

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, PARTISIPASI  
PENYUSUNAN ANGGARAN DAN KOMITMEN ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI BADAN KEUANGAN  
DAERAH KABUPATEN PINRANG**

**TESIS**

Untuk Memenuhi Persyaratan  
Memperoleh Gelar Magister Manajemen



**Oleh :**

**ANDI ARDIANSYAH  
2017.MM.2.0928**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PPS STIE NOBEL INDONESIA  
2020**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, PARTISIPASI  
PENYUSUNAN ANGGARAN DAN KOMITMEN ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI BADAN KEUANGAN  
DAERAH KABUPATEN PINRANG**

**TESIS**

Untuk Memenuhi Persyaratan  
Memperoleh Gelar Magister Manajemen



Oleh :

**ANDI ARDIANSYAH  
2017.MM.2.0928**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PPS STIE NOBEL INDONESIA  
2020**



## PENGESAHAN TESIS

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, PARTISIPASI  
PENYUSUNAN ANGGARANDAN KOMITMEN ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI BADAN KEUANGAN  
DAERAH KABUPATEN PINRANG**

Oleh:

**ANDI ARDIANSYAH  
2017.MM.2.0928**

Telah dipertahankan di depan Penguji  
Pada tanggal 18 Februari 2020  
Dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui :

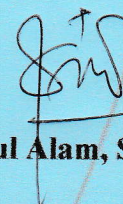
**Komisi Pembimbing**

Ketua,



**Dr. Muhammad Idris, S.E., M.Si**

Anggota,



**Dr. Syamsul Alam, S.E., M.Si**

Mengetahui :

**Direktur PPS  
STIE Nobel Indonesia,**

**Dr. Maryadi, S.E., M.M**

**Ketua Program Studi  
Magister Manajemen,**

**Dr. Muhammad Idris, S.E., M.Si**



**JUDUL TESIS :**

***“PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, PARTISIPASI  
PENYUSUNAN ANGGARAN DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA  
PEGAWAI BADAN KEUANGAN DAERAH KABUPATEN PINRANG”***

Nama Mahasiswa : Andi Ardiansyah  
NIM : 2017.MM.2.0928  
Program Studi : Manajemen  
Minat : Sumber Daya Manusia

KOMISI PEMBIMBING :  
Ketua : Dr. Muhammad Idris, S.E., M.Si  
Anggota : Dr. Syamsul Alam, S.E., M.Si

TIM DOSEN PENGUJI :  
Dosen Penguji 1 : Dr. Syamsul Bahri, S.E., M.Si  
Dosen Penguji 2 : Dr. Asri, S.Pd., M.Pd

Tanggal Ujian : 18 Februari 2020

SK Penguji Nomor : 255/SK/PPS/STIE-NI/IX/2019  
Tgl. 07 September 2019

## PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan dengan sebenar benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam Naskah Tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu 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 di dalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia Tesis (MAGISTER MANAJEMEN) ini dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, 3 Februari 2020  
Mahasiswa,



**ANDI ARDIANSYAH**  
2017.MM.2.0928

## **KATA PENGANTAR**

Alhamdulillah, atas limpahan kasih sayang, rahmat, taufik dan hidayahNya. Segala hal sejatinya dari Allah SWT. Laa haula wa laa quwwata illa billah. Sholawat serta salam semoga senantiasa kita haturkan kepada Rasulullah SAW yang karena dakwah Rasulullah SAW kita bisa mengenal indahnya Islam.

Sungguh anugerah yang tiada terkira dari Allah SWT penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul “Pengaruh Diklat, Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Batulappa Kabupaten Pinrang”. Tesis ini dibuat sebagai syarat kelulusan studi pada Pasca Sarjana Jurusan Manajemen Sumber Daya Manusia Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) NOBEL Indonesia Makassar.

Penulis menyadari dalam penulisan Tesis ini, tidak lepas dari bantuan berbagai pihak. terima kasih penulis haturkan kepada:

1. Bapak DR. H. Mashur Razak, SE, MM, selaku Ketua PPS Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Nobel Indonesia.
2. Bapak DR. Maryadi, S.E, M.M, selaku Direktur PPS Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Nobel Indonesi
3. Bapak DR. Muhammad Idris, S.E, M.Si, selaku Ketua Prodi MAGISTER MANAJEMEN STIE Nobel Indonesia Makassar sekaligus sebagai Ketua Pembimbing dalam Penulisan tesis ini, hormat yang mendalam dan terima kasih yang tak terhingga atas segala arahan, bimbingan dan nasehatnya dalam penyelesaian tesis ini.
4. Bapak DR. Syamsul Alam, S.E, M.Si, selaku Pembimbing dalam Penulisan tesis ini, hormat yang mendalam dan terima kasih yang tak terhingga atas segala arahan, bimbingan dan nasehatnya dalam penyelesaian tesis ini
5. Bapak DR. Syamsul Bahri, S.E, M.Si, selaku Penguji dalam Penulisan tesis ini, hormat yang mendalam dan terima kasih yang tak terhingga atas segala arahan, bimbingan dan nasehatnya dalam penyelesaian tesis ini.
6. Bapak DR. Asri, S.Pd., M.Pd, selaku Penguji dalam Penulisan tesis ini, hormat yang mendalam dan terima kasih yang tak terhingga atas segala arahan, bimbingan dan nasehatnya dalam penyelesaian tesis ini.
7. Kepada seluruh Dosen, Staf Pengajar dan Tenaga Administrasi PPS STIE Nobel Indonesia, terima kasih yang tak terhingga atas segala arahan, bimbingan dan nasehatnya dalam penyelesaian tesis ini.

8. Bapak Kepala Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang dan seluruh staf yang telah banyak membantu dan memberi dorongan, dukungan dan motivasinya sehingga tesis ini dapat terselesaikan.
9. Ayahanda dan ibunda terima kasih yang tak terhingga tanpa kenal lelah selalu memberikan motivasi dan doa serta bimbingan dan arahan dalam menyelesaikan pendidikan ini, sumber mata air cinta dan kasih sayang yang hangat dan murni.
10. Isteri dan Anak-anak tercinta, ucapan terimakasih yang tak terhingga tanpa bosan selalu memberikan support dalam penyelesaian studi
11. Semua sahabat, rekan seperjuangan yang didekatkan Allah kepadaku.
12. Orang-orang yang telah menginspirasi penulis dalam membuat tesis ini.

Akhirnya, seperti kata pepatah “Tiada gading yang tak retak”, sekalipun penulis telah berusaha semaksimal mungkin, penulis sangat menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu penulis merasa perlu adanya kritik dan saran yang membangun demi kesempurnaan tesis ini, sehingga dapat diperbaiki di masa ke depan. Dengan segala kerendahan hati, penulis ucapkan terima kasih dan mohon maaf atas segala kekurangan. Semoga tesis ini bermfaat demi pengembangan pengetahuan dan wacana bagi para pembaca. Amin.

Makassar, Januari 2020  
Penulis

Andi Ardiansyah  
2017.MM.2.0928

## ABSTRAK

**Andi Ardiansyah. 2020.** Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Partisipasi Penyusunan Anggaran, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang, dibimbing oleh Muhammad Idris dan Syamsul Alam.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui serta menganalisa pengaruh antara kepemimpinan transformasional, partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi secara parsial dan simultan serta variabel yang paling dominan terhadap kinerja pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang.

Penelitian ini dilaksanakan pada Kantor Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang. Waktu penelitian bulan Oktober sampai November 2019. Bertolak dari permasalahan dan tujuan penelitian yang ingin dicapai, jenis penelitian adalah gabungan kualitatif dan kuantitatif, karena penelitian ini menggunakan metode survei dengan teknik analisis korelasional Populasi. Dalam penelitian ini survei meliputi hampir seluruh pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang berjumlah 56 orang. Pengambilan sampel penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik sampling jenuh (*sensus*), sehingga sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 56 orang pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang. Analisis data yang digunakan adalah analisis regresi berganda (*Multiple Regression Analysis*).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi secara parsial dan simultan dan komitmen organisasi yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang.

**Kata kunci:** *kepemimpinan transformasional, partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi dan kinerja*





## **ABSTRACT**

**Andi Ardiansyah. 2020.** *The Effect of Transformational Leadership, Budgeting Participation, and Organizational Commitment to Employee Performance in the Regional Financial Board of Pinrang District, supervised by Muhammad Idris and Syamsul Alam.*

*The study aims to determine and analyze the effect of transformational leadership, budgetary participation and organizational commitment partially and simultaneously as well as the most dominant variable on employee performance in the Regional Finance Board of Pinrang Regency.*

*This research was conducted at the Regional Finance Office of the Pinrang Regency.*

*The research period is October to November 2019. Based on the problem and research objectives to be achieved, this type of research is a combination of qualitative and quantitative, because this study uses a survey method with correlational analysis techniques. The population in this study includes almost all employees in the Regional Financial Board of Pinrang Regency totaling 56 people. Sampling of this study was carried out using a saturated sampling technique (census), so that the sample used in this study were 56 employees at the Regional Financial Board of Pinrang Regency. Analysis of the data used is multiple regression analysis (Multiple Regression Analysis).*

*The results showed that transformational leadership, budgetary participation and partial and simultaneous organizational commitment and organizational commitment were the most dominant influences on employee performance in the Regional Finance Board of Pinrang Regency.*

**Keywords:** *transformational leadership, budgetary participation, organizational commitment and performance*



## DAFTAR ISI

HALAMAN DEPAN .....	i
SAMPUL	
DALAM .....	ii
.....	
HALAMAN	
PENGESAHAN .....	iii
.....	
IDENTITAS MAHASISWA, PEMBIMBING DAN PENGUJI .....	iv
PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
ABSTRAK.....	viii
ABSTRACT .....	ix
DAFTAR ISI .....	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR	
GAMBAR.....	xiv
.....	
DAFTAR LAMPIRAN .....	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	7
1.3. Tujuan penelitian .....	8
1.4. Manfaat Penelitian.....	8
BAB II KAJIAN PUSTAKA .....	10
2.1. Penelitian Terdahulu.....	10
2.2. Kepemimpinan	
Transformasional        12.....	
2.2.1. Pengertian Kepemimpinan Transformasional.....	12

	2.2.2. Aspek-aspek Kepemimpinan Transformasional .....	14
	2.2.3. Pengukuran Kepemimpinan Transformasional .....	16
2.3.	Partisipasi Penyusunan Anggaran .....	16
	2.3.1. Pengertian Anggaran .....	16
	2.3.2. Karakteristik Anggaran .....	17
	2.3.3. Fungsi Anggaran .....	18
	2.3.4. Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran.....	19
2.4.	Komitmen Organisasi .....	21
	2.4.1. Pengertian Komitmen Organisasi .....	21
	2.4.2. Aspek-aspek Komitmen Organisasi.....	22
	2.4.3. Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi.....	23
	2.4.4. Pengukuran Komitmen Organisasi .....	23
2.5.	Kinerja .....	24
	2.5.1. Pengertian Kinerja.....	24
	2.5.2. Pengertian Organisasi.....	31
	2.5.3. Pengertian Kinerja Pegawai.....	32
	2.5.4. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai .....	33
<b>BAB</b>	<b>III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS.....</b>	<b>37</b>
	3.1. Kerangka Konseptual .....	37
	3.2. Hipotesis Penelitian .....	40
	3.3. Definisi Operasional Variabel.....	41
<b>BAB</b>	<b>IV METODE PENELITIAN.....</b>	<b>43</b>
	4.1. Jenis Penelitian.....	43
	4.2. Lokasi dan Waktu Penelitian .....	43
	4.3. Populasi dan Sampel.....	43
	4.4. Teknik Pengumpulan Data.....	43
	4.5. Teknik Analisis Data .....	44
	4.6. Uji Hipotesis.....	46
	4.7. Uji Asumsi Klasik .....	48

BAB	V	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	53
		5.1. Hasil Penelitian .....	53
		5.1.1. Gambaran Umum Objek Penelitian .....	53
		5.1.2. Karakteristik	
Responden		56	
		5.1.3. Deskripsi Variabel	
Penelitian		58	
		5.1.4. Pengujian Validitas dan	
Reliabilitas		65	
		5.1.5. Uji Analisis Regresi Linier Berganda.....	67
		5.1.6. Uji Asumsi	
Klasik	70		
		5.1.7. Pengujian	
Hipotesis		73	
		5.2. Pembahasan Hasil	
Penelitian		78	
BAB	VI	SIMPULAN DAN	
SARAN		82	
		6.1. Simpulan .....	82
		6.2. Keterbatasan Penelitian.....	83
		6.3. Saran .....	83
DAFTAR PUSTAKA			
LAMPIRAN			



## DAFTAR TABEL

Tabel	5.1.	Deskripsi Frekuensi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	56
Tabel	5.2	Deskripsi Frekuensi Responden Berdasarkan Kelompok Umur .....	57
Tabel	5.3	Deskripsi Frekuensi Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	57
Tabel	5.4	Distribusi Frekuensi Item-Item Variabel Kepemimpinan .....	59
Tabel	5.5	Distribusi Frekuensi Item-Item Variabel Penyusunan Anggaran.....	60
Tabel	5.6	Distribusi Frekuensi Item-Item Variabel Komitmen Organisasi.....	62
Tabel	5.7	Distribusi Frekuensi Item-Item Variabel Kinerja Pegawai .....	64
Tabel	5.8	Hasil Uji Item variabel .....	66
Tabel	5.9	Hasil Uji Reabilitas Setiap variabel .....	67
Tabel	5.10	Hasil Perhitungan Regresi .....	68
Tabel	5.11	Hasil Uji Multikolinearitas .....	70
Tabel	5.12	Hasil Uji Autokorelasi.....	72
Tabel	5.13	Hasil Uji t .....	74
Tabel	5.14	Hasil Uji F .....	76
Tabel	5.15	Hasil Uji Beta .....	77
Tabel	5.16	Hasil Uji Koefisien determinasi.....	78

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	3.1. Kerangka Konseptual Penelitian .....	40
Gambar	5.1. Grafik Scatter Plot .....	71
Gambar	5.2. Uji	
Normalitas	73 .....	

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran	Kuesiner
Lampiran	Tabulasi Kuesioner
Lampiran	Hasil Uji Regresi Linier Berganda
Lampiran	Hasil Uji Reabilitas
Lampiran	Hasil Frekuensi Item-Item Kuesioner

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Era globalisasi merupakan waktu dimana terjadinya perubahan besar yang telah membawa angin perubahan besar bagi semua bangsa didunia termasuk Indonesia. Bangsa Indonesia dihadapkan pada berbagai masalah kebangsaan terutama memasuki masa-masa peralihan yang ditandai dengan berbagai perubahan mendasar didalam tatanan masyarakat, baik pada tatanan sosial, ekonomi, budaya dan politik. Keanekaragaman kondisi masyarakat serta potensi daerah ini perlu mendapat pertimbangan Pemerintah Daerah dalam menyelenggarakan tugas, baik tugas pemerintahan, tugas pembangunan maupun pelayanan masyarakat, sehingga tujuan yang diharapkan dapat tercapai. Pembangunan daerah sebagai bagian integral dari pada pembangunan nasional yang harus dikelola secara baik dan terencana.

Anggaran merupakan bagian terpenting dalam sebuah organisasi, baik organisasi sektor swasta ataupun sektor publik. Anggaran adalah rencana yang pada umumnya dinyatakan dalam ukuran kuantitatif, dan biasanya dalam bentuk uang yang akan digunakan untuk menunjukkan suatau perolehan dan penggunaan sumber-sumber organisasi. Suatau anggaran harus terorganisasi secara rapi, rinci, jelas serta komprehensif. Dalam menyusun sebuah anggaran, organisasi harus mengembangkan lebih dahulu perencanaan strategis. Perencanaan strategis adalah perencanaan level tertinggi dalam sebuah organisasi yang menjadi rujukan utama perencanaan-perencanaan lain yang merupakan tanggung jawab manajemen eksekutif. Perencanaan



strategis merupakan dokumen penting yang menjelaskan tentang posisi organisasi dimasa yang akan datang menyangkut posisi, penguasaan proses, kinerja layanan, ragam produk dan gambaran tentang pelanggan yang akan dilayani (Yuwono 2005: 3).

Pemakaian anggaran merupakan konsep yang sering dilakukan untuk melihat indikator kinerja suatu organisasi publik. Dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 mengenai Pemerintah daerah serta Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah telah membuka kesempatan serta peluang bagi daerah untuk membangun dan mengembangkan daerahnya sesuai dengan kebutuhan dan prioritasnya masing-masing. Berlakunya undang-undang tersebut menimbulkan konsistensi bagi pemerintah daerah dalam hal pertanggungjawaban atas pengalokasian dana pemerintah secara efektif dan efisien. Khususnya dalam upaya peningkatan kesejahteraan masyarakat.

Partisipasi penyusunan anggaran dibutuhkan agar anggaran yang disusun bisa lebih sesuai dengan kenyataan dilapangan. Partisipasi merupakan konsep dimana seorang bawahan ikut terlibat dalam pengambilan keputusan sampai kepada tingkat tertentu bersama atasannya (Robbins, 2002: 179). Dengan kata lain bahwa bawahan dan atasan memiliki suara dalam proses manajemen. Partisipasi dari bawahan dalam penyusunan anggaran dapat meningkatkan kinerja karena dengan dilakukannya komunikasi antara atasan dan bawahan sehingga memungkinkan bawahan untuk memilih.

Kinerja (*performance*) adalah gambaran tentang tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perencanaan strategik suatu organisasi (Mahsun, 2006: 25). Kinerja yang diraih oleh sebuah organisasi pada dasarnya merupakan prestasi para anggota organisasi itu sendiri, mulai dari tingkat atas sampai

pada tingkat bawah. Visi dan Misi menjelaskan komitmen organisasi secara teori dan diharapkan dapat diwujudkan dengan kinerja organisasi yang baik sehingga dapat mencapai nilai tertentu sesuai dengan yang diharapkan organisasi.

Pengukuran kinerja (*performance measurement*) adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas barang dan jasa, hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan (Robertson, 2002 dalam Mahsun, 2006).

pemimpin memiliki tugas untuk dapat memotivasi pegawai dalam mencapai kinerja. Seperti yang pernah diteliti oleh Griffin, et.al., (2011) dalam penelitiannya mengenai pengaruh motivasi pemimpin terhadap kinerja pegawai. Dalam penelitian tersebut terbukti bahwa dorongan atau motivasi dari pemimpin memiliki dampak positif terhadap kinerja. Tetapi dampak motivasi dari pemimpin terhadap kinerja melemah ketika tim kerja dalam organisasi tersebut berada pada tingkat yang tinggi. Menurut Bass (2011) salah satu pendekatan kepemimpinan yang banyak dikembangkan dalam 20 tahun terakhir ini yaitu kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan transformasional bisa memberikan motivasi serta inspirasi kepada setiap pegawai. Kepemimpinan transformasional juga mengupayakan didalam mengembangkan peran pegawai ke arah yang lebih baik dan menguntungkan bagi pegawai serta secara keseluruhan, dapat menguntungkan dengan meningkatnya produktivitas organisasi. Dengan adanya kepemimpinan transformasional pegawai akan merasakan kepercayaan, kekaguman dan penghormatan terhadap pemimpin sehingga pegawai akan lebih termotivasi. Menurut Bass (dalam Yukl 2011) Pemimpin mengubah dan memotivasi pegawai

dengan cara: (1) membuat pegawai lebih menyadari pentingnya hasil pekerjaan, (2) membujuk pegawai untuk lebih mementingkan tim dan organisasi dibandingkan dengan kepentingan pribadi, dan (3) meningkatkan semangat pegawai untuk berkembang. Tichi dan Devana (dalam Aritonang, 2011) mengasumsikan kepemimpinan transformasional ini muncul karena adanya perubahan yang cepat pada era global sehingga meningkatkan kompetisi antar organisasi. Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya adalah memberi motivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasa dilakukan, dan kepemimpinan transformasional mencerminkan aspek kepercayaan atau keyakinan diri kepada bawahan yang dapat berpengaruh terhadap peningkatan kerja. Hal ini menunjukkan, kepemimpinan transformasional merupakan aspek yang menarik untuk diteliti serta dampaknya terhadap kinerja. Sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Risambessy (2012) yang menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.

Komitmen organisasi merupakan kondisi psikologis individu yang menggambarkan hubungan antara pegawai dengan organisasi, yang memiliki pengaruh terhadap keputusan pegawai untuk melanjutkan atau tidak melanjutkan keanggotaan organisasi. Ada tiga komponen komitmen organisasi, yaitu komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif Robbins (2013). Komitmen afektif berkaitan dengan adanya hubungan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya. Komitmen berkelanjutan berkaitan dengan nilai ekonomi yang mendorong keinginan bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. Komitmen normatif berkaitan dengan kewajiban bertahan dalam organisasi untuk alasan moral atau etis.

Pada tiap individu ketiga komponen tersebut dapat muncul dalam derajat yang berbeda-beda, untuk mengetahuinya perlu memperhatikan ciri-ciri yang menunjukkan suatu komitmen organisasi pada individu tersebut Robbins (2013).

Kualitas sumber daya manusia ditentukan sejauh mana sistem di bidang sumber daya manusia ini sanggup menunjang dan memuaskan keinginan karyawan maupun organisasi. Peningkatan pengetahuan, skill, perubahan sikap, perilaku, koreksi terhadap kekurangan-kekurangan kinerja dibutuhkan dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas melalui pelatihan dan motivasi dari pimpinan atau organisasi. Kegiatannya dengan menggunakan faktor produksi yaitu alam, modal, skill, teknologi, keterampilan tenaga kerja dan lain-lain. Salah satu faktor yang paling penting adalah tenaga kerja, karena teknologi yang sempurna bila tidak didukung oleh sumber daya alam yang berkualitas, maka organisasi tidak akan mampu berjalan dengan baik.

Salah satu pendorong sumber daya manusia untuk bekerja adalah motivasi, dalam kehidupannya manusia melakukan bermacam-macam aktivitas dan salah satunya adalah perilaku manusia itu sendiri. Perilaku manusia hanyalah cermin yang paling sederhana dari motivasi dasar mereka, sejalan dengan tujuan organisasi maka hubungan motivasi dan permintaan organisasi harus saling mendukung. Motivasi yang tepat dan baik dapat meningkatkan serta menumbuhkan semangat kerja karyawan dengan demikian akan tercapai kinerja karyawan yang tinggi.

Komitmen organisasi merupakan keyakinan dan dukungan kuat terhadap nilai dan tujuan (*goal*) yang ingin dicapai organisasi (Mowday *et al*, 1979). Komitmen organisasi adalah salah satu faktor penting bagi kelanggengan suatu organisasi. Tanpa adanya komitmen organisasi yang kuat, tidak akan mungkin suatu organisasi dapat berjalan dengan maksimal. Komitmen organisasi adalah sejauh mana seorang



karyawan memihak pada salah satu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta memiliki niat untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Suatu organisasi harus memberi perhatian yang penuh sehingga membuat karyawan percaya terhadap organisasi, yang pada akhirnya komitmen karyawan diperoleh. Apabila komitmen karyawan telah diperoleh maka akan didapatkan karyawan yang setia, dan mampu bekerja dengan baik untuk kepentingan organisasi.

Hal ini sangat baik dalam mencapai suatu tujuan organisasi, karena mendapat dukungan penuh dari karyawannya sehingga karyawan dapat berfokus secara penuh pada tujuan yang diinginkan.

Menurut Luthans (2006: 250), terdapat hubungan yang positif antara komitmen organisasi, kepuasan kerja, motivasi, gaji, gaya kepemimpinan, terhadap kinerja, tingkat pergantian karyawan yang rendah, dan tingkat ketidakhadiran yang rendah, serta terdapat bukti bahwa komitmen karyawan berhubungan dengan persepsi iklim, organisasi yang hangat dan mendukung, dan menjadi anggota tim yang baik dan siap membantu. Mempekerjakan individu yang nilai-nilainya tidak selaras dengan nilai-nilai organisasi yang telah ada maka cenderung akan menghasilkan karyawan yang kurang memiliki motivasi dan komitmen, serta yang tidak terpuaskan oleh pekerjaan mereka dan oleh organisasi (Sumarno, 2005). Hasil penelitian Sumarno (2005) menemukan pengaruh komitmen organisasi terhadap hubungan partisipasi anggaran dan kinerja pegawai adalah positif dan signifikan. Sedangkan pada hasil penelitian Bambang dan Osmad (2007) mengungkapkan pengaruh yang signifikan antara variabel komitmen organisasi dalam memoderasi partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparat pemda.

Beberapa fenomena aktual empiris yang dapat digambarkan pada Kantor Badan Keuangan Daerah adalah belum optimalnya efek dari kepemimpinan transformasional yang mampu menginspirasi pegawai serta keterlibatan pegawai dalam pelaksanaan tugas keseharian. Konsep dan idealisme pegawai terhadap partisipasi anggaran, komitmen organisasi belum optimal sehingga mempengaruhi kinerja pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang. Keterlibatan semua komponen dalam proses penyusunan anggaran yang lemah serta masih lemahnya kepemimpinan serta komitmen organisasi. Hal-hal sebagaimana peneliti ungkap dalam latar belakang penelitian ini menjadi landasan untuk meneliti sebuah judul penelitian Pengaruh kepemimpinan transformasional, partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada kantor Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan, maka rumusan masalah penelitian ini sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional, partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi secara sendiri-sendiri (parsial) terhadap kinerja pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang?
2. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional, partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi secara bersama-sama (simultan) terhadap kinerja pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang?

3. Variabel manakah yang dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi secara sendiri-sendiri (parsial) terhadap kinerja pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi secara bersama-sama (simultan) terhadap kinerja pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang
3. Untuk mengetahui dan menganalisis variabel yang dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang.

### **1.4. Manfaat Penelitian**

Manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Memberi tambahan informasi yang bermanfaat sebagai pertimbangan dalam meningkatkan kinerja pegawai dan organisasi agar lebih produktif, efektif dan efisien.

## 2. Manfaat Praktis

- a. Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan informasi dan referensi bagi penelitian berikutnya yang mengambil judul yang sama sebagai bahan penelitian.
- b. Untuk membantu para pembaca apabila kesulitan didalam menyelesaikan suatu masalah dalam bidang manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan kinerja pegawai.
- c. Memberikan tambahan ilmu dan wawasan yang luas dalam bidang manajemen sumber daya manusia khususnya mengenai kepemimpinan transformasional, partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi dan kinerja pegawai.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1. Penelitian Terdahulu**

Ni Kadek Ayu Wiswari tahun 2016, Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasional terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai. Transformasional dan Komitmen Organisasional terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai. Berdasarkan hasil penelitian maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai, dalam arti bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional, maka kepuasan kerja pegawai pada Biro Umum dan Protokol Setda Provinsi Bali semakin meningkat. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai, yang berarti semakin tinggi kepuasan kerja, maka kinerja pegawai pada pada Biro Umum dan Protokol Setda Provinsi Bali semakin meningkat. Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai, yang berarti semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional, maka kinerja pegawai pada Biro Umum dan Protokol Setda Provinsi Bali semakin meningkat. Komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai, yang berarti semakin tinggi komitmen organisasional, maka kinerja pegawai pada Biro Umum dan Protokol Setda Provinsi Bali semakin meningkat

Pemi Pangestu Andika tahun 2019 Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi dan Kinerja Manajerial dengan Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi sebagai Pemoderasi Partisipasi Anggaran berpengaruh positif dan

signifikan terhadap Kinerja Manajerial. Partisipasi penyusunan anggaran merupakan keterlibatan seluruh Kepala Bidang (lini menengah ke bawah) dalam suatu instansi untuk melakukan kegiatan dalam pencapaian sasaran yang telah ditetapkan dalam anggaran. Partisipasi Anggaran berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial dengan Gaya Kepemimpinan sebagai variabel pemoderasi dan menghasilkan kesimpulan yang tidak konsisten. Sesuai dengan penelitian yang dilakukan dimana pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderasi dengan hasil berpengaruh negatif. Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi. Bahwa budaya mempengaruhi sikap para manajer untuk berpartisipasi dalam penyusunan anggaran, dengan semakin tinggi tingkat partisipasi mereka dalam penyusunan anggaran maka semakin tinggi kinerja mereka. Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial. komitmen organisasi merupakan keterlibatan seluruh Kepala Bidang (lini menengah ke bawah) dalam suatu instansi untuk melakukan kegiatan dalam pencapaian sasaran yang telah ditetapkan dalam anggaran. Dengan adanya keterlibatan tersebut akan mendorong para Kepala Bidang untuk bertanggung jawab terhadap masing-masing tugas yang diembannya sehingga para Kepala bidang akan meningkatkan kinerjanya. Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial dengan Gaya Kepemimpinan sebagai variabel pemoderasi serta menghasilkan kesimpulan yang tidak konsisten. Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial dengan Budaya Organisasi sebagai variabel pemoderasi dan menghasilkan kesimpulan yang tidak konsisten.

Susilo Toto Raharjo dan Durrotun Nafisah. 2011. Judul penelitian Analisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan (Studi empiris pada departemen agama kabupaten Kendal dan departemen agama Kota Semarang). Analisis data yang digunakan adalah Analisis regresi berganda (*Multiple regression analyses*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kelima faktor gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan.

Brahmasari, Ida Ayu dan Suprayetno, Agus. 2013. Dengan judul penelitian Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Organisasi (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia). Alat analisis yang digunakan adalah Analisis jalur (*Path Analysis*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya organisasi, motivasi, dan kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja melalui kinerja.

Haryani, 2010. Meneliti tentang Analisis pengaruh komunikasi, motivasi, dan kepemimpinan terhadap kinerja dalam meningkatkan kinerja karyawan PT ARISAMANDIRI PRATAMA. Menggunakan analisis data yaitu Analisis jalur (*Path Analysis*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa Komunikasi, motivasi, dan kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja melalui kinerja.

## **2.2. Kepemimpinan Transformasional**

### **2.2.1. Definisi Kepemimpinan Transformasional**

Bass 1985 (dalam Levy 2011) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai bentuk kepemimpinan dimana interaksi antara pemimpin dan bawahan meningkatkan motivasi dan moralitas ke level yang lebih tinggi

daripada yang dapat mereka capai secara individu. Sedangkan menurut Burns 1978, (dalam Bass dan Riggio, 2011) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang memberikan dorongan dan inspirasi kepada bawahannya untuk mencapai tujuan yang luar biasa dan dalam proses mengembangkan kapasitas kepemimpinannya sendiri. Pemimpin transformasional membantu bawahannya untuk tumbuh dan berkembang menjadi pemimpin dengan menanggapi kebutuhan bawahan serta memberikan kuasa kepada mereka dengan menyelaraskan objektivitas dan tujuan individu bawahan, pemimpin, kelompok dan organisasi secara keseluruhan.

Burns (dalam Vikram dan Priya, 2010) mendefinisikan kepemimpinan transformasional adalah suatu proses di mana pemimpin dan pengikut terlibat dalam proses saling 'mengangkat satu sama lain untuk tingkat yang lebih tinggi dalam segi moralitas dan motivasi. Sedangkan menurut McShane dan Gilnow, (2013) kepemimpinan transformasional adalah perspektif kepemimpinan yang menjelaskan bagaimana para pemimpin mengubah tim atau organisasi dengan menciptakan komunikasi, dan pemodelan visi untuk unit organisasi atau pekerjaan dan karyawan menjadi transparansi untuk memperjuangkan visi organisasi tersebut.

Bass dan Riggio (2011) menyatakan kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memotivasi bawahannya untuk melakukan sesuatu lebih dari yang awalnya mereka harapkan dan mereka pikirkan, selain itu memberikan kuasa kepada bawahan serta memberikan perhatian pada kebutuhan individu dan perkembangan personal dan juga membantu bawahan untuk mengembangkan potensi kepemimpinan mereka.



Sedangkan menurut Bass dan Avolio, 2014 (dalam Farell, 2010) kepemimpinan transformasional dilihat ketika pemimpin: (a) Mendorong minat kolega dan bawahan untuk merubah cara pandang dalam bekerjanya ke persepektif yang baru; (b) Membangkitkan kesadaran visi dan misi tim atau organisasi; (c) Mengembangkan kemampuan dan potensi kolega serta bawahan ke level yang lebih tinggi; dan (d) Memotivasi kolega dan bawahan untuk melakukan lebih kepentingannya sendiri dengan itu akan menguntungkan kelompok. Dari beberapa definisi kepemimpinan transformasional di atas, peneliti menggunakan definisi dari Bass dan Riggio (2011) menyatakan kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memotivasi bawahannya untuk melakukan sesuatu lebih dari yang awalnya mereka harapkan dan mereka pikirkan, selain itu memberikan kuasa kepada bawahan serta memberikan perhatian pada kebutuhan individu dan perkembangan personal dan juga membantu bawahan untuk mengembangkan potensi kepemimpinan mereka.

### **2.2.2. Aspek-aspek Kepemimpinan Transformasional**

Bass 1985 (dalam Bass dan Riggio, 2011) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki empat aspek yaitu:

#### *1. Idealized influence*

Pemimpin berperilaku dengan cara yang memungkinkan mereka dijadikan *role models* bagi bawahan mereka. Pemimpin yang dikagumi, dihormati dan dipercaya. Selain itu, pemimpin yang memiliki pengaruh ideal yang tinggi juga bersedia untuk mengambil resiko, konsisten dan tidak bersenang-senang. Mereka

dapat diandalkan dalam melakukan hal yang benar, menunjukkan standar perilaku etika dan moral yang tinggi.

### *2. Inspirational motivation*

Pemimpin mampu menginspirasi dan memotivasi bawahannya dengan memberikan makna serta tantangan untuk pekerjaan bawahannya. Pemimpin dapat membangkitkan semangat tim serta menunjukkan antusias dan optimisme. Pemimpin melibatkan bawahannya dalam membayangkan keadaan masa depan yang menarik, mereka membuat komunikasi yang jelas mengenai harapan yang ingin dipenuhi oleh bawahannya dan juga menunjukkan komitmen untuk tujuan dan visi bersama.

### *3. Intellectual stimulation*

Pemimpin berperilaku dengan cara mendorong usaha bawahan untuk inovatif dan kreatif dengan mempertanyakan asumsi-asumsi pembiasaan kembali masalah, dan mendekati situasi lama dengan cara yang baru. Tidak ada kritik di depan publik terhadap kesalahan yang dilakukan oleh individu. Ide-ide baru dan solusi masalah kurang didapatkan dari pengikut, termasuk dalam proses mengatasi masalah dan menemukan solusi. Pengikut didorong untuk mencoba pendekatan baru, dan ide-ide mereka tidak dikritik jika berbeda dengan ide-ide pemimpin.

### *4. Individualized consideration*

Pemimpin memberikan perhatian khusus terhadap kebutuhan masing-masing bawahan untuk berprestasi dan berkembang dengan berperan sebagai seorang pelatih (*mentor*). Para pengikut dan rekan dikembangkan ke tingkat personal yang lebih tinggi. Pemimpin memberlakukan setiap bawahannya sebagai

seorang pribadi dengan kecakapan, kebutuhan, dan keinginannya masing-masing. Ia memberikan nasehat yang bermakna, memberi pelatihan yang diperlukan serta bersedia mendengarkan pandangan dan keluhan mereka. Bawahan merasa diperhatikan dan diperlakukan secara khusus oleh pemimpinnya.

### **2.2.3. Pengukuran Kepemimpinan Transformasional**

Dalam penelitian ini, peneliti mengukur kepemimpinan transformasional dengan mengadaptasi skala *Multifactor Leadership Questionnaire 5X (Short)* yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio (2009). Skala ini terdiri dari 36 item yang mengukur empat dimensi. Dikarenakan penelitian ini hanya mengukur kepemimpinan transformasional, maka item yang diukur hanyalah item kepemimpinan transformasionalnya saja yang terdiri dari 19 item.

## **2.3. Partisipasi Penyusunan Anggaran**

### **2.3.1. Definisi Anggaran**

Menurut Yuwono (2005: 27) mendefinisikan anggaran adalah “suatu rencana terinci yang dinyatakan secara formal dalam ukuran kuantitatif, biasanya dalam satuan uang (perencanaan keuangan) untuk menunjukkan perolehan dan penggunaan sumber-sumber suatu organisasi”.

Menurut Mahsun (2006: 145) menyebutkan, “anggaran adalah perencanaan keuangan untuk masa depan yang pada umumnya mencakup jangka waktu satu tahun dan dinyatakan dalam satuan moneter, dan anggaran ini merupakan perencanaan jangka pendek organisasi yang menerjemahkan berbagai program ke dalam rencana keuangan tahunan yang lebih kongkret”.

Menurut Anthony dan Govindarajan (2005: 73), “anggaran adalah alat penting untuk perencanaan dan pengendalian jangka pendek yang efektif dalam organisasi. Suatu anggaran operasi biasanya meliputi waktu satu tahun dan menyatakan pendapatan dan beban yang direncanakan untuk tahun itu”.

Anggaran juga dapat didefinisikan sebagai suatu rencana tindakan (*plan of action*) yang dinyatakan secara kuantitatif mengenai apa yang ingin dicapai oleh sebuah organisasi pada masa yang akan datang yang berhubungan dengan pendapatan, arus-kas, posisi keuangan dan rencana-rencana lainnya yang relevan dengan hal-hal tersebut.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa anggaran merupakan suatu alat penting dalam perencanaan, pengendalian serta penilaian kinerja manajemen yang dinyatakan dalam suatu ukuran tertentu untuk mencapai tujuan organisasi dalam waktu yang relatif singkat.

### **2.3.2. Karakteristik Anggaran**

Menurut Anthony dan Govindarajan (2005: 73), anggaran memiliki karakteristik-karakteristik sebagai berikut :

- a. Dinyatakan dalam istilah moneter, walaupun jumlah moneter mungkin didukung dengan jumlah nonmoneter.
- b. Biasanya meliputi waktu selama satu tahun.
- c. Merupakan komitmen manajemen; manajer setuju untuk menerima tanggung jawab atas pencapaian tujuan-tujuan anggaran.
- d. Usulan anggaran ditinjau dan disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi wewenangnya dari pembuat anggaran.
- e. Setelah disetujui, anggaran hanya dapat diubah dalam kondisi-kondisi tertentu.

### 2.3.3. Fungsi Anggaran

Banyak ahli mengemukakan mengenai fungsi dari anggaran. Secara umum anggaran merupakan rencana jangka pendek atau panjang yang disusun oleh organisasi. Menurut Supriyono (2000) banyak organisasi menerapkan sistem anggaran dalam kegiatan operasionalnya karena anggaran memiliki beberapa fungsi sebagai berikut :

#### 1. Fungsi Perencanaan

Anggaran berfungsi sebagai alat perencanaan jangka pendek dan kesanggupan manajer pusat pertanggungjawaban untuk melaksanakan program, atau bagian dari program dalam jangka pendek umumnya satu tahun.

#### 2. Fungsi Koordinasi

Anggaran berfungsi sebagai alat mengkoordinasikan rencana dan tindakan berbagai unit atau segmen yang ada dalam organisasi agar dapat bekerja secara selaras kearah pencapaian tujuan.

#### 3. Fungsi Komunikasi

Dalam penyusunan anggaran, berbagai unit dan tingkatan organisasi berkomunikasi dan berperan dalam proses anggaran. Selanjutnya setiap orang yang bertanggung jawab terhadap anggaran harus dinilai mengenai prestasinya melalui laporan pengendalian produk.

#### 4. Fungsi Motivasi

Anggaran berfungsi sebagai alat memotivasi para pelaksana di dalam melaksanakan tugas-tugas atau mencapai tujuan.

#### 5. Fungsi Pengendalian

Anggaran dapat berfungsi sebagai alat pengendalian, karena anggaran yang telah disetujui merupakan komitmen dari para pelaksana yang ikut berperan serta dalam penyusunan anggaran tersebut.

#### 6. Fungsi Pendidikan

Anggaran berfungsi juga sebagai alat untuk mendidik para manajer mengenai bagaimana bekerja secara terperinci pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpinya dan sekaligus menghubungkan dengan pusat pertanggungjawaban lain didalam organisasi yang bersangkutan.

Sedangkan menurut Anthony dan Govindarajan (2006) anggaran operasi mempunyai fungsi sebagai berikut :

1. Untuk menyesuaikan rencana strategis
2. Untuk membantu mengkoordinasikan aktivitas dari beberapa bagian organisasi.
3. Untuk menugaskan tanggung jawab kepada manajer, untuk mengotorisasi jumlah yang berwenang yang mereka gunakan, dan untuk menginformasikan kepada mereka mengenai kinerja yang diharapkan dari mereka.
4. Untuk memperoleh komitmen yang merupakan dasar untuk mengevaluasi kinerja aktual manajer.

#### **2.3.4. Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran**

Menurut Robbins (2002:179) "partisipasi merupakan suatu konsep dimana bawahan ikut terlihat dalam pengambilan keputusan sampai tingkat tertentu bersama atasannya". Partisipasi anggaran memerlukan kerjasama antara seluruh tingkatan organisasi. Manajer puncak biasanya kurang mengetahui bagian sehari-hari, sehingga harus mengandalkan informasi anggaran yang lebih rinci dari bawahannya. Dari sisi

lain, manajer puncak mempunyai perspektif yang lebih luas atas organisasi secara keseluruhan yang sangat vital dalam pembuatan anggaran secara umum.

Partisipasi anggaran merupakan suatu proses yang melibatkan individu-individu secara langsung di dalamnya dan mempunyai pengaruh terhadap penyusunan tujuan anggaran yang prestasinya akan dinilai dan kemungkinan akan dihargai atas dasar pencapaian tujuan anggaran mereka.

Menurut Siegel dan Marconi (1989:139), manfaat dari partisipasi anggaran yaitu :

1. Memacu peningkatan moral dan inisiatif untuk mengembangkan ide dan informasi pada seluruh tingkat manajemen
2. Meningkatkan *group cohesiveness* yang kemudian meningkatkan kerjasama antar individu dalam pencapaian tujuan
3. Terbentuknya *group internalization* yaitu penyatuan tujuan individu dan organisasi
4. Menghindari tekanan dan kebingungan dalam melaksanakan pekerjaan
5. Manajer menjadi tanggap pada masalah-masalah sub unit tertentu serta memiliki pemahaman yang lebih baik tentang ketergantungan antar departemen

Disamping manfaat yang melekat pada partisipasi, tentu saja terdapat keterbatasan. Menurut Hansen dan Mowen (2000:362) ada 3 masalah yang menjadi kelemahan dalam partisipasi penganggaran antara lain :

1. Pembuatan standar yang terlalu tinggi atau rendah.
2. *Slack* anggaran, adalah perbedaan antara jumlah sumber daya yang sebenarnya diperlukan untuk menyelesaikan tugas secara efisien dengan jumlah yang diajukan oleh manajer yang bersangkutan untuk mengerjakan tugas yang sama.

3. Partisipasi Semu, yang mempunyai arti bahwa organisasi menggunakan partisipasi penganggaran padahal sebenarnya tidak. Dalam hal ini bawahan terpaksa menyatakan persetujuan terhadap keputusan yang akan diterapkan karena organisasi membutuhkan persetujuan mereka.

## **2.4. Komitmen Organisasi**

### **2.4.1. Definisi Komitmen Organisasi**

Robbins dan Judge (2013) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Sedangkan Greenberg dan Baron (2015), komitmen organisasi adalah tingkat sejauh mana seseorang dalam mengidentifikasi, terlibat dalam organisasi mereka, dan tidak ada keinginan untuk meninggalkannya. Allen dan Mayer (2011) mendefinisikan komitmen organisasi yaitu kondisi psikologis individu yang menggambarkan hubungan antara karyawan dengan organisasi, dan memiliki implikasi terhadap keputusan karyawan untuk melanjutkan atau tidak melanjutkan keanggotaan organisasi.

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Mathis dan Jackson (2011) Memberikan definisi tingkat sampai dimana karyawan yakin dan menerima tujuan organisasi, serta berkeinginan untuk tinggal bersama organisasi tersebut. Sedangkan menurut Jex (2012), komitmen organisasi dapat dianggap sebagai sejauh mana karyawan berdedikasi untuk organisasi yang mempekerjakan mereka dan bersedia untuk bekerja atas nama organisasi, dan kemungkinan bahwa mereka akan mempertahankan keanggotaan organisasi.



Sedangkan Kreitner dan Kinicki (2012) menyatakan komitmen organisasi sebagai sejauh mana individu dalam merefleksikan diri ke dalam organisasi dan tujuan dari organisasinya. Dari beberapa definisi di atas maka peneliti menggunakan definisi komitmen organisasi dari Allen dan Mayer (2011) yaitu kondisi psikologis individu yang menggambarkan hubungan antara karyawan dengan organisasi, dan memiliki implikasi terhadap keputusan karyawan untuk melanjutkan atau tidak melanjutkan keanggotaan organisasi.

#### **2.4.2. Aspek-aspek Komitmen Organisasi**

Allen dan Mayer (2011) menyatakan tiga aspek komitmen organisasi yaitu:

1. Komitmen afektif (*affective commitment*), mengarah pada *the employee's emotional attachment to, identification with and involvement in organization*. Ini berarti, komitmen afektif berkaitan dengan keterkaitan emosional karyawan, identifikasi karyawan, dan keterlibatan karyawan pada organisasi. Dengan demikian, karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan tetap berada dalam organisasi karena mereka memang ingin (*want to*) melakukan hal tersebut.
2. Komitmen kontinuans (*continuance commitment*), berkaitan dengan *an awareness of the costs associated with leaving the organization*. Hal ini menunjukkan adanya pertimbangan untung rugi dalam diri karyawan berkaitan dengan keinginan untuk tetap bekerja atau justru meninggalkan organisasi. Komitmen kontinuans sejalan dengan pendapat Backer bahwa komitmen kontinuans adalah kesadaran akan ketidakmungkinan memilih identitas sosial lain ataupun alternatif tingkah laku lain karena adanya ancaman akan kerugian

besar. Karyawan yang terutama bekerja berdasarkan komitmen kontinuans ini bertahan dalam organisasi karena mereka butuh (*need to*) melakukan hal tersebut karena adanya pilihan lain.

3. Komitmen normatif (*normative Commitment*), merefleksikan *a feeling of obligation to continue employment*. Dengan kata lain, komitmen normative berkaitan dengan perasaan wajib untuk tetap bekerja dalam organisasi. Ini berarti, karyawan yang memiliki komitmen normatif yang tinggi merasa bahwa mereka wajib (*ought to*).

#### **2.4.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi**

Sementara itu, Stum (dalam Sopiah, 2013) mengemukakan lima faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi yaitu: Budaya keterbukaan, kinerja, kesempatan personal untuk berkembang, arah organisasi, dan penghargaan kerja yang sesuai dengan kebutuhan. Selanjutnya, Young et.al., (dalam Sopiah, 2013) mengemukakan ada 8 faktor yang secara positif berpengaruh terhadap komitmen organisasi, yaitu: kepuasan terhadap promosi, karakteristik pekerjaan, komunikasi, kepuasan terhadap kepemimpinan, pertukaran ekstrinsik, pertukaran instrinsik, imbalan instrinsik, dan imbalan ekstrinsik.

#### **2.4.4. Pengukuran Komitmen Organisasi**

Pengukuran komitmen organisasi dalam penelitian ini, menggunakan skala *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) yang dikembangkan oleh Allen dan Meyer (2010). Setiap aspek terdiri dari delapan pernyataan dan total keseluruhannya sebanyak 24 item. Secara teoritis *Organizational Commitment*

*Scale* adalah instrumen komitmen organisasi yang secara khusus mengukur tiga aspek dari komitmen organisasi, yaitu *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*.

## **2.5. Kinerja**

### **2.5.1. Pengertian Kinerja**

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. *Performance* atau kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses Nurlaila (2010). Menurut pendekatan perilaku dalam manajemen, kinerja adalah kuantitas atau kualitas yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan. Pengertian kinerja menurut Simanjuntak (2008) adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja organisasi adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi, sedangkan definisi kinerja menurut Mahsun (2006) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi. Menurut Stephen Robbins dalam Pasolong (2007) kinerja merupakan hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan dibandingkan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan, kinerja merupakan hasil kerja baik secara kualitas

maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan Mangkunagara (2007). Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan dalam periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target, sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama Rivai dan Basri, (2008). Kinerja sendiri pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di organisasi tersebut. Kinerja merupakan hasil kerja dari tingkah laku Amstrong, dalam Ardiana, (2010). Pengertian kinerja ini mengaitkan antara hasil kerja dengan tingkah laku. Sebagai tingkah laku, kinerja merupakan aktivitas manusia yang diarahkan pada pelaksanaan tugas organisasi yang dibebankan kepadanya.

Menurut Rivai dan Basri (2008). Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Jika dilihat dari asal katanya, kata kinerja adalah terjemahan dari kata *performance*, yang menurut *The Scribner-Bantam English Distionary*, terbitan Amerika Serikat dan Canada (1979) dalam Ardiana (2010) berasal dari akar kata “*to perform*” dengan beberapa “*entries*” yaitu: (1) Melakukan, menjalankan, melaksanakan (*to do or carry out, execute*). (2) Memenuhi atau melaksanakan kewajiban suatu niat atau nazar ( *to discharge of fulfill; as vow*). (3)

Melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab (*to execute or complete an under staking*). (4) Melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin (*to do what is expected of a person machine*).

Berkaitan dengan kinerja menurut Gomes (2013) bahwa ada aspek pengukuran kinerja yaitu: (1). *Quantity of work*, jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan. (2). *Quality of work*, kualitas yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya. (3). *Job knowledge*, luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilan. (4). *Creativeness*, keaslian gagasan yang dimunculkan dari tindakan-tindakan.

Sehubungan dengan itu, kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya dengan hasil seperti yang diharapkan. Jika dikaitkan dengan *performance* sebagai kata benda (*noun*) dimana salah satu entrinya adalah hasil dari sesuatu pekerjaan (*thing done*), pengertian *performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral atau etika.

Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan tingkat imbalan, dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Dengan kata lain, kinerja individu dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan. Kinerja individu dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja itu

sendiri adalah perasaan individu terhadap pekerjaannya. Perasaan ini berupa hasil penilaian mengenai seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan dapat memuaskan kebutuhannya.

Pandangan kinerja menurut Simanjuntak (2008) setiap orang dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat digolongkan pada 3 kelompok, yaitu kompetensi individu orang yang bersangkutan, dukungan organisasi dan dukungan manajemen.

1. Kompetensi individu. Kompetensi individu adalah kemampuan dan keterampilan melakukan kerja. Kompetensi setiap orang dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dapat dikelompokkan dalam dua golongan yaitu: (a) Kemampuan dan keterampilan kerja. (b) Motivasi dan etos kerja. Kemampuan dan keterampilan kerja setiap orang dipengaruhi oleh kebugaran fisik dan kesehatan jiwa individu yang bersangkutan, pendidikan, akumulasi pelatihan dan pengalaman kerja.
2. Dukungan organisasi Kinerja setiap orang juga tergantung kepada dukungan organisasi dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, pemilihan teknologi, kenyamanan lingkungan kerja serta kondisi dan syarat kerja.
3. Dukungan manajemen kinerja organisasi dan kinerja setiap orang juga sangat tergantung pada kemampuan manajerial para manajemen atau pimpinan, baik dalam membangun sistem kerja dan hubungan industrial yang aman dan harmonis, maupun dengan mengembangkan kompetensi pekerja, demikian juga dengan menumbuhkan motivasi dan memobilisasi seluruh karyawan untuk bekerja secara optimal.

Berkaitan dengan kinerja menurut Gomes (2013) bahwa ada beberapa aspek kriteria pengukuran kinerja yaitu: (1). *Quantity of work*, jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan. (2). *Quality of work*, kualitas yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya. (3). *Job knowledge*, luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilan. (4). *Creativeness*, keaslian gagasan yang dimunculkan dari tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul. *Cooperation*, kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain (sesama anggota organisasi). (6). *Dependability*, kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran. (7). *Initiative*, semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dalam memperbesar tanggungjawab. (8). *Personal qualities*, kepemimpinan dan integritas pribadi. Kriteria pengukuran kinerja tersebut harus benar-benar tepat dan sesuai untuk menentukan gambaran suatu kinerja karyawan karena hasil penelitian karyawan tidak hanya untuk mengetahui kinerja yang lemah saja, hasil yang baik juga harus diidentifikasi untuk penilaian lainnya.

Tidak semua kriteria pekerjaan dapat digunakan dalam suatu penilaian kinerja karyawan, hal ini tentunya harus sangat disesuaikan dengan jenis pekerjaan yang akan dinilai. Menurut Bernardin & Russell (2007) ada 6 (enam) kriteria primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja : (1). *Quality, the degree to which the process or result of carrying out an activity approaches perfection, in terms of either conforming to some ideal way of performing the activity or fulfilling the activity's intended purpose* (merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang

diharapkan, berkaitan dengan kemampuan dan keahlian seorang karyawan). (2). *Quantity, the amount produced, expressed in such terms as dollar value, number of units, or number of completed activity cycles* (merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan berdasarkan target yang telah ditetapkan). (3). *Timeliness, the degree to which an activity is completed, or a result produced, at the earliest time desirable from the standpoints of both coordinating with the outputs of others and maximizing the time available for other activities* (adalah tingkat sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain). (4). *Cost – effectiveness, the degree to which the use of the organization’s resources(e.g.,human, monetary, technological, material) is maximized in the sense of getting the highest gain or reduction in loss from each unit or instance of use of are source* (adalah tingkat sejauh mana penggunaan daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau tidak terjadi kerugian dari setiap unit atas penggunaan sumber daya). (5). *Need for supervision, the degree to which a performer can carry out a job function without either having to request supervisory assistance or requiring supervisory intervention to prevent an adverse outcome* (merupakan tingkat sejauh mana seseorang karyawan dapat melaksanakan suatu tugas dan fungsi tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan). (6). *Interpersonal impact, the degree to which a performer promotes feelings of self-esteem, goodwill, and cooperation*



*among coworkers and subordinates* (merupakan tingkat sejauh mana karyawan memelihara harga diri, nama baik dan kerjasama diantara rekan kerja dan bawahan).

Kinerja adalah kondisi dari sebuah kelompok di mana ada tujuan jelas dan tetap yang dirasakan menjadi penting dan terpadu dengan tujuan individu Panggabean, ( 2004). kinerja adalah hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh faktor untuk mencapai tujuan organisasi periode waktu tertentu. Siagian (2013) Kinerja adalah konsep yang bersifat universal yang merupakan efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan bagian karya berdasar standar dan kriteria yang ditetapkan. Kinerja merupakan perilaku manusia dalam suatu organisasi yang memenuhi standar perilaku yang ditetapkan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Sedangkan Mangkunegara (2008) Kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan. adanya efektivitas keseimbangan antara pekerja dan lingkungan yang berada di dekatnya yang meliputi individu, sumber daya, kejelasan kerja dan umpan balik.

Anggakara (2010) menyatakan bahwa kinerja mencakup variable-variabel yang berkaitan dengan input, perilaku (proses), output dan outcome (nilai tambah/dampak). Syarat untuk menimbulkan kinerja adalah bahwa tugas dan jabatan yang dipegangnya itu sesuai dengan kemampuan dan minatnya. Tugas dan jabatan yang kurang sesuai dengan kemampuan dan minat karyawan akan memberikan hambatan, bahkan frustrasi, yang justru akan menimbulkan ketegangan yang seringkali menjelma dalam sikap dan tingkah laku agresif, terlalu banyak

kritik, memberontak atau perilaku lainnya Nitisemito (,2007). Kinerja yang produktif harus ditumbuhkan dalam diri karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Adapun ciri-ciri tersebut antara lain Tindakan yang konstruktif, Kepercayaan diri, Rasa tanggung jawab, Rasa cinta terhadap pekerjaan, Pandangan ke depan, Mampu menyelesaikan persoalan, Penyesuaian diri terhadap lingkungan yang berubah, Memberi kontribusi yang positif terhadap lingkungan, dan Kekuatan untuk menunjukkan potensi diri. Anggakara (2010). Beberapa pendekatan untuk mengukur sejauh mana karyawan mencapai suatu kinerja secara individual menurut Bernardin (2013) adalah Kualitas, Kuantitas, Ketepatan Waktu, Efektifitas, dan Kemandirian. Sedangkan menurut Cheng *et al* (2009) sumber daya manusia atau *human capital* dapat diukur dari tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kualitas profesional, dan pelatihan berkelanjutan. Masing-masing komponen memiliki peranan yang berbeda dalam menciptakan *human capital* organisasi yang pada akhirnya.

### **2.5.2. Pengertian Organisasi**

Organisasi merupakan suatu struktur pembagian kerja dan struktur tata hubungan kerja antara sekelompok orang pemegang posisi yang bekerjasama secara tertentu untuk bersama-sama mencapai tujuan tertentu. Menurut Pradjudi Armosudiro organisasi adalah struktur pembagian kerja dan struktur tata hubungan kerja antara sekelompok orang pemegang posisi yang bekerjasama secara tertentu untuk bersama-sama mencapai tujuan tertentu.

Armosudiro, (2006:12) “organisasi ialah setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja bersama serta secara formal terikat dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan dalam ikatan yang mana terdapat

seseorang / beberapa orang yang disebut atasan dan seorang / sekelompok orang yang disebut dengan bawahan.” Organisasi adalah sekelompok orang (dua atau lebih) yang secara formal dipersatukan dalam suatu kerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Suatu organisasi di bentuk karena mempunyai dasar dan tujuan yang ingin dicapai, sebagaimana yang dikemukakan oleh James D Mooney: Organisasi adalah bentuk perserikatan manusia untuk mencapai suatu tujuan bersama akan tetapi perlu kita pahami bahwa yang menjadi dasar organisasi bukan “siapa” akan tetapi “apanya” yang berarti bahwa yang dipentingkan bukan siapa orang yang akan memegang organisasi, tetapi “apakah” tugas dari organisasi.

Sebuah organisasi dapat terbentuk karena dipengaruhi oleh beberapa aspek seperti penyatuan visi dan misi serta tujuan yang sama dengan perwujudan eksistensi sekelompok orang tersebut terhadap masyarakat. Organisasi yang dianggap baik adalah organisasi yang dapat diakui keberadaannya oleh masyarakat disekitarnya, karena dapat memberikan kontribusi seperti pengambilan sumber daya manusia dalam masyarakat sebagai anggota-anggotanya sehingga menekan angka pengangguran.

### **2.5.3. Pengertian Kinerja Pegawai**

Kinerja pegawai atau prestasi pegawai adalah hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2009:18). Tingkat keberhasilan sebuah kinerja meliputi aspek kualitatif dan kuantitatif.

Kinerja seorang pegawai merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap pegawai mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam

mengerjakan tugasnya. Pihak manajemen dapat [mengukur pegawainya atas prestasi kerjanya](#) berdasarkan kinerja dari masing - masing pegawai. Kinerja adalah sebuah aksi, bukan kejadian. kinerja pegawai merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang dapat dilihat secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan organisasi.

Usaha untuk mendapatkan kinerja pegawai yang optimal, seorang pimpinan tidak cukup hanya dengan meyakinkan bahwa pegawai bersangkutan mempunyai pengetahuan dan keterampilan, tetapi disamping itu seorang pimpinan juga harus dapat memahami motivasi kerja pegawai, mendorong dan mengarahkan potensi-potensi yang ada serta memahami hal-hal yang dapat melahirkan kepuasan kerja. Untuk itu diperlukan pendekatan yang relevan dan pembinaan-pembinaan secara lebih manusiawi.

#### **2.5.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai**

Terdapat beberapa pendapat yang mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Menurut Moorhead dan Chung/Megginson, dalam Sugiono (2009:12) kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu ;

- a) Kualitas Pekerjaan (Quality of Work). Merupakan tingkat baik atau buruknya sesuatu pekerjaan yang diterima bagi seorang pegawai yang dapat dilihat dari segi ketelitian dan kerapihan kerja, keterampilan dan kecakapan.
- b) Kuantitas Pekerjaan (Quantity of Work) Merupakan seberapa besarnya beban kerja atau sejumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seorang pegawai. Diukur dari kemampuan secara kuantitatif didalam mencapai target atau hasil kerja atas pekerjaan-pekerjaan baru.
- c) Pengetahuan Pekerjaan (Job Knowledge) Merupakan proses penempatan

seorang pegawai yang sesuai dengan background pendidikan atau keahlian dalam suatu pekerjaan. Hal ini ditinjau dari kemampuan pegawai dalam memahami hal-hal yang berkaitan dengan tugas yang mereka lakukan. d) Kerjasama Tim (Teamwork) Melihat bagaimana seorang pegawai bekerja dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Kerjasama tidak hanya sebatas secara vertikal ataupun kerjasama antar pegawai, tetapi kerjasama secara horizontal merupakan faktor penting dalam suatu kehidupan organisasi yaitu dimana antar pimpinan organisasi dengan para pegawainya terjalin suatu hubungan yang kondusif dan timbal balik yang saling menguntungkan. e) Kreatifitas (Creativity) Merupakan kemampuan seorang pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan cara atau inisiatif sendiri yang dianggap mampu secara efektif dan efisien serta mampu menciptakan perubahan-perubahan baru guna perbaikan dan kemajuan organisasi. f) Inovasi (Inovation) Kemampuan menciptakan perubahan-perubahan baru guna perbaikan dan kemajuan organisasi. Hal ini ditinjau dari ide-ide cemerlang dalam mengatasi permasalahan organisasi. g) Inisiatif (initiative) Melingkupi beberapa aspek seperti kemampuan untuk mengambil langkah yang tepat dalam menghadapi kesulitan, kemampuan untuk melakukan sesuatu pekerjaan tanpa bantuan, kemampuan untuk mengambil tahapan pertama dalam kegiatan.

Pendapat lain dikemukakan oleh Mahmudi (2005:21), yaitu : a) Faktor personal (Individu), meliputi : Pengetahuan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu. b) Faktor kepemimpinan, meliputi : kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan pimpinan atau team leader. c) Faktor team, meliputi

: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, keserataan dan kekompakan anggota tim. d) Faktor sistem, meliputi : sistem kerja, fasilitas kerja, atau infrastruktur yang diberikan organisasi, proses organisasi dan kultur kerja dalam organisasi Sedangkan menurut Harbani Pasolong (2010:186), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah sebagai berikut : a) Kemampuan, yaitu kemampuan dalam suatu bidang yang dipengaruhi oleh bakat, intelegensi (kecerdasan) yang mencukupi dan minat. b) Kemauan, yaitu kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi. c) Energi, yaitu sumber kekuatan dari dalam diri seseorang. Dengan adanya energi, seseorang mampu merespon dan bereaksi terhadap apapun yang dibutuhkan, tanpa berpikir panjang atau perhatian secara sadar sehingga ketajaman mental serta konsentrasi dalam mengelola pekerjaan menjadi lebih tinggi. d) Teknologi, yaitu penerapan pengetahuan yang ada untuk mempermudah dalam melakukan pekerjaan. e) Kompensasi, yaitu sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa atas kinerja dan bermanfaat baginya. f) Kejelasan tujuan, yaitu tujuan yang harus dicapai oleh pegawai. Tujuan ini harus jelas agar pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dapat terarah dan berjalan lebih efektif dan efisien. g) Keamanan, yaitu kebutuhan manusia yang fundamental, karena pada umumnya seseorang yang merasa aman dalam melakukan pekerjaannya, akan berpengaruh kepada kinerjanya.

Lebih lanjut Mangkuprawira dan Hubeis (2007:155) menguraikan faktor-faktor tersebut sebagai berikut : a) Faktor Personal, faktor personal pegawai meliputi unsur pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi

dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu, b) Faktor Kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan dan team leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan kerja kepada karyawan, c) Faktor Tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu team, kepercayaan terhadap sesama anggota team, kekompakan, dan keeratan anggota team, d) Faktor Sistem, meliputi system kerja, fasilitas kerja dan infrakstruktur yang diberikan oleh organisasi, kompensasi dan proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi, e) Faktor Kontekstual, meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Dari pendapat-pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa umumnya faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu : a) Faktor individu, meliputi kemampuan, kreatifitas, inovasi, inisiatif, kemauan, kepercayaan diri, motivasi serta komitmen individu. b) Faktor organisasi, meliputi kejelasan tujuan, kompensasi yang diberikan, kepemimpinan, fasilitas kerja, atau infrastruktur yang diberikan organisasi, proses organisasi dan kultur kerja dalam organisasi. c) Faktor sosial, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, keserataan dan kekompakan anggota tim, serta keamanan.

## **BAB III**

### **KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS**

#### **3.1. Kerangka Konseptual**

Kinerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individu. Setiap individu memiliki perbedaan tingkat kepuasan sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Kinerja dianggap sebagai suatu perasaan seseorang terhadap pekerjaannya (Spectore, 2012). Jika karyawan merasa bahagia dalam bekerja maka mereka akan merasakan kepuasan.

Salah satu faktor utama yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepemimpinan transformasional. Bass dan Riggio (2011) menyatakan kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memotivasi bawahannya untuk melakukan sesuatu lebih dari yang awalnya mereka harapkan dan mereka pikirkan, selain itu memberikan kuasa kepada bawahan serta memberikan perhatian pada kebutuhan individu dan perkembangan personal dan juga membantu bawahan untuk mengembangkan potensi kepemimpinan mereka.

Terdapat empat aspek pada kepemimpinan transformasional, yaitu *idealized influenced*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Terkait dengan aspek kepemimpinan transformasional dapat dirumuskan kerangka berfikir sebagai berikut : pertama, pemimpin yang menekankan pentingnya nilai-nilai dan keyakinan kepada karyawan bahwa setiap tujuan dapat dicapai, akan menumbuhkan semangat dalam diri karyawan untuk



dapat menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik mungkin, sehingga tujuan organisasi akan tercapai dan kinerja karyawan meningkat. Namun, jika pemimpin tidak memberikan keyakinan atau kepercayaan kepada karyawan, maka akan timbul keraguan dalam diri karyawan setiap mengerjakan tugas yang diberikan, akibatnya tujuan organisasi tidak akan tercapai dan kinerja karyawan akan menurun.

Kedua, pemimpin mampu memberikan inspirasi kepada karyawan dalam mengerjakan pekerjaan. Karyawan yang dapat mengeluarkan gagasan yang baru dan menyelesaikan setiap tugas yang diberikan dengan maksimal. Jika pemimpin tidak mampu menginspirasi karyawan dalam menyelesaikan tugas, maka gagasan dalam diri karyawan terhambat yang berakibat tugas yang diberikan tidak akan terselesaikan dengan baik. Ketiga, pemimpin mendorong karyawan untuk lebih inovatif dan kreatif dalam pekerjaan. Pemimpin mendengarkan pendapat karyawan tanpa mengkritik solusi permasalahan dan ide-ide baru karyawannya, sehingga karyawan akan dapat mengekspresikan setiap tugas yang diberikan dengan sebaik mungkin, begitu pula dengan sebaliknya.

Keempat, pemimpin memberikan perhatian khusus terhadap masing-masing karyawan untuk meningkatkan pencapaian dan pertumbuhan. Pemimpin memberikan tugas sebagai sarana untuk mengembangkan wawasan karyawan. Tugas yang diberikan dipantau untuk mengetahui apakah karyawan membutuhkan arahan tambahan dan untuk menilai kemajuan karyawan. Hal ini dapat memberikan kenyamanan dalam diri karyawan untuk melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan dengan baik yang berdampak pada kinerja karyawan tersebut.

Selain variabel kepemimpinan transformasional, variabel partisipasi penyusunan anggaran dalam penelitian ini dapat dikatakan berpengaruh terhadap

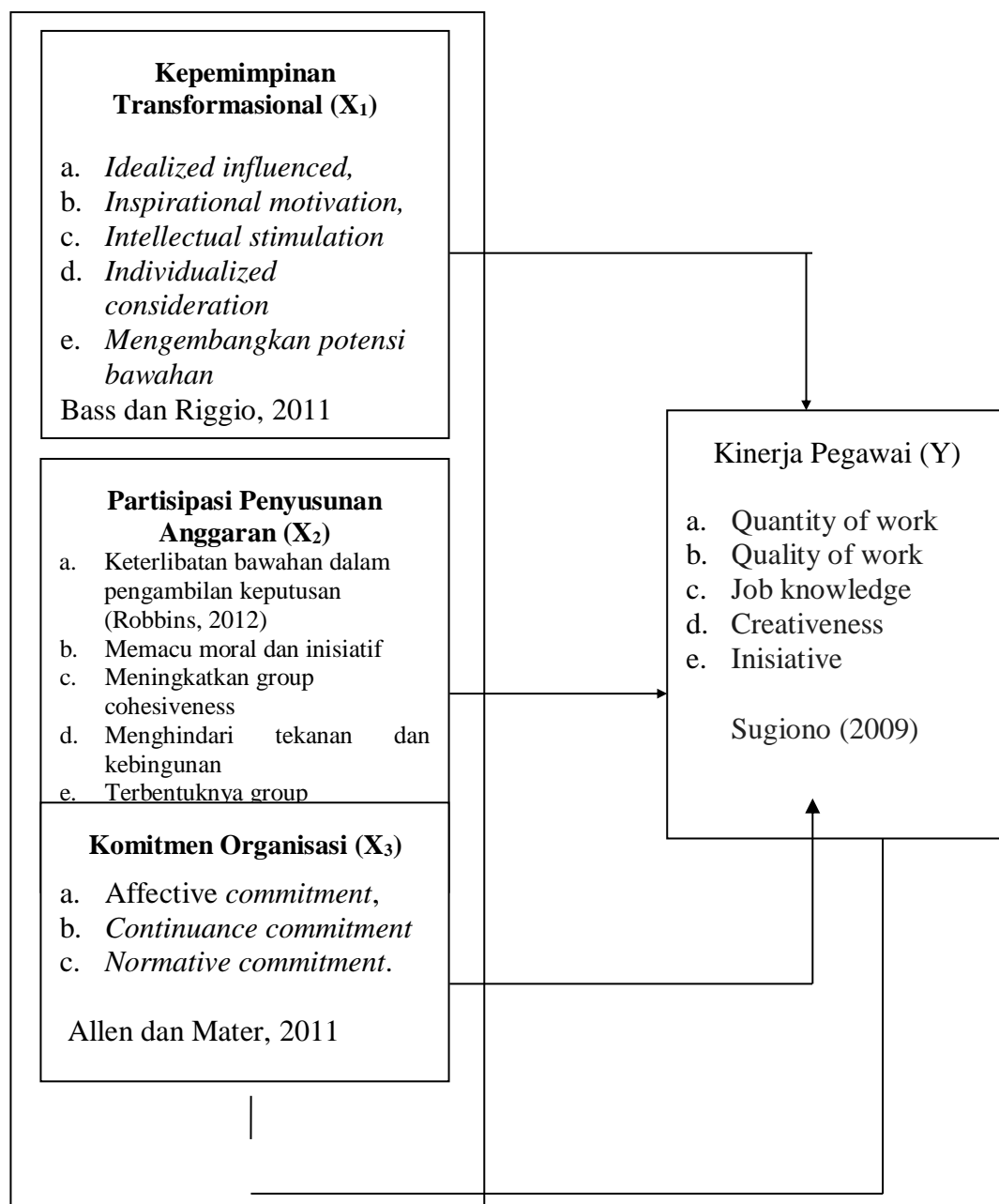
kinerja.. Hal ini akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan sehingga berpengaruh pada pencapaian tujuan organisasi.

Selanjutnya, variabel yang mempengaruhi kinerja selain kepemimpinan transformasional dan partisipasi penyusunan anggaran adalah komitmen organisasi. Komitmen organisasi merupakan suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Adanya komitmen, diharapkan karyawan bisa mencurahkan perhatian kepada organisasi dan bertingkah laku sesuai dengan nilai-nilai atau norma yang ada di organisasi. Dengan demikian karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi dalam perusahaannya, akan merasa senang untuk menghabiskan karirnya dalam organisasi dan memiliki kemungkinan yang kecil untuk meninggalkan organisasi tersebut.

Dalam penelitian ini variabel komitmen organisasi menggunakan aspek dari Allen dan Mayer (2011) yang terdiri dari tiga aspek yaitu: *affective commitment*, *continuance commitment* dan *normative commitment*. Ketiga aspek tersebut dapat mempengaruhi kinerja karyawan, seperti karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat dalam organisasi mereka memang ingin terlibat dalam kegiatan organisasi yang diselenggarakan, sehingga dari keterlibatan karyawan dalam segala kegiatan organisasi maka akan membangun rasa kekeluargaan antara organisasi dengan karyawan dan akan terciptanya suasana kerja yang nyaman dan kondusif bagi karyawan maka akan timbul rasa kinerja pada diri karyawan, sehingga nantinya akan meningkatkan kinerja. Selanjutnya karyawan yang memiliki komitmen kontinuas dalam organisasi yaitu, mereka bekerja karena mereka butuh untuk melakukan hal tersebut maka dalam bekerja muncul rasa

komitmen yang kuat pada organisasi sehingga meningkatkan kinerja karyawan. Dalam bekerja karyawan yang memiliki komitmen normatif yang kuat akan meningkatkan kinerja karena karyawan merasa wajib untuk tetap bekerja dalam organisasi. Adapun kerangka pikir dalam penelitian ini dapat dilihat sebagai berikut

:



Gambar 3.1.

## Kerangka Konseptual Penelitian

**3.2. Hipotesis**

Berdasarkan tinjauan pustaka serta kerangka pikir yang telah diuraikan di atas, maka dapat dikemukakan beberapa hipotesis penelitian, yaitu :

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional, partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi secara sendiri-sendiri (parsial) terhadap kinerja pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang.
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional, partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi secara bersama-sama (simultan) terhadap kinerja pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang.
3. Variabel komitmen organisasi yang dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang.

**3.3. Definisi Operasional Variabel**

1. Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memotivasi bawahannya untuk melakukan sesuatu lebih dari yang awalnya mereka harapkan dan mereka pikirkan, selain itu memberikan kuasa kepada bawahan serta memberikan perhatian pada kebutuhan individu dan perkembangan personal dan juga membantu bawahan untuk mengembangkan potensi

kepemimpinan mereka. Indikator kepemimpinan transformasional (Bass dan Riggio, 2011) meliputi :

- a. *Idealized influenced,*
- b. *Inspirational motivation,*
- c. *Intellectual stimulation*
- d. *Individualized consideration*

2. Partisipasi penyusunan anggaran adalah proses keterlibatan dimana seorang individu dan luasnya pengaruh dalam proses penyusunan anggaran.. Indikator Partisipasi penyusunan anggaran (Hezberg, 2011) adalah :

- a. Keterlibatan dalam penyusunan anggaran.
- b. Tingkat kelogisan alasan melakukan revisi anggaran
- c. Intensitas mengajak diskusi tentang anggaran
- e. Besarnya pengaruh dalam anggaran.
- f. Kontribusi penting terhadap anggaran
- g. Frekuensi atasan meminta pendapat dalam penyusunan anggaran.

3. Komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Menurut pendapat tersebut, konsep komitmen organisasi (Allen dan Mater, 2011) dilihat dari segi:

- a. *Affective commitment,*
- b. *Continuance commitment*
- c. *Normative commitment.*

4. Kinerja organisasii adalah hasil kerja yang dicapai oleh suatu instansi dalam menjalankan tugasnya dalam kurun waktu tertentu, baik yang terkait dengan

*input, output, outcome, benefit*, maupun *impact* dengan tanggung jawab dapat mempermudah arah penataan organisasi pemerintahan. Adanya hasil kerja yang dicapai oleh instansi dengan penuh tanggung jawab akan tercapai peningkatan kinerja yang efektif dan efisien.

Indikator kinerja organisasi (Subandi:2008) adalah :

- a. Keluaran
- b. Hasil
- c. Pencapaian
- d. Informasi

## **BAB IV**

### **METODE PENELITIAN**

#### **4.1. Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode survei. Penelitian survei adalah penelitian yang dilakukan pada populasi yang besar maupun kecil, tetapi yang dipelajari adalah data dari sampel yang diambil dari populasi tersebut, sehingga ditemukan kejadian-kejadian relatif, distribusi dan hubungan antarvariabel. Survei juga dapat digunakan untuk menyelidiki hubungan atau untuk menguji hipotesis.

#### **4.2. Lokasi dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang. Waktu penelitian bulan Oktober sampai November 2019.

#### **4.3. Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang, sebanyak 56 orang.

Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh (sensus) yaitu semua populasi dalam penelitian ini dijadikan sampel. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 56 orang.

#### **4.4. Teknik Pengumpulan Data**

Prosedur pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

### 1) Observasi

Penelitian observasi sebagai metode primer dirancang untuk menjawab suatu pertanyaan yang direncanakan dan dilaksanakan secara sistematis, dengan menggunakan kendali-kendali yang tepat dan menyajikan perkiraan yang handal dan valid tentang apa yang terjadi.

### 2) Kuesioner

Daftar pertanyaan yang dibuat untuk memperoleh data dalam penelitian di mana kuesioner tersebut diajukan hal-hal yang relevan dan berkaitan dengan tujuan penelitian. Kuesioner disebarkan untuk memperoleh data pembobotan nilai kompetensi, motivasi, dan motivasi terhadap kinerja pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang.

## 4.5. Teknik Analisis Data

### 1. Uji Validas

Pengujian validitas tiap butir digunakan analisis item yaitu mengkolerasikan skor tiap butir dengan skor total yang merupakan jumlah tiap skor butir setelah dikurangi dengan item yang diuji. Validitas akan dihitung dengan menggunakan total koefisien kolerasi dengan taraf signifikan sebesar 0,05 (5%). Adapun rumus yang digunakan adalah :

$$r_{pq} = \frac{(r_{xy})(sb_y) - (sb_x)}{\sqrt{[(sb_x^2) + (sb_y^2) - (r_{xy})(sb_x)(sb_y) ]}}$$

di mana :

$r_{xy}$  = momen tangkar yang baru



$r_{pq}$  = Koefisien kolerasi bagian total

$sb_x$  = Simpangan baku skor faktor

$sb_y$  = Simpangan baku skor butir

Perhitungan validitas data ini diolah dengan program SPSS. Hasil perhitungan ditunjukkan pada nilai *corrected item total colleration*. Jika nilai *corrected item total colleration*  $> 0,3$  maka item dinyatakan valid. (Solimun, 2012).

## 2. Uji Reliabilitas

Menurut Sugiono (2012 : 120), instrumen yang reliabel berarti instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama akan menghasilkan data yang sama. Pengujian reliabilitas instrumen dengan consistency memakai teknik Alpha Cronbach.

Model pengukuran yang dimaksud adalah pemeriksaan mengenai reliabilitas dan validasi instrumen. Masrum (2009) menyatakan bahwa bilamana koefisien kolerasi antara skor suatu indikator dengan skor total seluruh indikator lebih besar 0,3 ( $r \geq 0,3$ ), maka instrumen tersebut dianggap valid. Sedangkan untuk memeriksa reliabilitas instrumen metode yang sering digunakan adalah koefisien alpha cronbach. Merujuk pada pendapat Malhorta (2009 : 81), suatu instrumen (keseluruhan indikator) dianggap sudah cukup reliabel bilamana  $\alpha > 0,6$ .

## 3. Regresi Linear Berganda

Rumusan yang digunakan dari Sudjana (2011) adalah :

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Di mana :

Y = Kinerja

X<sub>1</sub> = Kepemimpinan transformasional

X<sub>2</sub> = Partisipasi penyusunan anggaran

X<sub>3</sub> = Komitmen organisasi

b<sub>0</sub> = Konstanta

b<sub>1-3</sub> = Koefisien regresi

e = Residual atau random error

Untuk mengetahui besar kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat, digunakan koefisien determinasi (R<sup>2</sup>)

Adapun koefisien determinasi adalah :

$$R^2 = \frac{SSR}{SSTotal}$$

di mana :

Jumlah kuadrat regresi = SS Total – SSE

Jumlah kuadrat total = SS Total =  $\sum (Y - \bar{Y})^2$

Jumlah kuadrat total = SSE =  $\sum (Y - \hat{Y})^2$

## 4.6 Uji Hipotesis

### 1. Uji t

Melakukan uji t, di mana tujuannya untuk menguji tingkat keberartian pengaruh variabel bebas secara parsial. Langkah yang ditembuh yaitu :

- Menentukan Hipotesis

$H_0 : b_{1-3} = 0$ , di mana artinya tidak ada pengaruh secara parsial dari variabel bebas (independen) terhadap variabel terikat (dependen).

$H_1 : b_{1-3} \neq 0$ , di mana artinya ada pengaruh secara parsial dari variabel bebas (independen) terhadap variabel terikat (dependen).

- Menentukan *level of significant* ( $\alpha$ ) sebesar 5% dan menentukan nilai t dengan *degree of freedom* (df) sebesar (n-k-1)
- Menentukan besarnya nilai t<sub>hitung</sub> dengan menggunakan rumus :

$$t_{\text{hitung}} = \frac{bk}{sb}$$

di mana : bk = koefisien regresi variabel  $b_{1-4}$

sb = standar deviasi dari estimasi  $b_{1-4}$

- Membandingkan nilai t<sub>hitung</sub> dan t<sub>tabel</sub>

Jika  $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$  maka  $H_0$  ditolak dan menerima  $H_a$

Jika  $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$  maka  $H_0$  diterima dan menolak  $H_a$

## 2. Uji F

Melakukan uji F tujuannya untuk menguji tingkat keberartian dari variabel bebas secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel terikat. Langkah-langkahnya adalah :

- Menentukan Hipotesis

$H_0 : b_{1-3} = 0$ , dimana artinya tidak ada pengaruh secara bersama-sama (simultan) dari variabel bebas (independen) terhadap variabel terikat (dependen).

$H_a : b_{1-3} \neq 0$ , dimana artinya ada pengaruh secara bersama-sama (simultan) dari variabel bebas (independen) terhadap variabel terikat (dependen).

- Menentukan *level of significant* ( $\alpha$ ) sebesar 5% dan menentukan nilai  $F_{\text{tabel}}$  dengan *degree of freedom* (df) sebesar  $(n-k-1)$
- Menentukan besarnya nilai  $F_{\text{hitung}}$  dengan menggunakan rumus :

$$F_{\text{hitung}} = \frac{MSR}{MSE} = \frac{MSR}{S^2}$$

dimana :  $MSR = \text{Mean Squared Regression}$

$MSE = \text{Mean Squared Residual}$

- Membandingkan nilai  $F_{\text{hitung}}$  dan  $F_{\text{tabel}}$   
 Jika  $F_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$  maka  $H_0$  ditolak dan menerima  $H_a$   
 Jika  $F_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$  maka  $H_0$  diterima dan menolak  $H_a$

### 3. Uji $\beta$

Uji beta yaitu untuk menguji variabel-variabel bebas/independen (X) yang mempunyai pengaruh paling dominan terhadap variabel terikat/independen (Y) dengan menunjukkan variabel yang mempunyai koefisien beta standardized tertinggi.

#### 4.7. Uji Asumsi Klasik

Menurut Gujarati (2012), bahwa penggunaan analisis dengan persamaan regresi linear berganda dari beberapa variabel bebas terhadap variabel terikatnya menuntut adanya beberapa asumsi klasik agar diperkirakan tidak bias. Adapun asumsi-asumsi yang harus dipenuhi dalam uji asumsi klasik adalah :

## 1. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antarvariabel bebas (Ghozali, 2013). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel bebas. Jika variabel bebas saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak *ortogonal*. Variabel *ortogonal* adalah variabel bebas yang nilai korelasi antar sesama variabel bebas sama dengan nol. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas di dalam model regresi adalah sebagai berikut :

- a. Nilai  $R^2$  yang dihasilkan oleh suatu estimasi model regresi empiris sangat tinggi, tetapi secara individual variabel-variabel bebas banyak yang signifikan memengaruhi variabel terikat, di mana rumus statistik dari koefisien korelasi antara  $X_2$  dan  $X_3$  yaitu :

$$X_{2i} = \beta_{23} + \beta_{23} X_{3i} + U_{(1,2)i}$$

$$\beta_{23} = \frac{\sum x_2 x_3}{x_3^2}$$

- b. Menganalisis matrik korelasi variabel-variabel bebas. Jika antarvariabel bebas ada korelasi yang cukup tinggi (umumnya di atas 0,90), maka hal ini merupakan indikasi adanya multikolinieritas. Tidak adanya multikolinieritas yang sangat tinggi antarvariabel bebas tidak berarti bebas dari multikolinieritas. Multikolinieritas dapat disebabkan oleh adanya efek kombinasi dua atau lebih variabel bebas.
- c. Multikolinieritas dapat juga dilihat dari 1) nilai *tolerance* dan lawannya., 2) *Variance Inflation Factor* (VIF) kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel

manakah yang dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Dalam pengertian sederhana setiap variabel bebas menjadi variabel terikat dan digres terhadap variabel bebas lainnya. Tolerance mengukur variabilitas variabel bebas yang terpilih yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Jadi nilai tolerance yang rendah sama dengan nilai VIF tinggi (karena  $VIF = 1/tolerance$ ) dan menunjukkan adanya kolinieritas yang tinggi. Nilai cutoff yang umum dipakai adalah nilai tolerance 0,10 atau sama dengan VIF di atas 10. Setiap peneliti harus menentukan tingkat kolinieritas yang masih dapat dia tolerir. Sebagai misal nilai tolerance 0,10 sama dengan tingkat multikolinieritas 0,95. walaupun multikolinieritas dapat dideteksi dengan nilai tolerance dan VIF, tetapi kita masih tetap tidak mengetahui variabel-variabel bebas mana sajakah yang saling berkorelasi uji autokorelasi.

## 2. Uji Autokorelasi

Dapat didefinisikan sebagai terjadinya korelasi di antara data-data pengamatan atau dengan kata lain munculnya satu data sebelumnya. Maka dalam penelitian ini untuk mengetahui apakah ada autokorelasi atau tidak terjadi akan digunakan *Durbin Watson (DW)* dengan  $d1$  dan  $du$  yang ada di dalam tabel.

- Apabila  $(4-DW) > 0$ , maka  $H_0$  diterima, jadi artinya tidak terjadi autokorelasi pada model.
- Apabila  $(4-DW) < d1$ , maka  $H_0$  ditolak, jadi artinya terdapat autokorelasi pada model.

- Apabila  $d1 < (4-DW) < du$ , maka uji coba ini hasilnya tidak konklusif, sehingga tidak dapat ditentukan apakah terdapat autokorelasi atau tidak dalam model tersebut.

### 3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas adalah untuk mengetahui apakah variabel pengganggu dalam persamaan regresi mempunyai varian yang sama atau tidak. Heteroskedastisitas terjadi sebagai akibat ketidaksamaan data, terlalu bervariasinya nilai data yang diteliti. Salah satu cara untuk mengetahui terjadinya heteroskedastisitas ini dengan menggunakan uji korelasi Rank Spearman. Dengan metode ini maka gejala heteroskedastisitas akan ditunjukkan oleh tingginya  $r_{xy}$  setiap variabel independensi (mendekati 1).

Diagnosis adanya heteroskedastisitas secara kuantitatif dalam suatu regresi dapat dilakukan dengan melakukan pengujian :

a. Uji Korelasi "*Rank Spearman*" (RS Test)

Pengujian ini menggunakan distribusi t dengan membandingkan nilai t hitung dengan t tabel. Jika nilai t hitung lebih besar dari t tabel maka pengujian menolak hipotesis nol ( $H_0$ ) yang menyatakan tidak terdapat heteroskedastisitas pada model regresi. Artinya, model tersebut mengandung heteroskedastisitas.

b. Uji Glesjer (G Test)

Uji Glesjer dilakukan untuk membuat model regresi yang melibatkan nilai absolut residual, sebagai variabel independen terhadap semua variabel independen. Jika semua variabel independen signifikan secara statistik, maka dalam model terdapat heteroskedastisitas.

c. Uji Park (P test)

Uji Park dilakukan dengan membuat model regresi yang melibatkan nilai logaritma residual kwadrat, sebagai variabel dependen, terhadap semua variabel independen. Jika semua variabel independen signifikan secara statistik, maka dalam model terdapat heteroskedastisitas.

Asumsi heteroskedastisitas berkaitan dengan faktor-faktor gangguan di mana distribusi probabilitas gangguan dianggap tetap sama untuk seluruh pengamatan-pengamatan atas  $X$ ; yaitu varian setiap  $U_i$  adalah sama untuk seluruh nilai-nilai variabel bebas (Sumodiningrat, 2013 : 261). Secara simbolis adalah sebagai berikut :  $\text{Var}(U_i) = E[\{U_i - E[U_i]\}^2] = E[U_i^2] = \sigma_u^2$ , merupakan suatu nilai konstan. Homogenitas varian (atau varian konstan) ini dikenal sebagai homoskedastisitas. Jika seluruh faktor gangguan tidak memiliki varian yang sama atau variannya tidak konstan, kondisi varian nir-konstan atau varian nir-homogen ini disebut heteroskedastisitas. Jadi,  $U$  adalah heteroskedastisitas bila :

$\text{Var}(U_i) \neq \sigma_u^2$  (suatu nilai konstan),

tapi  $\sigma_u^2$  (suatu nilai yang bervariasi)

#### 4. Uji Normalitas

Cara untuk menentukan normalitas dapat dilakukan dengan melihat histogram yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal. Selain itu metode yang lebih handal adalah dengan melihat *normal probability plot* yang membandingkan distribusi kumulatif dari data sesungguhnya dengan distribusi kumulatif dari distribusi normal.



## **BAB V**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **5.1. Hasil Penelitian**

##### **5.1.1. Gambaran Umum Objek Penelitian**

Dasar pembentukan Organisasi sebelumnya Dinas Pendapatan, Pengelolaan, Keuangan & Asset Daerah Kabupaten Pinrang dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah (PERDA) Nomor 19 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah Pemerintah Kabupaten Pinrang, kemudian diubah dengan Perda Nomor 6 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah. Hal tersebut merubah Nomenklatur SKPD Dinas PPKAD menjadi Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang. Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah mendasarkan pada prinsip otonomi luas, nyata dan bertanggungjawab.

Tujuan dari pemberian otonomi tersebut adalah untuk memberdayakan Daerah, di mana di dalamnya juga terkandung maksud untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui peningkatan pelayanan dan peran serta masyarakat. Untuk mencapai tujuan tersebut, Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang melaksanakan tugas pemerintahan, kemasyarakatan dan pelayanan kepada seluruh Perangkat Daerah yang ada, sesuai dengan Peraturan perundang–undangan yang berlaku. Hal-hal yang mempengaruhi terhadap pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang adalah Sumber Daya Manusia Aparatur (Human Resources), Sarana dan Prasarana (Infrastructural Resources) dan Anggaran (Financial Resources). Berdasarkan Instruksi Presiden Republik

Indonesia Nomor 7 Tahun 1999, Surat Keputusan Kepala LAN Nomor 239 Tahun 2003 tentang Pedoman Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah dan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Reformasi Birokrasi Nomor 29 Tahun 2010 tentang Pedoman Penyusunan Penetapan Kinerja dan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, merupakan upaya untuk lebih meningkatkan pelaksanaan pemerintah yang lebih berdaya guna, berhasil guna, bersih dan bertanggung jawab perlu adanya Penetapan Kinerja dan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah untuk mengetahui kemampuannya dalam pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi.

Tugas Pokok dan Fungsi Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang mempunyai tugas melaksanakan sebagian kewenangan atau urusan Pemerintah Daerah Keuangan menjadi tanggung jawabnya dan kewenangan lain yang diserahkan oleh Bupati kepadanya. Untuk menyelenggarakan tugas tersebut diatas, Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang mempunyai fungsi sebagai berikut :

1. Perumusan kebijakan teknis penyelenggaraan di bidang Keuangan Daerah berdasarkan Peraturan Perundang–Undangan yang berlaku.
2. Penyelenggaraan urusan pemerintahan dan pelayanan umum di bidang Pengelolaan Keuangan Daerah.
3. Pembinaan pelaksanaan tugas sesuai dengan lingkup tugas dan kewenangannya.
4. Pengelolaan administrasi umum ketatalaksanaan, Keuangan, Kepegawaian, perlengkapan dan peralatan.
5. Pengelolaan Unit Pelaksana Teknis badan

6. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Struktur Organisasi Berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 6 Tahun 2016 Tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah kemudian dijabarkan dalam Peraturan Bupati Nomor 40 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunana Organisasi, Tugasdan Fungsi serta Tata Kerja Badan Keuangan Daerah, maka Struktur Organisasi Badan Keuangan Daerah adalah sebagai berikut:

1. Kepala Badan
2. Sekretariat, terdiri dari :
  - a. Sub Bagian Program;
  - b. Sub Bagian Keuangan;
  - c. Sub Bagian Umum, Kepegawaian dan Hukum.
3. Bidang Pendapatan Daerah, terdiri dari :
  - a. Sub Bidang Pendataan Pajak Daerah;
  - b. Sub Bidang Penetapan dan Penagihan Pajak Daerah;
  - c. Sub Bidang Evaluasi dan Pelaporan Pendapatan Daerah.
4. Bidang Aset Daerah, terdiri dari :
  - a. Sub Bidang Perencanaan dan Pengadaan;
  - b. Sub Bidang Evaluasi dan Pemanfaatan Asset;
  - c. Sub Bidang Pendataan dan Penghapusan.
5. Bidang Pembiayaan terdiri dari
  - a. Sub Bidang Anggaran;
  - b. Sub Bidang Perbendaharaan;

- c. Sub Bidang Penatausahaan Keuangan.
6. Bidang Akuntansi, terdiri dari :
    - a. Sub Bidang Verifikasi;
    - b. Sub Bidang Pelaporan Keuangan;
    - c. Sub Bidang Monitoring Keuangan dan Evaluasi.
  7. Unit Pelaksana Teknis (UPT)Badan
  8. Kelompok Jabatan Fungsional

### 5.1.2. Karakteristik Responden

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terhadap 56 orang responden pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang sebagaimana dimaksud dalam metode penelitian, maka diperoleh beberapa karakteristik-karakteristik secara umum yaitu bahwa dari 56 orang responden tersebut sebagian besar adalah berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 34 orang atau 60,7 persen dan sisanya sebanyak 22 orang atau sekitar 39,3 persen yang berjenis kelamin perempuan.

Untuk lebih jelasnya perbedaan jumlah responden berdasarkan jenis kelamin tersebut dapat dilihat sebagaimana tabel berikut :

Tabel 5.1.  
Sebaran Responden Menurut Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
1.	Laki-Laki	34	60,7
2.	Perempuan	22	39,3
	Total	56	100,0

Sumber : Data Diolah, 2019

Tabel berikut ini akan memperlihatkan sebaran responden menurut kelompok umur yang ada pada Pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang .

Tabel 5.2.  
Sebaran Responden Menurut Kelompok Umur

No	Kelompok Umur	Jumlah	Persentase (%)
1.	< 35	8	14,3
2.	35 – 40	10	17,9
3.	41 – 45	12	21,4
4.	46 – 50	16	28,6
5.	> 50	10	17,9
	Total	56	100,0

Sumber : Data Diolah, 2019

Dari tabel tersebut di atas terlihat bahwa kelompok umur yang terbanyak adalah antara umur 46 - 50 tahun dengan jumlah 16 orang responden atau sekitar 28,6 persen, sedangkan kelompok umur yang paling sedikit jumlahnya yaitu umur dibawah 35 tahun yang hanya berjumlah 8 orang atau 14,3 persen saja. Adapun dari pengelompokan responden menurut umur maka umur termuda adalah 24 tahun dan umur tertua adalah 52 tahun.

Sebaran responden menurut masa kerjanya dapat dilihat sebagaimana tabel berikut :

Tabel 5.3  
Sebaran Responden Menurut Masa Kerja

No	Masa Kerja	Jumlah	Persentase (%)
1.	< 10	83	14,3
2.	10 – 15	11	19,6
3.	16 – 20	23	41,1
4.	21 – 25	14	25,0
	Total	56	100,0

Sumber : Data Diolah, 2019



1.	Pegawai merasa nyaman di sekitar pemimpinnya	0	0	0	0	11	19,6	27	48,2	18	32,1
2.	Pegawai merasa bangga dikaitkan dengan pemimpin	0	0	0	0	12	21,4	23	41,1	21	37,5
3.	Pemimpin memberikan gambaran menarik tentang apa yang bisa pegawai lakukan	0	0	0	0	6	10,7	17	30,4	33	58,9
4.	Pemimpin membantu pegawai untuk memikirkan kembali ide yang tidak pernah tanyakan kepada diri pegawai sendiri sebelumnya	0	0	0	0	9	16,1	13	23,2	34	60,7
5.	Pemimpin memberikan umpan balik reguler tentang pekerjaan pegawai	0	0	0	0	6	10,7	34	60,7	16	28,6

Sumber : Data Primer Diolah (Lampiran 3)

Keterangan : Skor 1 = sangat Tidak Setuju, Skor 2 = Tidak Setuju, Skor 3 = Ragu-ragu, Skor 4 = Setuju, Skor 5 = Sangat Setuju

Berdasarkan tabel 5.4 di atas, unsur item empiris pertama berupa pegawai yakin bahwa pegawai dianggap sebagai bagian penting dari organisasi, dimana 32,1% responden menyatakan sangat setuju, 48,2% responden menyatakan setuju, kemudian 19,7% responden menjawab ragu-ragu, serta 0,0% responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Pada item empiris kedua apabila pegawai memiliki gagasan positif maka gagasan pegawai harus dapat diterima, dimana 37,5% responden menyatakan sangat setuju, 41,1% responden menyatakan setuju, kemudian 21,4% responden menjawab ragu-ragu, serta 0,0% responden menyatakan sangat tidak setuju.

Pada item empiris ketiga para pegawai yakin bahwa, promosi kerja dan kenaikan pangkat dilakukan berdasarkan kemampuan dan prestasi pegawai, dimana 58,9% responden menyatakan sangat setuju, 30,4% responden menyatakan setuju,

kemudian 10,7% responden menjawab ragu-ragu, serta 0% menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Pada item empiris keempat yaitu organisasi memberikan peluang imbalan yang adil kepada semua pegawai tanpa memperdulikan prestasi kerja, dimana 60,7% responden menyatakan sangat setuju, 23,2% responden menyatakan setuju, kemudian 16,1% responden menjawab ragu-ragu, serta 0,0% responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Pada item empiris kelima berupa organisasi memberikan imbalan atas prestasi dalam bentuk bonus/insentif kepada pegawai, dimana 28,6% responden menyatakan sangat setuju, 60,7% responden menyatakan setuju, kemudian 10,7% responden menjawab ragu-ragu, serta 0,0% responden yang menyatakan tidak setuju sangat tidak setuju.

### 1. Partisipasi Penyusunan Anggaran ( $X_2$ )

Gambaran distribusi frekuensi partisipasi penyusunan anggaran dapat diurai pada tabel berikut :

Tabel 5.5.

Distribusi frekuensi item-item variabel partisipasi penyusunan anggaran

No	Pernyataan	Tingkat Jawaban Responden									
		1		2		3		4		5	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1.	Pegawai terlibat dalam penyusunan anggaran.	0	0	0	0	5	8,9	31	55,4	20	35,7
2.	Alasan logis diberikan pimpinan kepada pegawai ketika merevisi anggaran yang pegawai susun.	0	0	0	0	14	25,0	20	35,7	22	39,3



3.	Pegawai diminta pendapat atas usulan tentang anggaran dari atasan.	0	0	0	0	13	23,2	17	30,4	26	46,4
4.	Kontribusi pegawai terhadap penyusunan anggaran sangat penting	0	0	0	0	6	10,7	16	28,6	34	60,7
5.	Pimpinan sering meminta pendapat/ opini ketika anggaran disusun.	0	0	0	0	12	21,4	24	42,9	20	35,7

Sumber : Data Primer Diolah (Lampiran 3)

Keterangan : Skor 1 = sangat tidak setuju, Skor 2 = tidak setuju, Skor 3 = ragu-ragu, Skor 4 = setuju, dan skor 5 = sangat setuju

Berdasarkan Tabel 5.5. di atas, unsur item empiris pertama berupa pegawai terlibat dalam penyusunan anggaran, dimana 35,7% responden menyatakan sangat setuju, 55,4% responden menyatakan setuju, kemudian 8,9% responden menjawab ragu-ragu, serta 0,0% responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Pada item empiris kedua berupa alasan logis diberikan pimpinan kepada pegawai ketika merevisi anggaran yang pegawai susun, dimana 39,3% responden menyatakan sangat setuju, 35,7% responden menyatakan setuju, kemudian 25,0% responden menjawab ragu-ragu, serta 0,0% responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Pada item empiris ketiga pegawai diminta pendapat atas usulan tentang anggaran dari atasan, dimana 46,4% responden menyatakan sangat setuju, 30,4% responden menyatakan setuju, kemudian 23,2% responden menjawab ragu-ragu, serta 0,0% responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Pada item empiris keempat, kontribusi pegawai terhadap penyusunan anggaran sangat penting, dimana 60,7% responden menyatakan sangat setuju,

28,6% responden menyatakan setuju, kemudian 10,7% responden menjawab ragu-ragu, serta 0,0% responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Pada item empiris kelima, pimpinan sering meminta pendapat/ opini ketika anggaran disusun, dimana 35,7% responden menyatakan sangat setuju, 42,9% responden menyatakan setuju, kemudian 21,4% responden menjawab ragu-ragu, serta 0,0% responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.

## 2. Komitmen Organisasi (X<sub>3</sub>)

Gambaran distribusi frekuensi komitmen organisasi dapat diurai pada tabel berikut :

Tabel 5.6.

Distribusi frekuensi item-item variabel komitmen organisasi

No	Pernyataan	Tingkat Jawaban Responden									
		1		2		3		4		5	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1.	Pegawai selalu ingin dilibatkan dalam setiap kegiatan dalam organisasi	0	0	0	0	7	12,5	32	57,1	17	30,4
2.	Dengan penuh perhatian pegawai menerima perlakuan yang baik dari atasan	0	0	0	0	20	35,7	17	30,4	19	33,9
3.	Organisasi di tempat pegawai bekerja sangat berarti bagi pegawai	0	0	0	0	12	21,4	16	28,6	28	50,0
4.	Pegawai akan merasa rugi meninggalkan organisasi ini untuk memilih pekerjaan lain yang belum jelas masa depannya	0	0	0	0	3	5,4	14	25,0	39	69,6
5.	Hasil kerja yang baik menghasilkan adanya promosi jabatan kepada pegawai	0	0	0	0	3	5,4	27	48,2	26	46,4

Sumber : Data Primer Diolah (Lampiran 3)

Keterangan : Skor 1 = sangat tidak setuju, Skor 2 = tidak setuju, Skor 3 = ragu-ragu, Skor 4 = setuju, dan skor 5 = sangat setuju

Berdasarkan Tabel 5.6. di atas, unsur item empiris pertama berupa komitmen organisasi yang kondusif sangat mendukung kelancaran pelaksanaan

pekerjaan, dimana 30,4% responden menyatakan sangat setuju, 57,1% responden menyatakan setuju, kemudian 12,5% responden menjawab ragu-ragu, serta 0,0% responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Pada item empiris kedua pegawai selalu giat bekerja dengan kondisi ruang kerja yang nyaman dimana 33,9% responden menyatakan sangat setuju, 30,4% responden menyatakan setuju, kemudian 35,7% responden menjawab ragu-ragu, serta 0,0% responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Pada item empiris ketiga pegawai selalu membangun hubungan kerja baik dengan pimpinan maupun dengan sesama rekan kerja, dimana 50,7% responden menyatakan sangat setuju, 28,6% responden menyatakan setuju, kemudian 21,4% responden menjawab ragu-ragu, serta 0,0% responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Pada item empiris keempat menurut pegawai, kesempatan berprestasi dalam bekerja terbuka bagi sesama rekan kerja, dimana 69,6% responden menyatakan sangat setuju, 25,0% responden menyatakan setuju, kemudian 5,4% responden menjawab ragu-ragu, serta 0,0% responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Pada item empiris kelima menurut pegawai, komunikasi yang baik antara rekan kerja, atasan dengan bawahan dan pelanggan membantu kelancaran pelaksanaan pekerjaan, dimana 46,4% responden menyatakan sangat setuju, 48,2% responden menyatakan setuju, kemudian 5,4% responden menjawab ragu-ragu, serta 0,0% responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.

### **3. Kinerja Pegawai (Y)**

Pada indikator kinerja pegawai dapat ditunjukkan sebagai berikut :

Tabel 5.7.  
Distribusi frekuensi item-item variabel kinerja pegawai

No	Pernyataan	Tingkat Jawaban Responden									
		1		2		3		4		5	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1.	Pegawai mampu bekerjasama sebagai anggota kelompok	0	0	0	0	13	23,2	27	48,2	16	28,6
2.	Pegawai memiliki kesadaran diri dalam melakukan pekerjaan	0	0	0	0	8	14,3	19	33,9	29	51,8
3.	Pegawai sering menangani pekerjaan dengan volume yang banyak	0	0	0	0	18	17,9	18	32,1	28	50,0
4.	Pegawai bisa menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan prosedur	0	0	0	0	14	17,9	14	25,0	32	57,1
5.	Pegawai mengetahui secara teknis cara melaksanakan pekerjaan dengan tepat	0	0	0	0	27	8,9	27	48,2	24	42,9

Sumber : Data Primer Diolah (Lampiran 3)

Keterangan : Skor 1 = sangat tidak setuju, Skor 2 = tidak setuju, Skor 3 = ragu-ragu, Skor 4 = setuju, dan skor 5 = sangat setuju

Berdasarkan Tabel 5.7. di atas, unsur item empiris pertama dimana pegawai mampu bekerjasama sebagai anggota kelompok dimana 28,6% responden menyatakan sangat setuju, 48,2% responden menyatakan setuju, kemudian 23,2% responden menjawab ragu-ragu, serta 0,0% responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Pada item empiris kedua pegawai memiliki kesadaran diri dalam melakukan pekerjaan, dimana 51,8 responden menyatakan sangat setuju, 33,9% responden menyatakan setuju, kemudian 14,3% responden menjawab ragu-ragu, serta 0,0% responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Pada item empiris ketiga pegawai sering menangani pekerjaan dengan volume yang banyak, dimana 50,0% responden menyatakan sangat setuju, 32,1% responden menyatakan setuju, kemudian 17,9% responden menjawab ragu-ragu, serta 0,0% responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Pada item empiris keempat pegawai bisa menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan prosedur, dimana 57,1% responden menyatakan sangat setuju, 25,0% responden menyatakan setuju, kemudian 17,9% responden menjawab ragu-ragu, serta 0,0% responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Pada item empiris kelima pegawai mengetahui secara teknis cara melaksanakan pekerjaan dengan tepat dimana 42,9% responden menyatakan sangat setuju, 48,2% responden menyatakan setuju, kemudian 8,9% responden menjawab ragu-ragu, serta 0,0% responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.

#### **5.1.4. Uji Validitas dan Reliabilitas**

##### **a. Uji Validitas**

Uji validitas dilakukan dengan mengkorelasikan skor setiap item dengan skor total dari masing-masing atribut, formulasi koefisien yang digunakan adalah *Pearson Product Moment Test* dengan program SPSS ver. 20. seperti yang tampak pada Tabel 5.8 Menurut Sugiyono (2001 : 123), korelasi antara skor total item adalah merupakan interpretasi dengan mengkonsultasikan nilai  $r$  kritis. Jika  $r$  hitung lebih besar dari  $r$  kritis, maka instrumen dinyatakan valid. Dari uji validitas yang dilakukan terhadap skor setiap item dengan skor total dari masing-masing atribut dalam penelitian ini, maka didapatkan hasil seluruh item variabel bebas dan

variabel terikat menunjukkan sah atau valid, dengan nilai *Corrected Item Total Correlation* positif di atas angka 0,263.

Tabel 5.8  
Hasil uji item variabel

Variabel	Item	Korelasi Item Total	R Kritis	Keterangan
Kinerja pegawai (Y)	1	0,469	0,263	Valid
	2	0,592	0,263	Valid
	3	0,529	0,263	Valid
	4	0,455	0,263	Valid
	5	0,564	0,263	Valid
Kepemimpinan transformasional (X <sub>1</sub> )	1	0,471	0,263	Valid
	2	0,488	0,263	Valid
	3	0,445	0,263	Valid
	4	0,547	0,263	Valid
	5	0,445	0,263	Valid
Partisipasi penyusunan anggaran (X <sub>2</sub> )	1	0,658	0,263	Valid
	2	0,465	0,263	Valid
	3	0,428	0,263	Valid
	4	0,560	0,263	Valid
	5	0,378	0,263	Valid
Komitmen organisasi (X <sub>3</sub> )	1	0,380	0,263	Valid
	2	0,494	0,263	Valid
	3	0,553	0,263	Valid
	4	0,382	0,263	Valid
	5	0,430	0,263	Valid

Sumber: Lampiran

#### b. Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dengan internal consistency dilakukan dengan cara menguji instrumen hanya sekali saja, kemudian data yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan Cronbach's Alpha. Konsep reliabilitas menurut pendekatan

ini adalah konsistensi antara item-item dalam suatu instrumen. Tingkat keterkaitan antar item pernyataan dalam suatu instrumen untuk mengukur Variabel tertentu menunjukkan tingkat reliabilitas konsistensi internal instrumen yang bersangkutan. Dari hasil pengolahan data, nilai alpha masing-masing Variabel dapat dilihat pada Tabel 5.9. sebagai berikut :

Tabel 5.9  
Uji reliabilitas masing-masing variabel

Nama Variabel	Koefisien Alpha	Keterangan
Kinerja pegawai (Y)	0,756	Reliabel
Kepemimpinan transformasional (X <sub>1</sub> )	0,719	Reliabel
Partisipasi penyusunan anggaran (X <sub>2</sub> )	0,739	Reliabel
Komitmen organisasi (X <sub>3</sub> )	0,693	Reliabel

Sumber: Lampiran

Hasil pengolahan data melalui program analisa data SPSS ver. 20 maka dapat dilihat nilai *Alpha Cronbach* masing-masing variabel yang meliputi kepemimpinan transformasional, partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi mempunyai nilai masing-masing variabel lebih besar dari 0,60 yang dapat diartikan masing-masing variabel yang ada dapat dikatakan memenuhi persyaratan atau variabel tersebut bisa dikatakan reliabel.

### 5.1.5. Uji Analisis Regresi Linear Berganda

Teknik analisis data yang dipergunakan dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linear berganda dengan asumsi persamaannya sebagai berikut :

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Dimana :

Y = Kinerja pegawai

X<sub>1</sub> = Kepemimpinan transformasional

X<sub>2</sub> = Partisipasi penyusunan anggaran

X<sub>3</sub> = Komitmen organisasi

b<sub>0</sub> = Konstanta

b<sub>1-3</sub> = Koefisien regresi

e = Residual atau random error

Dengan menggunakan alat bantu program analisa data SPSS ver. 20 maka diperoleh nilai koefisien regresi masing-masing variabel yang meliputi kepemimpinan transformasional, partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi, dapat dijelaskan sebagai berikut :

Tabel 5.10  
Hasil perhitungan regresi

Model	Coefficients <sup>a</sup>						
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	-.674	1.819		-.370	.713		
1 X1	.352	.163	.297	2.153	.036	.257	3.891
X2	.335	.158	.297	2.128	.038	.251	3.978
X3	.348	.132	.331	2.633	.011	.308	3.246

Sumber : Data Diolah, 2019

Berdasarkan hasil print out SPSS diperoleh koefisien dalam perhitungan regresi di atas, maka persamaan regresinya menjadi :

$$Y = -0,674 + 0,352X_1 + 0,335X_2 + 0,348X_3$$

Persamaan regresi linear berganda di atas dapat diinterpretasikan sebagai berikut :



1. Formulasi regresi linear berganda di atas diperoleh nilai konstanta sebesar -0,674 mempunyai pengertian bahwa jika skor meliputi kepemimpinan transformasional, partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi nilainya tetap/konstan maka terhadap kinerja pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang mempunyai nilai sebesar -0,674.
2. Nilai koefisien regresi kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) sebesar 0,352 berarti ada pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang sebesar 0,352 sehingga apabila skor kepemimpinan transformasional naik 1 poin maka akan diikuti dengan kenaikan skor terhadap kinerja pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang sebesar 0,352 poin.
3. Nilai koefisien regresi partisipasi penyusunan anggaran ( $X_2$ ) sebesar 0,335 berarti ada pengaruh positif partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang sebesar 0,335 sehingga apabila skor partisipasi penyusunan anggaran naik 1 poin maka akan diikuti dengan kenaikan skor terhadap kinerja pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang sebesar 0,335 poin.
4. Nilai koefisien regresi komitmen organisasi ( $X_3$ ) sebesar 0,348 berarti ada pengaruh positif komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang sebesar 0,348 sehingga apabila skor komitmen organisasi naik 1 poin maka akan diikuti dengan kenaikan skor terhadap kinerja pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang sebesar 0,348 poin.

### 5.1.6. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dari persamaan regresi linear berganda di atas dibuktikan dengan menguji.

#### a. Multikolinearitas

Uji multikolinearitas berfungsi untuk mendeteksi ada atau tidak adanya gejala multikolinearitas dengan menggunakan besaran nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) yang diolah menggunakan alat bantu program analisa data SPSS ver. 20 dimana nilai VIF dari masing-masing variabel bebas mempunyai nilai diantara 1 (satu) sampai dengan 10 (sepuluh). Berdasarkan Tabel 5.11. dapat dijabarkan nilai VIF masing-masing variabel sebagai berikut :

Tabel 5.11  
Hasil uji multikolinearitas

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF	
1	(Constant)	-.674	1.819		-.370	.713		
	X1	.352	.163	.297	2.153	.036	.257	3.891
	X2	.335	.158	.297	2.128	.038	.251	3.978
	X3	.348	.132	.331	2.633	.011	.308	3.246

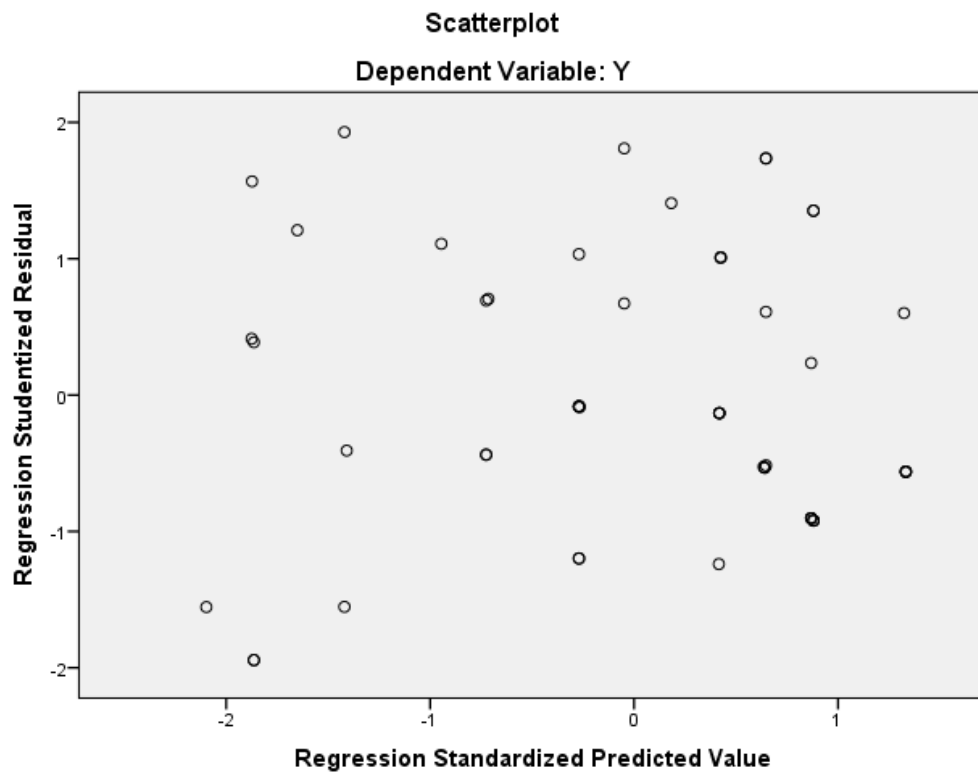
Sumber : Data Diolah, 2019

#### b. Heterokedastisitas

Heterokedastisitas dilakukan untuk menguji apakah variabel pengganggu mempunyai varians yang sama atau tidak. Suatu persamaan regresi dikatakan mempunyai heterokedastisitas apabila dalam hasil pengolahan data menggunakan

SPSS ver. 20 tidak menggambarkan suatu pola yang sama dan membentuk suatu garis lurus atau bisa dikatakan bersifat homokedastik. Dalam penelitian ini gambar grafik scatter plot dapat ditampakkan dalam gambar 5.2.

Gambar 5.2  
Grafik scatter plot



Sumber : Data Diolah, 2019

Dalam penampilan gambar grafik *Scatter Plot* menunjukkan pola penyebaran pada titik-titiknya dan tidak membentuk suatu pola tertentu sehingga dalam penelitian ini bisa dikatakan tidak mengandung heterokedastisitas.

### c. Autokorelasi

Autokorelasi merupakan suatu keadaan dimana variabel pengganggu pada periode yang lain. Untuk mendeteksi ada tidaknya autokorelasi dapat dilihat dengan nilai Durbin-Watson. Apabila nilai Durbin-Watson dalam penelitian ini mendekati 2 (dua) maka bisa dikatakan bahwa penelitian ini tidak mengandung autokorelasi. Hasil dari penelitian ini dapat dilihat dari analisa pengolahan data menggunakan SPSS ver. 20 menunjukkan bahwa nilai Durbin-Watson berjumlah 1,917 sehingga penelitian ini bisa dikatakan tidak mengandung autokorelasi.

Tabel 5.12  
Hasil uji autokorelasi

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.864 <sup>a</sup>	.746	.732	.90538	1.917

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

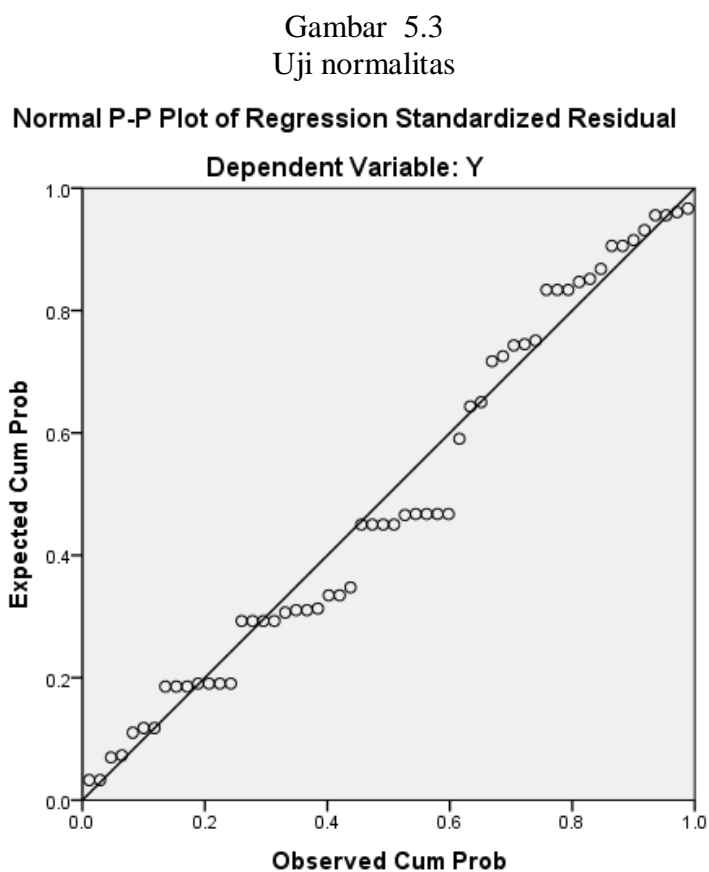
b. Dependent Variable: Y

Sumber : Data Diolah, 2019

### d. Normalitas

Untuk mengetahui hasil perhitungan bersifat normalitas dapat dilakukan dengan melihat gambar histogram yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal. Dalam penelitian ini terlihat bahwa untuk pengujian normalitas menunjukkan sifat normal dengan

ditampilkannya diagram probability plot yang membentuk pola garis lurus seperti yang terlihat dalam gambar 5.3 berikut ini :



Sumber : Data Diolah, 2019

### 5.1.7. Pengujian Hipotesis

Untuk menguji hipotesis yang berkembang saat ini maka dalam penelitian ini penulis menggunakan beberapa pengujian, yaitu :

- Uji t (Pengujian secara parsial)
- Uji F (Pengujian secara simultan)
- Uji Beta (Pengujian secara dominan)

Dengan dibantu menggunakan program analisa pengolahan data SPSS ver. 20., yang dapat diuraikan dan dijelaskan sebagai berikut :

#### a. Pengujian Secara Parsial (Uji-t)

Untuk menguji variabel secara parsial atau sendiri-sendiri variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y) dapat digunakan uji t. Ini dapat dilihat dalam hasil analisa pengolahan data SPSS ver. 20 yang tertuang dalam Tabel 5.13 berikut :

Tabel 5.13  
Hasil uji t

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF	
1	(Constant)	-.674	1.819		-.370	.713		
	X1	.352	.163	.297	2.153	.036	.257	3.891
	X2	.335	.158	.297	2.128	.038	.251	3.978
	X3	.348	.132	.331	2.633	.011	.308	3.246

Sumber : Data Diolah, 2019

Adapun hasil uji t masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Pengaruh kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) terhadap kinerja pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang (Y). Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan alat uji SPSS ver. 20 diketahui bahwa nilai  $t_{hitung}$  variabel kepemimpinan transformasional sebesar 2,153 dengan tingkat signifikan sebesar 0,036.

Dalam penelitian ini digunakan tingkat signifikan  $\alpha = 0,05$  dengan derajat bebas  $(n-1) = 55$ . yang ditentukan  $t_{\text{tabel}}$  sebesar 2,005. Oleh karena  $t_{\text{hitung}}$  sebesar 2,153. lebih besar dibandingkan dengan  $t_{\text{tabel}}$  sebesar 2,005 yang berarti variable kepemimpinan transformasional signifikan mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang .

2. Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran ( $X_2$ ) terhadap kinerja pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang (Y). Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan alat uji SPSS ver. 20 diketahui bahwa nilai  $t_{\text{hitung}}$  variabel partisipasi penyusunan anggaran sebesar 2,128 dengan tingkat signifikan sebesar 0,038. Dalam penelitian ini digunakan tingkat signifikan  $\alpha = 0,05$  dengan derajat bebas  $(n-1) = 55$  yang ditentukan  $t_{\text{tabel}}$  sebesar 2,005. Oleh karena  $t_{\text{hitung}}$  sebesar 2,128 lebih besar dibandingkan dengan  $t_{\text{tabel}}$  sebesar 2,005 yang berarti variabel partisipasi penyusunan anggaran signifikan mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang .
3. Pengaruh komitmen organisasi ( $X_3$ ) terhadap kinerja pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang (Y). Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan alat uji SPSS ver. 20 diketahui bahwa nilai  $t_{\text{hitung}}$  variabel komitmen organisasi sebesar 2,633 dengan tingkat signifikan sebesar 0,011. Dalam penelitian ini digunakan tingkat signifikan  $\alpha = 0,05$  dengan derajat bebas  $(n-1) = 55$  yang ditentukan  $t_{\text{tabel}}$  sebesar 2,005. Oleh karena  $t_{\text{hitung}}$  sebesar 2,633 lebih besar dibandingkan dengan  $t_{\text{tabel}}$  sebesar 2,005 yang berarti variabel

komitmen organisasi signifikan mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang .

Dari uraian uji t dengan menggunakan program analisa data SPSS ver. 20 maka diketahui bahwa ketiga variabel bebas/independen (X) signifikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang dengan ringkasan sebagai berikut :

- Variabel kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dengan nilai  $t_{hitung} 2,153 > t_{tabel} 2,005$
- Variabel partisipasi penyusunan anggaran ( $X_2$ ) dengan nilai  $t_{hitung} 2,128 > t_{tabel} 2,005$
- Variabel komitmen organisasi ( $X_3$ ) dengan nilai  $t_{hitung} 2,633 > t_{tabel} 2,005$

#### b. Pengujian Secara Simultan (Uji-F)

Uji F berfungsi untuk menguji variabel kepemimpinan transformasional, partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi, apakah dari ketiga variabel yang diteliti mempengaruhi secara simultan terhadap kinerja pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang . Analisa dilakukan dengan menggunakan alat bantu program pengolahan data SPSS ver. 20 yang dapat dijelaskan dalam Tabel 5.14. berikut :

Tabel 5.14  
Hasil Uji F

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	125.357	3	41.786	50.976	.000 <sup>b</sup>
Residual	42.625	52	.820		
Total	167.982	55			



Sumber : Data Diolah, 2019

Berdasarkan hasil perhitungan SPSS ver. 20 yang dituangkan dalam tabel di atas, maka dapat dilakukan pengujian hipotesis sebagai berikut : Berdasarkan hasil analisa data SPSS diketahui  $F_{hitung}$  sebesar 50,976 dengan signifikan 0,000. Tingkat signifikan yang digunakan dalam penelitian ini adalah = 0,05 atau dengan interval keyakinan sebesar 95% dengan  $df (n-1) = 55$  dan ditentukan nilai  $F_{tabel} = 2,78$ . Oleh karena nilai  $F_{hitung}$  sebesar 50,976, berarti variabel bebas/independen (X) yang meliputi kepemimpinan transformasional, partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang bisa dikatakan signifikan karena dari pengujian menunjukkan bahwa hasil  $F_{hitung} = 50,976$  lebih besar dari  $F_{tabel} = 2,78$  atau bisa dikatakan  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

### c. Pengujian Secara Dominan (Uji Beta)

Uji beta yaitu untuk menguji variabel-variabel bebas/independen (X) yang mempunyai pengaruh paling dominan terhadap variabel terikat/independen (Y) dengan menunjukkan variabel yang mempunyai koefisien beta standardized tertinggi. Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan SPSS maka dapat dilihat dalam tabel berikut ini :

Tabel 5.15  
Uji hasil beta

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	-.674	1.819		-.370	.713		

X1	.352	.163	.297	2.153	.036	.257	3.891
X2	.335	.158	.297	2.128	.038	.251	3.978
X3	.348	.132	.331	2.633	.011	.308	3.246

Sumber : Data Diolah, 2019

Berdasarkan hasil nilai beta standardized diketahui bahwa variabel-variabel yang meliputi kepemimpinan transformasional, partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi maka yang mempunyai pengaruh yang paling besar terhadap kinerja pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang adalah variabel komitmen organisasi ( $X_3$ ).

Penelitian ini juga menemukan besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat yang dapat dilihat dari nilai koefisien determinasi (R square) dan dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 5.16  
Hasil uji determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.864 <sup>a</sup>	.746	.732	.90538	1.917

Sumber : Data Diolah, 2019

Nilai koefisien determinasi (R square) sebesar 0,746 yang dapat diartikan bahwa variabel bebas/independen (X) yang meliputi kepemimpinan transformasional, partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi mempunyai kontribusi terhadap kinerja pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang sebesar 74,6%, sedangkan sisanya sebesar 25,6% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

## 5.2. Pembahasan Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini menunjukkan kepemimpinan transformasional pada Uji t berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang.

Hasil penelitian sesuai dengan penelitian M. Isa Ansari, (2002) yang menyimpulkan bahwa hubungan antara motivasi dengan prestasi kerja karyawan adalah positif dan signifikan. Persamaan dengan penelitian ini adalah sama-sama meneliti pengaruh motivasi terhadap peningkatan prestasi kerja/kinerja karyawan, sedangkan perbedaannya terletak pada indikator yang digunakan

Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang. Maka untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai, seharusnya pelaksanaan partisipasi penyusunan anggaran dijalankan secara seimbang satu sama lain dan sebagai satu kesatuan agar sumber daya manusia yang bersangkutan yaitu pegawai menghasilkan kinerja yang baik. Organisasi akan menunjukkan hasil kinerja yang lebih tinggi jika ada kesesuaian antara lingkungan eksternal organisasi dengan strategi organisasi yang sejalan dengan kompetensi pekerjanya.

Selain itu, dalam menentukan kebijakan-kebijakan dan program-program sumber daya manusia, setiap organisasi akan memikirkan kebutuhan-kebutuhan pribadi pekerja. Organisasi harus memunyai budaya, visi dan misi serta tujuan agar arahnya jelas, tidak melenceng jauh dari apa yang diharapkan organisasi tersebut. Dengan demikian sangatlah wajar jika partisipasi penyusunan anggaran dominan memengaruhi kinerja pegawai daripada kepemimpinan transformasional pegawai,

meskipun kedua hal ini tidak dapat dipisah-pisahkan karena menjadi satu kesatuan yang harus dilaksanakan dan dimiliki secara berimbang.

Hasil tersebut sesuai dengan penelitian Sahrin (2006), yaitu partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja. Persamaan dengan penelitian ini adalah sama-sama meneliti pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja, sedangkan perbedaannya terdapat pada jumlah indikator yang digunakan. Indikator yang digunakan Sahrin untuk mengukur partisipasi penyusunan anggaran sebanyak 5 indikator yaitu arah organisasi, integritas, dukungan pimpinan, toleransi terhadap kritik dan saran, dan kontrol, sedangkan pada penelitian ini sebanyak 7 indikator yakni keterkaitan dengan lingkungan, hakikat kegiatan manusia, hakikat realitas dan kebenaran, hakikat waktu, hakikat manusia, hakikat hubungan antarmanusia, dan homogeneity and diversity. Perbedaan lain adalah terletak pada objek penelitian dan alat analisis yang digunakan. Indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja yakni Sahrin menggunakan indikator Kualitas, kuantitas tanggung jawab dan disiplin sedangkan dalam penelitian ini indikator yang digunakan adalah kuantitas kerja, kualitas kerja, konsistensi dan sikap.

Berdasar hasil analisis mengenai pengaruh antara variabel independen dan dependen diketahui bahwa, ada pengaruh yang kuat komitmen organisasi dengan kinerja pegawai, dengan kata lain kinkungan kerja menjadi faktor yang determinan untuk menentukan tingkat pencapaian kinerja pegawai meskipun terdapat sejumlah variabel lain yang diduga ikut memengaruhi pencapaian kinerja pegawai. Variabel lain yang diduga ikut memengaruhi dan diperlukan penelitian lanjutan adalah antara

lain apresiasi, pengembangan sumber daya manusia, produk-produk kebijakan yang berpihak pada kepentingan profesionalisme pegawai, sistem manajemen yang digunakan, tata hubungan kerja yang dikembangkan, dukungan lingkungan eksternal terhadap jabatan fungsional pegawai dan lain-lain.

Oleh karena itu untuk menduduki jabatan fungsional pegawai perlu ditetapkan persyaratan antara lain :

- a. Berbasiskan kompetensi dengan latar belakang profesi yang sesuai dengan kebutuhan Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang.
- b. Khusus bagi calon pejabat fungsional pegawai, sebelum menjadi pegawai hendaknya diharuskan untuk mengikuti pelatihan teknis, sehingga kualitas pegawai dalam memberikan pelayanan pada masyarakat dapat seoptimal mungkin.

## BAB VI

### SIMPULAN DAN SARAN

#### 6.1. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dalam penelitian ini, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

4. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang , dimana  $t_{hitung} = 2,153 > t_{tabel} = 2,005$
5. Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang , dimana  $t_{hitung} = 2,128 > t_{tabel} = 2,005$ .
6. Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang , dimana  $t_{hitung} = 3,030 > t_{tabel} = 2,005$ .
7. Dari hasil uji F atau pengujian secara simultan menunjukkan bahwa  $F_{hitung}$  sebesar 50,976, lebih besar dari  $F_{tabel} = 2,78$ . Hasil analisa menunjukkan bahwa variabel bebas/independen (X) profesionalisme, etika prodesi dan komitmen organisasi secara simultan *signifikan berpengaruh* terhadap kinerja pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang sebesar 74,6% sedangkan sisanya 25,4% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

8. Berdasarkan hasil nilai beta standardized diketahui bahwa variabel-variabel yang meliputi kepemimpinan transformasional, partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi maka yang mempunyai pengaruh yang paling besar terhadap kinerja pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang adalah variabel komitmen organisasi ( $X_3$ ).

## **6.2. Keterbatasan Penelitian**

Untuk mendapatkan suatu hasil penelitian yang akurat dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah maka diperlukan ketelitian serta kecermatan seorang peneliti. Namun demikian setinggi apapun tingkat ketelitian dan kecermatan seorang peneliti disana pasti akan terdapat kesalahan ataupun kekeliruan kecil yang tidak mungkin dihindarinya.

Penulis menyadari bahwa penelitian ini memiliki keterbatasan-keterbatasan diantaranya adalah :

1. Penelitian ini menggunakan alat ukur/instrumen yang memuat daftar pernyataan-pernyataan untuk mengukur suatu fenomena dimana di dalam proses pengumpulan data dan responden memberikan penilaian terhadap pernyataan-pernyataan tersebut kemudian diukur berdasarkan skala Likert maka tidak menutup kemungkinan jawaban responden dipengaruhi oleh unsur-unsur yang sifatnya subyektifitas.
2. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei yang tidak memiliki pengontrolan variable sehingga kebenaran hubungan yang dihipotesiskan didasarkan pada keyakinan penemuan melalui pengujian hipotesis.

### 6.3. Saran

Dari kesimpulan hasil penelitian, maka peneliti mencoba memberikan saran sebagai berikut :

1. Pimpinan dalam organisasi tersebut hendaknya memberi perhatian yang lebih terhadap kepemimpinan transformasional, partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai sehingga pencapaian tujuan organisasi dapat dicapai dengan baik dan kelancaran operasional tetap terjaga.
2. Variabel Partisipasi penyusunan anggaran mempunyai pengaruh yang paling besar terhadap kinerja pegawai, yang mana dalam hal ini terdiri atas komitmen organisasi terdekat (rekan sejawat dan pimpinan) serta tindakan organisasi (sistem imbalan dan kultur organisasi). Oleh karena itu hendaknya semua pihak harus menciptakan suasana kerja yang kondusif sehingga kinerja yang dihasilkan akan lebih baik lagi.
3. Diperlukan penelitian lebih lanjut tentang faktor-faktor lain yang mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai di luar variabel kepemimpinan transformasional, partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi. Penelitian lanjutan ini sangat diperlukan untuk mengidentifikasi faktor-faktor lain secara positif faktik benar-benar menjadi unsur determinan terhadap pencapaian kinerja pegawai. Dengan mengidentifikasikan faktor ini maka memudahkan rekomendasi yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang.



## DAFTAR PUSTAKA

- Adekola, B. (2012). The impact of organizational commitment on job: a study of employees at Nigeria Universities. *Journal of Human Resorce Studies*, 2(2), 2162-3058.
- Akbar, D.S. (2011). Pengaruh persepsi kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *Skripsi*. UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.
- Allen, N.J., & Mayer, J.P. (2010). The measurment and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occuptional Pshychology*, 63, 1-18.
- Allen, Natalie J, John P. Meyer. (2011). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*. Vol. 1 No. 1
- Anoraga, Pandji. (2012). *Psikologi kepemimpinan*. Jakarta. PT. Rineka Cipta.
- Anoraga, Pandji. (2012). *Psikologi kerja*. Jakarta. PT. Rineka Cipta.
- Aritonang. (2011). Pengaruh kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap budaya organisasi. *Tesis*. Fak. Psikologi UI Depok.
- Avolio, B.J., & Bass, B.M. (2009). Re-examining the components of transformational and transaksional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occuptional and Organiation Psychology*, 72, 441-462.
- Ayub, N., & Rafif, A. (2011). The relationship between work motivation And job satisfaction. *Pakistan Business Review*, 332-347.
- Bass, B.M., & Riggio, R.E. (2011). *Transformational leadership*, (2nd ED). New Jersey: Lawrence Elbaum Associates.
- Bisen. B., & Priya. (2010). *Industrial psychology*. New Age International (P) Limited, Publishers.
- Chang, S.C., & Lee, M.s. (2012). A Study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employee, job satisfaction. *Emerald the Learning Organization*, 14(2), 155-185.

- Farrel, M.A. (2010). Developing a market-oriented learning organization. *Australian Journal of Management*, 25(2), 201-203.
- Ghufron, M.N., Risnawita, R.S. (2011). *Teori-teori psikologi*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Greenberg, Jerald & Baron, Robert A. (2015). *Behavior in organizations: Understanding & managing the human side of work* 5th ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Griffin, M.A., & Malcolm, G.P., & Michael, A.W. (2011). Job satisfaction and teamwork: The role of supervisor support. *Journal of organizational behavior*, 537-550.
- Hezberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Claveland: World Publishing Company.
- Hughes, R.L., Ginnet, R.C & Curphy, G.J. (2009). *Leadeship: Enhancing the lesson of experience*, (6th ed). New York. Mcgraw-Hill.
- Imanda, NS. (2012). Analisis tingkat kinerja karyawan kontrak PT. Kharisma Ide Nusantara Garmino. *Jurnal ilmu administrasi bisnis*, 1(1), 1-8.
- Jex, M.S. (2012). *Organizational psychology a scientist-practioner approach*. USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Kreitner, Robert & Kinicki, Angelo. (2012). *Organizational behavior* 7th ed. New York: McGraw-Hill.
- Levy, E. Paul. (2011). *Industrial organizational psychology: Understanding the Workplace*. New York: Houghton Mifflin Company.
- Lumely, M.E.J., Coetzee.R. Tladinyane & Ferreira. (2011). Exploring the job satisfaction and organizational commitment of employee in the information technology environment. *Southern Africa Business Review*,15(1), 65-74.
- Luthanz, F. (2013). *Organizational behavior* . Seventh Edition. New York. Mcgraw-Hill.
- Martinette jr. Cecil, V. (2012). Learning organizational and leadership style. An applied research project submitted to the national fire academy as Part of the executive fire officer program. *American Behavioral Scientist*, 10(1), 1-58.
- Mathis, Robert L. & Jackson, John H. (2011). *Human resource management*. 10<sup>th</sup> ed.
- Manajemen sumber daya manusia. Angelica (terj). Jakarta: Slemba Empat.

- Mcshane, S.I & Glinow, M.A.V. (2013). *Organizational behavior: Emerging realities for the workplace revolution*. New York. Mcgraw-Hill.
- Munandar, A.S. (2011). *Psikologi industri dan organisasi*. Jakarta: UI-Press.
- Novianti. L. (2012). Pengaruh motivasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. *Skripsi*. UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.
- Oraman, Yasmin. (2011). Work motivation and job satisfaction dynamics of textile employees (electronic version). *African Journal of Business Management*. 5(8), 3361-3368.
- Risambessy, A., Swasto, B., Thoyib, A & Astuti, E.S. (2012). The Influence of Leadership style, motivation, Burnout to wards Job Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Basic and Applied Scientific research*, 2(9), 8833-8842.
- Robbins, S.P., & Judge. (2013). *Perilaku organisasi*. Jakarta: Salemba empat
- Rogelberg, Steven G. (2012). *Encyclopedia of industrial and organizational psychology*. California: SAGE Publications.
- Sopiah. (2009). *Perilaku organisasi*. Yogyakarta : Penerbit Andi.
- Spector, Paul, E. (2012). *Job Satisfaction: Application, assessment, causes and Consequences*. California: Sage Publications, Inc.
- Tella, C.O., & Popoola, S.O. (2012). Work motivation, job satisfaction, and organizational commitment of library personnel in academic and research Libraries in Oyo state, Nigeria (electronic version). *Library Philosophy and Practice*.
- Thamrin, H.M. (2012). The influence of transformational leadership and organizational commitment on job satisfaction and employee performance. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 3(1), 566-572.
- Umar. Jahja. (2010). *Personality need, kepuasan & prestasi kerja*. Ciputat Tangerang Selatan: UIN-Press.
- William. T. & Setiawan. R. (2013). Pengaruh komitmen organisasi dan kinerja karyawan terhadap organizational citizenship behavior di PT. CB Capital. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 1(1), 1-18.
- Yulk, Garry. (2011). *Kepemimpinan dalam organisasi*. Jakarta: PT. Indeks.



## UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS X1

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	56	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	56	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.718	.719	5

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
No.1	15.1964	8.088	.471	.320	.673
No.2	15.4464	8.215	.488	.287	.667
No.3	15.0893	8.628	.445	.237	.683
No.4	15.0536	6.852	.547	.369	.642
No.5	15.4286	8.504	.445	.336	.683

## UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS X2

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	56	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	56	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.724	.739	5

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
No.1	16.1429	6.088	.658	.570	.635
No.2	16.5536	5.924	.465	.480	.684
No.3	16.3393	5.901	.428	.307	.699
No.4	16.1964	5.033	.560	.369	.645
No.5	16.4821	6.145	.378	.204	.718

## UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS X3

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	56	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	56	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.690	.693	5

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
No.1	15.8929	6.716	.380	.274	.666
No.2	16.0357	6.108	.494	.345	.619
No.3	15.8036	5.906	.553	.367	.593
No.4	15.6607	6.119	.382	.234	.672
No.5	16.1786	6.331	.430	.319	.646

## UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS Y

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	56	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	56	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.754	.756	5

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
No.1	16.8036	6.379	.469	.389	.728
No.2	17.0536	5.761	.592	.481	.682
No.3	16.8036	6.161	.529	.303	.706
No.4	17.0893	6.265	.455	.438	.734
No.5	16.6071	6.352	.564	.405	.697



## HASIL UJI REGRESI

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X3, X1, X2 <sup>b</sup>		Enter

- a. Dependent Variable: Y  
 b. All requested variables entered.

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.864 <sup>a</sup>	.746	.732	.90538	1.917

- a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2  
 b. Dependent Variable: Y

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	125.357	3	41.786	50.976	.000 <sup>b</sup>
	Residual	42.625	52	.820		
	Total	167.982	55			

- a. Dependent Variable: Y  
 b. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

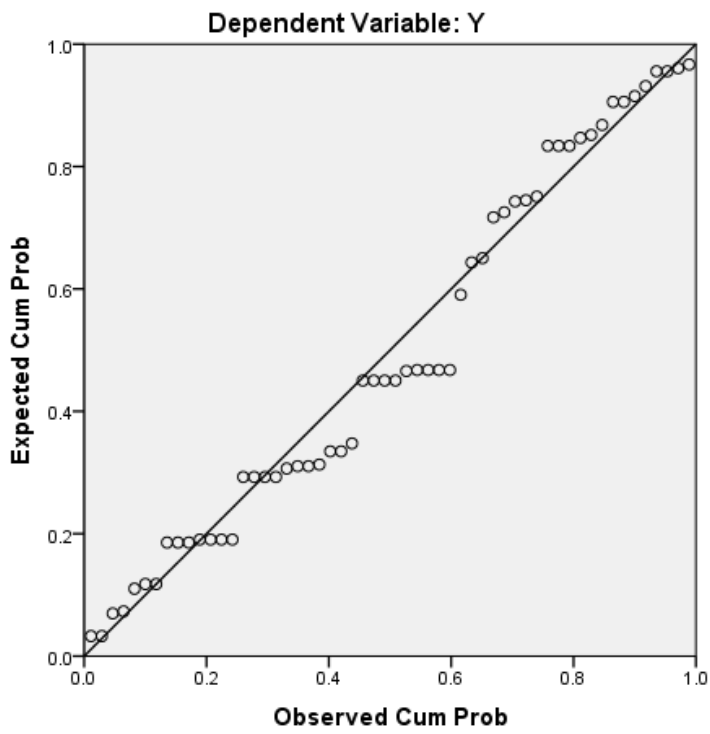
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-.674	1.819		-.370	.713		
	X1	.352	.163	.297	2.153	.036	.257	3.891
	X2	.335	.158	.297	2.128	.038	.251	3.978
	X3	.348	.132	.331	2.633	.011	.308	3.246

- a. Dependent Variable: Y

# Charts

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Scatterplot

