

**PENGARUH KOMITMEN, KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA,  
GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KEMAMPUAN PENYUSUNAN  
ANGGARAN PADA DINAS PERIKANAN  
KABUPATEN BULUKUMBA**

**TESIS**

**Untuk Memenuhi Syarat  
Memperoleh Gelar Magister Manajemen**



**Oleh:**

**MUHAMMAD HANIS  
2018.MM.1.1564**

**PROGRAM PASCASARJANA  
STIE NOBEL INDONESIA  
MAKASSAR  
2020**

**PENGARUH KOMITMEN, KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA,  
GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KEMAMPUAN PENYUSUNAN  
ANGGARAN PADA DINAS PERIKANAN  
KABUPATEN BULUKUMBA**

**TESIS**

**Untuk Memenuhi Syarat  
Memperoleh Gelar Magister Manajemen**



**Oleh:**

**MUHAMMAD HANIS  
2018.MM.1.1564**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
KONSENTRASI MANAJEMEN PEMERINTAHAN  
DAN KEUANGAN DAERAH**

**PROGRAM PASCASARJANA  
STIE NOBEL INDONESIA  
MAKASSAR  
2020**

**PENGESAHAN TESIS**

**PENGARUH KOMITMEN, KUALITAS SUMBERDAYA MANUSIA,  
GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KEMAMPUAN PENYUSUNAN  
ANGGARAN PADA DINAS PERIKANAN  
KABUPATEN BULUKUMBA**

Oleh:

**MUHAMMAD HANIS**

Telah dipertahankan di depan Penguji  
Pada tanggal 15 Oktober 2020  
Dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui :

Komisi Pembimbing

Ketua,

Anggota,

NOBEL  
INDONESIA

~~Dr. Rustan DM, S.E., M.Si., Ak., CA., CPA~~

~~Dr. H. Mukhtar Hamzah, SE., M.M~~

*School Of Business*

Mengetahui :

Direktur PPS  
STIE Nobel Indonesia,

Ketua Program Studi  
Magister Manajemen,

~~Dr. Maryadi, S.E., M.M.~~

Dr. Sylvia Sjarlis, S.E., M.Si., Ak., C.A.

## 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 pelanggaran, saya bersedia Tesis (MAGISTER MANAJEMEN) saya batalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan Perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, Oktober 2020

Penulis



**MUHAMMD HANIS**  
**2018.MM.1.1564**

## HALAMAN IDENTITAS

### MAHASISWA, PEMBIMBING DAN PENGUJI

#### JUDUL TESIS :

***PENGARUH KOMITMEN, KUALITAS SUMBERDAYA MANUSIA, GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KEMAMPUAN PENYUSUNAN ANGGARAN PADA DINAS PERIKANAN KABUPATEN BULUKUMBA***

Nama Mahasiswa : MUHAMMAD HANIS  
NIM : 2018.MM.1.1564  
Program Studi : Magister Manajemen  
Peminatan : Manajemen Pemerintahan dan Keuangan Daerah

#### KOMISI PEMBIMBING

Ketua : Dr. Rustan DM, S.E., M.Si., Ak., CA, CPA  
Anggota : Dr.H.Mukhtar Hamzah, S.E., M.M

#### TIM DOSEN PENGUJI

Dosen Penguji 1 : Dr. H. Sarifuddin D, S.Pd., S.E., M.M  
Dosen Penguji II : Dr. Haeranah, S.E., M.M  
Tanggal Ujian : 15 Oktober 2020  
SK Penguji Nomor : 035/SK/PPS/STIE-NI/IV/2020

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas selesainya Tesis ini dengan judul “ **PENGARUH KOMITMEN, KUALITAS SUMBERDAYA MANUSIA, GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KEMAMPUAN PENYUSUNAN ANGGARAN PADA DINAS PERIKANAN KABUPATEN BULUKUMBA** ” karena atas izin dan petunjukNYA sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini tepat pada waktunya.

Penulisan Tesis ini adalah salah satu syarat untuk dapat menyelesaikan ke program magister manajemen di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIEM Nobel) Makassar.

Penulis menyadari bahwa Tesis ini dapat diselesaikan berkat dukungan dan bantuan dari berbagai pihak. Dengan selesainya penulisan tesis ini, penulis berterima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan kontribusi dalam penyelesaian Tesis ini dan secara khusus pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih kepada yang terhormat :

1. **Dr. H. Mashur Razak, S.E., M.M** Ketua STIE Nobel Indonesia Makassar, hormat yang mendalam atas segala arahan, motivasi, bimbingan baik pada saat memberikan materi kuliah maupun pada saat proses penyelesaian studi ini.
2. **Dr. Maryadi, S.E., M.M**, Direktur PPs STIE Nobel Indonesia Makassar yang telah memberikan kesempatan untuk bisa mengenyam pendidikan di Pascasarjana STIE Nobel Indonesia Makassar

3. **Dr. Sylvia Sjarlia, S.E., M.Si., Ak., CA**, Ketua Prodi Magister Manajemen PPs STIE Nobel Indonesi Makassar yang senantiasa memberikan semangat dan motivasi dalam menyelesaikan studi ini
4. **Dr. Rustan DM, S.E., M.Si., Ak., CA., CPA** Ketua Komisi Pembimbing yang senantiasa meluangkan waktu untuk membimbing dan memberikan saran-saran hingga akhir penulisan Tesis ini.
5. **Dr. H. Mukhtar Hamzah, S.E., MM**, Anggota Komisi Pembimbing yang senantiasa meluangkan waktu dan memberikan petunjuk, arahan dan motivasi dalam penyusunan Tesis ini.
6. Bapak **Dr. H. Sarifuddin D S, Pd., S.E., M.M** dan Ibu **Dr. Haeranah Alwany S.E., M.M** yang selalu memberikan saran-saran dan masukan serta ilmunya demi kesempurnaan Tesis ini
7. Bapak **Drs. Alfian A. Mallihungan, M.Si** dan **Yusli Sandi, S.Ke, M.Si**, Kepala Dinas Perikanan Kabupaten Bulukumba dan Kasubag Program & Pelaporan yang telah memberikan izin dan kesempatan untuk dapat mengenyam pendidikan pascasarjana ini
8. Terima kasih kepada Abah (Almarhum) dan Ummi yang memberikan kasih sayang yang tak pernah pudar, bimbingan, do'a yang tulus disetiap langkahku dan perhatian yang tidak pernah surut sehingga penulis mendapat kemudahan dalam menyelesaikan Program Studi Magister Manajemen PPS STIE Nobel Indonesia Makassar
9. Bapak dan Ibu Dosen pada program pascasarjana STIE Nobel Indonesia Makassar yang telah memberikan ilmunya

10. Untuk semua kakak, ponakan tercinta yang telah memberikan motivasi yang sangat besar sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini.
11. Seluruh teman-teman mahasiswa PPS STIE Nobel Indonesia Makassar angkatan 2018, rekan-rekan kantor di Dinas Perikanan kabupaten Bulukumba (tak terkecuali *Program Brotherhood & Besan Squad*), yang telah memberikan doa dan dukungan selama ini.
12. Kepada semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, yang telah banyak membantu sehingga tesis ini dapat penulis selesaikan.

Penulis menyadari bahwa Tesis ini masih jauh dengan kekurangan dan keterbatasan yang dimiliki penulis, walaupun telah dikerahkan segala kemampuan untuk lebih teliti, tetapi masih dirasakan banyak kekurangtepatan di dalam Tesis ini. Oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun guna penyempurnaan Tesis ini, sehingga dapat bermanfaat bagi yang membutuhkan.

Bulukumba, Oktober 2020

Penulis,



## ABSTRAK

**Muhammad Hanis. 2020.** Pengaruh Komitmen, Kualitas Sumberdaya Manusia, Gaya Kepemimpinan Terhadap Kemampuan Penyusunan Anggaran Pada Dinas Perikanan Kabupaten Bulukumba, dibimbing oleh Rustan DM dan H. Mukhtar Hamzah.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis (1) Pengaruh komitmen, kualitas sumberdaya manusia, gaya kepemimpinan secara parsial terhadap kemampuan penyusunan anggaran pada Dinas Perikanan Kabupaten Bulukumba (2) Pengaruh komitmen, kualitas sumberdaya manusia, gaya kepemimpinan secara simultan terhadap kemampuan penyusunan anggaran pada Dinas Perikanan Kabupaten Bulukumba (3) Variabel manakah yang paling dominan berpengaruh terhadap kemampuan penyusunan anggaran pada Dinas Perikanan Kabupaten Bulukumba..

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian survey dengan mengambil sampel dari satu populasi dan menggunakan kuisioner sebagai alat pengumpul data dalam pelaksanaan penelitian yang dilakukan pada Dinas Perikanan Kabupaten Bulukumba. Sedangkan waktu penelitian dilakukan mulai bulan Juli sampai Agustus 2020. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah pegawai Dinas Perikanan Kabupaten Bulukumba yang berjumlah 53 orang. Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Dalam penelitian ini pemilihan sampel dilakukan dengan menggunakan metode *sampling jenuh* (sensus) yaitu dengan menentukan semua populasi sebagai sampel total sebanyak 53 orang pegawai. Teknik analisa data kuantitatif yang diperoleh dari hasil kuisioner dengan menggunakan analisis regresi berganda (*multiple regression analysis*).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kemampuan penyusunan anggaran (2) kualitas sumberdaya manusia tidak berpengaruh terhadap kemampuan penyusunan anggaran (3) gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kemampuan penyusunan anggaran (4) Komitmen, kualitas sumberdaya manusia, gaya kepemimpinan secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kemampuan penyusunan anggaran (5) Variabel Gaya Kepemimpinan yang paling dominan berpengaruh terhadap kemampuan penyusunan anggaran pada Dinas Perikanan Kabupaten Bulukumba.

***Kata kunci:*** *komitmen, kualitas sumberdaya manusia, gaya kepemimpinan dan kemampuan penyusunan anggaran*



## ABSTRACT

**Muhammad Hanis. 2020.** *The Effect of Commitment, Quality of Human Resources, Leadership Style on Ability of Budget Formulation at the Fisheries Service of Bulukumba Regency, supervised by Rustan DM and H. Mukhtar Hamzah.*

*The purpose of this study was to determine and analyze (1) The effect of commitment, human resource quality, leadership style partially on the ability of budgeting at the Fisheries Service of Bulukumba Regency (2) The effect of commitment, human resource quality, leadership style simultaneously on the ability of budgeting (3) Which variable has the most dominant influence on the budgeting capacity of the Bulukumba Regency Fisheries Service.*

*This study used a survey research approach by taking a sample from one population and using a questionnaire as a data collection tool in the implementation of research conducted at the Bulukumba Regency Fisheries Service. Meanwhile, the research was conducted from July to August 2020. The population used in this study were 53 employees of the Bulukumba Fisheries Service. The sample is part of the number and characteristics of the population. In this study the sample selection was carried out using a saturated sampling method (census), namely by determining all populations as a total sample of 53 employees. Quantitative data analysis techniques obtained from the results of the questionnaire using multiple regression analysis.*

*The results showed that (1) commitment had a positive and significant effect on the ability of budgeting (2) the quality of human resources had no effect on the ability of budget formulation (3) leadership style had a positive and significant effect on the ability of budgeting (4) Commitment, quality of human resources, Leadership style simultaneously has a positive and significant effect on the budgeting ability (5) The leadership style variable has the most dominant influence on the budgeting ability of the Bulukumba Fisheries Service.*

**Keywords:** *commitment, quality of human resources, leadership style and ability in budgeting*



## DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul.....	i
Sampul Dalam .....	ii
Halaman Pengesahan .....	iii
Identitas Mahasiswa, Pembimbing & Penguji.....	iv
Pernyataan Orisinalitas Tesis .....	v
Kata Pengantar.....	vi
Abstrak .....	vii
Abstrack .....	viii
Daftar Isi.....	ix
Daftar Tabel .....	x
Daftar Gambar .....	xi
Daftar Lampiran.....	xii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	5
1.3. Tujuan Penelitian .....	5
1.4. Manfaat Penelitian .....	6
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b>	
2.1. Penelitian Terdahulu .....	7
2.2. Komitmen Organisasi.....	8
2.3. Kualitas Sumber daya Manusia.....	9
2.4. Gaya Kepemimpinan .....	12
2.5. Penyusunan Anggaran.....	15
2.6. Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) .....	17
<b>BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN</b>	
3.1. Kerangka Konseptual.....	21
3.2. Hipotesis Penelitian .....	23
3.3. Definisi Operasional Variabel .....	24
<b>BAB IV METODE PENELITIAN</b>	
4.1. Pendekatan Penelitian .....	25
4.2. Tempat dan Waktu Penelitian .....	25
4.3. Populasi dan Sampel .....	25
4.4. Teknik Pengumpulan Data .....	26
4.5. Jenis dan Sumber Data.....	26
4.6. Metode Analisis Data.....	27

4.7.	Skala Pengukuran Variabel .....	29
4.8.	Teknik Analisis Data.....	30

**BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

5.1.	Hasil Penelitian.....	34
5.1.1.	Gambaran Umum Objek Penelitian .....	34
5.1.2.	Deskripsi Responden .....	46
5.1.3.	Analisis Persepsi Responden Terhadap Variabel.....	48
5.1.4.	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian .....	55
5.1.5.	Analisis Data.....	59
.	a. Uji Asumsi Klasik .....	59
.	b. Uji Analisis Regresi Linear Berganda .....	63
.	c. Pengujian Hipotesis .....	65
5.2.	Pembahasan Hasil Penelitian.....	69

**BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN**

6.1	Simpulan .....	76
6.2	Saran .....	77

**DAFTAR PUSTAKA**

**LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 4.1. Luas wilayah kabupaten Bulukumba, dirinci Tiap Kecamatan.....	34
Tabel 4.2. Luas wilayah dan panjang garis pantai wilayah pesisir dan laut kabupaten Bulukumba .....	37
Tabel 4.3. Klasifikasi responden berdasarkan jenis kelamin.....	45
Tabel 4.4. Umur Responden .....	46
Tabel 4.5. Tingkat Pendidikan Responden.....	47
Tabel 4.6. Lama Bekerja Responden .....	47
Tabel 4.7 Interval Skala.....	48
Tabel 4.8 Deskripsi Responden Terhadap Komitmen .....	48
Tabel 4.9. Deskripsi Responden Terhadap Kualitas Sumberdaya Manusia.....	50
Tabel 4.10. Deskripsi Responden Terhadap Gaya Kepemimpinan .....	51
Tabel 4.11. Deskripsi Responden Terhadap Kemampuan Penyusunan Anggaran .....	52
Tabel 4.12. Hasil Uji Validasi Item-Item Variabel Komitmen .....	53
Tabel 4.13. Hasil Uji Validasi Item-Item Variabel Kualitas Sumberdaya Manusia.....	54
Tabel 4.14. Hasil Uji Validasi Item-Item Variabel Gaya Kepemimpinan .....	55
Tabel 4.15. Hasil Uji Validasi Item-Item Variabel Kemampuan Penyusunan Anggaran .....	55
Tabel 4.16. Hasil Uji Reliabilitas.....	56
Tabel 4.17. Hasil Uji Autokorelasi .....	57
Tabel 4.18. Hasil Uji Heteroskedastisitas dengan Bank Spearman .....	58
Tabel 4.19. Hasil Uji Multikolinearitas dengan Metode VIF.....	59
Tabel 4.20. Hasil Uji Normalitas dengan Kolmogorov Smirnov Test.....	60
Tabel 4.21. Regresi Linier Berganda .....	60
Tabel 4.22. Koefisien Determinasi .....	64
Tabel 4.23. Kontribusi Variabel Bebas Terhadap Variabel Terikat .....	65

## DAFTAR GAMBAR

No	Judul	Halaman
1.	Kerangka Konsep Penelitian.....	22

## DAFTAR LAMPIRAN

1. Kuesioner Penelitian .....
2. Variabel Pengujian.....
3. Uji Validitas Item.....
4. Uji Reliabilitas Item.....
5. Uji Statistik Deskriptif .....
6. Uji Asumsi Klasik.....
7. Uji Hipotesis .....

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Perkembangan sekarang ini memicu tuntutan untuk meningkatkan kinerja organisasi bidang publik supaya lebih berfokus pada terciptanya corporate governance and good public (Mardiasmo, 2009:27). Terciptanya *good governance* mensyaratkan terdapatnya pengaplikasian pelaporan keuangan dengan basis pada prestasi kerja nyata sebagai sebuah indikator terlaksananya pemerintahan yang bersih. Berperan menjadi organisasi sektor publik paling besar, pemerintah memiliki jawab penuh menjalankan aspek fungsional dari pemerintahan secara efektif dan efisien, melaksanakan pembangunan berkeadilan sosial dan berkelanjutan, serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat sehingga bisa terciptanya *good governance*. Keadaan tersebut yang menunjang berkembangnya wacana, diperlukan reformasi anggaran dan keuangan supaya pengalokasiannya lebih berfokus pada kepentingan publik lewat anggaran berbasis kinerja.

Penyusunan anggaran harus melibatkan semua pegawai pada Dinas Perikanan Kabupaten Bulukumba karena dapat meningkatkan hasil dan daya guna dalam penyelenggaraan pemerintahan serta pelayanan pada masyarakat. Guna terciptanya kondisi tersebut Dinas Perikanan Kabupaten Bulukumba berupaya meningkatkan penyusunan anggaran sebagai suatu target yang hendak dicapai.

Komitmen organisasi adalah taraf hingga seberapa jauh pegawai memihak sebuah organisasi dan berbagai tujuannya, serta memiliki niat untuk mempertahankan keanggotaannya (Erwati, 2009). Kemampuan penyusunan anggaran sangat dipengaruhi oleh komitmen organisasi, bertambah tinggi taraf



komitmen dalam organisasi maka bertambah baik kemampuan dalam penyusunan anggaran dalam suatu organisasi dalam fungsi manajerial pengelola keuangan (Herminingsih, 2009). Komitmen pegawai di kantor Dinas Perikanan Kabupaten Bulukumba masih belum optimal, dimana secara umum pegawainya masih belum mampu bertanggungjawab dalam membuat penganggaran yang tepat sasaran tepat sasaran misalkan apakah anggaran tersebut tepat sasaran pada pembangunan atau pada pengembangan masyarakat. Selain kondisi tersebut, dalam penganggarannya pula didasarkan kepada anggaran tahun terdahulu, tidak berdasar pada indikator capaian yang hendak diraih.

Faktor lain yang mempengaruhi kemampuan penyusunan anggaran adalah kualitas sumber daya manusia sebab merupakan sebuah faktor penting dipertimbangkan dalam meningkatkan penyusunan anggaran, mengingat sumber daya manusia sebagai penyokong beserta penggerak roda organisasi dalam usaha meraih tujuan, misi dan visi organisasi (Azhar, 2007). Permasalahan kualitas sumber daya manusia yang terjadi pada Dinas Perikanan Kabupaten Bulukumba yakni kurangnya pengetahuan dan pemahaman dalam penyusunan anggaran para pegawai untuk menerapkan anggaran secara optimal.

Selain faktor komitmen dan kualitas sumber daya manusia, faktor lain yang memberi pengaruh kemampuan perencanaan anggaran adalah gaya kepemimpinan. Definisi terkait gaya kepemimpinan yakni potensi seseorang untuk memengaruhi, memotivasi, serta menjadikan orang lain bisa memberikan kontribusinya demi keberhasilan dan efektivitas organisasi (Yulk, 2009). Kemampuan penyusunan anggaran sangat berkaitan dengan gaya kepemimpinan karena menjadi pengendali dan pengelolaan manajemen untuk mengatur kegiatan

operasionalnya. Pemberian pengajuan usulan anggaran kegiatan di tiap-tiap seksi lebih cenderung menganggarkan biaya operasional daripada anggaran sarana yang bersentuhan langsung dengan masyarakat pada Dinas Perikanan Kabupaten Bulukumba, selain itu kurangnya pengawasan dari pimpinan dalam pelaksanaan anggaran dimana dalam pengawasan tersebut hanya melihat hasil akhir tanpa harus memperhatikan proses dan input dari kegiatan penyusunan anggaran sehingga menyebabkan penyusunan anggaran tidak optimal.

Berdasarkan penelitian Rumenser (2014) mengenai pengaruh komitmen, kualitas sumber daya manusia dan gaya kepemimpinan terhadap kemampuan penyusunan anggaran pada pemerintah Kota Manado. Memperlihatkan bahwa komitmen dan sumber daya manusia secara parsial tidak memberi pengaruh pada penyusunan anggaran, sedangkan gaya kepemimpinan memberi pengaruh positif pada penyusunan anggaran. Maknanya pemimpin yang mengarahkan dengan baik, memperdulikan masalah, menegur bawahannya dengan santun yang tidak menjalankan tugas menyesuaikan prosedur, maka bisa menghasilkan kualitas anggaran yang baik. Selanjutnya penelitian oleh Fitri (2013) tentang Pengaruh Reward dan Punishment, Kualitas Sumber Daya, Komitmen Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Anggaran Berbasis Kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan efektivitas pengambilan keputusan memberi pengaruh signifikan terhadap partisipasi penyusunan anggaran. Artinya pengaruh yang diberikan oleh gaya kepemimpinan dan efektivitas pengambilan keputusan ini sifatnya positif maknanya bertambah tinggi gaya kepemimpinan sebuah perusahaan, menjadikan tinggi partisipasi penyusunan anggaran yang dihasilkan.

Penelitian yang lain dilakukan oleh Putri (2017) terkait pengaruh gaya kepemimpinan dan efektivitas pengambilan keputusan terhadap partisipasi penyusunan anggaran. Temuan yang diperoleh adalah gaya kepemimpinan dan efektivitas pengambilan keputusan memberi pengaruh positif pada partisipasi penyusunan anggaran. Adapun penelitian yang dilakukan oleh Ningtias (2019) tentang "Pengaruh kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi dan kompetensi sumber daya manusia terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Jember. Hasilnya memperlihatkan, variabel kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi tidak memberi pengaruh signifikan pada penerapan anggaran berbasis kinerja. Akan tetapi kompetensi sumber daya manusia memberi pengaruh signifikan pada penerapan anggaran berbasis kinerja.

Penelitian Rumenser (2014), Fitri (2013), Putri (2017) dan Ningtias (2019) menghubungkan komitmen, kualitas sumber daya manusia, gaya kepemimpinan terhadap kemampuan penyusunan anggaran. Dengan adanya perbedaan hasil penelitian di atas serta adanya berbagai fenomena-fenomena yang terjadi maka menjadi dasar untuk melakukan penelitian dengan judul “ **Pengaruh Komitmen, Kualitas Sumber Daya Manusia, Gaya Kepemimpinan Terhadap Kemampuan Penyusunan Anggaran Dinas Perikanan Kabupaten Bulukumba** ”.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Mengacu latar belakang permasalahan, didapat rumusan masalah yakni:

1. Apakah komitmen, kualitas sumberdaya manusia dan gaya kepemimpinan berpengaruh secara parsial terhadap kemampuan penyusunan anggaran Dinas Perikanan Kabupaten Bulukumba?
2. Apakah komitmen, kualitas sumberdaya manusia dan gaya kepemimpinan berpengaruh secara simultan terhadap kemampuan penyusunan anggaran Dinas Perikanan Kabupaten Bulukumba?
3. Variabel manakah yang paling dominan berpengaruh terhadap kemampuan penyusunan anggaran Dinas Perikanan Kabupaten Bulukumba?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Mengacu pada uraian sebelumnya, didapat tujuan penelitian yakni :

1. Guna menganalisis dan menguji pengaruh komitmen, kualitas sumberdaya manusia dan gaya kepemimpinan secara parsial terhadap kemampuan penyusunan anggaran Dinas Perikanan Kabupaten Bulukumba.
2. Guna menguji dan menganalisis pengaruh komitmen, kualitas sumberdaya manusia dan gaya kepemimpinan secara simultan terhadap kemampuan penyusunan anggaran Dinas Perikanan Kabupaten Bulukumba.
3. Guna menganalisis dan menguji variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap kemampuan penyusunan anggaran Dinas Perikanan Kabupaten Bulukumba.

#### **1.4. Kegunaan Penelitian**

Sesuai dengan pemaparan sebelumnya, maka penelitian ini diharapkan bisa memberi manfaat meliputi:

##### **1. Kegunaan Teoritis**

Hasil penelitian diharapkan bisa memperkaya wawasan dan memberi pemahaman terkait pengaruh komitmen, kualitas sumber daya manusia, gaya kepemimpinan terhadap kemampuan penyusunan anggaran. Diharapkan juga bisa menjadi referensi untuk penelitian serupa di masa mendatang.

##### **2. Kegunaan Praktis**

Hasil penelitian diharapkan bisa sebagai masukan dan pertimbangan bagi pada pihak-pihak terkait khususnya Dinas Perikanan Kabupaten Bulukumba perihal beberapa faktor yang memengaruhi penyusunan anggaran.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

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

1. Penelitian oleh Peggy Rumenser (2014) tentang Pengaruh Komitmen, Kualitas Sumber Daya Manusia, Gaya Kepemimpinan Terhadap Kemampuan Penyusunan Anggaran Pada Pemerintah Kota Manado. Hasil penelitian menunjukkan, secara parsial komitmen dan sumber daya manusia tidak memberi pengaruh pada penyusunan anggaran, sedangkan gaya kepemimpinan memberi pengaruh positif pada penyusunan anggaran. Maknanya pemimpin yang mengarahkan dengan baik, memerdulikan masalah, menegur bawahannya dengan santun yang tidak menjalankan tugas menyesuaikan prosedur, akan bisa menghasilkan kualitas anggaran baik.
2. Penelitian Fitri (2013) tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Kualitas Sumber Daya, Reward dan Punishment terhadap Anggaran Berbasis Kinerja. Hasil penelitian menunjukkan, gaya kepemimpinan memberi pengaruh negatif serta signifikan terhadap anggaran berbasis kinerja. Komitmen organisasi dan punishment tidak memberi pengaruh terhadap anggaran berbasis kinerja. Kualitas sumber daya dan reward memberi pengaruh signifikan terhadap anggaran berbasis kinerja. Secara bersamaan, gaya kepemimpinan, komitmen seluruh komponen organisasi, kualitas sumber daya, reward, dan punishment

memberi pengaruh positif serta signifikan terhadap anggaran berbasis kinerja pada pemerintahan kabupaten Lombok Barat.

3. Penelitian oleh Putri (2017) tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Efektivitas Pengambilan Keputusan Terhadap Partisipasi Penyusunan Anggaran (Studi Empiris Pada Rumah Sakit Umum Daerah Provinsi Kepulauan Riau). Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan efektivitas pengambilan keputusan berpengaruh signifikan terhadap partisipasi penyusunan anggaran. Artinya pengaruh yang diberikan oleh gaya kepemimpinan dan efektivitas pengambilan keputusan ini sifatnya positif dimana maknanya bertambah tinggi gaya kepemimpinan dalam sebuah perusahaan, menjadikan bertambah tinggi juga partisipasi penyusunan anggaran yang dihasilkan.
4. Penelitian yang dilakukan oleh Ningtias (2019) tentang "Pengaruh kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi dan kompetensi sumber daya manusia terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Jember. Hasilnya memperlihatkan, variabel kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi tidak memberi pengaruh signifikan terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja. Namun kompetensi sumber daya manusia memberi pengaruh signifikan terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja.

## **2.2. Komitmen Organisasi**

Komitmen individu akan perusahaan atau organisasi kerap menjadi isu penting. Sebabnya beberapa organisasi memasukkan komitmen menjadi suatu syarat dalam memegang sebuah posisi atau jabatan yang ditawarkan pada

beberapa iklan lowongan pekerjaan. Akan tetapi secara nyatanya pegawai serta pengusaha masih belum paham akan komitmen itu sendiri. Padahal pemahaman ini begitu krusial supaya terbentuk kondusifnya kondisi kerja sehingga perusahaan bisa beroperasi secara efektif dan efektif.

Berdasarkan kamus Bahasa Indonesia, komitmen organisasi yakni kemauan dan kemampuan guna menyeimbangkan perilaku pribadi dengan sasaran, prioritas, serta kebutuhan organisasi. Kondisi tersebut meliputi upaya memenuhi kebutuhan atau mengembangkan tujuan organisasi. Komitmen organisasi yakni tindakan yang mencerminkan loyalitas seorang pegawai dalam organisasi serta proses terus menerus dimana anggota organisasi menunjukkan perhatiannya akan kemajuan dan keberhasilan terhadap sasaran, nilai-nilai, dan tujuan organisasinya.

Komitmen organisasi merupakan suatu kondisi dimana seorang pegawai memihak sebuah organisasi beserta tujuannya, dan memiliki niat memelihara keanggotaan dalam organisasi tersebut. Komitmen organisasi yakni dukungan dan keyakinan yang kuat akan target serta nilai yang hendak diraih organisasi (Sinaga dan Siregar 2009:2).

Seorang pegawai dengan komitmen terhadap organisasi cenderung memperlihatkan perilaku dan sikap yang positif akan instansinya, memiliki keyakinan yang pasti guna meraih tujuan organisasi, berusaha meningkatkan prestasi, serta mempunyai jiwa untuk tetap membela organisasinya.

### **2.3. Kualitas Sumber Daya Manusia**

*Human resources is the people who are ready, willing and able to contribute to organizational goals* (Werther dan Davis, 1996 dalam Ndraha,



1997)). Sementara Nogi (dalam de Jesus, 2006) memaparkan, kualitas SDM yakni komponen krusial dalam menaikkan pelayanan organisasi terhadap keperluan publik. Sehingga, ada dua elemen paling dasar yang berhubungan dengan pengembangan SDM yakni keterampilan dan tingkat pendidikan pekerja. Sementara Notoadmodjo dalam de Jesus (2006) memaparkan, kualitas SDM meliputi dua aspek, yakni aspek kualitas fisik serta non fisik (berpikir, kemampuan bekerja, serta keterampilan lainnya).

Sumber daya manusia yang unggul yakni SDM yang bisa mewujudkan tidak hanya nilai komparatif, namun nilai kompetitif-generatif-inovatif juga melalui memanfaatkan energy paling tinggi semacam *imagination, creativity, and intelligence*; tidak lagi sebatas memanfaatkan energi kasar semacam tenaga otot, air, lahan, bahan mentah, serta lainnya (Ndraha,1997:12).

Terkait pengelolaan SDM, dibutuhkan sistem pengendalian manajemen supaya teraihnya sasaran organisais. Sistem ini dirancang guna memengaruhi orang-orang dalam organisasi yang dimaksud supaya bersikap selaras akan tujuan organisasi. Pengendalian organisasi bisa berbentuk prosedur dan aturan birokrasi maupun lewat manajemen informasi serta sistem pengendalian yang dirancang secara formal. Setiap individu dalam organisasi mempunyai tujuan personalnya sendiri. Guna menyikapi kondisi ini butuh sebuah jembatan yang bisa mengantarkan organisasi meraih tujuan, yakni tercapainya kesesuaian antara organization goal dan individual goal. Sistem pengendalian manajemen dalam hal ini sebaiknya bisa menjembatani mewujudkan *goal congruence*, yakni kesesuaian antara tujuan personal dengan tujuan organisasi (Mardiasmo, 2002:50).

Berubahnya pendekatan penganggaran menuju anggaran berbasis kinerja dari pendekatan tradisional membutuhkan sebuah kesiapan dari semua organisasi melalui melaksanakan perancangan strategik. Terkait perencanaan strategik, yakni bisa dimanfaatkan guna memberi arahan dan mengantisipasi perubahan. Terkait pelaksanaannya, masing-masing SDM atau personel yang terhubung di dalamnya wajib mendapatkan kejelasan tanggung jawab dan wewenang hingga mendapat pendelegasian tugas dan wewenang. Pelaksanaannya wajib difasilitasi dengan tersedianya manajemen kompensasi, pengendalian personel, dan regulasi keuangan yang fair dan jelas.

Berikutnya, supaya proses perubahan pendekatan penganggaran ini bisa sukses meraih tujuannya, tiap organisasi juga diharuskan memerhatikan budaya organisasi. Maksud kultur organisasi ini terhubung dengan lingkungan kerja serta kesediaan anggota guna menjalankan perubahan. Pelaksanaan perencanaan strategik wajib ditunjang dengan kuatnya budaya organisasi. Proses perencanaan strategik harus disertai perubahan sikap serta perilaku anggota organisasi guna menjalankan setiap program secara efisien dan efektif. Program yang telah dirancang dengan baik bisa gagal jika personel di lapangan bersikap tidak selaras akan strategi dan arahan (Mardiasmo, 2002:57).

Tercapainya kompetitif organisasi yang unggul, umumnya bersandar pada pengoptimalan sumber daya manusia serta pemeliharaan kerjasama antara orang yang diperkerjakan serta pengguna jasa dalam upaya meraih tujuan organisasi (Singh, 1997) dalam Alwi (2001:37). Kenyataannya sulit menciptakan SDM sebagai sumber keunggulan kompetitif organisasi sebab kondisi ini berhubungan dengan tidak hanya faktor keahlian dan kemampuan namun berhubungan juga

dengan dengan faktor personal yang lain semacam, kemauan seseorang untuk maju, kepribadian, sikap, persepsi serta nilai yang dianut. SDM dianggap unggul secara kompetitif apabila mempunyai keahlian dan kemampuan yang istimewa serta berkepribadian yang selaras akan *organizational personality* di tempatnya bekerja. (Alwi, 2001:38).

#### **2.4. Gaya Kepemimpinan**

Sesuai pemaparan Tjiptono (2006:161), gaya kepemimpinan yakni sebuah upaya yang dimanfaatkan pemimpin dalam melakukan interaksi dengan bawahan. Gaya kepemimpinan mewakili sikap, keterampilan, serta filsafat pemimpin dalam politiknya.

Gaya kepemimpinan yakni pola sikap yang dirancang guna mengintegrasikan tujuan individu dengan tujuan organisasi guna meraih suatu tujuan (Heidjrachman dan Husnan, 2002:224). Uraian lainnya memaparkan bahwa gaya kepemimpinan yakni pola perilaku (tindakan-tindakan dan kata-kata) dari pemimpin yang dirasakan orang lain (Hersey, 2004:29).

Gaya kepemimpinan yakni cara atau tindakan yang ditentukan serta dijalankan pemimpin dalam memengaruhi perilaku, sikap, perasaan, serta pikiran bawahannya (Nawawi, 2003:115). Mengacu pada uraian tersebut, peneliti menarik kesimpulan terkait gaya kepemimpinan yakni sebuah cara yang dimanfaatkan untuk melakukan interaksi guna meraih tujuan organisasi melalui pola komunikasi yang baik. Sementara itu, beberapa jenis gaya kepemimpinan meliputi:

1. Gaya Kepemimpinan otoriter

Yakni gaya kepemimpinan dengan menghimpun beberapa gaya kepemimpinan atau perilaku yang sifatnya terpusat pada pemimpin sebagai satu-

satunya penentu, pengendali serta penguasa anggota organisasi serta aktivitasnya dalam upaya meraih tujuan organisasi.

### 2. Gaya Kepemimpinan demokratis

Yakni gaya kepemimpinan dimana memposisikan manusia sebagai faktor penunjang paling penting dalam kepemimpinan yang dijalankan berorientasi pada hubungan dengan anggota organisasi.

### 3. Gaya Kepemimpinan bebas

Yakni gaya kepemimpinan dimana intinya memiliki pandangan bahwa anggota organisasi bisa mandiri dalam memutuskan sesuatu maupun mengurus dirinya sendiri, dengan sedikit pemberian petunjuk atau pengarahan dalam merealisasikan tugas utama sebagai bagian dari tugas utama organisasi

Definisi terkait gaya Kepemimpinan yakni kemampuan mengarahkan, menggerakkan, serta memengaruhi individu atau kelompok individu guna meraih suatu tujuan pada suatu situasi (Abi Sujak, 2000:56). Sehingga dari seorang pemimpin bisa memberi pengaruh pada kinerja.

Pemaparan dari Davis dikutip Handoko (2003: 290-291), terdapat ciri pokok yang memengaruhi keberhasilan kepemimpinan dalam pemerintahan, yakni meliputi:

#### a. *Intelligence* (Kecerdasan)

Secara umum beberapa penelitian memperlihatkan bahwa pemimpin dengan tingkat kecerdasan lebih tinggi dibanding pengikutnya, namun tidak begitu berbeda.

#### b. *Social maturity and Breadht* (Kedewasaan, Sosial dan Hubungan Sosial yang luas)

Pemimpin umumnya lebih matang atau dewasa, memiliki emosi yang stabil, dan memiliki perhatian dan kegiatan yang luas.

c. Dorongan berprestasi dan motivasi diri

Secara relatif pemimpin memiliki dorongan berprestasi serta motivasi yang tinggi, dimana mereka lebih bekerja keras untuk nilai intrinsik.

d. Mampu Memberdayakan

Suksesnya seorang pemimpin umumnya dapat memberdayakan bawahan yang dipimpinnya.

e. Mampu Berinteraksi

Pemimpin yang baik umumnya cenderung melakukan interaksi dengan baik bersama sesama pemimpin, serta bawahan yang dipimpinnya, dalam bagaimanapun kondisinya.

f. Memiliki Kedudukan atau Jabatan

Seorang pemimpin akan terus mempunyai jabatan dalam organisasi, baik di masyarakat maupun pemerintah sebab kepemimpinan yakni rangkaian kegiatan pemimpin yang tidak terpisahkan dari posisi jabatan serta gaya pemimpin tersebut.

g. Memiliki Sifat Tertentu

Pemimpin yang berhasil mempunyai beberapa sifat khusus semacam kemauan keras, kemampuan tinggi, serta kepribadian baik yang bisa mengarahkan bawahannya.

h. Mempunyai Pola Hubungan Yang Baik

Pemimpin yang sukses bisa membentuk pola hubungan antar orang, melalui memanfaatkan pengaruh dan wewenangnya terhadap kelompok orang supaya bekerja sama dalam meraih rencana yang menjadi tujuan.

i. Mempunyai Pengaruh Yang Kuat

Pemimpin wajib mempunyai pengaruh kuat guna menggerakkan bawahannya supaya dengan sukarela berusaha meraih tujuan kelompok.

j. Sikap-sikap hubungan manusiawi

Pemimpin yang sukses cenderung mengakui martabat dan harga diri bawahannya, memiliki perhatian tinggi serta memiliki orientasi pada bawahannya.

## **2.5. Penyusunan Anggaran**

Tahap penyusunan anggaran yakni aktivitas kompleks dan, sebab anggaran berdampak disfungsional dan fungsional terhadap perilaku dan sikap anggota organisasi (Arisandi, 2007). Dampak tersebut diperlihatkan oleh ada tidaknya fungsi anggaran sebagai sarana pengendalian yang baik guna memotivasi para anggota organisasi supaya kinerjanya naik. Sesuai pemaparan Anthony dan Govindarajan (2005:75), tujuan penyusunan anggaran yakni:

1. Dasar evaluasi kinerja
2. Penugasan tanggung jawab kepada manajer.
3. Mengkoordinasikan aktivitas dari beberapa bagian organisasi.
4. Menyelaraskan dengan rencana strategis

Sedangkan Mardiasmo (2002:63) memaparkan, tujuan penyusunan anggaran bagi sektor public antara lain:

- a. Anggaran dibutuhkan guna meyakinkan bahwa pemerintah sudah bertanggung jawab kepada rakyat.

- b. Anggaran diperlukan karena adanya kebutuhan dan keinginan masyarakat yang tak terbatas dan terus berkembang, sedangkan sumber daya yang ada sangatlah terbatas.
- c. Sebagai sarana bagi pemerintah guna mengarahkan pembangunan seosial-ekonomi, menjamin kesinambungan, dan meningkatkan kualitas hidup masyarakat.

Partisipasi anggaran mengikutsertakan manajer baik dalam melaksanakan, menyusun, dan mengusulkan anggaran dalam pusat pertanggungjawaban. *Participative budgeting* (Pengangaran partisipatif) memberikan peluang untuk para manajer gunaterlibat melakukan penyusunan anggaran (Hansen dan Mowen, 1999:376). Secara kompleks, tujuan dikomunikasikan dengan para manajer, dimana kedepannya bisa mendorong kreativitas serta memberi rasa tanggung jawab. Keterlibatan manajer dalam membentuk anggaran bisa memicu bertambah tingginya taraf keselarasan tujuan. Tambahan dari Mowen, bahwa seseorang yang turut serta dalam penetapan standarnya sendiri cenderung lebih bekerja keras guna meraih standar tersebut.

Melalui terdapatnya anggaran secara partisipatif, diharapkan bisa meningkatkan kinerja manajer, dimana saat sebuah tujuan disusun serta secara partisipatif disetujui, maka seorang pegawai bisa menginternalisasi tujuan yang ditentukan serta cenderung mempunyai rasa tanggungjawab pribadi guna meraihnya sebab dirinya turut serta dalam penyusunan anggaran (Hariyanti, 2002).

Menurut Wahyuningsih (2005:11) bahwa melalui terdapatnya partisipasi anggaran dari manajer tingkat bawah dan menengah dalam tahap penyusunan

anggaran, berdampak memberi manfaatyskni, proses partisipasi menekan informasi asimetri dalam organisasi, sehingga ada kemungkinan manajemen tingkat atas memperoleh informasi terkait masalah teknologi dan lingkungan, dari manajer tingkat bawah dengan kemampuan khusus. Selanjutnya, tahap partisipasi bisa melahirkan komitmen yang lebih dari manajemen tingkat bawah guna memenuhi anggaran dan menjalankan rencana anggaran.

Dengan demikian hendaknya partisipasi diarahkan pada penetapan target malalui diskusi yang cukup memungkinkan, tiap pelaksanaannya menyadari bahwa target ini diterima semua anggota kelompok tersebut. Partisipasi wajib diarahkan supaya bisa memberikan kesempatan yang cukup guna melakukan interaksi, sehingga kelompok tersebut dapat bekerja dengan baik dan dapat menerima sasaran-sasaran kelompok tersebut sebagai sarannya sendiri.

## **2.6. Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD)**

UU No. 17 Pasal 16 tahun 2003 terkait keuangan Negara memaparkan, APBD (Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah) yakni perwujudan pengelolaan keuangan daerah yang setiap tahunnya ditetapkan melalui dikeluarkannya peraturan daerah. APBD (Anggaran Pendapatan dan Belanjar Daerah) mencakup anggaran untuk pembiayaan, anggaran belanja, dan anggaran pendapatan. Sumber pendapatan daerah dari pendapatan asli daerah, serta pendapatan dan pertimbangan lainnya yang sah.

APBD (Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah) yakni rencana operasional keuangan daerah yang menguraikan penerimaan daerah pengeluaran guna pembangunan dan pembiayaan rutin dalam suatu periode anggaran (Adisasmita, 2014).



UU No. 17 Pasal 16 tahun 2003 terkait keuangan Negara menguraikan fungsi APBD meliputi:

- a. Fungsi stabilisasi bisa dijelaskan bahwa anggaran daerah sebagai sarana dalam mengupayakan dan memelihara tercapainya keseimbangan perekonomian.
- b. Fungsi distribusi bisa dijelaskan bahwa kebijakan anggaran daerah harus menjunjung rasa keadilan dan kepatuhan untuk seluruh pihak.
- c. Fungsi alokasi bisa dijelaskan bahwa anggaran diarahkan dalam menekan pengangguran dan pemborosan anggaran sertadapat meningkatkan efisiensi maupun efektivitas perekonomian.
- d. Fungsi pengawasan bisa dijelaskan bahwa anggaran daerah menjadi acuan untuk menilai apakah pemerintahan daerah sudah sesuai dengan aturan yang sudah ditetapkan.
- e. Fungsi perencanaan bisa dijelaskan bahwa anggaran daerah sebagai pedoman untuk manajemen dalam melakukan perencanaan kegiatan pada tahun anggaran yang bersangkutan.
- f. Fungsi otorisasi bisa dijelaskan bahwa anggaran daerah sebagai pedoman guna menjalankan pendapatan serta belanja pada tahun anggaran yang bersangkutan.

Terkait dengan salah satu fungsi APBD yakni guna menekan pemborosan anggaran, dapat memelihara dan mengupayakan terwujudnya ekonomi yang seimbang, maka penyusunan APBD dalam PERMENDAGRI No. 33 Pasal 2 Tahun 2017 terkait Pedoman Penyusunan APBD Tahun 2018 dipaparkan berikut:

- 1) Sesuai kebutuhan pelaksanaan urusan pemerintahan yang menjadi tanggung jawab daerah.
- 2) Taat, tertib terhadap ketentuan undang-undang, bertanggung jawab, ekonomis, efektif, efisien dengan memperhatikan rasa keadilan, kepatutan, dan manfaat bagi masyarakat.
- 3) Tepat waktu, sesuai dengan jadwal dan tahapan yang telah ditentukan dalam undang-undang.
- 4) Transparan memudahkan masyarakat untuk memperoleh dan mengetahui informasi sebesar besarnya mengenai APBD,Partisipatif, melibatkan masyarakat dalam penyusunan APBD.
- 5) Tidak bertentangan dengan kepentingan umum, peraturan undang-undang yang lebih tinggi dan peraturan daerah lainnya.

Unsur APBD sesuai pemaparan Halim (2012) meliputi:

- a) Terdapatnya sumber penerimaan yang mana adalah target minimal guna menutupi beban atau biayayang berhubungan dengan kegiatan tersebutserta terdapatnya beban atau biaya yang merupakan batas maksimal pengeluaran yang hendak dijalankan. Proyek dan jenis kegiatan dipaparkan dalam bentuk angka.
- b) Rencana kegiatan daerah dengan uraian kegiatan secara terperinci
- c) Periode anggaran dijalankan dalam satu tahun periode, sehingga anggaran dilaksanakan, didukung, dan dimengerti.

Suatu tahapannya adalah negosiasi berbagai pihak yang berhubungan terkait angka anggaran.

Tahap penerapan atau implementasi yakni langkah dalam penganggaran sesudah langkah perencanaan atau penetapan sasaran diselesaikan. Sesudah penetapan sasaran serta manajer yang wajib bertanggungjawab atas pencapaian terget tersebut telah ditunjuk, berikutnya manajer diberikan alokasi sumber daya. Sesudahnya, unit-unit atau bidang-bidang terkait anggaran melakukan penyusunan anggaran secara menyeluruh disahkan pimpinan institusi. Anggaran untuk berikutnya dilakukan pengimplementasian serta memiliki fungsi sebagai blueprint berbagai sikap yang hendak dijalankan selama setahun anggaran. Pada tahap ini, manajer memiliki tanggung jawab guna mengomunikasikan anggaran yang sudah disahkan kepada manajer tingkat bawah dan menengah. Kondisi ini memiliki maksud supaya manajer bawah dan menengah dengan penuh kesadaran bersedia serta mengetahui dalam mewujudkan standar yang telah ditentukan dalam anggaran. Pada tahap ini, pula dibutuhkan koordinasi dan kerjasama supaya anggaran bisa diimplementasi dengan baik (Puspaningsih, 2002).

## BAB III

### KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN

#### 3.1. Kerangka Konseptual

Gambaran dari penelitian ini bahwa komitmen pegawai pada organisasi dalam penyusunan anggaran tidak secara otomatis terjadi, namun lewat tahapan panjang. Steers dikutip oleh Sopiah (2008:20) memaparkan beberapa faktor yang memengaruhi komitmen pegawai yakni Tanggungjawab, Memiliki Tujuan Jelas dan Kesempatan.

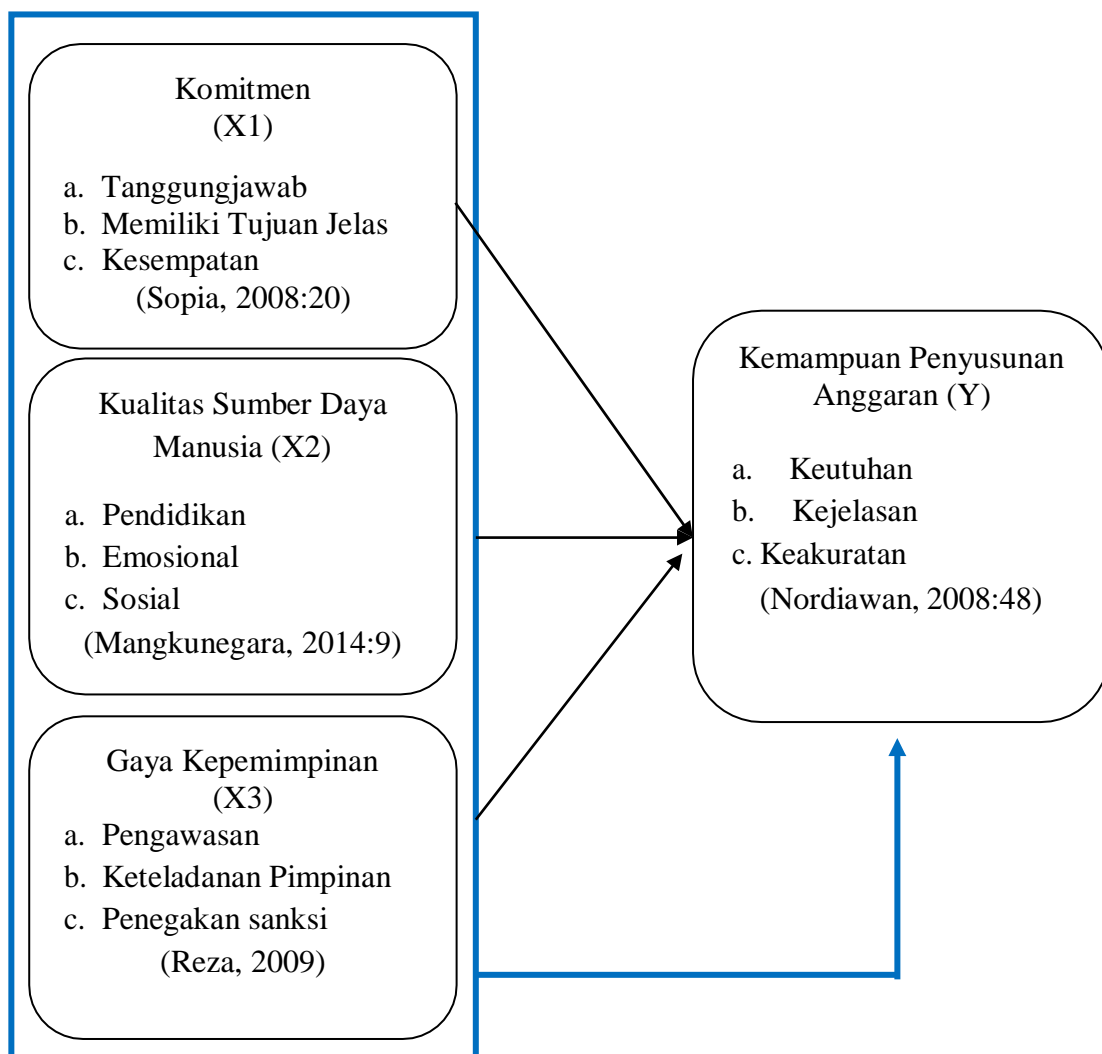
Definisi komprehensif terkait kualitas SDM sesuai pemaparan Mangkunegara (2014:9) yakni *output* (hasil kerja) atau prestasi kerja baik kuantitas maupun kualitas yang diraih SDM per satu periode dalam menjalankan tugas kerjanya menyesuaikan tanggung jawabnya. Emosional dan pendidikan yang baik begitu diperlukan di instansi atau perusahaan sebab dengan terdapatnya program ini bisa menunjang peningkatan keterampilan dan kemampuan pegawai. Perancangan pengembangan pegawai memiliki tujuan guna mendapatkan pegawai yang dapat fleksibel dan berprestasi dalam sebuah organisasi untuk menghadapi perubahan keadaan di masa mendatang.

Pemimpin yang ikut terlibat terkait penyusunan anggaran akan meningkatkan komitmen pegawai dalam penyusunan anggaran, sehingga akan memperbaiki penilaian kinerja. Gaya kepemimpinan yakni cara pemimpin menjalankan fungsi kepemimpinannya serta bagaimana dirinya dilihat oleh bawahan maupun mereka yang dari luar sedang mengawasi (Robert dalam Reza : 2010).

Kemampuan penyusunan anggaran begitu penting maka diperlukan indikator dalam penyusunan anggaran yakni antara lain, Keutuhan yakni seluruh pengeluaran dan penerimaan masuk dalam satu dana umum; Akurat, yakni estimasi anggaran hendaknya tidak memasukkan biaya yang lain ; dan Jelas yaitu anggaran sebaiknya dirancang dengan sederhana, bisa dipahami khalayak umum, serta tidak menimbulkan kebingungan bagi para pengguna (Nordriawan, 2008:48)

Jabaran kerangka konseptual penelitian ini dipaparkan berikut:

**Gambar 3.1. Kerangka Konsep Penelitian**



### 3.2. Hipotesis

Berdasarkan rumusan permasalahan yang sudah dijabarkan, didapat hipotesis penelitian ini yakni;

1. Komitmen, kualitas sumberdaya manusia dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kemampuan penyusunan anggaran Dinas Perikanan Kabupaten Bulukumba
2. Komitmen, kualitas sumberdaya manusia dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap kemampuan penyusunan anggaran Dinas Perikanan Kabupaten Bulukumba
3. Gaya kepemimpinan berpengaruh paling dominan terhadap kemampuan penyusunan anggaran Dinas Perikanan Kabupaten Bulukumba

### 3.3. Definisi Operasional Variabel

Guna memberi penjelasan terkait variabel yang dimaksud dalam penelitian ini maka diperlukan definisi operasional variabel sebagai berikut :

1. Komitmen (X1) adalah suatu keinginan pegawai untuk tetap mempertahankan kualitas/eksistensi pekerjaannya pada Dinas Perikanan Kabupaten Bulukumba dan bersedia bekerja keras demi pencapaian tujuan dari organisasi tersebut. Indikator komitmen adalah Tanggungjawab, Memiliki Tujuan Jelas dan Kesempatan.
2. Kualitas Sumber Daya Manusia (X2) adalah Hasil pekerjaan suatu pegawai yang dilihat dari *Output* (hasil kerja) baik segi kuantitas maupun kualitas yang diraih pada suatu periode. Indikator Kualitas Sumber Daya Manusia adalah Pendidikan, Emosional dan Sosial.

3. Gaya Kepemimpinan (X3) adalah pola tingkah laku pemimpin yang melekat dan dapat memengaruhi pegawainya sehingga apa yang diperintahkan oleh pimpinan itu yang akan dikerjakan. Indikator Gaya Kepemimpinan adalah Pengawasan, Keteladanan Pimpinan dan Penegakan sanksi.
4. Kemampuan Penyusunan Anggaran (Y) Kemampuan pegawai dalam menyusun sebuah rencana yang disusun dengan sistematis dimana mencakup SKPD atau seluruh kegiatan perusahaan dan dinyatakan dalam kesatuan (hasil kerja) moneter serta berlaku untuk periode tertentu mendatang. Indikator Kemampuan Penyusunan Anggaran adalah Keutuhan, Kejelasan dan Keakuratan.

## **BAB IV**

### **METODE PENELITIAN**

#### **4.1. Pendekatan Penelitian**

Pendekatan penelitian ini yakni deskriptif kualitatif, dimana merupakan pendekatan yang menghasilkan tingkah laku, tulisan, dan data yang diperoleh lewat apa yang diobservasi. Penelitian deskriptif dimanfaatkan guna melukiskan atau menggambarkan sesuatu yang sedang diteliti serta berupaya menggambarkan dengan mendalam dan jelas terkait sesuatu yang diteliti serta menjadi pokok masalah

Sesuai uraian tersebut, pengajuan penelitian ini guna mempelajari fenomena atau kasus yang ada di Dinas Perikanan sebagai salah satu unsur dalam penyusunan anggaran.

#### **4.2. Tempat dan Waktu Penelitian**

Pelaksanaan penelitian diselenggarakan pada Dinas Perikanan Kabupaten Bulukumba Waktu penelitian mulai bulan Juli sampai dengan bulan Agustus 2020.

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

Populasi yakni daerah generalisasi dimana meliputi objek atau subjek yang memiliki suatu karakteristik serta kualitas dimana telah dipilih peneliti guna dipelajari serta berikutnya disimpulkan (Sugiono,2010). Populasi penelitian ini yakni semua Pegawai Dinas Perikanan kabupaten Bulukumba sejumlah 53 orang. Sampel yakni anggota dari karakteristik serta jumlah populasi. Teknik sampling memanfaatkan metode sampel jenuh yakni dengan menentukan seluruh populasi sebagai sampel sebanyak 53 orang pegawai.



#### 4.4. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data penelitian ini memanfaatkan teknik yang meliputi:

a. Wawancara

Wawancara bersama pihak yang terlibat dalam penelitian ini guna mendapat informasi terkaisegala sesuatu yang berhubungan dengan penelitian.

b. Kuisisioner

Teknik yang dipakai angket atau kuisisioner dalam sebuah cara pengumpulan data melalui aplikasi google form yang berbasis web, dimana harapannya supaya subjek bisa memberi tanggapan atas daftar pertanyaan yang diajukan akan lebih cepat. Penskoran mengacu pada skala *Likert*.

c. Studi dokumentasi

Teknik pengumpulan data melalui cara membaca, meninjau serta mempelajari bermacam informasi, jurnal, buku yang berkaitan dengan penelitian.

#### 4.5. Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data penelitian ini meliputi data primer dan sekunder, dengan uraiannya berikut:

1. Data Primer

Data yang secara langsung didapat dari subjek yang terpilih pada lokasi penelitian. Perolehan data ini lewat mengajukan wawancara dan daftar pertanyaan.

2. Data Sekunder

Perolehan data ini dari studi dokumentasi dengan mempelajari beragam tulisan lewat internet, majalah, jurnal, dan buku guna menunjang penelitian ini.

#### **4.6. Metode Analisis Data**

##### **4.6.1. Uji validitas dan reliabilitas**

Kesimpulan penelitian yang berwujud jawaban permasalahan penelitian, disusunberdasar pada hasil proses pengujian data mencakup: penentuan, pengumpulan serta penganalisisan data. Sehingga, kesimpulan bergantung terhadap kualitas data yang dianalisa serta alat yang dipakai dalam pengumpulannya. Dua alat untuk melakukan pengukuran kualitas data yakni uji validitas dan uji realibitas.

##### **a. Uji validitas**

Sesuai pemaparan Ancok dan Singarimbun (2009), validitas yakni seberap jauh instrumen ukut mengukur sesuatu yang hendak diukurnya. Kuesioner penelitian ini tersusun dari empat konsep teoritis, meliputi: kemampuan penyusunan anggaran, gaya kepemimpinan, sumber daya manusia, dan komitmen. Instrumen bisa disebut sah atau valid jika bisa mengukur sesuatu yang hendak diukur serta bisa mengungkapkan data dari variabel yang diteliti dengan tetap. Apabila signifikansi hasil korelasi di bawah 5%, dikatakan itemnya valid atau shahih (Tiro dan Sukarna, 2012).

##### **b. Uji reliabilitas**

Sebuah intrumen bisa disebut *reliabel* jika instrumen ukurnya mengarah pada konsisten atau keajegan, dimana taraf reliabilitasnya menunjukkan seberapa jauh alat ukur bisa dipercaya dan diandalkan

sehingga hasil pengukurannya tetap konsisten apabila dijalankan pengukuran berkali-kali pada gejala dan instrumen ukur yang tetap. Suatu instrumen disebut andal, apabila mempunyai koefisien reliabilitas senilai 0.60 maupun di atasnya (Tiro dan Sukarna, 2012).

Nasution (2010:77), menjelaskan bahwa sebuah alat ukur dianggap reliabel jika instrumen itu dalam melakukan pengukuran sebuah gejala pada waktu yang berbeda tetap memperlihatkan hasil yang tetap. Sehingga instrumen yang reliabel secara konsisten menghasilkan hasil yang tetap.

#### **4.6.2. Uji Asumsi Dasar**

- a. Uji Homogenitas dimanfaatkan guna melihat apakah varian-varian populasi merupakan sama ataukah tidak. Pengujian ini dijalankan sebagai syarat dalam analisis ANOVA dan *independent sample test*.
- b. Uji linearitas memiliki tujuan guna melihat apakah dua variabel berhubungan linear ataukah tidak secara signifikan.
- c. Uji normalitas dimanfaatkan guna melihat apakah populasi data distribusinya normal ataukah sebaliknya.

#### **4.6.3. Uji Asumsi Klasik**

- a. Uji autokorelasi

Uji autokorelasi dimanfaatkan guna melihat terdapat ataukah tidak penyimpangan asumsi klasik autokorelasi yakni korelasi yang muncul antara residual dalam setiap pengamatan dalam model regresi.

- b. Uji heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dimanfaatkan guna melihat terdapat atau tidak penyimpangan asumsi klasik heteroskedastisitas yakni terdapatnya perbedaan varian dari residual untuk seluruh pengamatan dalam model regresi.

c. Uji multikonlinearitas

Uji multikonlinearitas dimanfaatkan guna melihat terdapat atau tidak penyimpangan asumsi klasik multikonlinearitas yakni terdapatnya hubungan linear antar variabel bebas dalam model regresi.

a. Uji normalitas regresi

Uji normalitas dimanfaatkan guna melakukan pengujian apakah nilai residual yang dihasilkan dari regresi distribusinya normal atau tidak dalam model regresi

#### **4.7. Skala Pengukuran Variabel**

Skala pengukuran yang dimanfaatkan berupa skala likert guna melakukan pengukuran persepsi, pendapat, dan sikap individu atau kelompok individu terkait fenomena social (Sugiyono, 2010:132). Peneliti mengajukan lima alternative jawaban pada subjek dengan memanfaatkan skala 1 hingga 5 guna kepentingan analisis kuantitatif penelitian, dengan skor untuk alternative jawaban 5=SS (Sangat Setuju), 4=S (Setuju), 3=R (Ragu-ragu), 2=TS (Tidak setuju), 1=STS (Sangat Tidak Setuju).

#### **4.8. Teknik Analisis Data**

Analisis deskriptif dimanfaatkan guna mendeskripsikan atau menggambarkan kemampuan penyusunan anggaran, gaya kepemimpinan, kualitas

sumber daya manusia, dan komitmen. Terkait analisis ini dimanfaatkan nilai rata-rata dan bentuk tabel guna memberikan deskripsi variabel dengan jelas.

Teknik analisa data kuantitatif yang didapat melalui hasil kuesioner melalui memanfaatkan *multiple regression analysis*. Analisis linear berganda dijalankan guna mengetahui pengaruh variabel X (independen) yang diperlihatkan oleh komitmen, kualitas sumberdaya manusia dan gaya kepemimpinan ,terhadap variabel Y (dependen) yang diperlihatkan oleh kemampuan penyusunan anggaran.

Persamaannya yang digunakan yakni :

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + e$$

Keterangan :

Y = Kemampuan Penyusunan Anggaran

a = Konstanta

X<sub>1</sub> = Komitmen

X<sub>2</sub> = Kualitas Sumber Daya Manusia

X<sub>3</sub> = Gaya Kepemimpinan

b<sub>1</sub>, b<sub>2</sub>, b<sub>3</sub> = Koefisien pengaruh

e = Kesalahan prediksi

Selanjutnya untuk mengetahui pengaruh Komitmen (X<sub>1</sub>), Kualitas Sumber Daya Manusia (X<sub>2</sub>) dan Gaya Kepemimpinan (X<sub>3</sub>) , terhadap variabel terikat yaitu Kemampuan Penyusunan Anggaran (Y) secara parsial maka dijalankan uji T. selanjutnya guna melihat pengaruh variabel bebas yaitu : Komitmen (X<sub>1</sub>), Kualitas Sumber Daya Manusia (X<sub>2</sub>) dan Gaya Kepemimpinan (X<sub>3</sub>) , terhadap variabel terikat yaitu Kemampuan Penyusunan Anggaran (Y) secara bersama-sama maka dijalankan uji F.

**a. Pengujian hipotesis pertama**

Hipotesis tersebut hendak diuji berdasar kepada analisis dihasilkan dari model regresi berganda;

- a)  $H_a$  bermakna variabel bebas secara parsial memberi pengaruh signifikan terhadap variabel tergantung.
- b)  $H_o$  bermakna variabel bebas secara parsial tidak memberi pengaruh signifikan terhadap variabel tergantung.
- c) Dengan tingkat signifikansi  $\alpha = 5\%$  dan dengan *degree of freedom*  $(n - k - 1)$  dengan  $n$  yakni jumlah pengamatan serta  $k$  yakni jumlah variabel independen. Sementara penentuan  $t$  tabel melalui melihat taraf signifikan senilai  $5\%$  dan  $df = (n - 1)$ .

**b. Pengujian hipotesis kedua**

Uji hipotesis ini dimanfaatkan guna melakukan pengujian pengaruh secara bersamaan variabel tergantung. Uraian pengambilan keputusannya yakni:

- a)  $H_o$  : bermakna secara simultan variabel bebas tidak memberi pengaruh signifikan terhadap variabel tergantung.
- b)  $H_a$  : bermakna secara simultan variabel bebas memberi pengaruh signifikan terhadap variabel tergantung.

Dengan taraf signifikan  $\alpha = 5\%$  serta *degree of freedom*  $(k)$ ,  $(n - k - 1)$  dimana  $n$  yakni jumlah pengamatan serta  $k$  adalah variabel bebas.

Maka rumus dari penentuan nilai  $F$  hitung yakni .

$$F = \frac{\frac{\sigma^2}{\sigma}}{\frac{(1 - \sigma^2)}{\sigma - \sigma - \sigma}}$$

Keterangan :

$R^2 = R$  Square

k = banyaknya variabel bebas

n = banyaknya data

Sementara penentuan F tabel melalui melihat taraf signifikan  $\alpha$  senilai 5% serta  $df = (n-1)$ , sehingga (Ghozali, 2010)

- c) Apabila  $F_{hitung} > F_{tabel}$  atau  $Sig. F < 5\%$  maka  $H_0$  ditolak serta  $H_1$  diterima yakni secara simultan variabel bebas memberi pengaruh signifikan terhadap variabel tergantung.
- d) Apabila  $F_{hitung} < F_{tabel}$  atau  $Sig. F > 5\%$  maka  $H_0$  diterima serta  $H_1$  ditolak yakni secara simultan variabel bebas tidak memberi pengaruh signifikan terhadap variabel tergantung.

### c. Pengujian hipotesis ketiga

Uji hipotesis ini dimanfaatkan guna melakukan pengujian variabel bebas yang memberi pengaruh paling dominan terhadap variabel tergantung. Jika diantara variabel bebas yang memiliki nilai R (koefisien regresi) melebihi diantara yang lain maka variabel ini adalah variabel yang memberi pengaruh paling dominan terhadap variabel tergantung (Ghozali, 2011).

## **BAB V**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

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

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

Wilayah Kabupaten Bulukumba termasuk dalam Provinsi Sulawesi Selatan, dimana secara geografi berada di 119°58'00" hingga 120°28'00"(Greenwich) serta 5°20'00" hingga 5°40'00" LS. Wilayahnya ada di tenggara Kota Makassar, dengan pembagian wilayahnya meliputi 102 desa, 24 kelurahan, dan 10 kecamatan. Batas wilayahnya meliputi:

- Berbatasan dengan Kabupaten Bantaeng di sebelah barat;
- Berbatasan dengan Laut Flores di sebelah selatan;
- Berbatasan dengan Teluk Bone di sebelah timur; dan
- Berbatasan dengan Kabupaten Sinjai di sebelah utara;

Kabupaten Bulukumba secara administratif meliputi 10 kecamatan, dengan uraiannya yakni:



**Tabel: 5.1.****Luas Wilayah Kabupaten Bulukumba, Dirinci Tiap Kecamatan**

NO	KECAMATAN	IBUKOTA	LUAS (KM <sup>2</sup> )	JUMLAH DESA/KEL.
1	Kecamatan Ujungbulu	Terang-Terang	14.44	9
2	Kecamatan Gantarang	Ponre	173.51	21
3	Kecamatan Kindang	Borong Rappoa	148.76	13
4	Kecamatan Ujung Loe	Dannuang	144.31	13
5	Kecamatan Bontobahari	Tanah Lemo	108.6	8
6	Kecamatan Bontotiro	Hila-Hila	78.34	13
7	Kecamatan Herlang	Tanuntung	68.79	8
8	Kecamatan Kajang	Kassi	129.06	19
9	Kecamatan Bulukumpa	Tanete	171.33	17
10	Kecamatan Rilau Ale	Palampang	117.53	15
JUMLAH			1.154,67	136

Sumber: Kabupaten Bulukumba Dalam Angka, Th. 2010

Wilayah Kabupaten Bulukumba luasnya yakni 1.154,67 Km<sup>2</sup> atau sekitar 2,5 persen dar luas wilayah Sulawesi Selatan. Tahun 2018 populasi penduduk sejumlah 418.326 jiwa dengan pertumbuhan penduduk rata-rata 0,63 % serta kepadatan penduduknya 362 jiwa/km<sup>2</sup>, kepadatan penduduk paling sedikit di Kecamatan Kindang dan paling banyak di Kecamatan Ujungbulu.

Bentuk morfologi atau bentang alam wilayah Kabupaten Bulukumba meliputi; morfologi pedataran (0 - 25 m dpl), morfologi bergelombang (25 -100 m

dpl), morfologi perbukitan (100 - 500 m dpl), serta morfologi pegunungan (500 - >1000 m dpl).

**a. Morfologi Pegunungan**

Memiliki karakteristik bagian utara Kecamatan Kindang, satuan wilayah ini sekitar Pegunungan Lompobattang (Bulu Singgang), batuan penyusun didominasi oleh Batuan Gunungapi Lompobattang, dan relief topografi tekstur topo grafi kasar dan tinggi.

**b. Morfologi Perbukitan**

Memiliki karakteristik tekstur topografi dan relief topografi sedang, terdapat di daerah Kecamatan Bontobahari, Bontotiro, Herlang, dan Kajang, batuan penyusun terutama meliputi Formasi Walanae, Formasi Baturappe-Cindako, dan Batuan Gunungapi Lompobattang.

**c. Morfologi Bergelombang**

Memiliki karakteristik relief topografi sedang hingga rendahserta tekstur topografi halus hingga sedang, batuan penyusunnya didominasibatuan Gunungapi, Batugamping, dan batuan Formasi Walanae. Pada batugamping setempat ada morfologi undak, dimana wilayah morfologinyameliputi Kecamatan Bontobahari, Bontotiro, dan Kajang.

**d. Morfologi Pedataran**

Memiliki karakteristiktekstur topografi halus, relief topografi sangat rendah, terdapat di wilayah Kecamatan Bontobahari dan Ujungbulu, serta batuan penyusunnya didominasi Endapan Aluvium.

Iklim di Kabupaten ini adalah tropis dengan rerata suhu udaranya yakni 23,82°C – 27,68°C 28°C dengan curah hujan rata-rata 170 mm/bulan. Tahun 2018

opulasi penduduk sejumlah 418.326 jiwa dimana meliputi 220.697 jiwa perempuan atau 52,75% serta 197.629 jiwa laki-laki atau 47,24% dengan kepadatan penduduknya yakni 362 jiwa/km<sup>2</sup>.

Wilayah bagian laut dan pesisir Kabupaten Bulukumba dengan panjang pantai ± 128 km, dimana mencakup perairan pantai hingga batas sejauh 4 mil kearah laut dari garis pantai (UU No. 22 Tahun 1999), membutuhkan konsep arahan pengelolaan yang optimal dan serasi sesuai dengan daya dukung dan kemampuan wilayahnya.

Kondisi fisik wilayah laut dan pesisir Kabupaten Bulukumba dimulai dari wilayah administrasi Kecamatan Ujung Loe, Kecamatan Kajang, Kecamatan Herlang, Kecamatan Bonto Tiro, Kecamatan Bonto Bahari, Kecamatan Ujung Bulu, dan Kecamatan Gantarang. Untuk panjang garis pantai dan laut serta luas wilayah Kabupaten Bulukumba dipaparkan berikut :

**Tabel 5.2.**  
**Luas wilayah dan panjang garis pantai wilayah pesisir**  
**Dan laut Kabupaten Bulukumba**

NO	WILAYAHKECAMATAN	LUAS WILAYAH (KM <sup>2</sup> )	PANJANG GARIS PANTAI(KM)
1.	Gantarang	173,51	10,0
2.	Bonto Bahari	108,60	48,2
3.	Ujung Loe	144,31	11,5
4.	Bonto Tiro	78,34	10,6
5.	Herlang	6,79	16,0
6.	Kajang	129,06	20,2
7.	Ujung Bulu	14,44	11,5
Pesisir dan Laut Kab.Bulukumba		237,87	128,0

Sumber: *Kabupaten Bulukumba Dalam Angka Tahun 2018*

Dasar hukum pendirian Dinas Perikanan Kabupaten Bulukumba adalah sesuai dengan Peraturan Bupati Kabupaten Bulukumba Nomor 86 tahun 2016

mengenaikata kerja, susunan organisasi, tugas dan fungsi, serta kedudukan Dinas Perikanan kabupaten Bulukumba.

Adapun struktur organisasi Dinas perikanan kabupaten Bulukumba adalah:

a. Kepala Dinas

b. Sekretaris meliputi :

- Sub bagian kepegawaian dan umum
- Sub bagian pelaporan dan program
- Sub bagian keuangan

c. Bidang Pemberdayaan Nelayan Kecil dan Pengelolaan TPI

- Seksi Pengelolaan dan Penyelenggaraan TPI
- Seksi Pemberdayaan Neleyan Kecil

d. Bidang Budidaya Air Payau

- Seksi Pengembangan dan Pembinaan Air Payau
- Seksi Kawasan Budidaya, Kesehatan Ikan dan Lingk. Budaya Air Payau

e. Bidang Budidaya Air Tawar

- Seksi Kawasan Budidaya, Lingkungan, dan Kesehatan ikan Budaya Air Tawar
- Seksi Pembinaan dan Pengembangan Air Tawar

f. Bidang Pengembangan Usaha dan Kelembagan

- Seksi Kelembagan, Akses Iptek dan Informasi
- Seksi Perizinan dan Kemitraan Usaha

Uraian tugas dan fungsinya sebagai berikut :

**a. Kepala Dinas**

Tugas pokok Kepala Dinas Perikanan yakni membantu Bupati dalam melaksanakan pemerintahan di sektor kelautan serta perikanan yang menjadi kewenangan Daerah Kabupaten Bulukumba dan Tugas Pembantuan yang ditugaskan kepada daerah Kabupaten. Kepala Dinas Perikanan menyelenggarakan tugas dan fungsi:

1. Melaporkan hasil pelaksanaan tugas kepada atasan
2. Melaksanakan administrasi Dinas Perikanan kota/kabupaten
3. Melaksanakan evaluasi dan pelaporan pemberdayaan usaha kecil pembudidayaan ikan dan nelayan kecil, penerbitan SIUP dibidang pembudidayaan ikan dan yang usahanya dalam 1 wilayah kota/kabupaten, penyelenggaraan dan pengelolaan TPI(Tempat Pelelangan Ikan), serta pengelolaan pembudidayaan ikan
4. Menjalankan kebijakan pemberdayaan usaha kecil pembudidayaan ikan dan nelayan kecil, penerbitan SIUP dibidang pembudidayaan ikan yang usahanya dalam 1 wilayah kota/kabupaten, penyelenggaraan serta pengelolaan TPI (Tempat Pelelangan Ikan), serta pengelolaan pembudidayaan ikan
5. Merumuskan kebijakan pemberdayaan nelayan kecil dan usaha kecil pembudidayaan ikan, penerbitan SIUP di bidang pembudidayaan ikan yang usahanya dalam 1 daerah kota/kabupaten, pengelolaan dan penyelenggaraan TPI (Tempat Pelelangan Ikan), serta pengelolaan pembudidayaan ikan
6. Menjalankan tugas kedinasan lainnya sesuai perintah atasan dengan menyesuaikan bidang tugasnya.

## **b. Sekretariat**

Sekretaris merupakan pemimpin sekretariat dimana tugas pokok yakni membantu Kepala Dinas mengoordinasikan kegiatan, penyusunan program di lingkup Dinas Perikanan, administrasi urusan keuangan, kepegawaian, dan umum serta memberikan pelayanan teknis. Untuk menyelenggarakan tugas tersebut, sekretaris mempunyai tugas dan fungsi :

1. Menjalankan tugas kedinasan lainnya yang diperintahkan atasan sesuai bidang tugasnya
2. Melaporkan hasil pelaksanaan tugas pada atasan
3. Melakukan pemantauan dan pengevaluasian serta melakukan penilaian pelaksanaan tugas bawahan
4. Membagi tugas serta memberikan petunjuk pelaksanaannya pada bawahan
5. Menjalankan evaluasi serta pemantauan berkala pelaksanaan kegiatan kesekretariatan
6. Membentuk rumusan petunjuk dan/atau pedoman teknis pelaksanaan penyelenggaraan urusan kesekretariatan Dinas Perikanan
7. Menjalankan pelayanan kesekretariatan Dinas Perikanan
8. Mengoordinasikan penyusunan data statistik Dinas Perikanan
9. Mengoordinasikan penyusunan program dan kegiatan Dinas Perikanan

Sekretariat terdiri dari :

- Sub bagian program dan pelaporan
- Sub bagian kepegawaian dan umum
- Sub bagian keuangan

### c. Bidang Pemberdayaan Nelayan Kecil dan Pengelolaan TPI

Kepala Bidang memimpin Bidang Pemberdayaan Nelayan Kecil dan Pengelolaan Tempat Pelelangan Ikan dimana tugas pokoknya membantu Kepala Dinas dalam penyiapan rumusan serta pelaksanaan kebijakan, pelaporan, evaluasi, pemantauan, supervisi dan bimbingan teknis, kriteria dan prosedur, standar, penyusunan norma di bidang pengelolaan tempat pelelangan ikan dan pemberdayaan nelayan kecil.

- 1) Menjalankan tugas kedinasan lainnya sesuai perintah atasan menyesuaikan dengan bidang tugasnya.
  - 2) Melaksanakan penyelenggaraan serta penyiapan pengelolaan tempat Pelelangan Melaksanakan evaluasi dan pemantauan berkala pelaksanaan pengelolaan tempat pelelangan ikan dan pemberdayaan nelayan kecil. Menjalankan pengawasan serta perikanan tangkap yang ditugas pembantuan oleh pihak provinsi dan pusat,koordinasi urusan kelautan. Membagi tugas serta memberikan petunjuk pelaksanaannya pada Bawahan.Mengevaluasi, memantaudan menilai pelaksanaan tugas bawahan. Melaporkan hasil pelaksanaan tugas pada atasan.
  - 3) Menjalankan penyiapan pemberdayaan nelayan kecil
  - 4) Menyusun rumusan petunjuk dan/atau pedoman teknis pelaksanaan pengelolaan tempat pelelangan ikan dan pemberdayaan nelayan kecil
  - 5) Mengkoordinasikan penyusunan program dan kegiatan Bidang Pengelolaan Tempat Pelelangan Ikan dan Pemberdayaan Nelayan Kecil
- Bidang ini terdiri dari :
- Seksi penyelenggaraan dan pengelolaan Tempat Pelelangan Ikan.

- Seksi pemberdayaan nelayan kecil.

#### **d. Bidang Budidaya Air Payau**

Seorang Kepala Bidang merupakan pemimpin Bidang Perikanan Budidaya Air Payau dimana tugas pokoknya membantu Kepala Dinas dalam menyiapkan rumusan serta pelaksanaan kebijakan, pelaporan, evaluasi, pemantauan, supervisi dan bimbingan teknis, kriteria dan prosedur, standar, penyusunan norma dibidang Perikanan Budidaya Air Payau. Bidang Perikanan Budidaya Air Payau mempunyai tugas :

- 1) Melakukan penyusunan rencana pengelolaan kawasan budidaya perikanan berdasar pada Rencana tata Ruang Wilayah serta penyediaan informasi dan data pengelolaan pembudidayaan ikan.
- 2) Menjalankan penerbitan Tanda Pencatatan Usaha Pembudidayaan Ikan(TPUPI)
- 3) Merumuskan petunjuk dan/atau pedoman teknis penerapan budidaya air laut dan payau
- 4) Mengoordinasikan perancangan kegiatan serta program Bidang Budidaya Air Laut dan Payau

#### **e. Bidang Budidaya Air Tawar**

Seorang Kepala Bidang merupakan pemimpin dari Bidang Perikanan Budidaya Air Tawar dimana tugas pokoknya membantu Kepala Dinas dalam menyiapkan rumusan serta pelaksanaan kebijakan, pelaporan, evaluasi, pemantauan, supervisi dan bimbingan teknis, kriteria dan prosedur, standar, penyusunan norma dibidang Perikanan Budidaya Air Payau. Bidang Perikanan Budidaya Air Tawar mempunyai tugas :



- 1) Merumuskan pedoman dan/atau Pencatatan Usaha Pembudidayaan Ikan (PTUPI)
- 2) Menjalankan tugas kedinansan lainnya yang diperintahkan atasan sesuai bidangnya.
- 3) Melaporkan hasil pelaksanaan tugas kepada atasan
- 4) Mengevaluasi dan memantau serta menilai pelaksanaan tugas bawahan
- 5) Membagi tugas serta memberikan petunjuk pelaksanaannya pada bawahan
- 6) Menjalankan evaluasi dan pemantauan berkala proses Budidaya air tawar
- 7) Menjalankan pembinaan cara pembenihan ikan dengan baik serta proses pembesaran ikan yang bermutu, dan pelestarian calon induk, induk, dan/atau benih ikan
- 8) Menjalankan pengelolaan lahan serta air guna pembudidayaan ikan, pengelolaan lingkungan dan kesehatan ikan, serta pembinaan mutu obat ikan serta pakan ikan yang dimanfaatkan pembudidaya ikan
- 9) Menjalankan penyusunan rencana pengelolaan kawasan budidaya perikanan berdasar pada Rencana tata Ruang Wilayah serta penyediaan data informasi pengelolaan pembudidayaan ikan
- 10) Menjalankan penerbitan TPUPI (Tanda Pencatatan Usaha Pembudidayaan Ikan)

Bidang Budidaya Air Tawar terdiri dari :

- Seksi Pembinaan dan Pengembangan Budidaya Air Tawar
- Seksi Kesehatan Ikan, Lingkungan Budidaya, dan Kawasan Budidaya Air Tawar.

**f. Bidang Pengembangan Usaha dan Kelembagan**

Seorang Kepala Bidang merupakan pemimpin Bidang pengembangan usaha dan kelembagaan dimana tugas pokoknya membantu Kepala Dinas dalam pembinaan kelembagaan, pemberian kemudahan akses informasi, teknologi, dan ilmu pengetahuan, pelaksanaan fasilitas kemitraan usaha, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan penerbitan SIUP, fasilitasi perumusan dan pelaksanaan kebijakan, dan melaksanakan penyiapan koordinasi. Bidang Pengembangan Usaha dan Kelembagaan mempunyai tugas :

- 1) Menjalankan tugas kedinasan lainnya yang diperintahkan atasan sesuai bidang tugasnya.
- 2) Melaporkan hasil pelaksanaan tugas kepada atasan
- 3) Mengevaluasi atau memantau serta menilai pelaksanaan tugas bawahan
- 4) Membagi tugas serta memberi petunjuk pelaksanaan tugas kepada bawahan.
- 5) Menjalankan koordinasi kegiatan pemasaran dan pengolahan hasil perikanan yang diperbantukan Kementerian Kelautan dan Perikanan
- 6) Menjalankan evaluasi dan pemantauan berkala pelaksanaan kelembagan dan pengembangan usaha
- 7) Menjalankan inventarisasi dan pembinaan kkelembagaan
- 8) Menjalankan penyediaan akses teknologi, ilmu pengetahuan, dan informasi
- 9) Menjalankan fasilitasi kelembagaan dan kemitraan usaha
- 10) Menjalankan fasilitasi perizinan usaha nelayan dan perikanan budidaya skala kecil

11) Merumuskan petunjuk dan/atau pedoman teknis pelaksanaan kelembagaan dan pengembangan usaha

12) Mengoordinasikan penyusunan kegiatan dan program Bidang Pengembangan Usaha dan Kelembagaan

Bidang Pengembangan Usaha dan Kelembagaan terdiri dari :

- Seksi Akses Ilmu Pengatahuan dan Teknologi Informasi, Kelembagaan
- Seksi Perizinan dan Kemitraan Usaha

### 5.1.2. Deskripsi Responden

Mengacu pada hasil penelitian yang dijalankan pada 53 reponden, didapat uraian karakteristik responden yakni:

#### a. Jenis Kelamin

Pengklasifikasian responden berdasar pada jenis kelamin, meliputi:

**Tabel 5.3**

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

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Perempuan	27	50,9%
2	Laki-laki	26	49,1%
Total		53	100,0%

Sumber : Data Primer Diolah, 2020

Sesuai paparan tersebut, didapat responden paling banyak dengan jenis kelamin perempuan yakni sejumlah 27 responden atau 50,9% serta laki-laki sejumlah 26 responden atau 49,1%. Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa mayoritas responden penelitian ini ialah perempuan.

**b. Umur**

Pengklasifikasian responden berdasar pada umur, yakni:

**Tabel 5.4**  
**Umur Responden**

No	Umur	Jumlah	Persentase
1	<30 Tahun	1	01,9%
2	31-35 Tahun	3	05,7%
3	36-40 Tahun	14	26,4%
4	41-45 Tahun	11	20,8%
5	46-50 Tahun	13	24,5%
6	> 50 Tahun	11	20,8%
Total		53	100,0%

Sumber : Data Primer Diolah, 2020.

Sesuai pemaparan tersebut didapat bahwa responden penelitian ini mayoritas berusia 36-40 tahun sejumlah 26,4% atau 14 responden sertayang paling kecil berusia < 30 tahun sejumlah 01,9% atau 1 responden. Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa dari segi umur responden penelitian ini ialah usia dewasa.

**c. Tingkat Pendidikan**

Pengklasifikasian responden berdasar pada tingkat pendidikan, yakni:

**Tabel 5.5**  
**Tingkat Pendidikan Responden**

No	Pendidikan	Jumlah	Persentase
1	SD	2	03.8%
2	SMA	9	17.0%
3	DIPLOMA	3	05.7%
4	SARJANA	27	50.9%
5	MAGISTER	12	22.6%
Total		53	100,0%

Sumber : Data Primer Diolah, 2020

Sesuai pemaparan tersebut didapat bahwa responden penelitian ini mayoritas berpendidikan Sarjana sejumlah 50,9% atau 27 responden sertasebagian kecil yakni SD sejumlah 03,8% atau 2 responden. Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa dari segi pendidikan, responden dalam penelitian ini berpendidikan Sarjana.

**d. Lama Bekerja**

Pengklasifikasian responden berdasar pada Lama bekerja, meliputi:

**Tabel 5.6**  
**Lama Bekerja Responden**

No	Pendidikan	Jumlah	Persentase
1	< 5 Tahun	3	05.7%
2	6-10 Tahun	8	15.1%
3	11-15 Tahun	24	45.3%
4	16-20 Tahun	8	15.1%
5	> 20 Tahun	10	18.9%
Total		53	100,0%

Sumber : Data Primer Diolah, 2020

Sesuai paparan tersebut, didapat responden penelitian ini mayoritas bekerja cukup lama yakni 11-15 Tahun sejumlah 45,3% atau 24 Responden serta sebagian kecil bekerja < 5 Tahun sejumlah 5,7% atau 3 responden. Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa dari segi lama bekerja, responden penelitian ini sebagian besar bekerja cukup lama.

### **5.1.3. Analisis Persepsi Responden Terhadap Variabel**

Sesuai hasil pengumpulan data, jawaban dari responden sudah direkapitulasi selanjutnya dilakukan penganalisan guna melihat penerapan komitmen, kualitas sumberdaya manusia dan gaya kepemimpinan serta kemampuan penyusunan anggaran. Penganalisan data lewat dua tahap, yakni analisis kuantitatif dan deskriptif. Uraian kategori dari setiap intervalnya yakni:

**Tabel 5.7**  
**Interval Skala**

Interval	Keterangan
4,20 s/d 5,00	Sangat Baik
3,40 s/d 4,19	Baik
2,60 s/d 3,39	Cukup Baik
1,80 s/d 2,59	Buruk
1,00 s/d 1,79	Sangat Buruk

Sumber : Data Primer Diolah, 2020

**a. Variabel Komitmen (X1)**

Penilaian responden terhadap Komitmen dipaparkan berikut:

**Tabel 5.8**  
**Deskripsi Responden terhadap Komitmen**

Indikator		Kriteria Penilaian					Total	Mean
		SS	S	N	TS	STS		
<b>Tanggungjawab (X1.1)</b>	X1.1.1	18 (34,0%)	35 (66,0%)	0	0	0	53 (100%)	4.34
	X1.1.2	11 (20,8%)	42 (79,2%)	0	0	0	53 (100%)	4.21
	X1.1.3	25 (47,2%)	28 (52,8%)	0	0	0	53 (100%)	4.47
<b>Memiliki Tujuan Jelas (X1.2)</b>	X1.2.1	14 (26,4%)	36 (67,9%)	3 (5,7%)	0	0	53 (100%)	4.21
	X1.2.2	19 (35,8%)	33 (62,3%)	1 (1,9%)	0	0	53 (100%)	4.34
	X1.2.3	16 (30,2%)	35 (66,0%)	2 (3,8%)	0	0	53 (100%)	4.26
<b>Kesempatan (X1.2)</b>	X1.3.1	14 (26,4%)	37 (69,8%)	2 (3,8%)	0	0	53 (100%)	4.23
	X1.3.2	15 (28,3%)	35 (66,0%)	2 (3,8%)	1 (1,9%)	0	53 (100%)	4.21
	X1.3.3	16 (30,2%)	33 (62,3%)	4 (7,5%)	0	0	53 (100%)	4.23
<b>Rata-rata</b>								4.27

Mengacu pada pemaparan tersebut, didapat bahwa secara keseluruhan variabel komitmen dipersepsikan responden sangat baik dimana terlihat dari besarnya nilai rata-rata variabel komitmen senilai 4,27 dan berkategori tinggi. Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa responden bisa menuntaskan tugas serta tanggungjawab yang diberikan instansi dengan tepat waktu, responden mampu memotivasi diri dimana terlihat dari antusiasme yang konsisten untuk terus bekerja, responden mampu bertingkah laku dan bersikap selaras akan norma yang ada, responden disiplin dalam menjalankan tugas serta menetapkan tujuan dengan jelas dan realistis, responden memiliki tujuan yang jelas untuk membantu pekerjaan responden, Jika responden memiliki lebih dari satu tujuan, responden tahu tujuan mana yang harus diprioritaskan, Instansi memberikan toleransi saat melakukan inovasi dalam pekerjaan, Instansi ini cukup memberikan pegawai kesempatan untuk maju,serta berkembang dalam karier terbuka bagi semua pegawai.

**b. Variabel Kualitas Sumberdaya Manusia (X2)**

Penilaian responden terhadap Kualitas Sumberdaya Manusia dipaparkan berikut:



**Tabel 5.9**  
**Penilaian Responden terhadap Kualitas Sumberdaya Manusia**

Indikator		Kriteria Penilaian					Total	Mean
		SS	S	N	TS	STS		
Pendidikan (X2.1)	X2.1.1	13 (24.5%)	36 (67.9%)	6 (05.7%)	1 (01.9%)	0	53 (100%)	4.15
	X2.1.2	6 (11.3%)	31 (58.5%)	12 (22.6%)	4 (07.5%)	0	53 (100%)	3.74
	X2.1.3	0	27 (50.9%)	17 (32.1%)	9 (17.0%)	0	53 (100%)	3.34
Emosional(X2.2)	X2.2.1	26 (49.1%)	27 (50.9%)	0	0	0	53 (100%)	4.49
	X2.2.2	18 (34.0%)	32 (60.4%)	2 (03.8%)	1 (01.9%)	0	53 (100%)	4.26
	X2.2.3	9 (17.0%)	41 (77.4%)	3 (5.7%)	0	0	53 (100%)	4.11
Sosial (X2.2)	X2.3.1	19 (64.2%)	34 (35.8%)	0	0	0	53 (100%)	4.36
	X2.3.2	19 (35.8%)	34 (64.2%)	0	0	0	53 (100%)	4.36
	X2.3.3	20 (37.7%)	32 (60.4%)	1 (1.9%)	0	0	53 (100%)	4.36
<b>Rata-rata</b>								4.13

Mengacu pada pemaparan tersebut, didapat bahwasecara keseluruhan variabel kualitas sumberdaya manusia dipersepsikan responden baik dimana terlihat dari besarnya nilai rata-rata variabel kualitas sumberdaya manusia senilai 4,13 dan berkategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa responden Meyakini bahwa pendidikan yang tinggi membantu dalam meningkatkan kinerja, pekerjaan yang ditekuni sesuai dengan pendidikan terakhir., semakin tinggi jenjang pendidikan semakin tinggi jabatannya, memiliki kepuasan sendiri apabila dapat menyelesaikan tugas dengan baik, dapat mematuhi norma sosial dalam menjalankan pekerjaan, bisa mengatasi kemalasan dengan terus bekerja dengan baik, tidak tergesa-gesa dalam memutuskan suatu hal sebab dorongan emosi,

menjalin hubungan sosial dengan semua rekan kerja dan bisa bekerja sama memenuhi berbagai aturan yang ada dalam pekerjaan responden

**c. Variabel Gaya Kepemimpinan (X3)**

Penilaian responden terhadap gaya kepemimpinan dipaparkan berikut:

**Tabel 5.10**  
**Penilaian Responden terhadap Gaya Kepemimpinan**

Indikator		Kriteria Penilaian					Total	Mean
		SS	S	N	TS	STS		
Pengawasan (X3.1)	X3.1.1	13 (24.5%)	35 (66.0%)	4 (07.5%)	1 (01.9%)	0	53 (100%)	4.13
	X3.1.2	14 (26.4%)	34 (64.2%)	3 (05.7%)	2 (03.8%)	0	53 (100%)	4.13
	X3.1.3	19 (35.8%)	32 (60.4%)	1 (01.9%)	1 (1.09%)	0	53 (100%)	4.30
Keteladanan Pimpinan(X3.2)	X3.2.1	12 (22.6%)	39 (73.6%)	2 (03.8%)	0	0	53 (100%)	4.19
	X3.2.2	5 (05.7%)	45 (84.9%)	3 (05.7%)	3	0	53 (100%)	4.04
	X3.2.3	7 (13.2%)	42 (79.2%)	3 (05.7%)	1 (01.9%)	0	53 (100%)	4.04
Penegakan Sanksi (X3.2)	X3.3.1	13 (24.52%)	36 (67.9%)	4 (07.5%)	0	0	53 (100%)	4.17
	X3.3.2	6 (11.3%)	30 (56.6%)	15 (28.3%)	2 (03.8%)	0	53 (100%)	3.75
	X3.3.3	8 (15.1%)	36 (67.9%)	8 (15.1%)	1 (01.9%)	0	53 (100%)	3.96
<b>Rata-rata</b>								4.07

Mengacu pada pemaparan tersebut, didapat bahwa secara keseluruhan variabel gaya kepemimpinan dipersepsikan responden baik dimana terlihat dari besarnya nilai rata-rata variabel gaya kepemimpinan senilai 4,07 termasuk kategori tinggi. Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa responden menilai pimpinan melakukan pengawasan yang baik terhadap bawahannya, pimpinan secara langsung dan rutin menilai kinerja bawahan, pimpinan mengambil peran penuh dalam memberi masukan ketika penyusunan, kebijaksanaan dan arah

anggaran, pemimpin ditempat saya bekerja memotivasi bawahan supaya menyelesaikan tugas sesuai waktunya, pemimpin ditempat saya memerhatikan sertamenerima informasi maupun masukan dari bawahan guna penyusunan tugas kerja, pemimpin dalam bekerja menumbuhkan kesadaran terkait pentingnya peraturan dan sanksi yang ada, pemimpin ditempat saya bekerja terus memberi solusi apabila bawahan bertanya mengenai permasalahan yang berhubungan dengan pekerjaan, pemimpin memperhatikan konflik yang terjadi pada pegawai dan pemimpin bertindak tegas dalam mengambil keputusan terkait pemberian hukuman untuk pegawai yang melanggar aturan.

#### d. Variabel Kemampuan Penyusunan Anggaran (Y)

Berikut ini penilaian responden terhadap Kemampuan Penyusunan Anggaran antara lain:

**Tabel 5.11**  
**Penilaian Responden terhadap Kemampuan Penyusunan Anggaran**

Indikator		Kriteria Penilaian					Total	Mean
		SS	S	N	TS	STS		
<b>Keutuhan</b> (Y.1)	Y.1.1	15 (28.8%)	36 (67.9%)	1 (01.9%)	1 (01.9%)	8 (15.1%)	53 (100%)	4.21
	Y.1.2	13 (24.5%)	40 (75.5%)	0	0	0	53 (100%)	4.25
	Y.1.3	10 (18.9%)	40 (75.5%)	3 (05.7%)	0	0	53 (100%)	4.13
<b>Akurat</b> (Y.2)	Y.2.1	13 (24.5%)	39 (73.6%)	1 (01.9%)	0	0	53 (100%)	4.23
	Y.2.2	16 (30.2%)	34 (64.2%)	3 (05.7%)	0	0	53 (100%)	4.25
	Y.2.3	10 (18.9%)	38 (71.7%)	4 (07.5%)	1 (01.9%)	0	53 (100%)	4.08
<b>Jelas</b> (Y.2)	Y.3.1	10 (18.9%)	41 (77.4%)	2 (03.8%)	0	0	53 (100%)	4.15
	Y.3.2	12 (22.6%)	38 (71.7%)	3 (05.7%)	0	0	53 (100%)	4.17
	Y.3.3	16 (30.2%)	34 (64.2%)	3 (05.7%)	0	0	53 (100%)	4.25
<b>Rata-rata</b>								4.19

Mengacu pada pemaparan tersebut, didapat bahwasecara keseluruhan variabel kemampuan penyusunan anggaran dipersepsikan responden baik dimana terlihat dari besarnya nilai rata-rata variabel kemampuan penyusunan anggaran senilai 4,19 termasuk kategori tinggi. Kondisi tersebut memperlihatkan, responden menilai bahwa dalam menyusun kegiatan, program, dan anggaran, seluruh pihak ikut dilibatkan, semua penerimaan dan pengeluaran anggaran telah disesuaikan dengan RAPBD, anggaran dikelola sesuai penerapan prinsip efektif, efisien, serta ekonomis dalam satu tahun anggaran, estimasi anggaran disusun dengan jelas untuk mencapai tujuan instansi secara efektif, anggaran yang

dirancang sudah mempertimbangkan skala prioritas, anggaran terus dipakai secara hemat atau efisien dalam seluruh operasi kegiatan, kejelasan rencana kerja dan anggaran telah terdefiniskan dengan jelas dan komprehensif, sasaran anggaran telah diketahui sangat jelas dan spesifik dan kejelasan sasaran anggaran dalam penyusunan anggaran merupakan sebuah faktor dominan yang menunjang tujuan instansi dengan efektif

#### 5.1.4. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

##### a. Hasil Uji Validitas Instrumen

Pemaparan hasil pengujian validitas instrumen penelitian yakni:

**Tabel 5.12**  
**Hasil Uji Validitas Item-item Variabel**  
**Komitmen (X<sub>1</sub>)**

Indikator	Rxy	r-tabel	Keterangan
X1.1	0,707	0,2656	Valid
X1.2	0,650	0,2656	Valid
X1.3	0,691	0,2656	Valid
X1.4	0,617	0,2656	Valid
X1.5	0,763	0,2656	Valid
X1.6	0,692	0,2656	Valid
X1.7	0,631	0,2656	Valid
X1.8	0,641	0,2656	Valid
X1.9	0,586	0,2656	Valid

Sumber : Data Primer Diolah, 2020.

Mengacu pada pemaparan tersebut, didapat bahwa nilai  $r_{xy} > r$ -tabel 0,2656 (sig.  $< 0,05$ ), maknanya semua item pertanyaan dalam variabel komitmen dianggap valid.

**Tabel 5.13**  
**Hasil Uji Validitas Item-item Variabel**  
**Kualitas Sumber Daya Manusia (X<sub>2</sub>)**

Indikator	rx <sub>y</sub>	r-tabel	Keterangan
X2.1	0,581	0,2656	Valid
X2.2	0,583	0,2656	Valid
X2.3	0,431	0,2656	Valid
X2.4	0,547	0,2656	Valid
X2.5	0,627	0,2656	Valid
X2.6	0,688	0,2656	Valid
X2.7	0,798	0,2656	Valid
X2.8	0,548	0,2656	Valid
X2.9	0,786	0,2656	Valid

Sumber : Data Primer Diolah, 2020.

Mengacu pada pemaparan tersebut, didapat bahwa nilai  $rx_y > r$ -tabel 0,2656 (sig.  $< 0,05$ ), maknanya semua item pertanyaan dalam variabel kualitas sumber daya manusia disebut valid

**Tabel 5.14**  
**Hasil Uji Validitas Item-item Variabel**  
**Gaya Kepemimpinan (X<sub>3</sub>)**

<b>Indikator</b>	<b>r<sub>xy</sub></b>	<b>r-tabel</b>	<b>Keterangan</b>
X1.1	0,792	0,2656	Valid
X1.2	0,843	0,2656	Valid
X1.3	0,700	0,2656	Valid
X1.4	0,660	0,2656	Valid
X1.5	0,659	0,2656	Valid
X1.6	0,727	0,2656	Valid
X1.7	0,660	0,2656	Valid
X1.8	0,532	0,2656	Valid
X1.9	0,607	0,2656	Valid

Sumber : Data Primer Diolah, 2020

Mengacu pada pemaparan tersebut, didapat bahwa nilai  $r_{xy} > r$ -tabel 0,2656 (sig.  $< 0,05$ ), maknanya semua item pertanyaan dalam variabel gaya kepemimpinan dianggap valid

**Tabel 5.15**  
**Hasil Uji Validitas Item-item Variabel**  
**Kemampuan Penyusunan Anggaran (Y)**

Indikator	rx <sub>y</sub>	r-tabel	Keterangan
Y1.1	0,789	0,2656	Valid
Y1.2	0,607	0,2656	Valid
Y1.3	0,801	0,2656	Valid
Y1.4	0,892	0,2656	Valid
Y1.5	0,852	0,2656	Valid
Y1.6	0,672	0,2656	Valid
Y1.7	0,724	0,2656	Valid
Y1.8	0,838	0,2656	Valid
Y1.9	0,794	0,2656	Valid

Sumber : Data Primer Diolah, 2020

Mengacu pada pemaparan tersebut, didapat bahwa nilai  $r_{xy} > r$ -tabel 0,2656 (sig.  $< 0,05$ ), maknanya semua item pertanyaan dalam variabel Kemampuan Penyusunan Anggaran dianggap valid.

**b. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen**

Pemaparan hasil uji reliabilitas penelitian ini yakni:



**Tabel 5.16**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	Nilai Kritis	Keterangan
Komitmen	0,838	$\geq 0,70$	Reliabel
Kualitas Sumberdaya Manusia	0,776	$\geq 0,70$	Reliabel
Gaya Kepemimpinan	0,854	$\geq 0,70$	Reliabel
Kemampuan Penyusunan Anggaran	0,914	$\geq 0,70$	Reliabel

Sumber : Data Primer Diolah, 2020.

Mengacu pada pemaparan tersebut, didapat bahwa koefisien *Cronbach's Alpha*  $> 0,70$ , maknanya semua item pertanyaan dalam variabel komitmen, kualitas sumberdaya manusia, gaya kepemimpinan dan Kemampuan Penyusunan Anggaran adalah reliabel.

### 5.1.5. Analisis Data

#### a. Uji Asumsi Klasik

##### 1) Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi memiliki tujuan guna melihat terdapat ataukah tidak penyimpangan asumsi klasik autokorelasi yang muncul antara residual sebuah pengamatan dengan yang lainnya dalam model regresi. Pengujiannya memanfaatkan uji Durbin-Watson (uji DW)

**Tabel 5.17**  
**Hasil Uji Autokorelasi**  
**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.838 <sup>a</sup>	.702	.684	2.048	2.221

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan, Komitmen, Kualitas SDM

b. Dependent Variable: Kemampuan Penyusunan Anggaran

Sumber : Data Primer Diolah, 2020.

Mengacu pada pemaparan tersebut, guna melihat terdapat atukah tidak autokorelasi dimanfaatkan uji Durbin-Watson. Hasil pengujian di atas menghasilkan nilai Durbin-Watson senilai 2,221. Sementara nilai dU senilai 1,6785. Apabila disejajarkan dengan hasil uji Durbin-Watson, nilai DW hitung berada diantara dU serta (4-dU), dimana  $dU < DW < (4-dU)$  atau  $1,6785 < 2,221 < 2,3215$ . Maknanya tidak muncul autokorelasi.

## 2) Uji Heteroskedastisitas

Homoskedastisitas yakni kondisi dimana  $\sigma^2$  (varian) dari faktor pengganggu ialah sama atasseluruh observasi X. Sementara heteroskedastisitas yakni jika nilai  $\sigma^2$  (varian) variabel tergantung ( $Y_i$ ) mengalami peningkatan sebagai konsekuensi dari naiknya varian variabel independen ( $X_i$ ), sehingga varian  $Y_i$  berbeda (Insukindro, 2001:62). Uji heteroskedastisitas penelitian ini memanfaatkan teknik *rank spearman*, yakni jika nilai probabilitas  $> 0,05$ , maknanya tidak muncul heteroskedastisitas (Ghozali, 2017).

Pemaparan hasil uji heteroskedastisitas yakni:

**Tabel 5.18**  
**Hasil Uji Heteroskedastisitas dengan *Rank Spearman***

Variabel	Sig.	Nilai Kritis	Keterangan
X <sub>1</sub>	0,088	0,05	Homoskedastisitas
X <sub>2</sub>	0,271	0,05	Homoskedastisitas
X <sub>3</sub>	0,245	0,05	Homoskedastisitas

Sumber: Lampiran Hasil Olah Data Uji heteroskedastisitas, 2020.

- Hasil uji :

Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas meamfaatkan *rank spearman* didapat probabilitas  $> 0,05$ ,dimana maknanya tidak muncul heteroskedastisitas.

### 3) Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinearitas yakni sebuah kondisi dimana satu maupun lebih variabel bebas merupakan kombinasi linier dari variabel bebas yang lain. Sebuah asumsi regresi linier klasik yakni tidak terdapatnya multikolinearitas sempurna. Sebuah model regresi dianggap multikolinearitas jika ditemukan hubungan linier yang *exact/perfect* diantara beberapa atau seluruh variabel independen. Konsekuensinya akan susah mengetahui pengaruh secara individual variabel independen terhadap variabel tergantung (Ghozali, 2013). Multikolinearitas pada penelitian dideteksi memakai metode VIF.

Kriteria pengujiannya :

Apabila  $VIF < 5$ , maknanya  $H_0$  diterima

Apabila  $VIF > 5$ , maknanya  $H_0$  ditolak

Pemaparan hasil uji multikolinearitas yakni :

**Tabel 5.19**  
**Hasil Uji Multikolinearitas dengan Metode VIF**

Variabel	VIF	Nilai Kritis	Keterangan
X <sub>1</sub>	2,001	5	Tidak terkena multikolinearitas
X <sub>2</sub>	2,705	5	Tidak terkena multikolinearitas
X <sub>3</sub>	1,836	5	Tidak terkena multikolinearitas

Sumber: Lampiran Hasil Olah Data Uji VIF, 2020.

- Hasil Pengujiannya :

Mengacu pada pemaparan tersebut, didapat nilai  $VIF < 5$ , maknanya bahwa seluruh variabel independen tidak timbul multikolinearitas, sehingga tidak menjadikan bias interpretasi hasil analisis regresi.

#### 4) Uji Normalitas

Uji normalitas memiliki tujuan guna melakukan pengujian apakah dalam model regresi variable tergantung serta independen berdistribusi normal ataukah sebaliknya. Dianggap baik model regresi jika distribusi datanya normal atau mendekati normal (Ghozali, 2017). Guna melakukan uji ini, bisa melakukan penganalisisan melalui melihat nilai probabilitasnya, dimana kriteria pengambilan keputusannya yakni apabila nilai probabilitas  $> 0,05$ , maknanya distribusi datanya dianggap normal.

Pemaparan hasil pengujian normalitas penelitian ini, yakni:

**Tabel 5.20**

**Hasil Uji Normalitas dengan *Kolmogorov Smirnov Test***

Variabel	Sig.	Level of Significant	Keterangan
Residual1	0.113	0,05	Normal

Sumber : Data Primer Diolah, 2020.

Sesuai uraian di atas didapat bila nilai probabilitas  $> 0,05$ , maka distribusi datanya dianggap normal.

**b. Analisis Regresi Berganda**

Guna melihat bagaimana pengaruh variabel Komitmen, Kualitas sumber daya manusia dan gaya kepemimpinan terhadap kemampuan penyusunan anggaran digunakan Uji Regresi Linier Berganda, dengan pemaparan hasilnya yakni:

**Tabel 5.21**  
**Regresi Linier Berganda**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-.712	3.834		-.186	.853
Komitmen	.311	.130	.263	2.386	.021
Kualitas SDM	.114	.147	.099	.772	.444
Gaya Kepemimpinan	.605	.108	.591	5.588	.000

a. Dependent Variable: Kemampuan Penyusunan Anggaran

Sesuai hasil uji regresi linear berganda antara variabel bebas terhadap variabel tergantung tersebut dihasilkan persamaan yakni:

$$Y = -0.712 + 0,311X_1 + 0,114X_2 + 0,605X_3 + e$$

Uraian hasil yang didapat yakni:

- 1) Konstanta senilai -0.712 memperlihatkan nilai murni variabel kemampuan penyusunan anggaran (Y) tidak dipengaruhi variabel independen.
- 2) Nilai regresi ( $\beta_1$ ) komitmen senilai 0,311 memperlihatkan terdapat kontribusi variabel komitmen, artinya bila variabel komitmen ditingkatkan 1 satuan maka disertai penguatan variabel kemampuan penyusunan anggaran sebesar nilai regresinya.
- 3) Nilai regresi ( $\beta_2$ ) Kualitas Sumber daya manusia senilai 0,114 memperlihatkan terdapatnya kontribusi variabel Kualitas Sumber daya manusia, maknanya bila Kualitas Sumber daya manusia meningkat 1 (satu) satuan, akan diikuti perubahan kemampuan penyusunan anggaran sebesar nilai regresinya.
- 4) Nilai regresi ( $\beta_3$ ) gaya kepemimpinan senilai 0,605 memperlihatkan ada kontribusi variabel gaya kepemimpinan, maknanya jika variabel gaya kepemimpinan dinaikkan 1 satuan maka akan disertai penguatan variabel kemampuan penyusunan anggaran sebesar nilai regresi tersebut.

### c. Pengujian Hipotesis

#### 1) Uji secara parsial (Uji t)

- a) Pengujian pengaruh variabel Komitmen terhadap variabel kemampuan penyusunan anggaran (Y) .

H1 : Komitmen berpengaruh terhadap kemampuan penyusunan anggaran (Y)

Dengan tingkat probabilitas  $0,05 = 5\%$  serta  $t_{\text{hitung}} = 2,386$  dengan tingkat signifikan sebesar  $0,021$ .

Kesimpulannya :

Mengacu pada hasil pengolahan data didapat nilai probabilitas  $0,021 < 0,05$  dan nilai  $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$  ( $2,386 > 2,009$ ), sehingga  $H_a$  ditolak serta  $H_0$  diterima, maknanya Komitmen memberi pengaruh positif signifikan terhadap kemampuan penyusunan anggaran.

- b) Pengujian pengaruh variabel Kualitas sumber daya manusia terhadap variabel kemampuan penyusunan anggaran.

H2 : Kualitas sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap kemampuan penyusunan anggaran

Dengan tingkat probabilitas  $0,05 = 5\%$  serta  $t_{\text{hitung}} = 0,772$  dengan tingkat signifikan sebesar  $0,444$ .

Kesimpulannya :

Mengacu pada hasil pengolahan data didapat nilai probabilitas  $0,444 > 0,05$  dan nilai  $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$  ( $0,772 < 2,009$ ), sehingga  $H_0$  diterima serta  $H_a$  ditolak, maknanya Kualitas sumber daya manusia tidak memberi pengaruh terhadap kemampuan penyusunan anggaran.

- c) Pengujian pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap variabel kemampuan penyusunan anggaran .

H3 : gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kemampuan penyusunan anggaran

Dengan tingkat probabilitas  $0,05 = 5\%$  serta  $t_{hitung} = 5,588$  dengan tingkat signifikan sebesar  $0,000$ .

Kesimpulannya :

Mengacu pada hasil pengolahan data didapat nilai probabilitas  $0,000 < 0,05$ , dan nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $5,588 > 2,009$ ), sehingga  $H_0$  ditolak serta  $H_a$  diterima, maknanya gaya kepemimpinan memberi pengaruh positif serta signifikan terhadap kemampuan penyusunan anggaran.

## 2) Uji Kelayakan Model (Uji F)

Pengujian pengaruh variabel komitmen, kualitas sumber daya manusia dan gaya kepemimpinan secara simultan terhadap variabel kemampuan penyusunan anggaran

H4: komitmen, kualitas sumber daya manusia dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kemampuan penyusunan anggaran.

Dengan tingkat probabilitas  $0,05 = 5\%$  serta  $F_{hitung} = 38,461$  dengan tingkat signifikan sebesar  $0,000$

Kesimpulan :

Mengacu pada hasil pengolahan data didapat nilai probabilitas  $0,000 < 0,05$  dan nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $38,461 > 2,79$ ), sehingga  $H_0$  ditolak



serta  $H_a$  diterima, maknanya komitmen, kualitas sumber daya manusia dan gaya kepemimpinan memberi pengaruh secara simultan pada kemampuan penyusunan anggaran

### 3) Koefisien Determinasi (Uji $R^2$ )

$R^2$  (Koefisien Determinasi) dimanfaatkan guna melihat sebesar apa kemampuan variabel bebas secara menyeluruh menjelaskan variabel tergantung. Nilai  $R^2$  memiliki kisaran 0-1. Bertambah besar  $R^2$  maknanya bertambah besar kemampuan variabel independen dalam menguraikan variabel tergantung.

**Tabel 5.22**  
**Koefisien Determinasi**

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.838 <sup>a</sup>	.702	.684	2.048

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan, Komitmen, Kualitas SDM

Sesuai data tersebut, didapat  $R^2$  senilai 0,702, maknanya variabel kemampuan penyusunan anggaran bisa dijelaskan variabel gaya kepemimpinan, kualitas sumber daya manusia, dan komitmen secara serentak senilai 70,2%, sementara sebagiannya lagi yakni 29,8% diuraikan variabel lainnya diluar penelitian, seperti motivasi, kompetensi, kompensasi, dan lain-lain.

### 4) Variabel Dominan

Guna melakukan pengujian variabel dominan, sebelumnya diketahui kontribusi masing-masing variabel independen yang diuji

terhadap variabel tergantung. Kontribusi setiap variabel dilihat melalui koefisien determinasi regresi sederhana variabel tergantung dan bebas.

Uraian kontribusi setiap variabelnya, yakni:

**Tabel 5.23**  
**Kontribusi Variabel Bebas terhadap Variabel Terikat**

Variabel	Nilai beta	Nilai Korelasi X dan Y
Komitmen	0.311	0.021
Kualitas Sumberdaya manusia	0.114	0.444
Gaya kepemimpinan	0.605	0.000

Sumber : Data Diolah (2020)

Sesuai data tersebut, didapat bahwa yang paling dominan memerangui yakni variabel gaya kepemimpinan (X3). Jika t-hitung dari sebuah variabel bebas melebihi seluruh variabel bebas maka dianggap variabelnya ialah variabel yang paling mendominasi variabel tergantung. Didapat,  $t_{hitung}$  variabel komitmen (X1) adalah 0,331, variabel kualitas sumberdaya manusia (X2) adalah 0,114, dan variabel gaya kepemimpinan (X3) adalah 0,605. Tiga variabel bebas inimempunyai  $t_{hitung}$  paling besar yakni variabel gaya kepemimpinan (X3). Oleh karenanya varibel gaya kepemimpinan merupakan variabel paling dominan

## 5.2. Pembahasan Hasil Penelitian

### 5.2.1. Pengaruh Komitmen terhadap Kemampuan Penyusunan Anggaran

Hasil analisis memperlihatkan, komitmen memberi pengaruh terhadap Kemampuan penyusunan anggaran ( $p=0,021 < 0,05$  atau  $t_{hitung} (2,386) > t_{tabel} (2,009)$ ). Maknanya apabila komitmen Pegawai Dinas Perikanan kabupaten Bulukumba meningkat maka kemampuan penyusunan anggaran akan meningkat. dengan kata lain semakin tinggi komitmen Pegawai Dinas Perikanan

kabupaten Bulukumba maka kemampuan penyusunan anggaran Pegawai Dinas Perikanan kabupaten Bulukumba akan meningkat.

Hasil penelitian ini tidak selaras akan penelitian Peggy Rumenser (2014) dan Fitri (2013) dimana memperlihatkan variabel komitmen tidak memberi pengaruh pada Kemampuan penyusunan anggaran. Namun selaras akan penelitian kristiastanti (2018) dimana memaparkan bahwa komitmen memberi pengaruh pada kemampuan penyusunan anggaran. Hal ini menunjukkan bahwa Komitmen organisasi yang kuat pada seseorang bisa menjadikannya berupaya keras meraih sasaran organisasi, yakni menaikkan kinerja menyesuaikan kepentingan serta tujuan organisasi. Bertambah tinggi komitmen organisasi pada aparat pemerintah daerah bisa menaikkan kemampuan penyusunan anggaran Pegawai Dinas Perikanan kabupaten Bulukumba. Tanpa adanya sebuah komitmen maka semua keinginan, harapan dan impian akan sulit untuk diraih dalam penyusunan anggaran. Hal ini disebabkan karena penyusunan anggaran merupakan hal yang sangat penting dalam sebuah Organisasi Perangkat Daerah (OPD), dimana penilaian kinerja pemerintah adalah tepat tidaknya penyusunan anggaran yang sesuai dengan pedoman. Jika pelaporan anggaran tepat waktu dan sesuai dengan pedoman yang telah ditetapkan, maka penilaian yang akan diberikan ke masing-masing OPD adalah baik sehingga dengan demikian akan tercapai prestasi yang membanggakan.

#### **5.2.2. Pengaruh kualitas sumber daya manusia terhadap kemampuan penyusunan anggaran**

Hasil analisis menunjukkan, kualitas sumber daya manusia tidak memberi pengaruh terhadap Kemampuan penyusunan anggaran ( $p=0,444 > 0,05$  atau  $t_{hitung}$

$(0,772) < t_{\text{tabel}} (2,009)$ ). Maknanya kualitas sumber daya manusia tidak menjadi jaminan kemampuan penyusunan anggaran Pegawai Dinas Perikanan kabupaten Bulukumba akan semakin baik.

Paparan hasil tersebut selaras akan hasil penelitian Peggy Rumenser (2014) yang menyebutkan bahwa kualitas sumber daya manusia secara parsial tidak memberi pengaruh pada penyusunan anggaran. Namun berbeda dengan penelitian Fitri (2013) yang menunjukkan variabel kualitas sumber daya manusia memberi pengaruh positif serta signifikan pada Kemampuan penyusunan anggaran. Hasilnya menunjukkan, tingginya sumber daya manusia dapat menyebabkan dalam penyusunan anggaran. Kompetensi sumber daya manusia memang mutlak dibutuhkan supaya dalam pengelolaan anggaran bisa dijalankan. Kompetensi yakni sebuah ciri dari individu yang mempunyai *skill* (ketrampilan), *knowledge* (pengetahuan), serta *ability* (kemampuan) guna menjalankan pekerjaan. Namun dalam penelitian ini kualitas dari sumberdaya manusia menunjukkan kualitas sumberdaya manusia tidak memberi pengaruh terhadap kemampuan penyusunan anggaran, hal tersebut bisa saja disebabkan oleh ketikasriasan dari sumberdaya manusia dalam mengerjakan penyusunan anggaran. Selain itu, hal ini disebabkan karena dalam penyusunan anggaran tidak sepenuhnya tergantung pada kualitas sumberdaya manusia, namun ada sumber-sumber daya lainnya diantaranya sumberdaya anggaran, informasi berupa data dan fasilitas pendukung lainnya dalam pelaporan anggarana, masih terdapatnya pengalokasian anggaran yang tidak sesuai dengan kebutuhan dan skala prioritas yang kurang serta kurang mencerminkan aspek ekonomis, efisiensi dan efektivitas.

### **5.2.3. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kemampuan penyusunan anggaran**

Kepemimpinan menurut Sutrisno (2014:213) adalah proses kegiatan seseorang dalam menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing dan mempengaruhi orang lain dalam melakukan sesuatu untuk mencapai hasil yang diharapkan. Sedang gaya kepemimpinan merupakan cara yang dipilih dan digunakan seorang pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para yang dipimpinnya. Hubungan pimpinan dan bawahan dapat diukur melalui penilaian pekerja terhadap gaya kepemimpinan para pemimpin dalam mengarahkan dan membina para bawahannya untuk melaksanakan pekerjaan. Dari pengertian-pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa pemimpin dalam hal ini Kepala Dinas merupakan manajer yang harus mengatur, memberi perintah sekaligus mengayomi bawahannya dan menyelesaikan masalah-masalah yang timbul.

Seorang pemimpin yang baik adalah pemimpin yang dapat memberi dukungan dan mempunyai hubungan yang baik terhadap bawahannya untuk senantiasa meningkatkan kinerjanya. Dalam rangka melaksanakan peran dan fungsi sebagai manajer, tentunya seorang Kepala Dinas harus memiliki strategis yang tepat untuk memberdayakan bawahannya melalui kerja sama dan memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk meningkatkan profesinya serta mendorong keterlibatan seluruh staf dalam berbagai kegiatan. Sehingga dari uraian tersebut dapat dilihat terdapat keterkaitan antara kepemimpinan seorang Kepala Dinas dengan kinerja bawahan dalam hal kemampuan penyusunan anggaran.

Hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memberi pengaruh terhadap Kemampuan penyusunan anggaran ( $p=0,000 < 0,05$  atau  $t_{hitung} (5,588) > t_{tabel} (2,009)$ ). Maknanya gaya kepemimpinan yang diterapkan baik maka kemampuan penyusunan anggaran Pegawai Dinas Perikanan kabupaten Bulukumba akan meningkat, dengan kata lain semakin baik gaya kepemimpinan maka kemampuan penyusunan anggaran Pegawai Dinas Perikanan kabupaten Bulukumba akan semakin baik pula.

Hal ini berarti pola kepemimpinan Kepala Dinas yang ditampilkan sudah baik dan pemahaman terhadap tugas dan peranannya sebagai seorang pemimpin cukup memadai. Tanpa adanya pemahaman tentang kepemimpinan maka tujuan yang diharapkan sulit dicapai.

Pemaparan hasil tersebut selaras akan penelitian Peggy Rumenser (2014) dan Putri (2017) dimana menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan memberi pengaruh pada Kemampuan penyusunan anggaran. Kondisi tersebut mengartikan jika gaya kepemimpinan yang diaplikasikan manajer dalam melakukan kegiatannya memberi pengaruh terhadap kemampuan penyusunan anggaran Pegawai Dinas Perikanan kabupaten Bulukumba, Gaya kepemimpinan harus bersikap baik dan melaksanakan fungsi kepemimpinan yang dimiliki dengan seluruh sikap dan keterampilannya. Penerapan gaya kepemimpinan yang sesuai oleh manajer bisa menaikkan kinerja pegawai yang berdampak terhadap kemampuan penyusunan anggaran Pegawai Dinas Perikanan kabupaten Bulukumba.

Dengan adanya kepedulian dari atasan untuk memberikan petunjuk yang baik dan benar mengenai penyusunan anggaran, memberikan perhatian dari

setiap masalah yang ada pada OPD, adanya hubungan yang baik dalam hal dimintai saran oleh atasan, sehubungan dengan kemampuan penyusunan anggaran, maka akan dihasilkan anggaran yang berkualitas sesuai dengan pedoman yang sudah ditetapkan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Sumarno ( 2005 ). Dengan gaya kepemimpinan yang positif diharapkan dapat meningkatkan kinerja OPD dalam penyusunan anggaran secara efektif dan efisien, hal ini tentunya sangatlah penting mengingat kinerja bawahan banyak dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan.

Sebenarnya dalam mencapai tujuan bersama, seorang pemimpin dan anggotanya mempunyai ketergantungan satu dengan yang lainnya. Setiap anggota organisasi mempunyai hak untuk memberikan sumbangan demi tercapainya tujuan organisasi. Oleh karena itu perlu adanya kebersamaan. Rasa kebersamaan dan rasa memiliki pada diri sendiri setiap anggota mampu menimbulkan suasana organisasi yang baik. Dengan adanya gaya kepemimpinan yang baik oleh seorang pemimpin maka akan baik pula kinerja bawahan dalam penyusunan anggaran. Demikian pula sebaliknya, makin buruk gaya kepemimpinan seorang pemimpin maka makin rendah kinerja bawahan dalam penyusunan anggaran.

#### **5.2.4. Pengaruh komitmen, kualitas sumber daya manusia dan gaya kepemimpinan terhadap kemampuan penyusunan anggaran**

Hasil analisis menunjukkan bahwa komitmen, kualitas sumber daya manusia dan gaya kepemimpinan secara simultan memberi pengaruh positif serta signifikan terhadap kemampuan penyusunan anggaran Pegawai Dinas

Perikanan kabupaten Bulukumba (nilai probabilitas sebesar  $(0,000) < \text{Level of Significant } (0,05)$ ) atau nilai  $F_{\text{hitung}} 38,461 > F_{\text{tabel}} 2,79$ .

Maknanya, apabila komitmen pegawai, kualitas sumber daya manusia dan gaya kepemimpinan meningkat, maka Kemampuan penyusunan anggaran Pegawai Dinas Perikanan kabupaten Bulukumba mengalami peningkatan dengan kata lain kemampuan penyusunan anggaran Pegawai Dinas Perikanan kabupaten Bulukumba akan menghasilkan penyusunan anggaran yang baik. Komitmen, kualitas sumberdaya manusia, dan gaya kepemimpinan mempengaruhi kemampuan penyusunan anggaran pada Dinas Perikanan Kabupaten Bulukumba lebih berkualitas, dengan kualitas sumberdaya manusia yang baik akan meningkatkan pengetahuan, sehingga dapat mengerjakan tugas dan tanggung jawabnya lebih baik dari sebelumnya, hal ini ditunjang dengan gaya kepemimpinan yang selalu mendukung untk hal-hal positif yang dikerjakan dn memotivasi timbulnya komitmen untuk mewujudkan tujuan yang sudah ditetapkan, sehingga penilaian akan kinerja yang baik dapat diterima oleh masing-masing SKPD yang menunjukkan kinerja yang baik terhadap tugas dan tanggungjawabnya.



### **5.2.5 Variabel yang Paling Dominan terhadap Kemampuan Penyusunan Anggaran**

Berdasarkan hasil nilai beta standardized diketahui bahwa variabel-variabel yang meliputi komitmen, kualitas sumberdaya manusia, gaya kepemimpinan yang mempunyai pengaruh yang paling besar terhadap kemampuan penyusunan anggaran pada Dinas Perikanan Kabupaten Bulukumba adalah variabel gaya kepemimpinan ( $X_3$ ). Hal ini dapat dijelaskan dengan melihat hasil uji dengan nilai beta standardized ( $\beta$ ) pada variabel gaya kepemimpinan yang paling tinggi yaitu 0,605 dibandingkan dengan dua variabel lainnya yaitu komitmen sebesar 0,311 dan kualitas sumberdaya manusia sebesar 0,114. Penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kemampuan penyusunan anggaran, artinya semakin baik gaya kepemimpinan maka kemampuan penyusunan anggaran semakin baik pula. Hal ini menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan dalam sebuah department atau organisasi berpengaruh terhadap sikap pegawai, meningkatkan kuantitas dan kualitas hasil kerja, dan meningkatkan kerja sama diantara pimpinan yang berdampak pada peningkatan kinerja sehingga kemampuan penyusunan anggaran semakin baik.

Keberhasilan dalam mengelola suatu organisasi baik itu organisasi publik maupun swasta tidak akan lepas dari gaya kepemimpinan atasan dan sikap yang ditunjukkan oleh bawahan dalam melaksanakan tugas yang telah diberikan untuk mencapai tujuan dari organisasi. Gaya kepemimpinan yang dapat memberikan kesempatan luas kepada setiap elemen dalam organisasi untuk mengembangkan

kapasitas yang dimilikinya merupakan sebuah modal dasar yang dimiliki organisasi dalam menentukan efektivitas (Izzaty,2011)

Menurut Dessler (1997) dalam Anggraini dan Redy (2011) kepemimpinan merupakan proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dari pekerjaan anggota kelompok. Dalam kepemimpinan dipengaruhi oleh banyak faktor, seperti bawahan, organisasi, karakter pemimpin, dan situasi yang ada. Untuk mengetahui efektifitas pemimpin, maka tergantung tanggapan para pengikutnya atas perilaku pemimpin yang bersangkutan pada saat mereka saling berinteraksi. Keberhasilan dalam mengatur dan mengelola suatu organisasi tidak lepas dari faktor gaya kepemimpinan dan sikap bawahan dalam menjalankan tugas untuk mencapai tujuan organisasi. Orang yang memegang posisi leadership perlu memahami kinerja apa yang dituntut daripadanya untuk memahami peran serta kompetensi yang diperlukan untuk menghasilkan kinerja (Azhar,et.al 2009). Seorang pemimpin dituntut untuk menghasilkan perubahan yang diperlukan agar organisasinya mampu bertahan hidup dan berkembang di dalam lingkungannya. Selain itu pula gaya kepemimpinan yang positif dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja SKPD dalam penangan anggaran dan keuangan secara efektif. Ini sangat penting sebab kinerja bawahan banyak dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan.

## BAB VI

### SIMPULAN DAN SARAN

#### 6.1. Simpulan

1. Hasil analisis memperlihatkan bahwa komitmen memberi pengaruh positif serta signifikan terhadap Kemampuan penyusunan anggaran. Maknanya, jika komitmen pegawai Dinas Perikanan Kabupaten Bulukumba meningkat, maka kemampuan penyusunan anggaran mengalami peningkatan.
2. Hasil analisis memperlihatkan bahwa kualitas sumberdaya manusia tidak memberi pengaruh terhadap kemampuan penyusunan. Hal ini dapat diartikan, kualitas sumberdaya manusia tidak berpengaruh terhadap mempengaruhi kemampuan penyusunan anggaran yang mengalami peningkatan.
3. Hasil analisis memperlihatkan bahwa gaya kepemimpinan memberi pengaruh positif serta signifikan terhadap kemampuan penyusunan anggaran. Maknanya, jika gaya kepemimpinan meningkat, maka kemampuan penyusunan anggaran mengalami peningkatan.
4. Hasil analisis memperlihatkan bahwa komitmen, kualitas sumberdaya manusia dan gaya kepemimpinan secara simultan memberi pengaruh positif serta signifikan pada kemampuan penyusunan anggaran. Hal ini dapat diartikan, jika komitmen, kualitas sumberdaya manusia dan gaya kepemimpinan meningkat, maka kemampuan penyusunan anggaran mengalami peningkatan dengan kata lain kemampuan penyusunan

anggaran akan baik dengan adanya komitmen, kualitas sumberdaya manusia dan gaya kepemimpinan yang baik.

## 6.2. Saran

Berkaitan dengan dampak penerapan komitmen, kualitas sumberdaya manusia dan gaya kepemimpinan terhadap kemampuan penyusunan anggaran, didapatkan saran berikut:

1. Pada penelitian berikutnya, bisa memperbanyak variabel independen lainnya misalnya motivasi, kompensasi serta kompetensi mengenai kemampuan penyusunan anggaran
2. Pada penelitian berikutnya, bisa merubah model penelitian dengan memperbanyak *variable moderating* atau *intervening*.
3. Pada penelitian berikutnya bisa menambah subjek penelitian supaya didapat data yang lebih banyak.
4. Berkenaan dengan kualitas sumberdaya manusia Dinas Perikanan kabupaten Bulukumba sebaiknya perlu ditingkatkan. Dengan meningkatnya kualitas sumberdaya manusia yang baik, maka akan meningkatkan pengetahuan dan kemampuan para pegawai dalam hal penyusunan anggaran. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas sumberdaya manusia tidak berpengaruh terhadap kemampuan penyusunan anggaran, hal ini perlu diperhatikan dengan penyaringan atau dengan penempatan pegawai sesuai dengan keahliannya karena akan berdampak pada penyusunan anggaran pada Dinas Perikanan kabupaten Bulukumba.



## DAFTAR PUSTAKA

- Adisasmita, Rahardjo. 2014. *Pengelolaan Pendapatan dan Anggaran Daerah*. Yogyakarta. Graha Ilmu.
- Alwi, Syafaruddin. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Strategi Keunggulan Kompetitif*. BPFE UGM, Yogyakarta.
- Anthony, Robert N, Vijay Govindarajan. 2005. *Management Control System (Sistem Pengendalian Manajemen)*, Buku 2. Jakarta: Salemba Empat.
- Arisandi, Theo. 2007. *Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Suritani Pemuka di Kabupaten Banyuwangi*. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
- Azhar, Susanto (2007). *Sistem Informasi Akuntansi*. Jakarta: T. Lingga Jaya.
- Erwati, Misni. 2009. “*Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja (ABK) Terhadap Kinerja Kepala Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Pemerintah Daerah Dengan Komitmen Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating (Survey Pada Aparatur Pemerintah Kota Jambi)*”. Jurnal Percikan. Vol. 102 Edisi Juli 2009.
- Fitri. 2013. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen organisasi dan Kualitas Sumber Daya, Reward dan Punishment Terhadap Anggaran Berbasis Kinerja*, Jurnal: Unnes.
- Halim Abdul, dan Kusufi Syam. (2012). *Akuntansi Keuangan Daerah Edisi 4*. Jakarta. Salemba Empat
- Handoko, T. Hani. 2003. *Organisasi dan Motivasi*. PT. Bumi Aksara. Jakarta.
- Hariyanti, Widi. 2002. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial: Peran Kecukupan Anggaran dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating*. Simposium Nasional Akuntansi V.
- Heidjrachman dan Husnan, Suad. 2002. *Manajemen Personalia*. Penerbit: BPFE UGM. Yogyakarta.
- Herminingsih. 2009. *Pengaruh Partisipasi dalam Penganggaran Peran Manajerial Pengelola Keuangan Daerah terhadap Kinerja Pemerintah Daerah*. Tesis S-2 Universitas Diponegoro Semarang.
- Hersey. 2004. *Pola Dasar Kepemimpinan*. Rajawali Pers. Jakarta.
- Mardiasmo, 2009, *Akuntansi Sektor Publik*, Andi, Yogyakarta

- Mulyadi,. 2003. *Akuntansi Manajemen, Konsep, Manfaat dan Rekayasa*. BP STIE YKPN. Yogyakarta.
- Nawawi, Hadari. 2003. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Gajah Mada University Press. Yogyakarta.
- Ningtias. 2019. *Pengaruh kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi dan kompetensi sumber daya manusia terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Jember*, Jurnal: Undiksha.
- Nur, Wahyudi (2007). *Desentralisasi dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating dalam Hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial*. Yogyakarta.
- Peraturan Pemerintah RI No. 33 Pasal 2 Tahun 2017. *Tentang Pedoman Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Tahun 2018*.
- Puspaningsih, 2002, *Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajer*, JAAI, Vol. 6 No.2 Hal. 65-67.
- Putri, Pramana Ditha. (2017) *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Efektivitas Pengambilan Keputusan terhadap Partisipasi Penyusunan Anggaran pada Rumah Sakit Umum Daerah Provinsi Kepulauan Riau*. Univeristas Maritim Raja Ali Haji : Riau.
- Rumenser, Peggy. (2014). *Pengaruh Komitmen, Kualitas Sumber Daya Manusia, Gaya Kepemimpinan Terhadap Kemampuan Penyusunan Anggaran pada Pemerintah Kota Manado*.
- Sinaga, Y. E. dan Siregar.2009. *Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Perkebunan Nusantara III SEI Sikambang*.Jurnal Akuntansi: Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara.
- Wahyuningsi, Sri Indah. 2005. *Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Persepsi Peran sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris pada PT. Kereta Api (Persero) DAOP IX Jember)*.Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
- Yulk Gary. (2009). *Kepemimpinan dalam Organisasi Edisi 5*. (Alih Bahasa Budi Suprianto). Jakarta: Indeks.

## LAMPIRAN 1. KUESIONER PENELITIAN

# PENGARUH KOMITMEN, KUALITAS SUMBERDAYA MANUSIA, GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KEMAMPUAN PENYUSUNAN ANGGARAN PADA DINAS PERIKANAN KABUPATEN BULUKUMBA

Dengan hormat,

Responden yang terhormat, Saat ini saya sedang mengadakan penelitian mengenai "Pengaruh Komitmen, Kualitas Sumberdaya Manusia, Gaya Kepemimpinan Terhadap Kemampuan Penyusunan Anggaran Pada Dinas Perikanan Kabupaten Bulukumba" Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data primer. Oleh karena itu, saya mohon bantuan bapak/Ibu, Saudara/i untuk berkenan meluangkan waktu mengisi/memberikan jawaban atas beberapa pertanyaan terkait dengan penelitian ini. Apapun yang bapak/Ibu, Saudara/i jawab di kuesioner ini tidak ada jawaban yang salah, namun kami mohon agar bapak/Ibu, Saudara/i menjawab semua pertanyaan secara lengkap sesuai ketentuan. Atas perhatian dan waktu yang bapak/Ibu, Saudara/i berikan untuk mengisi/memberikan jawaban, Saya ucapkan terima kasih.

Hormat Kami,

**Muhammad Hanis**

-Semua informasi yang dicantumkan dijaga kerahasiannya. Penelitian ini digunakan untuk tujuan ilmiah.

\* Required

1. Nama \*

---

2. Jenis Kelamin \*

*Mark only one oval.*

Pria

Wanita

3. Usia \*

---

4. Pendidikan Terakhir

*Mark only one oval.*

SD

SMP

SMA

DIPLOMA

SARJANA

MAGISTER



5. Lama Bekerja

---

Isilah jawaban berikut sesuai dengan apa yang Bapak/Ibu alami pada kolom yang tersedia. Adapun makna dari tanda tersebut adalah sebagai berikut:

SS = Sangat Setuju

S = Setuju

N = Ragu-Ragu

TS = Tidak Setuju

STS = Sangat Tidak Setuju

KOMITMEN

Tanggung Jawab

6. Mampu menyelesaikan tugas dan tanggungjawab yang diberikan instansi dengan tepat waktu \*

*Mark only one oval.*

SS

S

N

TS

STS

7. Mampu memotivasi diri dengan menunjukkan antusiasme yang konsisten untuk selalu bekerja. \*

*Mark only one oval.*

SS

S

N

TS

STS

8. Mampu bersikap dan bertingkah laku sesuai dengan norma yang berlaku \*

*Mark only one oval.*

SS

S

N

TS

STS

KOMITMEN  
Memiliki Tujuan Jelas

9. Disiplin dalam melaksanakan tugas dan menetapkan tujuan secara jelas dan realistis \*

*Mark only one oval.*

- SS
- S
- N
- TS
- STS

10. Memiliki tujuan yang jelas untuk membantu pekerjaan saya

*\* Mark only one oval.*

- SS
- S
- N
- TS
- STS

11. Jika saya memiliki lebih dari satu tujuan, saya tahu tujuan mana yang harus diprioritaskan

*\* Mark only one oval.*

- SS
- S
- N
- TS
- STS

KOMITMEN  
Kesempatan

12. Instansi memberikan toleransi saat melakukan inovasi dalam pekerjaan \*

*Mark only one oval.*

- SS
- S
- N
- TS
- STS

13. Instansi ini cukup memberi kesempatan kepada pegawai untuk maju \*

*Mark only one oval.*

- SS
- S
- N
- TS
- STS

14. Kesempatan untuk berkembang dalam karier terbuka bagi seluruh pegawai \*

*Mark only one oval.*

- SS
- S
- N
- TS
- STS

#### KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA

##### Pendidikan

15. Meyakini bahwa pendidikan yang tinggi membantu dalam meningkatkan kinerja

*\* Mark only one oval.*

- SS
- S
- N
- TS
- STS

16. Pekerjaan yang ditekuni sesuai dengan pendidikan terakhir \*

*Mark only one oval.*

- SS
- S
- N
- TS
- STS

17. Semakin tinggi jenjang pendidikan semakin tinggi jabatannya

*\* Mark only one oval.*

- SS
- S
- N
- TS
- STS

#### KUALITAS SUMBERDAYA MANUSIA

##### Emosional

18. Memiliki kepuasan sendiri apabila dapat menyelesaikan tugas dengan baik \*

*Mark only one oval.*

- SS
- S
- N
- TS
- STS

19. Tidak tergesa-gesa untuk memutuskan sesuatu hal karena dorongan emosi semata \*

*Mark only one oval.*

- SS
- S
- N
- TS
- STS

20. Dapat mengatasi rasa malas dengan tetap bekerja dengan baik \*

*Mark only one oval.*

- SS
- S
- N
- TS
- STS

## KUALITAS SUMBERDAYA MANUSIA

### Sosial

21. Dapat mematuhi norma-norma sosial dalam melaksanakan pekerjaan. \*

*Mark only one oval.*

- SS  
 S  
 N  
 TS  
 STS

22. Menjalin hubungan sosial dengan semua rekan kerja \*

*Mark only one oval.*

- SS  
 S  
 N  
 TS  
 STS

23. Dapat bekerja sama memenuhi aturan-aturan yang berlaku di dalam pekerjaan saya \*

*Mark only one oval.*

- SS  
 S  
 N  
 TS  
 STS

## GAYA KEPEMIMPINAN

### Pengawasan

24. Pimpinan melakukan pengawasan yang baik terhadap bawahannya \*

*Mark only one oval.*

- SS  
 S  
 N  
 TS  
 STS

25. Pimpinan secara langsung dan rutin menilai kinerja bawahan \*

*Mark only one oval.*

- SS
- S
- N
- TS
- STS

26. Pimpinan berperan penuh dalam memberikan masukan saat penyusunan, arah dan kebijakan anggaran \*

*Mark only one oval.*

- SS
- S
- N
- TS
- STS

#### GAYA KEPEMIMPINAN

##### Keteladanan Pimpinan

27. Pemimpin ditempat saya bekerja mendorong bawahannya untuk menyelesaikan tugas tepat waktu \*

*Mark only one oval.*

- SS
- S
- N
- TS
- STS

28. Pemimpin ditempat saya bekerja menerima dan memperhatikan masukan dan informasi dari bawahan untuk menyusun tugas kerja \*

*Mark only one oval.*

- SS
- S
- N
- TS
- STS



29. Pemimpin ditempat saya bekerja selalu memberikan solusi jika bawahannya bertanya tentang masalah-masalah yang terkait dengan pekerjaan \*

*Mark only one oval.*

- SS  
 S  
 N  
 TS  
 STS

## GAYA KEPEMIMPINAN

### Penegakan Sanksi

30. Pemimpin dalam bekerja menumbuhkan kesadaran tentang pentingnya terhadap peraturan dan sanksi yang berlaku \*

*Mark only one oval.*

- SS  
 S  
 N  
 TS  
 STS

31. Pemimpin memperhatikan konflik yang terjadi pada pegawai \*

*Mark only one oval.*

- SS  
 S  
 N  
 TS  
 STS

32. Pemimpin bertindak tegas dalam mengambil keputusan mengenai pemberlakuan hukuman bagi karyawan yang melanggar peraturan \*

*Mark only one oval.*

- SS  
 S  
 N  
 TS  
 STS



KEMAMPUAN PENYUSUNAN ANGGARAN

Keutuhan

33. Dalam menyusun anggaran, program, dan kegiatan, semua pihak ikut dilibatkan \*

*Mark only one oval.*

- SS  
 S  
 N  
 TS  
 STS

34. Semua penerimaan dan pengeluaran anggaran telah disesuaikan dengan RAPBD \*

*Mark only one oval.*

- SS  
 S  
 N  
 TS  
 STS

35. Anggaran dikelola sesuai penerapan prinsip ekonomis, efisien, dan efektif dalam dalam satu tahun anggaran \*

*Mark only one oval.*

- SS  
 S  
 N  
 TS  
 STS

KEMAMPUAN PENYUSUNAN ANGGARAN

Akurat

36. Estimasi anggaran disusun dengan jelas untuk mencapai tujuan instansi secara efektif \*

*Mark only one oval.*

- SS  
 S  
 N  
 TS  
 STS



37. Anggaran yang dibuat telah mempertimbangkan skala prioritas. \*

*Mark only one oval.*

- SS
- S
- N
- TS
- STS

38. Anggaran selalu digunakan secara efisien atau hemat dalam setiap pelaksanaan kegiatan \*

*Mark only one oval.*

- SS
- S
- N
- TS
- STS

#### KEMAMPUAN PENYUSUNAN ANGGARAN

Jelas

39. Kejelasan rencana kerja dan anggaran telah terdefiniskan dengan jelas dan komprehensif \*

*Mark only one oval.*

- SS
- S
- N
- TS
- STS

40. Sasaran anggaran telah diketahui sangat jelas dan spesifik \*

*Mark only one oval.*

- SS
- S
- N
- TS
- STS

41. Kejelasan sasaran anggaran dalam penyusunan anggaran merupakan salah satu faktor dominan yang mendukung tujuan-tujuan instansi secara efektif \*

*Mark only one oval.*

- SS
- S
- N
- TS
- STS
- Option 5

---

This content is neither created nor endorsed by Google.

**Google**



37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4,00
38	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	37	4,11
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4,00
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4,00
41	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	43	4,78
42	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	39	4,33
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4,00
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4,00
45	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	35	3,89
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4,00
47	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	39	4,33
48	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5,00
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4,00
50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4,00
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4,00
52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4,00
53	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	40	4,44

**VARIABEL KUALITAS SUMBERDAYA MANUSIA (X2)**

NO. ITEM RESPONDEN	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	TX2	RRX2
1	4	3	3	5	4	4	4	5	5	37	4,11
2	5	4	3	4	5	4	4	5	5	39	4,33
3	4	5	4	5	5	5	5	5	5	43	4,78
4	2	2	2	5	4	4	4	4	4	31	3,44
5	4	3	4	5	5	4	5	4	4	38	4,22
6	4	4	2	4	4	4	4	4	4	34	3,78
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4,00
8	4	4	4	4	4	4	5	5	5	39	4,33
9	4	4	4	5	5	5	5	5	5	42	4,67
10	4	2	2	4	4	4	4	4	4	32	3,56
11	5	4	4	5	5	4	5	5	5	42	4,67
12	5	4	4	5	5	5	5	4	5	42	4,67
13	5	5	4	5	5	5	5	4	5	43	4,78
14	5	4	4	5	4	4	4	4	4	38	4,22
15	4	4	2	4	4	4	4	5	4	35	3,89
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4,00
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4,00
18	4	3	3	4	4	4	4	4	4	34	3,78
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4,00
20	4	5	2	5	5	5	5	5	5	41	4,56
21	4	4	3	5	4	4	4	4	4	36	4,00
22	5	5	3	5	4	5	5	5	5	42	4,67
23	4	4	2	5	5	4	4	5	4	37	4,11

24	4	4	4	5	5	4	4	5	4	39	4,33
25	5	4	4	5	5	5	5	5	5	43	4,78
26	3	4	3	5	5	5	4	4	5	38	4,22
27	5	4	3	4	2	4	4	4	4	34	3,78
28	4	2	2	5	4	4	4	4	4	33	3,67
29	5	3	3	5	5	4	5	5	5	40	4,44
30	4	3	3	4	5	4	5	4	5	37	4,11
31	5	5	3	5	5	4	5	4	5	41	4,56
32	4	4	3	4	3	3	4	4	3	32	3,56
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4,00
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4,00
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4,00
36	4	4	4	4	4	4	5	5	5	39	4,33
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4,00
38	5	4	4	5	4	5	5	4	4	40	4,44
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4,00
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4,00
41	5	3	3	5	5	4	5	5	5	40	4,44
42	4	3	4	5	4	4	5	5	5	39	4,33
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4,00
44	4	3	3	4	4	4	4	4	4	34	3,78
45	4	4	3	4	3	3	4	4	4	33	3,67
46	4	3	3	4	4	3	4	4	4	33	3,67
47	3	3	2	5	5	4	5	5	5	37	4,11
48	5	5	4	5	4	4	5	5	5	42	4,67
49	4	4	3	4	4	4	4	4	4	35	3,89
50	4	3	4	4	5	4	4	4	4	36	4,00
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4,00
52	3	3	3	5	4	4	4	4	4	34	3,78
53	4	2	2	5	4	4	4	5	4	34	3,78

### VARIABEL GAYA KEPEMIMPINAN (X3)

NO. ITEM RESPONDEN	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	X3.9	TX3	RRX3
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4,00
2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	35	3,89
3	5	5	5	3	4	4	3	4	3	36	4,00
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	35	3,89
5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	39	4,33
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4,00
7	5	5	4	4	4	4	4	4	4	38	4,22
8	4	4	4	4	4	4	5	5	5	39	4,33
9	4	4	5	4	4	4	4	4	4	37	4,11
10	4	4	4	4	3	4	4	4	4	35	3,89
11	5	5	5	4	4	4	5	5	5	42	4,67

12	5	5	5	5	4	5	5	5	5	<b>44</b>	<b>4,89</b>
13	5	5	4	5	5	5	5	4	5	<b>43</b>	<b>4,78</b>
14	4	5	5	4	4	5	4	3	3	<b>37</b>	<b>4,11</b>
15	4	4	4	4	4	4	4	3	4	<b>35</b>	<b>3,89</b>
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	<b>36</b>	<b>4,00</b>
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	<b>36</b>	<b>4,00</b>
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	<b>36</b>	<b>4,00</b>
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	<b>36</b>	<b>4,00</b>
20	5	4	4	5	4	4	4	2	5	<b>37</b>	<b>4,11</b>
21	4	4	4	4	4	4	4	3	4	<b>35</b>	<b>3,89</b>
22	5	5	5	5	5	4	4	4	4	<b>41</b>	<b>4,56</b>
23	4	4	4	4	4	4	4	5	4	<b>37</b>	<b>4,11</b>
24	4	4	5	4	4	4	4	4	5	<b>38</b>	<b>4,22</b>
25	4	4	5	5	5	5	5	5	5	<b>43</b>	<b>4,78</b>
26	3	4	4	4	3	3	5	3	4	<b>33</b>	<b>3,67</b>
27	5	5	4	4	4	4	5	4	4	<b>39</b>	<b>4,33</b>
28	2	2	2	4	4	2	4	4	4	<b>28</b>	<b>3,11</b>
29	4	5	5	4	4	4	5	4	4	<b>39</b>	<b>4,33</b>
30	4	4	5	4	4	4	4	3	4	<b>36</b>	<b>4,00</b>
31	5	5	5	5	5	5	4	4	4	<b>42</b>	<b>4,67</b>
32	3	3	4	4	4	4	4	3	3	<b>32</b>	<b>3,56</b>
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	<b>36</b>	<b>4,00</b>
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	<b>36</b>	<b>4,00</b>
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	<b>36</b>	<b>4,00</b>
36	4	5	5	5	4	5	5	3	4	<b>40</b>	<b>4,44</b>
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	<b>36</b>	<b>4,00</b>
38	5	5	5	5	4	4	5	3	4	<b>40</b>	<b>4,44</b>
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	<b>36</b>	<b>4,00</b>
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	<b>36</b>	<b>4,00</b>
41	5	5	5	4	4	4	5	3	4	<b>39</b>	<b>4,33</b>
42	4	4	5	5	4	3	5	3	4	<b>37</b>	<b>4,11</b>
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	<b>36</b>	<b>4,00</b>
44	4	4	4	4	4	4	3	4	3	<b>34</b>	<b>3,78</b>
45	3	3	4	4	4	4	3	3	3	<b>31</b>	<b>3,44</b>
46	4	3	4	4	4	4	4	3	3	<b>33</b>	<b>3,67</b>
47	3	2	3	3	3	3	3	2	3	<b>25</b>	<b>2,78</b>
48	5	5	5	5	5	5	5	5	5	<b>45</b>	<b>5,00</b>
49	4	4	4	4	4	4	4	3	4	<b>35</b>	<b>3,89</b>
50	4	4	5	4	4	4	4	3	4	<b>36</b>	<b>4,00</b>
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	<b>36</b>	<b>4,00</b>
52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	<b>36</b>	<b>4,00</b>
53	4	4	5	5	4	4	4	4	2	<b>36</b>	<b>4,00</b>





41	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	<b>38</b>	<b>4,22</b>
42	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	<b>39</b>	<b>4,33</b>
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	<b>36</b>	<b>4,00</b>
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	<b>36</b>	<b>4,00</b>
45	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	<b>33</b>	<b>3,67</b>
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	<b>36</b>	<b>4,00</b>
47	1	5	3	3	3	3	3	3	3	3	<b>27</b>	<b>3,00</b>
48	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	<b>45</b>	<b>5,00</b>
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	<b>36</b>	<b>4,00</b>
50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	<b>36</b>	<b>4,00</b>
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	<b>36</b>	<b>4,00</b>
52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	<b>36</b>	<b>4,00</b>
53	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	<b>34</b>	<b>3,78</b>

**LAMPIRAN 4. HASIL ANALISIS DATA**  
**UJI VALIDITAS ITEM (r table = 0.350) (Correlation is**

*significant at the 0.01 level)*

**1. Validitas Komitmen**

		Correlations									
		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	Komitmen
X1.1	Pearson Correlation	1	.615**	.520**	.398**	.536**	.479**	.312*	.353**	.134	.707**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.003	.000	.000	.023	.010	.338	.000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
X1.2	Pearson Correlation	.615**	1	.542**	.328*	.569**	.367**	.233	.291*	.123	.650**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.016	.000	.007	.093	.035	.380	.000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
X1.3	Pearson Correlation	.520**	.542**	1	.489**	.554**	.393**	.252	.306*	.155	.691**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.004	.069	.026	.268	.000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
X1.4	Pearson Correlation	.398**	.328*	.489**	1	.368**	.351**	.179	.405**	.157	.617**
	Sig. (2-tailed)	.003	.016	.000		.007	.010	.198	.003	.261	.000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
X1.5	Pearson Correlation	.536**	.569**	.554**	.368**	1	.585**	.436**	.264	.318*	.763**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.007		.000	.001	.056	.020	.000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
X1.6	Pearson Correlation	.479**	.367**	.393**	.351**	.585**	1	.423**	.189	.371**	.692**
	Sig. (2-tailed)	.000	.007	.004	.010	.000		.002	.175	.006	.000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
X1.7	Pearson Correlation	.312*	.233	.252	.179	.436**	.423**	1	.349*	.547**	.631**
	Sig. (2-tailed)	.023	.093	.069	.198	.001	.002		.010	.000	.000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
X1.8	Pearson Correlation	.353**	.291*	.306*	.405**	.264	.189	.349*	1	.529**	.641**
	Sig. (2-tailed)	.010	.035	.026	.003	.056	.175	.010		.000	.000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
X1.9	Pearson Correlation	.134	.123	.155	.157	.318*	.371**	.547**	.529**	1	.586**
	Sig. (2-tailed)	.338	.380	.268	.261	.020	.006	.000	.000		.000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
Komitmen	Pearson Correlation	.707**	.650**	.691**	.617**	.763**	.692**	.631**	.641**	.586**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53

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

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

## 2. Validitas Kualitas SDM

Correlations

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	Kualitas SDM
X2.1	Pearson Correlation	1	.424**	.307*	.132	.097	.212	.405**	.207	.314*	.581**
	Sig. (2-tailed)		.002	.025	.348	.491	.127	.003	.137	.022	.000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
X2.2	Pearson Correlation	.424**	1	.424**	-.007	.068	.356**	.261	.105	.242	.583**
	Sig. (2-tailed)	.002		.002	.963	.626	.009	.059	.454	.081	.000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
X2.3	Pearson Correlation	.307*	.424**	1	-.142	.051	.161	.186	-.129	.075	.431**
	Sig. (2-tailed)	.025	.002		.310	.719	.249	.183	.359	.593	.001
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
X2.4	Pearson Correlation	.132	-.007	-.142	1	.496**	.495**	.526**	.447**	.487**	.547**
	Sig. (2-tailed)	.348	.963	.310		.000	.000	.000	.001	.000	.000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
X2.5	Pearson Correlation	.097	.068	.051	.496**	1	.489**	.507**	.380**	.588**	.627**
	Sig. (2-tailed)	.491	.626	.719	.000		.000	.000	.005	.000	.000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
X2.6	Pearson Correlation	.212	.356**	.161	.495**	.489**	1	.498**	.243	.540**	.688**
	Sig. (2-tailed)	.127	.009	.249	.000	.000		.000	.080	.000	.000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
X2.7	Pearson Correlation	.405**	.261	.186	.526**	.507**	.498**	1	.508**	.775**	.798**
	Sig. (2-tailed)	.003	.059	.183	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
X2.8	Pearson Correlation	.207	.105	-.129	.447**	.380**	.243	.508**	1	.623**	.548**
	Sig. (2-tailed)	.137	.454	.359	.001	.005	.080	.000		.000	.000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
X2.9	Pearson Correlation	.314*	.242	.075	.487**	.588**	.540**	.775**	.623**	1	.786**
	Sig. (2-tailed)	.022	.081	.593	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
Kualitas SDM	Pearson Correlation	.581**	.583**	.431**	.547**	.627**	.688**	.798**	.548**	.786**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53

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

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

### 3. Validitas Gaya Kepemimpinan

Correlations

		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	X3.9	Gaya Kepemimpinan
X3.1	Pearson Correlation	1	.822**	.606**	.428**	.455**	.582**	.330*	.251	.363**	.792**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.001	.001	.000	.016	.070	.008	.000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
X3.2	Pearson Correlation	.822**	1	.693**	.391**	.415**	.641**	.508**	.310*	.332*	.843**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.004	.002	.000	.000	.024	.015	.000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
X3.3	Pearson Correlation	.606**	.693**	1	.458**	.357**	.575**	.365**	.131	.133	.700**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.001	.009	.000	.007	.348	.342	.000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
X3.4	Pearson Correlation	.428**	.391**	.458**	1	.574**	.433**	.533**	.139	.346*	.660**
	Sig. (2-tailed)	.001	.004	.001		.000	.001	.000	.322	.011	.000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
X3.5	Pearson Correlation	.455**	.415**	.357**	.574**	1	.564**	.240	.384**	.324*	.659**
	Sig. (2-tailed)	.001	.002	.009	.000		.000	.083	.005	.018	.000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
X3.6	Pearson Correlation	.582**	.641**	.575**	.433**	.564**	1	.249	.290*	.245	.727**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001	.000		.072	.035	.077	.000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
X3.7	Pearson Correlation	.330*	.508**	.365**	.533**	.240	.249	1	.261	.589**	.660**
	Sig. (2-tailed)	.016	.000	.007	.000	.083	.072		.059	.000	.000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
X3.8	Pearson Correlation	.251	.310*	.131	.139	.384**	.290*	.261	1	.375**	.532**
	Sig. (2-tailed)	.070	.024	.348	.322	.005	.035	.059		.006	.000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
X3.9	Pearson Correlation	.363**	.332*	.133	.346*	.324*	.245	.589**	.375**	1	.607**
	Sig. (2-tailed)	.008	.015	.342	.011	.018	.077	.000	.006		.000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
Gaya Kepemimpinan	Pearson Correlation	.792**	.843**	.700**	.660**	.659**	.727**	.660**	.532**	.607**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53

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

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

#### 4. Validitas Kemampuan Penyusunan Anggaran

Correlations

		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Kemampuan Penyusunan Anggaran
Y1	Pearson Correlation	1	.221	.637**	.656**	.649**	.457**	.405**	.579**	.702**	.786**
	Sig. (2-tailed)		.111	.000	.000	.000	.001	.003	.000	.000	.000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
Y2	Pearson Correlation	.221	1	.485**	.576**	.386**	.229	.490**	.504**	.547**	.607**
	Sig. (2-tailed)	.111		.000	.000	.004	.099	.000	.000	.000	.000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
Y3	Pearson Correlation	.637**	.485**	1	.807**	.744**	.511**	.433**	.534**	.455**	.801**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.001	.000	.001	.000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
Y4	Pearson Correlation	.656**	.576**	.807**	1	.828**	.502**	.561**	.727**	.603**	.892**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
Y5	Pearson Correlation	.649**	.386**	.744**	.828**	1	.539**	.462**	.671**	.621**	.852**
	Sig. (2-tailed)	.000	.004	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
Y6	Pearson Correlation	.457**	.229	.511**	.502**	.539**	1	.535**	.474**	.360**	.672**
	Sig. (2-tailed)	.001	.099	.000	.000	.000		.000	.000	.008	.000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
Y7	Pearson Correlation	.405**	.490**	.433**	.561**	.462**	.535**	1	.717**	.539**	.724**
	Sig. (2-tailed)	.003	.000	.001	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
Y8	Pearson Correlation	.579**	.504**	.534**	.727**	.671**	.474**	.717**	1	.671**	.838**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
Y9	Pearson Correlation	.702**	.547**	.455**	.603**	.621**	.360**	.539**	.671**	1	.794**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000	.000	.008	.000	.000		.000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
Kemampuan Penyusunan Anggaran	Pearson Correlation	.786**	.607**	.801**	.892**	.852**	.672**	.724**	.838**	.794**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53

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

## UJI RELIABILITAS ITEM

### 1. Reliabilitas Komitmen ( $\alpha > 0.50$ )

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	53	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	53	100.0

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

### 2. Reliabilitas Kualitas SDM ( $\alpha > 0.50$ )

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	53	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	53	100.0

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

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.776	9

### 3. Reliabilitas Gaya Kepemimpinan ( $\alpha > 0.50$ )

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	53	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	53	100.0

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

### 4. Reliabilitas Kemampuan Penyusunan Anggaran ( $\alpha > 0.50$ )

#### Reliability Statistics

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	53	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	53	100.0

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

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.914	9

## UJI STATISTIK DESKRIPTIF

### \*\* Deskriptif Responden

#### Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	26	49.1	49.1	49.1
	Perempuan	27	50.9	50.9	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

#### Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<30 Tahun	1	1.9	1.9	1.9
	31-35 Tahun	3	5.7	5.7	7.5
	36-40 Tahun	14	26.4	26.4	34.0
	41-45 Tahun	11	20.8	20.8	54.7
	46-50 Tahun	13	24.5	24.5	79.2
	> 50 Tahun	11	20.8	20.8	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

#### Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SD	2	3.8	3.8	3.8
	SMA	9	17.0	17.0	20.8
	DIPLOMA	3	5.7	5.7	26.4
	SARHANA	27	50.9	50.9	77.4
	MAGISTER	12	22.6	22.6	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

#### Lama Bekerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 5 Tahun	3	5.7	5.7	5.7
	6-10 Tahun	8	15.1	15.1	20.8
	11-15 Tahun	24	45.3	45.3	66.0
	16-20 Tahun	8	15.1	15.1	81.1
	> 20 Tahun	10	18.9	18.9	100.0
	Total	53	100.0	100.0	





## Deskriptif Item Pernyataan

### - Hasil Uji Deskriptif Variabel Komitmen Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X1.1	53	4	5	4.34	.478
X1.2	53	4	5	4.21	.409
X1.3	53	4	5	4.47	.504
X1.4	53	3	5	4.21	.532
X1.5	53	3	5	4.34	.517
X1.6	53	3	5	4.26	.524
X1.7	53	3	5	4.23	.505
X1.8	53	2	5	4.21	.600
X1.9	53	3	5	4.23	.577
Valid N (listwise)	53				

#### Frequency Table

##### X1.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4	35	66.0	66.0	66.0
5	18	34.0	34.0	100.0
Total	53	100.0	100.0	

##### X1.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4	42	79.2	79.2	79.2
5	11	20.8	20.8	100.0
Total	53	100.0	100.0	

##### X1.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4	28	52.8	52.8	52.8
5	25	47.2	47.2	100.0
Total	53	100.0	100.0	

**X1.4**

		N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
	Frequency		Percent	Valid Percent		Percent
Valid	3	3	5.7	5	5.7	4.15
X2.2	4	36	67.9	5	67.9	3.74
X2.3	5	14	26.4	4	26.4	3.34
Total		53	100.0		100.0	
X2.4		53	4	5	4.49	.505
X2.5		53	X1.5	5	4.26	.625
X2.6		53	3	5	4.11	Cumulative Percent
Valid	3	1	1.9	5	1.9	4.36
X2.8	4	33	62.3	5	62.3	4.36
X2.9	5	19	35.8	5	35.8	100.0
Total		53	100.0		100.0	.522

**X1.6**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	3.8	3.8
	4	35	66.0	69.8
	5	16	30.2	100.0
Total		53	100.0	

**X1.7**

8. Hasil Uji Deskriptif Variabel Kualitas SDM

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	3.8	3.8
	4	37	69.8	73.6
	5	14	26.4	100.0
Total		53	100.0	

Descriptive Statistics

**X1.8**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1.9	1.9
	3	2	3.8	5.7
	4	35	66.0	71.7
	5	15	28.3	100.0
Total		53	100.0	

**X1.9**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid N (listwise)	53			
3	4	7.5	7.5	7.5
4	33	62.3	62.3	69.8
5	16	30.2	30.2	100.0
Total	53	100.0	100.0	

Frequency Table

**X2.1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	1.9	1.9	1.9
3	3	5.7	5.7	7.5
4	36	67.9	67.9	75.5
5	13	24.5	24.5	100.0
Total	53	100.0	100.0	

**X2.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	7.5	7.5	7.5
	3	12	22.6	22.6	30.2
	4	31	58.5	58.5	88.7
	5	6	11.3	11.3	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

**X2.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	9	17.0	17.0	17.0
	3	17	32.1	32.1	49.1
	4	27	50.9	50.9	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

**X2.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	27	50.9	50.9	50.9
	5	26	49.1	49.1	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

**X2.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1.9	1.9	1.9
	3	2	3.8	3.8	5.7
	4	32	60.4	60.4	66.0
	5	18	34.0	34.0	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

**X2.6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	3	5.7	5.7	5.7
	4	41	77.4	77.4	83.0
	5	9	17.0	17.0	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

**X2.7**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4	34	64.2	64.2	64.2
5	19	35.8	35.8	100.0
Total	53	100.0	100.0	

9. Hasil Uji Deskriptif Variabel Gaya Kepemimpinan

**X2.8**

		Descriptive Statistics						Cumulative Percent
	N	Frequency	Percent	Valid Percent	Mean	Std. Deviation		
Valid	4	34	64.2	64.2			64.2	
X3.1	5	19	35.8	35.8	4.13	.621	100.0	
X3.2	Total	53	100.0	100.0	4.13	.680		
X3.3	53	2	5	4.30		.607		
X3.4	53	3	5	4.19		.483		
X3.5	53	3	5	4.04		.396	Cumulative Percent	
X3.6	53	2	5	4.04		.517		
Valid	3	1	1.9	1.9			1.9	
X3.7	4	3	5	4.17		.545	62.3	
X3.8	5	2	5	3.75		.705	100.0	
X3.9	Total	53	100.0	100.0	3.96	.619		
Valid N (listwise)	53							

**X3.1**

Frequency Table		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	1.9	1.9	1.9	1.9
3	4	7.5	7.5	9.4	
4	35	66.0	66.0	75.5	
5	13	24.5	24.5	100.0	
Total	53	100.0	100.0		

**X3.2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	3.8	3.8	3.8
3	3	5.7	5.7	9.4
4	34	64.2	64.2	73.6
5	14	26.4	26.4	100.0
Total	53	100.0	100.0	

**X3.3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	1.9	1.9	1.9
3	1	1.9	1.9	3.8

**X3.6**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	1.9	1.9	1.9
3	3	5.7	5.7	7.5
4	42	79.2	79.2	86.8
5	7	13.2	13.2	100.0
Total	53	100.0	100.0	

**X3.7**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	4	7.5	7.5	7.5
4	36	67.9	67.9	75.5
5	13	24.5	24.5	100.0
Total	53	100.0	100.0	

**X3.8**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	3.8	3.8	3.8
3	15	28.3	28.3	32.1
4	30	56.6	56.6	88.7
5	6	11.3	11.3	100.0
Total	53	100.0	100.0	

10. Hasil Uji Deskriptif Variabel Kemampuan Penyusunan Anggaran

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Descriptive Statistics	Valid 2	2	3.8	3.8	3.8	
	3	15	28.3	28.3	32.1	
	4	30	56.6	56.6	88.7	
	5	6	11.3	11.3	100.0	
	Total	53	100.0	100.0		
		N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Y1		53	1	5	4.21	.661
Y2		53	4	5	4.25	.494
Y3		53	3	5	4.13	.482
Y4	Valid 2	53	1	3	1.9	.466
Y5	3	53	8	3	15.1	.551
Y6	4	53	36	2	67.9	.583
Y7	5	53	8	3	15.1	.456
Y8	Total	53	53	3	100.0	
Y8		53	3	5	4.17	.509
Y9		53	3	5	4.25	.551
Valid N (listwise)		53				



Frequency Table

**Y1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1.9	1.9	1.9
2	3	5.7	5.7	7.5
3	42	79.2	79.2	86.8
4	7	13.2	13.2	100.0
Total	53	100.0	100.0	

**Y9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	3	5.7	5.7	5.7
	4	34	64.2	64.2	69.8
	5	16	30.2	30.2	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	3	5.7	5.7	5.7
	4	34	64.2	64.2	69.8
	5	16	30.2	30.2	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

**Y6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1.9	1.9	1.9
	3	4	7.5	7.5	9.4
	4	38	71.7	71.7	81.1
	5	10	18.9	18.9	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

**Y7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	3.8	3.8	3.8
	4	41	77.4	77.4	81.1
	5	10	18.9	18.9	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

**Y8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	3	5.7	5.7	5.7
	4	38	71.7	71.7	77.4
	5	12	22.6	22.6	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

## UJI ASUMSI KLASIK

✓ Uji Normalitas X1, X2, X3 → Y (Asymp.Sig.(2-tailed) = >0.05)

### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		53
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.98761282
Most Extreme Differences	Absolute	.165
	Positive	.097

✓ Uji Multikolinearitas → VIF < 10:00

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-.712	3.834		-.186	.853		
	Komitmen	.311	.130	.263	2.386	.021	.500	2.001
	Kualitas SDM	.114	.147	.099	.772	.444	.370	2.705
	Gaya Kepemimpinan	.605	.108	.591	5.588	.000	.545	1.836

a. Dependent Variable: Kemampuan Penyusunan Anggaran

### Coefficient Correlations<sup>a</sup>

Model			Gaya Kepemimpinan	Komitmen	Kualitas SDM
1	Correlations	Gaya Kepemimpinan	1.000	-.067	-.513
		Komitmen	-.067	1.000	-.570
		Kualitas SDM	-.513	-.570	1.000
Covariances	Gaya Kepemimpinan	.012	-.001	-.008	
	Komitmen	-.001	.017	-.011	
	Kualitas SDM	-.009	-.014	.022	

✓ Uji Autokorelasi (dL = 1.44022, dU = 1.67845)

### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.838 <sup>a</sup>	.702	.684	2.048	2.221

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan, Komitmen, Kualitas SDM

b. Dependent Variable: Kemampuan Penyusunan Anggaran

4	.002	48.245	.04	.64	.86	.20
---	------	--------	-----	-----	-----	-----

a. Dependent Variable: Kemampuan Penyusunan Anggaran



**UJI HIPOTESIS**

✓ Uji t → t table = 2.009

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

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-.712	3.834		-.186	.853
Komitmen	.311	.130	.263	2.386	.021

Uji f → f tabel = 2.79

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	483.738	3	161.246	38.461	.000 <sup>a</sup>
	Residual	205.431	49	4.192		
Uji Koefisien Regresi Berganda	Total	689.170	52			

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.838 <sup>a</sup>	.702	.684	2.048

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan, Komitmen, Kualitas SDM