit saya dengan pihak luar					
5	Perwakilan Kinerja diukur dalam hal kemampuan mewakili instansi pada kegiatan formal dan non formal					

Keterangan	Poin dari Jawaban
SS : Sangat Setuju	SS : 5
S : Setuju	S : 4
RR : Ragu-Ragu	RR : 3
TS : Tidak Setuju	TS : 2
STS : Sangat Tidak Setuju	STS : 1

Responden	Partisipasi Anggaran (X1)					
	1	2	3	4	5	Total
1	4	3	3	3	4	17
2	5	5	5	4	4	23
3	4	4	5	4	5	22
4	3	4	4	4	4	19
5	4	4	4	4	4	20
6	5	4	4	4	4	21
7	4	5	4	4	4	21
8	5	5	4	4	5	23
9	5	4	3	4	4	20
10	4	4	2	3	3	16
11	3	3	4	3	4	17
12	3	4	3	3	4	17
13	3	4	4	3	4	18
14	4	4	4	3	4	19
15	3	4	4	3	4	18
16	4	2	4	4	4	18
17	5	4	5	4	4	22
18	5	5	4	3	5	22
19	3	4	4	3	4	18
20	5	5	5	4	5	24
21	3	3	4	4	3	17
22	4	4	5	4	4	21
23	5	4	3	4	4	20
24	4	5	3	4	4	20
25	3	3	3	3	3	15
26	4	2	4	4	4	18
27	5	4	4	4	5	22
28	5	5	4	4	4	22
29	4	4	4	3	4	19
30	5	5	3	3	4	20
31	4	4	3	4	3	18
32	4	3	4	4	3	18
33	5	4	4	5	5	23
34	4	4	5	4	4	21
35	5	5	4	4	5	23

36	5	5	4	4	5	23
37	4	4	4	3	3	18
38	4	4	3	4	4	19
39	5	5	5	4	4	23
40	5	4	4	4	5	22
41	5	5	4	5	5	24
42	5	5	5	5	4	24
43	5	4	4	3	4	20
44	4	3	3	5	3	18
45	4	5	3	3	3	18
46	4	4	3	3	3	17
47	3	4	2	3	3	15
48	3	4	2	3	3	15
49	3	4	3	3	3	16
50	3	3	3	3	3	15
51	4	5	4	4	4	21
52	4	4	2	3	3	16
53	4	4	4	4	4	20
54	4	3	3	3	4	17
55	5	5	5	4	4	23
56	4	4	5	4	5	22
57	3	4	4	4	4	19
58	4	4	4	4	4	20
59	5	4	4	4	4	21
60	4	5	4	4	4	21
61	5	5	4	4	5	23
62	5	4	3	4	4	20
63	4	4	2	3	3	16
64	3	3	4	3	4	17
65	3	4	3	3	4	17
66	3	4	4	3	4	18
67	4	4	4	3	4	19
68	3	4	4	3	4	18
69	4	2	4	4	4	18
70	5	4	5	4	4	22
71	5	5	4	3	5	22
72	3	4	4	3	4	18
73	5	5	5	4	5	24

74	3	3	4	4	3	17
75	4	4	5	4	4	21
76	5	4	3	4	4	20
77	4	5	3	4	4	20
78	3	3	3	3	3	15
79	4	2	4	4	4	18
80	5	4	4	4	5	22
81	5	5	4	4	4	22
82	4	4	4	3	4	19
83	5	5	3	3	4	20
84	4	4	3	4	3	18
85	4	3	4	4	3	18
86	5	4	4	5	5	23
87	4	4	5	4	4	21
88	5	5	4	4	5	23
89	5	5	4	4	5	23
90	4	4	4	3	3	18
91	4	4	3	4	4	19
92	5	5	5	4	4	23
93	5	4	4	4	5	22
94	5	5	4	5	5	24
95	5	5	5	5	4	24
96	5	4	4	3	4	20
97	4	3	3	5	3	18
98	4	5	3	3	3	18
99	4	4	3	3	3	17
100	3	4	2	3	3	15

Responden	Kejelasan Sasaran (X2)						(Gaya Kepemimpinan) X3					
	1	2	3	4	5	Total	1	2	3	4	5	Total
1	5	4	5	5	3	22	4	4	5	5	3	21
2	5	5	4	4	5	23	5	5	5	5	4	24
3	4	5	4	5	3	21	3	3	4	5	5	20
4	4	5	3	5	4	21	4	4	4	3	3	18
5	4	3	3	5	5	20	4	3	3	4	4	18
6	4	4	4	3	4	19	5	5	4	4	3	21
7	4	4	5	5	4	22	5	5	4	5	5	24
8	5	4	4	5	4	22	5	3	5	4	4	21
9	5	4	4	5	3	21	4	5	5	4	4	22
10	3	3	4	3	3	16	4	4	3	3	3	17
11	4	4	3	5	4	20	4	3	3	5	5	20
12	4	5	4	5	3	21	3	3	4	5	4	19
13	3	4	4	3	3	17	4	4	4	5	3	20
14	4	4	5	5	3	21	5	4	4	4	5	22
15	4	3	4	4	5	20	4	3	3	4	3	17
16	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
17	5	4	4	3	4	20	5	4	5	4	3	21
18	4	5	3	3	5	20	4	3	3	4	5	19
19	4	4	5	5	4	22	4	3	3	4	3	17
20	5	5	5	4	4	23	5	5	4	4	3	21
21	5	5	5	4	4	23	5	5	4	4	4	22
22	5	4	4	4	5	22	4	5	4	3	3	19
23	5	4	5	4	5	23	4	4	5	5	4	22
24	5	4	3	4	5	21	5	4	5	3	4	21
25	2	4	2	1	1	10	4	4	4	4	4	20
26	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
27	5	4	4	4	4	21	5	4	4	4	4	21
28	5	5	4	4	4	22	5	4	5	4	4	22
29	4	3	4	4	5	20	5	4	4	4	4	21
30	5	5	5	4	4	23	5	5	4	3	3	20
31	4	4	4	4	3	19	4	3	5	3	4	19
32	4	4	4	3	3	18	5	5	5	4	4	23
33	4	5	3	4	5	21	4	4	5	4	4	21
34	4	5	4	5	4	22	4	5	5	4	5	23
35	5	4	5	4	5	23	4	4	5	5	4	22

36	5	4	5	4	5	23	4	4	5	5	4	22
37	5	4	4	3	3	19	3	3	4	3	4	17
38	4	4	3	5	4	20	5	4	5	4	4	22
39	5	5	5	5	5	25	5	4	5	5	5	24
40	5	4	4	4	4	21	5	4	4	4	4	21
41	5	5	5	4	5	24	5	5	5	4	4	23
42	4	4	5	5	5	23	5	5	5	4	4	23
43	5	5	5	3	3	21	4	4	5	5	3	21
44	5	5	5	4	4	23	5	3	5	4	4	21
45	5	3	3	4	4	19	5	5	4	4	5	23
46	3	4	4	3	4	18	3	4	3	3	3	16
47	3	3	4	3	4	17	4	4	4	4	4	20
48	3	3	4	3	4	17	4	4	4	4	4	20
49	3	3	3	3	3	15	4	4	4	4	4	20
50	4	4	4	4	4	20	4	3	4	4	4	19
51	4	4	5	5	4	22	5	5	4	5	5	24
52	3	3	4	3	3	16	4	4	3	3	3	17
53	5	4	4	5	4	22	4	4	3	4	4	19
54	5	4	5	5	3	22	4	4	5	5	3	21
55	5	5	4	4	5	23	5	5	5	5	4	24
56	4	5	4	5	3	21	3	3	4	5	5	20
57	4	5	3	5	4	21	4	4	4	3	3	18
58	4	3	3	5	5	20	4	3	3	4	4	18
59	4	4	4	3	4	19	5	5	4	4	3	21
60	4	4	5	5	4	22	5	5	4	5	5	24
61	5	4	4	5	4	22	5	3	5	4	4	21
62	5	4	4	5	3	21	4	5	5	4	4	22
63	3	3	4	3	3	16	4	4	3	3	3	17
64	4	4	3	5	4	20	4	3	3	5	5	20
65	4	5	4	5	3	21	3	3	4	5	4	19
66	3	4	4	3	3	17	4	4	4	5	3	20
67	4	4	5	5	3	21	5	4	4	4	5	22
68	4	3	4	4	5	20	4	3	3	4	3	17
69	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
70	5	4	4	3	4	20	5	4	5	4	3	21
71	4	5	3	3	5	20	4	3	3	4	5	19
72	4	4	5	5	4	22	4	3	3	4	3	17
73	5	5	5	4	4	23	5	5	4	4	3	21

74	5	5	5	4	4	23	5	5	4	4	4	22
75	5	4	4	4	5	22	4	5	4	3	3	19
76	5	4	5	4	5	23	4	4	5	5	4	22
77	5	4	3	4	5	21	5	4	5	3	4	21
78	2	4	2	1	1	10	4	4	4	4	4	20
79	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
80	5	4	4	4	4	21	5	4	4	4	4	21
81	5	5	4	4	4	22	5	4	5	4	4	22
82	4	3	4	4	5	20	5	4	4	4	4	21
83	5	5	5	4	4	23	5	5	4	3	3	20
84	4	4	4	4	3	19	4	3	5	3	4	19
85	4	4	4	3	3	18	5	5	5	4	4	23
86	4	5	3	4	5	21	4	4	5	4	4	21
87	4	5	4	5	4	22	4	5	5	4	5	23
88	5	4	5	4	5	23	4	4	5	5	4	22
89	5	4	5	4	5	23	4	4	5	5	4	22
90	5	4	4	3	3	19	3	3	4	3	4	17
91	4	4	3	5	4	20	5	4	5	4	4	22
92	5	5	5	5	5	25	5	4	5	5	5	24
93	5	4	4	4	4	21	5	4	4	4	4	21
94	5	5	5	4	5	24	5	5	5	4	4	23
95	4	4	5	5	5	23	5	5	5	4	4	23
96	5	5	5	3	3	21	4	4	5	5	3	21
97	5	5	5	4	4	23	5	3	5	4	4	21
98	5	3	3	4	4	19	5	5	4	4	5	23
99	3	4	4	3	4	18	3	4	3	3	3	16
100	3	3	4	3	4	17	4	4	4	4	4	20

Responden	Komitmen Organisasi (X4)						Kinerja Manajerial (Y)					
	1	2	3	4	5	Total	1	2	3	4	5	total
1	4	4	5	4	4	21	4	3	3	5	3	18
2	5	5	5	5	4	24	5	5	5	5	4	24
3	3	4	4	5	3	19	4	4	5	5	5	23
4	4	4	5	4	5	22	3	4	4	3	3	17
5	5	4	4	4	3	20	4	4	4	4	4	20
6	5	5	4	3	5	22	5	4	4	4	3	20
7	4	4	5	4	5	22	4	5	4	5	5	23
8	4	5	4	3	5	21	5	5	4	4	4	22
9	5	5	4	3	5	22	5	4	3	4	4	20
10	3	3	3	4	4	17	4	4	2	3	3	16
11	4	3	5	3	3	18	3	3	4	5	5	20
12	4	4	5	4	3	20	3	4	3	5	4	19
13	4	4	3	3	4	18	3	4	4	5	3	19
14	4	5	5	4	5	23	4	4	4	4	5	21
15	4	3	4	3	3	17	3	4	4	4	3	18
16	4	4	4	4	4	20	4	2	4	5	5	20
17	5	5	4	3	5	22	5	4	5	4	3	21
18	4	5	5	3	3	20	5	5	4	4	5	23
19	4	4	3	3	4	18	3	4	4	4	3	18
20	5	4	4	4	5	22	5	5	5	4	3	22
21	5	5	5	4	4	23	3	3	4	4	4	18
22	5	5	4	4	4	22	4	4	5	3	3	19
23	4	4	4	3	5	20	5	4	3	5	4	21
24	5	4	3	3	5	20	4	5	3	3	4	19
25	3	3	3	3	4	16	3	3	3	4	4	17
26	4	4	4	4	4	20	4	2	4	5	5	20
27	4	3	4	4	4	19	5	4	4	4	4	21
28	5	5	4	3	4	21	5	5	4	4	4	22
29	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
30	5	5	4	5	4	23	5	5	3	3	3	19
31	5	5	5	4	5	24	4	4	3	3	4	18
32	5	5	5	4	4	23	4	3	4	4	4	19
33	5	5	4	3	4	21	5	4	4	4	4	21
34	4	4	5	4	5	22	4	4	5	4	5	22
35	4	4	4	3	5	20	5	5	4	5	4	23

36	4	4	4	3	5	20	5	5	4	5	4	23
37	3	4	4	3	3	17	4	4	4	3	4	19
38	4	3	4	4	5	20	4	4	3	4	4	19
39	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
40	4	3	4	4	4	19	5	4	4	4	4	21
41	5	4	4	5	5	23	5	5	4	4	4	22
42	4	4	4	5	5	22	5	5	5	4	4	23
43	4	3	4	5	4	20	5	4	4	5	3	21
44	5	5	5	3	4	22	4	3	3	4	4	18
45	5	5	5	4	5	24	4	5	3	4	5	21
46	3	2	3	4	4	16	4	4	3	3	3	17
47	3	3	4	3	3	16	3	4	2	4	4	17
48	3	3	4	3	3	16	3	4	2	4	4	17
49	2	3	2	3	3	13	3	4	3	4	4	18
50	3	3	4	3	4	17	3	3	3	4	4	17
51	4	4	5	4	5	22	4	5	4	5	5	23
52	3	3	3	4	4	17	4	4	2	3	3	16
53	4	3	4	4	4	19	4	4	4	4	4	20
54	4	4	5	4	4	21	4	3	3	5	3	18
55	5	5	5	5	4	24	5	5	5	5	4	24
56	3	4	4	5	3	19	4	4	5	5	5	23
57	4	4	5	4	5	22	3	4	4	3	3	17
58	5	4	4	4	3	20	4	4	4	4	4	20
59	5	5	4	3	5	22	5	4	4	4	3	20
60	4	4	5	4	5	22	4	5	4	5	5	23
61	4	5	4	3	5	21	5	5	4	4	4	22
62	5	5	4	3	5	22	5	4	3	4	4	20
63	3	3	3	4	4	17	4	4	2	3	3	16
64	4	3	5	3	3	18	3	3	4	5	5	20
65	4	4	5	4	3	20	3	4	3	5	4	19
66	4	4	3	3	4	18	3	4	4	5	3	19
67	4	5	5	4	5	23	4	4	4	4	5	21
68	4	3	4	3	3	17	3	4	4	4	3	18
69	4	4	4	4	4	20	4	2	4	5	5	20
70	5	5	4	3	5	22	5	4	5	4	3	21
71	4	5	5	3	3	20	5	5	4	4	5	23
72	4	4	3	3	4	18	3	4	4	4	3	18
73	5	4	4	4	5	22	5	5	5	4	3	22

74	5	5	5	4	4	23	3	3	4	4	4	18
75	5	5	4	4	4	22	4	4	5	3	3	19
76	4	4	4	3	5	20	5	4	3	5	4	21
77	5	4	3	3	5	20	4	5	3	3	4	19
78	3	3	3	3	4	16	3	3	3	4	4	17
79	4	4	4	4	4	20	4	2	4	5	5	20
80	4	3	4	4	4	19	5	4	4	4	4	21
81	5	5	4	3	4	21	5	5	4	4	4	22
82	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
83	5	5	4	5	4	23	5	5	3	3	3	19
84	5	5	5	4	5	24	4	4	3	3	4	18
85	5	5	5	4	4	23	4	3	4	4	4	19
86	5	5	4	3	4	21	5	4	4	4	4	21
87	4	4	5	4	5	22	4	4	5	4	5	22
88	4	4	4	3	5	20	5	5	4	5	4	23
89	4	4	4	3	5	20	5	5	4	5	4	23
90	3	4	4	3	3	17	4	4	4	3	4	19
91	4	3	4	4	5	20	4	4	3	4	4	19
92	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
93	4	3	4	4	4	19	5	4	4	4	4	21
94	5	4	4	5	5	23	5	5	4	4	4	22
95	4	4	4	5	5	22	5	5	5	4	4	23
96	4	3	4	5	4	20	5	4	4	5	3	21
97	5	5	5	3	4	22	4	3	3	4	4	18
98	5	5	5	4	5	24	4	5	3	4	5	21
99	3	2	3	4	4	16	4	4	3	3	3	17
100	3	3	4	3	3	16	3	4	2	4	4	17

UJI VALIDITAS

Correlations

		PA_X1	PA_X2	PA_X3	PA_X4	PA_X5	PA_X6
PA_X1	Pearson Correlation	1	.487**	.337**	.485**	.558**	.807**
	Sig. (2-tailed)		.000	.001	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100
PA_X2	Pearson Correlation	.487**	1	.182	.117	.385**	.627**
	Sig. (2-tailed)	.000		.070	.245	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100
PA_X3	Pearson Correlation	.337**	.182	1	.408**	.524**	.697**
	Sig. (2-tailed)	.001	.070		.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100
PA_X4	Pearson Correlation	.485**	.117	.408**	1	.367**	.640**
	Sig. (2-tailed)	.000	.245	.000		.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100
PA_X5	Pearson Correlation	.558**	.385**	.524**	.367**	1	.790**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	100	100	100	100	100	100
PA_X6	Pearson Correlation	.807**	.627**	.697**	.640**	.790**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	100	100	100	100	100	100

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

Correlations

		KSA_X1	KSA_X2	KSA_X3	KSA_X4	KSA_X5	KSA_X6
KSA_X1	Pearson Correlation	1	.406**	.458**	.420**	.454**	.799**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100
KSA_X2	Pearson Correlation	.406**	1	.279**	.232*	.097	.554**
	Sig. (2-tailed)	.000		.005	.020	.337	.000
	N	100	100	100	100	100	100
KSA_X3	Pearson Correlation	.458**	.279**	1	.315**	.225*	.661**
	Sig. (2-tailed)	.000	.005		.001	.025	.000
	N	100	100	100	100	100	100
KSA_X4	Pearson Correlation	.420**	.232*	.315**	1	.370**	.714**
	Sig. (2-tailed)						
	N	100	100	100	100	100	100

	Sig. (2-tailed)	.000	.020	.001		.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100
	Pearson Correlation	.454**	.097	.225*	.370**	1	.660**
KSA_X5	Sig. (2-tailed)	.000	.337	.025	.000		.000
	N	100	100	100	100	100	100
	Pearson Correlation	.799**	.554**	.661**	.714**	.660**	1
KSA_X6	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	100	100	100	100	100	100

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

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

Correlations

		GK_X1	GK_X2	GK_X3	GK_X4	GK_X5	TOTAL_GK_X6
GK_X1	Pearson Correlation	1	.518**	.375**	.055	.169	.666**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.586	.094	.000
	N	100	100	100	100	100	100
GK_X2	Pearson Correlation	.518**	1	.337**	.042	.029	.627**
	Sig. (2-tailed)	.000		.001	.679	.772	.000
	N	100	100	100	100	100	100
GK_X3	Pearson Correlation	.375**	.337**	1	.283**	.174	.703**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001		.004	.083	.000
	N	100	100	100	100	100	100
GK_X4	Pearson Correlation	.055	.042	.283**	1	.406**	.566**
	Sig. (2-tailed)	.586	.679	.004		.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100
GK_X5	Pearson Correlation	.169	.029	.174	.406**	1	.564**
	Sig. (2-tailed)	.094	.772	.083	.000		.000
	N	100	100	100	100	100	100
TOTAL_GK_X6	Pearson Correlation	.666**	.627**	.703**	.566**	.564**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	100	100	100	100	100	100

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

Correlations

		KO_X1	KO_X2	KO_X3	KO_X4	KO_X5	TOTAL_KO
KO_X1	Pearson Correlation	1	.724**	.413**	.144	.404**	.818**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.153	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100
KO_X2	Pearson Correlation	.724**	1	.478**	.016	.318**	.784**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.874	.001	.000
	N	100	100	100	100	100	100
KO_X3	Pearson Correlation	.413**	.478**	1	.265**	.115	.673**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.008	.253	.000
	N	100	100	100	100	100	100
KO_X4	Pearson Correlation	.144	.016	.265**	1	.113	.444**
	Sig. (2-tailed)	.153	.874	.008		.262	.000
	N	100	100	100	100	100	100
KO_X5	Pearson Correlation	.404**	.318**	.115	.113	1	.593**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.253	.262		.000
	N	100	100	100	100	100	100
TOTAL_KO	Pearson Correlation	.818**	.784**	.673**	.444**	.593**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	100	100	100	100	100	100

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

Correlations

		KM_Y1	KM_Y2	KM_Y3	KM_Y4	KM_Y5	TOTAL_KM
KM_Y1	Pearson Correlation	1	.487**	.337**	.079	.020	.675**
	Sig. (2-tailed)		.000	.001	.433	.846	.000
	N	100	100	100	100	100	100
KM_Y2	Pearson Correlation	.487**	1	.182	-.118	-.048	.537**
	Sig. (2-tailed)	.000		.070	.243	.634	.000
	N	100	100	100	100	100	100
KM_Y3	Pearson Correlation	.337**	.182	1	.280**	.161	.685**
	Sig. (2-tailed)	.001	.070		.005	.110	.000
	N	100	100	100	100	100	100
KM_Y4	Pearson Correlation	.079	-.118	.280**	1	.406**	.530**
	Sig. (2-tailed)	.433	.243	.005		.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100

	N	100	100	100	100	100	100
	Pearson Correlation	.020	-.048	.161	.406**	1	.497**
KM_Y5	Sig. (2-tailed)	.846	.634	.110	.000		.000
	N	100	100	100	100	100	100
	Pearson Correlation	.675**	.537**	.685**	.530**	.497**	1
TOTAL_KM	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	100	100	100	100	100	100

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

UJI RELIABILITAS

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Partisipasi_Anggaran_X1	97.49	68.575	.578	.847
Partisipasi_Anggaran_X2	97.57	71.838	.303	.856
Partisipasi_Anggaran_X3	97.90	69.077	.514	.849
Partisipasi_Anggaran_X4	97.97	69.601	.617	.847
Partisipasi_Anggaran_X5	97.71	70.250	.501	.850
Kejelasan_Sasaran_Anggaran_X1	97.32	67.596	.649	.845
Kejelasan_Sasaran_Anggaran_X2	97.48	71.112	.427	.852
Kejelasan_Sasaran_Anggaran_X3	97.50	70.855	.384	.854
Kejelasan_Sasaran_Anggaran_X4	97.62	68.518	.489	.850
Kejelasan_Sasaran_Anggaran_X5	97.64	68.728	.481	.850
Gaya_Kepemimpinan_X1	97.26	70.235	.548	.849
Gaya_Kepemimpinan_X2	97.57	70.828	.411	.853
Gaya_Kepemimpinan_X3	97.37	69.032	.565	.848
Gaya_Kepemimpinan_X4	97.55	73.132	.249	.857
Gaya_Kepemimpinan_X5	97.70	72.771	.270	.857
Komitmen_Organisasi_X1	97.48	68.510	.620	.846
Komitmen_Organisasi_X2	97.61	68.736	.513	.849
Komitmen_Organisasi_X3	97.52	71.392	.394	.853
Komitmen_Organisasi_X4	97.96	72.579	.287	.856
Komitmen_Organisasi_X5	97.44	69.001	.574	.848
Kinerja_Manajerial_Y1	97.49	72.683	.244	.858
Kinerja_Manajerial_Y2	97.59	74.310	.114	.862
Kinerja_Manajerial_Y3	97.85	73.935	.143	.862
Kinerja_Manajerial_Y4	97.53	73.865	.179	.860
Kinerja_Manajerial_Y5	97.71	73.497	.204	.859

UJI REGRESI LINEAR BERGANDA

Model	Unstandardized		Standardized	t	Sig.
	Coefficients		Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.643	1.013		1.622	.108
PARTISIPASI_ANGGARAN_X1	.639	.047	.756	13.527	.000
KEJELASAN_SASARAN_ANGGARAN_X2	.423	.048	.514	2.069	.945
GAYA_KEPEMIMPINAN_X3	.379	.055	.381	6.927	.000
KOMITMEN_ORGNASASI_X4	.397	.053	.308	3.807	.074

UJI HIPOTESIS

Coefficients^a

Model	Unstandardized		Standardized	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	Coefficients		Coefficients			Tolerance	VIF
	B	Std. Error	Beta				
(Constant)	1.643	1.013		1.622	.108		
PARTISIPASI_ANGGARAN_X1	.639	.047	.756	3.127	.000	.606	1.649
KEJELASAN_SASARAN_ANGGARAN_X2	.203	.048	.524	2.069	.045	.229	1.890
GAYA_KEPEMIMPINAN_X3	.379	.055	.381	3.927	.000	.627	1.596
KOMITMEN_ORGNASASI_X4	.297	.053	.208	2.807	.034	.527	1.898

a. Dependent Variable: KINERJA_MANAJERIAL_Y

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	377.425	4	94.356	18.305	.000 ^b
1 Residual	82.765	95	.871		
Total	460.190	99			

a. Dependent Variable: KINERJA_MANAJERIAL_Y

b. Predictors: (Constant), KOMITMEN_ORGNASASI_X4, PARTISIPASI_ANGGARAN_X1, GAYA_KEPEMIMPINAN_X3, KEJELASAN_SASARAN_ANGGARAN_X2

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.906 ^a	.820	.813	.933	2.307

a. Predictors: (Constant), KOMITMEN_ORGNASASI_X4, PARTISIPASI_ANGGARAN_X1, GAYA_KEPEMIMPINAN_X3, KEJELASAN_SASARAN_ANGGARAN_X2

b. Dependent Variable: KINERJA_MANAJERIAL_Y

