

**PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI, GAYA
KEPEMIMPINAN, DAN KUALITAS SDM TERHADAP
PENYUSUNAN ANGGARAN BERBASIS KINERJA DI
KEMENTERIAN PERHUBUNGAN REPUBLIK INDONESIA**



MONICA MEZIA VIRANTI

8335132561

**Skripsi ini Disusun Sebagai Salah Satu Persyaratan Untuk Memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri
Jakarta**

**PROGRAM STUDI S1 AKUNTANSI
KONSENTRASI PERPAJAKAN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA
2017**

***THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT,
LEADERSHIP STYLE AND QUALITY OF HUMAN
RESOURCES TO PERFORMANCE-BASED BUDGETING IN
MINISTRY OF TRANSPORTATION REPUBLIC OF
INDONESIA***



MONICA MEZIA VIRANTI

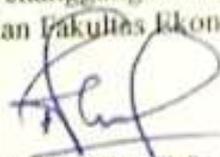
8335132561

*This Undergraduate Thesis is Written as a Requirement for Bachelor Degree in
Economics in Faculty of Economics State University of Jakarta*

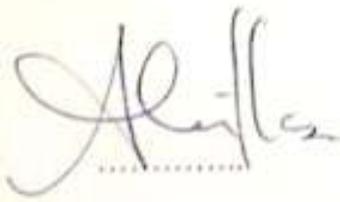
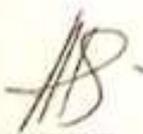
***STUDY OF ACCOUNTING UNDERGRADUATE PROGRAM
CONCENTRATION IN TAXATION
FACULTY OF ECONOMICS
STATE UNIVERSITY OF JAKARTA
2017***

LEMBAR PENGESAHAN

Penanggung Jawab
Dekan Fakultas Ekonomi



Dr. Dedi Purwana, E.S., M.Bus
NIP: 19671207 199203 1 001

Nama	Jabatan	Tanda Tangan	Tanggal
<u>Dr. IGKA Ulupui, SE., M.Si., Ak, CA</u> NIP. 19661213 199303 2 003	Ketua Penguji		14/8/2017
<u>Marsellisa Nindito, S.E., M. Sc., Ak, CA</u> NIP. 197506302005012001	Sekretaris		9/8/2017
<u>Dr. Mardi, M.Si</u> NIP. 196003011987031001	Penguji Ahli		9/8/2017
<u>Tri Hesti Utaminingtyas, S.E., M.S.A.</u> NIP.197601072001122001	Pembimbing I		14/8/2017
<u>Unggul Purwohedi, M. Akt, Ph. D</u> NIP. 197908142006041002	Pembimbing II		15/8/2017

Tanggal Lulus: 4 Agustus 2017

PERNYATAAN ORISINALITAS

Dengan ini saya menyatakan:

1. Skripsi ini merupakan karya asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik sarjana, baik di Universitas Negeri Jakarta maupun di Perguruan Tinggi lain.
2. Skripsi ini belum pernah dipublikasikan, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
3. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran, saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di Universitas Negeri Jakarta.

Jakarta, Juli 2017

Yang membuat pernyataan



Monica Mezia Viranti
No. Reg 8335132561

KATA PENGANTAR

Rasa syukur penulis panjatkan kehadiran Tuhan Yesus Kristus atas berkat dan anugerah serta kekuatan yang senantiasa Dia berikan bagi penulis dalam menyelesaikan laporan Skripsi ini dengan baik.

Laporan Skripsi ini diajukan untuk memenuhi syarat kelulusan penulis dalam mata kuliah Skripsi dan merupakan salah satu persyaratan untuk mendapat gelar sarjana ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Jakarta.

Penulis berharap, dengan dibuatnya laporan ini dapat bermanfaat untuk penulis secara khusus dan bagi para pembaca laporan ini secara umum untuk menambah pengetahuan serta dapat menjadi referensi bagi para pembaca.

Pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Tuhan Yesus Kristus atas berkat dan anugerahNya, sehingga penulis dapat melaksanakan Skripsi dan menyelesaikan laporan Skripsi ini.
2. Orang tua yang telah memberi dukungan, baik secara jasmani maupun rohani kepada penulis sehingga penulis termotivasi dalam melaksanakan maupun menyelesaikan laporan Skripsi ini.
3. Bapak Dr. Dedi Purwana E.S., M.Bus selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Jakarta.

4. Ibu Nuramalia Hasanah, SE, M.Ak selaku Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Jakarta.
5. Ibu Tri Hesti Utamingtyas, S.E., M.S.A selaku Dosen Pembimbing 1 skripsi penulis.
6. Bapak Unggul Purwohedhi, M. Akt, Ph. D selaku Dosen Pembimbing 2 skripsi penulis.
7. Pak Denny, Pak Sentot, Bu Nanik, dan Mas Nopem dari Biro Perencanaan Kementerian Perhubungan Republik Indonesia.
8. Yoga, Rahma, Baim, Ulfa, Manda, Oci, dan Dimas yang membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi.
9. Serta yang terakhir, seluruh pihak yang terkait dalam penyelesaian skripsi ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu.

Penulis menyadari, skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh sebab itu, kritik dan saran yang membangun akan penulis terima secara terbuka untuk menyempurnakan laporan ini.

Jakarta, Juli 2017

Penulis

Pengaruh Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Dan Kualitas SDM Terhadap
Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja Di Kementerian Perhubungan Republik
Indonesia

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, dan kualitas SDM terhadap penyusunan anggaran berbasis kinerja di sektor publik.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Biro Perencanaan Kementerian Perhubungan RI, sampel dalam penelitian ini adalah 58 karyawan. Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner. Metode analisis data menggunakan uji uji validitas dan reliabilitas, uji asumsi klasik dan pengujian hipotesis menggunakan regresi linear berganda. Hipotesis yang diajukan adalah komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, dan kualitas SDM berpengaruh terhadap penyusunan anggaran berbasis kinerja.

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap penyusunan anggaran berbasis kinerja, gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap penyusunan anggaran berbasis kinerja dan kualitas SDM berpengaruh terhadap penyusunan anggaran berbasis kinerja.

Kata kunci: komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, kualitas SDM, akuntansi sektor publik

The Influence of Organizational Commitment, Leadership Style, and Quality of Human Resources on Performance-Based Budgeting at Ministry of Transportation of the Republic of Indonesia

ABSTRACT

The study is aimed to examine the affect of organizational commitment, leadership style, and human resource quality on performance-based budgeting in the public sector.

The Population in this research is employees of Planning Bureau Ministry of Transportation of Republic of Indonesia, the samples in this research were 58 employees. The data is collected by distributing questionnaires. The methods of data analysis used test vailidity test and reliability test, classical assumption test and hypothesis testing using multiple linear regression. The hypothesis proposed is organizational commitment, leadership style, and quality of human resources have an affect on to performance-based budgeting.

The result of hypothesis test shows that organizational commitment has affect on performance based budgeting, leadership style has no affect on performance based budgeting and human resource quality affect to performance budgeting.

Keywords: organizational commitment, leadership style, human resource quality, public sector accounting

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
ABSTRAK	iii
LEMBAR PENGESAHAN	v
PERNYATAAN ORISINALITAS	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
BAB I. PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah	12
C. Pembatasan Masalah	13
D. Perumusan Masalah.....	14
E. Kegunaan Penelitian.....	14
BAB II. KAJIAN TEORITIK	
A. Deskripsi Konseptual	
1. Teori Keagenan	15
2. Akuntansi Sektor Publik	16
3. <i>New Public Management</i>	18

4. Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja (Y)	21
5. Komitmen Organisasi (X1)	27
6. Gaya Kepemimpinan (X2)	32
7. Kualitas Sumber Daya (X3)	35
B. Penelitian yang Relevan	39
C. Kerangka Teoretik	48
D. Perumusan Hipotesis Penelitian	51

BAB III. METODOLOGI PENELITIAN

A. Tujuan Penelitian.....	52
B. Objek dan Ruang Lingkup Penelitian	52
C. Metode Penelitian.....	52
D. Populasi dan Sampling	53
E. Teknik Pengumpulan Data dan Operasionalisasi Variabel Penelitian	54
F. Teknik Analisis Data	60

BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Data	
1. Subjek Penelitian	70
2. Statistik Deskriptif	71
3. Uji Asumsi Klasik	75
B. Pengujian Hipotesis	78
C. Pembahasan	89

BAB V. KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

A. Kesimpulan.....	93
B. Implikasi.....	94
C. Saran.....	95
DAFTAR PUSTAKA	97
LAMPIRAN.....	101
RIWAYAT HIDUP.....	154

DAFTAR TABEL

Tabel II.1 Tabel Penelitian Terdahulu	43
Tabel III.1 Pernyataan dengan Skala Likert.....	55
Tabel III.2 Butir Indikator.....	58
Tabel IV.1 Distribusi Kuesioner Penelitian	70
Tabel IV.2 Jenis Kelamin Responden.....	71
Tabel IV.3 Latar Belakang Pendidikan Responden	72
Tabel IV.4 Pendidikan Terakhir Responden.....	72
Tabel IV.5 Pangkat/Jabatan Responden.....	72
Tabel IV.6 Lama Bekerja Responden	73
Tabel IV.7 Usia Responden	73
Tabel IV.8 Output SPSS Statistik Deskriptif	74
Tabel IV.9 Hasil Uji Normalitas	78
Tabel IV.10 Hasil Uji Normalitas 2	80
Tabel IV.11 Hasil Uji Autokorelasi	81
Tabel IV.12 Hasil Uji Multikolinearitas	82
Tabel IV.13 Hasil Uji Heterokedasitas	83
Tabel IV.14 Hasil Regresi.....	84
Tabel IV.15 Hasil Uji F.....	87
Tabel IV.16 Hasil Koefisien Determinasi.....	88

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Keagenan	16
Gambar 2.2 Diagram Proses Penyusunan RKA Kementerian Perhubungan	21
Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis	51
Gambar 4.1 Kompilasi Histrogram Variabel Penelitian	79
Gambar 4.2 Output Scatterplot	80

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Selama puluhan tahun anggaran negara Indonesia, di sektor publik dibuat secara konvensional atau disebut pula metode tradisional. Metode penganggaran tradisional mempunyai kelemahan yaitu tidak adanya muatan indikator (ukuran) kinerja dalam anggaran, untuk mencapai tujuan dan sasaran layanan publik. Metode ini, penetapan kinerjanya didasarkan pada ketersediaan anggaran. Kinerjalah yang diubah-ubah sesuai dengan jumlah anggaran tertentu. Artinya, anggaran bersifat tetap dan menjadi dasar dari penentuan target kinerja.

Penganggaran secara tradisional didominasi oleh penyusunan anggaran yang bersifat *line-item* dan *incrementalism*, yaitu proses penyusunan anggaran yang hanya mendasarkan pada besarnya realisasi anggaran tahun sebelumnya, konsekuensinya tidak ada perubahan mendasar terhadap anggaran baru. Hal ini seringkali bertentangan dengan kebutuhan riil dan kepentingan masyarakat.

Organisasi sektor publik baik dari level pemerintahan daerah hingga level eksekutif di kementerian pun sering digambarkan tidak produktif, tidak efisien, selalu rugi, rendah kualitas, miskin inovasi dan kreativitas, serta berbagai kritikan lainnya. Munculnya kritik keras yang ditujukan kepada organisasi-organisasi sektor publik tersebut kemudian menimbulkan gerakan untuk melakukan

reformasi manajemen sektor publik. Seiring berkembangnya era globalisasi, penganggaran secara tradisional mulai ditinggalkan. *New Public Management* (NPM) merupakan isu penting dalam reformasi sektor publik. Konsep NPM juga memiliki keterkaitan dengan permasalahan manajemen kinerja sektor publik karena pengukuran kinerja menjadi salah satu prinsip NPM yang utama.

New Public Management (NPM) adalah sebuah konsep manajemen publik/pemerintahan baru, yang menerapkan praktik kerja sektor privat ke sektor publik untuk menciptakan efisiensi dan efektifitas kinerja pemerintah daerah sehingga akan tercipta kesejahteraan masyarakat. Ide utama yang dikemukakan dalam konsep tersebut adalah sektor publik harus berorientasi pasar sehingga terdapat efisiensi biaya yang besar bagi pemerintahan. *New Public Management* (NPM) di sektor publik berpengaruh pada perubahan sistem anggaran, dari model tradisional menjadi anggaran yang berbasis kinerja. Demi sistem penganggaran yang lebih baik, Pemerintah Indonesia turut menganut konsep NPM dengan telah melakukan persiapan pelaksanaan Anggaran Berbasis Kinerja dengan menerbitkannya UU Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, UU Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara, UU Nomor 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara, serta UU Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional, serta petunjuk teknis dan pelaksanaannya. Penggunaan sistem penganggaran berbasis kinerja di lingkungan Kementerian Perhubungan tertulis dalam Peraturan Menteri No: PM 3 Tahun 2014 Pasal 4 ayat 2 bahwa pendekatan penyusunan Rencana Kerja Anggaran (RKA) berupa penganggaran berbasis kinerja (PBK).

Kesulitan utama dalam menerapkan anggaran berbasis kinerja adalah sulitnya menyepakati ukuran kinerja yang sesuai. Melakukan pengukuran pada aktivitas atau output lebih mudah dibandingkan menentukan ukuran pada hasil yang diharapkan atau *outcomes*.

Pada basis kinerja, penggunaan dana pemerintah tidak lagi berorientasi pada input, tetapi pada output. Perubahan ini penting dalam rangka proses pembelajaran untuk menggunakan sumber daya pemerintah yang makin terbatas, tetapi tetap dapat memenuhi kebutuhan dana yang makin tinggi. Penganggaran yang berorientasi pada output merupakan praktik yang telah dianut luas oleh pemerintahan modern di berbagai negara. Pendekatan penganggaran yang demikian sangat diperlukan bagi satuan kerja instansi pemerintah yang memberikan pelayanan kepada publik. Penerapan anggaran berdasarkan kinerja, merupakan bagian tak terpisahkan dalam proses penyempurnaan manajemen keuangan anggaran negara, yang bertujuan untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas pelayanan publik serta efektifitas dari pelaksanaan kebijakan dan program.

Haspiarti (2012) dalam Adiwitya (2015) mengatakan hadirnya reformasi pengelolaan keuangan daerah di Indonesia melalui sistem penganggaran berbasis kinerja. Hal menyatakan bahwa anggaran tradisional yang diterapkan dahulu, telah tergantikan oleh anggaran berbasis kinerja yang sejalan dengan berlakunya otonomi daerah di Indonesia. Penekanan terhadap efisiensi, efektivitas dan ekonomis menjadi inti dari metode penganggaran berbasis kinerja.

Hal itu bertujuan untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat, yang berkaitan dengan kebijakan, perencanaan, penganggaran, dan pelaksanaannya. Untuk mengatasi kelemahan dalam penganggaran dan pengelolaan keuangan, diperlukan penyempurnaan pada landasan konstitusional mengenai pengelolaan anggaran negara, perbaikan sistem penyusunan anggaran, pengelolaan yang transparan dan akuntabilitas hingga peningkatan kualitas SDM manusia.

Sistem anggaran kinerja pada dasarnya merupakan sistem yang mencakup kegiatan penyusunan program dan tolok ukur kinerja sebagai instrumen untuk mencapai tujuan dan sasaran program. Anggaran berbasis kinerja merupakan suatu sistem penganggaran yang dapat memadukan perencanaan kinerja dengan anggaran tahunan dimana akan terlihat keterkaitan antara dana yang tersedia dengan hasil yang diharapkan.

Young (2003) mengungkapkan dalam Fitri (2013) terdapat 4 (empat) karakteristik dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja. Pertama, penyusunan anggaran berbasis kinerja menetapkan tujuan atau sekumpulan tujuan kaitannya dengan pengalokasian pengeluaran uang; Kedua, kinerja menyediakan informasi dan data mengenai kinerja dan hasil yang telah dicapai sehingga memungkinkan dilakukan perbandingan antara kemajuan yang aktual dengan yang direncanakan; Ketiga, dalam penyusunan anggaran, penyesuaian terhadap program dilakukan untuk menutup setiap perbedaan yang terjadi antara target kinerja dan kinerja aktual. Keempat, penyusunan anggaran berbasis kinerja memberi peluang untuk dilakukannya evaluasi kinerja secara regular maupun *ad hoc* yang

akan digunakan untuk pengambilan keputusan. Disamping itu, anggaran dengan pendekatan kinerja akan menekankan pada konsep *value for money* dan pengawasan atas kinerja output. Menurut pendekatan ini, dominasi pemerintah akan diawasi dan dikendalikan melalui penerapan *internal cost awareness*, audit keuangan dan audit kinerja, serta evaluasi kinerja eksternal. Sistem anggaran berbasis kinerja menitikberatkan pada segi penatalaksanaan sehingga selain efisiensi penggunaan dana, juga hasil kerjanya akan diperiksa. Jadi, tolok ukur keberhasilan sistem anggaran ini adalah *performance* atau prestasi dari tujuan atau hasil anggaran dengan menggunakan dana secara efisien.

Mowday (1979) dalam Nurhasmah (2015) menyatakan bahwa organisasi yang baik dibentuk oleh anggota-anggota yang berkomitmen dan mempunyai loyalitas tinggi terhadap organisasi. Komitmen organisasi menunjukkan keyakinan dan dukungan serta loyalitas seseorang terhadap nilai dan sasaran yang ingin dicapai organisasi. Komitmen organisasi yang kuat akan menyebabkan individu berusaha mencapai tujuan organisasi, berpikiran positif dan berusaha untuk berbuat yang terbaik bagi organisasinya. Hal ini terjadi karena individu dalam organisasi akan merasa ikut memiliki organisasinya. Sedangkan komitmen organisasi yang rendah akan menyebabkan individu tersebut hanya mementingkan dirinya sendiri atau kelompoknya sehingga pada akhirnya kinerja individu tersebut akan rendah pada organisasinya. Rendahnya kinerja individu terhadap organisasinya karena pengaruh rendahnya komitmen, secara tidak langsung akan mengakibatkan sulit dicapainya keberhasilan pada penerapan anggaran berbasis kinerja.

Komitmen organisasi menarik untuk diteliti berdasarkan fenomena yang terjadi di Kementerian Perhubungan pada Maret 2017. Menurut artikel dari dephub.go.id, Kemenhub memberi peringatan secara terus-menerus telah diberikan kepada seluruh jajarannya maupun *stakeholder* terkait untuk tidak melakukan praktek-praktek pungli dan melakukan kegiatan yang lebih *good governance*. Kemenhub berkomitmen penuh untuk memberantas praktek pungli yang ada di sektor transportasi yang dapat menghambat pelayanan jasa transportasi

Sebagaimana Fitri (2013) dalam penelitiannya menguji secara empiris Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Kualitas SDM, Reward, dan Punishment terhadap Anggaran Berbasis Kinerja. Penelitian Fitri mengambil sampel pada Pemerintahan Kabupaten Lombok Barat. Hasil dari pengujian hipotesis di dalam penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap anggaran berbasis kinerja pada pemerintahan kabupaten Lombok Barat. Demikian juga Nurhasmah (2015) meneliti Pengaruh Peran DPRD, Kompetensi Eksekutif, dan Komitmen Organisasi terhadap Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Kabupaten Aceh Utara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap penyusunan APBD di Kabupaten Aceh Utara.

Yuliantoro (2012) menemukan adanya pengaruh komitmen organisasi terhadap partisipasi anggaran dan kinerja manajerial pada Perguruan Tinggi di Kota Pekanbaru. Hasil penelitian menunjukkan komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Yandra (2013) meneliti mengenai penyusunan anggaran berbasis kinerja dengan variabel

penelitian komitmen organisasi, penyempurnaan sistem administrasi dan sumber daya di Kabupaten Siak. Hasil penelitian menunjukkan komitmen organisasi, tidak berpengaruh signifikan terhadap APBD berbasis kinerja. Jumame (2015) meneliti Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah Berbasis Kinerja Di Pemerintah Kota Sorong dengan variabel penelitian penyempurnaan sistem administrasi, dan SDM, penghargaan, kepemimpinan, dan komitmen organisasi. Hasil penelitian ini komitmen organisasi positif dan tidak signifikan berpengaruh terhadap penyusunan APBD berbasis kinerja.

Peneliti menemukan adanya perbedaan hasil dari penelitian sebelumnya mengenai pengaruh komitmen organisasi terhadap penyusunan anggaran berbasis kinerja. Fitri (2013) yang mengambil sampel di Pemerintahan Kabupaten Lombok Barat dan Yandra (2013) di Kabupaten Siak tidak menemukan pengaruh komitmen organisasi terhadap penyusunan anggaran berbasis kinerja, Nurhasmah (2015) yang mengambil sampel penelitian di Kabupaten Aceh Utara dan Yuliantoro (2012) di Perguruan Tinggi Kota Pekanbaru, dan Jumame (2015) di Kota Sorong menemukan adanya pengaruh komitmen organisasi terhadap penyusunan anggaran berbasis kinerja. Peneliti melihat adanya perbedaan hasil dikarenakan perbedaan sampel penelitian yang berbeda juga.

Gaya kepemimpinan dapat diartikan suatu proses dimana seseorang dapat memimpin, membimbing, mengarahkan ataupun mempengaruhi pikiran dan tingkah laku orang lain untuk mencapai tujuan tertentu. Dharma (1992) dalam Fitri (2013) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan seseorang adalah pola

perilaku yang diperlihatkan seseorang pada waktu berupaya mempengaruhi aktifitas seseorang lain seperti yang dipersepsikan orang tersebut. Menurut Yulk (2005) dalam Rumenser (2014), kepemimpinan menyangkut proses sosial, pengaruh yang sengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas – aktivitasnya serta hubungan – hubungan di dalam sebuah kelompok atau organisasi. Kepemimpinan menunjukkan dua dimensi gaya kepemimpinan, yaitu : 1) gaya kepemimpinan konsederasi, pemimpin bertindak dalam cara yang bersahabat dan mendukung, meperlihatkan perhatian terhadap bawahan dan memperhatikan kesejahteraan mereka, dan 2) gaya kepemimpinan Insiasi, pemimpin menentukan dan membuat struktur perannya sendiri dan peran bawahan ke pencapaian tujuan formal, contohnya meminta bawahan memenuhi prosedur standar perusahaan.

Rumenser (2014) meneliti pengaruh Komitmen, Kualitas SDM Manusia, Gaya Kepemimpinan terhadap kemampuan penyusunan anggaran dengan populasi Pemerintahan Kota Manado. Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif terhadap kemampuan penyusunan anggaran daerah. Fitri (2013) meneliti pengaruh gaya kepemimpinan terhadap anggaran berbasis kinerja dengan studi empirik pada Pemerintahan Kabupaten Lombok Barat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap anggaran berbasis kinerja. Jumame (2015) meneliti Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah Berbasis Kinerja Di Pemerintah Kota Sorong. Hasil penelitian ini

Kepemimpinan tegas positif dan tidak signifikan berpengaruh terhadap penyusunan APBD berbasis kinerja.

Perbedaan hasil penelitian gaya kepemimpinan terhadap anggaran berbasis kinerja yang dilakukan oleh Rumenser (2014) dan Fitri (2013) menarik perhatian peneliti untuk menjadikan gaya kepemimpinan sebagai variabel lepas. Di dukung oleh fenomena lengsernya Ignasius Jonan sebagai Menteri Perhubungan yang digantikan oleh Budi Karya, mantan Dirut PT. Angkasa Pura II (Persero). Mengutip dari liputan6.com, Jonan mampu menorehkan beberapa prestasi di sektor transportasi walau hanya menjabat selama 21 bulan. Setiap pemimpin pasti memiliki gaya kepemimpinan masing-masing, Maka dari itu peneliti tertarik untuk meneliti pengaruh gaya kepemimpinan di Kementerian Perhubungan dengan Menteri yang baru.

Kualitas SDM yang baik akan menghasilkan kinerja yang baik, dalam hal ini untuk menyusun anggaran. Kualitas SDM manusia adalah nilai dari perilaku seseorang dalam mempertanggungjawabkan semua perbuatannya baik dalam kehidupan pribadi maupun kehidupan bermasyarakat dan berbangsa. Kualitas SDM manusia yang bukan hanya memiliki kesanggupan untuk menyelesaikan pekerjaannya, melainkan juga untuk mengembangkan dirinya serta mendorong pengembangan diri rekan-rekannya.

Namun, ada fenomena menarik dalam hal ini menurut berita yang dikutip dari www.tempo.co, Kemenhub mengganti Pejabat Pembuat Komitmen (PPK) dengan personil baru yang lebih kompeten, mengerti regulasi dan administrasi guna menargetkan penyerapan anggaran untuk Anggaran Pendapatan dan Belanja

Negara (APBN) 2017. Hal ini disebabkan oleh kualitas SDM dari PPK sendiri dianggap tidak dapat memenuhi target penyerapan anggaran. Padahal menurut Instruksi Menteri Kementerian Perhubungan Tahun 2016, PPK sendiri ditunjuk langsung berdasarkan rekomendasi dari pejabat eselon I.

Untuk peningkatan kualitas SDM manusia dapat dilakukan dengan pelatihan-pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan, sehingga sumber daya manusia yang tersedia mampu untuk menjalankan tugas pokoknya dalam meningkatkan pelayanan organisasi terhadap kebutuhan publik. Sarana dan prasarana penunjangpun terus diperbaiki dan dilengkapi sehingga ketika sumber daya manusia yang telah ada siap, sarana penunjangpun telah ada sehingga dapat dipergunakan untuk mewujudkan penerapan anggaran berbasis kinerja.

Suhendar (2016) yang meneliti mengenai pengaruh penerapan prinsip-prinsip *good governance* yaitu transparansi, partisipasi, dan akuntabilitas. Semua variabel memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keberhasilan penganggaran APBD berbasis kinerja. Sholihah (2015) meneliti Pengaruh Kualitas SDM dan Komitmen Tujuan terhadap Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja. Populasi penelitian ini pada satuan kerja badan layanan umum perguruan tinggi di Kota Malang. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif kualitas SDM terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja. Nalaeasson (2014) meneliti Pengaruh *Good Governance* Dan Kompetensi SDM Terhadap Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja Pada Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Buleleng. Hasil penelitian menunjukkan kompetensi SDM berpengaruh signifikan terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja.

Fitri (2013) dalam penelitiannya menguji secara empiris pengaruh gaya kepemimpinan terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja. Penelitian ini mengambil sampel pada Pemerintahan Kabupaten Lombok Barat. Hasil dari pengujian hipotesis di dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kualitas SDM berpengaruh positif terhadap anggaran berbasis kinerja pada pemerintahan kabupaten Lombok Barat. Yandra (2013) meneliti mengenai penyusunan anggaran berbasis kinerja di Kabupaten Siak. Hasil penelitian menunjukkan sumber daya yang cukup tidak berpengaruh signifikan terhadap APBD berbasis kinerja. Jumame (2015) meneliti Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah Berbasis Kinerja Di Pemerintah Kota Sorong. Hasil penelitian ini sumber daya yang cukup berpengaruh positif dan signifikan terhadap penyusunan APBD berbasis kinerja.

Yandra (2013) tidak menemukan adanya pengaruh SDM yang cukup terhadap penyusunan anggaran berbasis kinerja di Kabupaten Siak, sedangkan Suhendar (2016), Jumame (2015), Sholihah (2015), Nalareason (2014), dan Fitri (2013) menemukan adanya pengaruh kualitas SDM terhadap penyusunan anggaran berbasis kinerja, baik pada di satuan kerja BLU perguruan tinggi di Kota Malang dan Pemerintahan Kabupaten Lombok Barat.

Adiwirya (2015) meneliti pengaruh akuntabilitas dan transparansi pada anggaran berbasis kinerja. Penelitian ini dilakukan pada satuan kerja perangkat daerah di Kota Denpasar. Penelitian ini menyimpulkan bahwa akuntabilitas dan transparansi berpengaruh positif secara simultan pada anggaran berbasis kinerja. Secara parsial, transparansi berpengaruh positif pada anggaran berbasis kinerja.

Instansi pemerintah pusat penyusun anggaran, dalam hal ini Biro Perencanaan Kementerian Perhubungan RI tentunya akan mempertimbangkan faktor-faktor menarik dalam penyusunan Rencana Kerja Anggaran (RKA) seperti komitmen organisasi dari setiap karyawan, gaya kepemimpinan atasan dalam memberikan arahan kepada bawahannya, maupun kualitas SDM itu sendiri. Oleh karena itu, peneliti mengadakan penelitian mengenai **“PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI, GAYA KEPEMIMPINAN, DAN KUALITAS SDM TERHADAP PENYUSUNAN ANGGARAN BERBASIS KINERJA DI KEMENTERIAN PERHUBUNGAN RI”**.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas bahwa penyusunan anggaran berbasis kinerja dapat dipengaruhi oleh:

1. Komitmen organisasi yang tinggi dari setiap individu dalam organisasi.
2. Gaya kepemimpinan atasan dalam mengarahkan bawahannya dalam penyusunan anggaran.
3. Kompetensi atau kualitas SDM dalam meningkatkan pelayanan kebutuhan publik.
4. Penerapan prinsip *good governance* pada instansi pemerintahan.
5. Partisipasi karyawan dalam penyusunan anggaran.
6. Penyempurnaan sistem administrasi guna mendukung penganggaran.
7. Komitmen tujuan penganggaran instansi publik.
8. Peran DPRD dalam memberikan persetujuan terhadap APBD.

9. Kompetensi eksekutif dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya.
10. *Reward* agar memotivasi karyawan bekerja lebih keras dan berprestasi.
11. Pemberian *punishment* sebagai pengendali kinerja pada organisasi.
12. Akuntabilitas dalam memberikan penjelasan pelayanan pemerintah.
13. Transparansi pemerintah dalam penggunaan dana publik.

C. Pembatasan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah dan identifikasi masalah pada bagian sebelumnya, maka penelitian ini hanya terbatas pada komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, dan kualitas SDM sebagai faktor yang mempengaruhi penyusunan anggaran berbasis kinerja. Adapun indikator dari komitmen organisasi yaitu komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*), dan komitmen normatif (*normative commitment*). Indikator dari gaya kepemimpinan yaitu Pengawasan dilakukan secara wajar, menghargai ide dari bawahan, memperhitungkan perasaan bawahan, perhatian pada kenyamanan kerja bawahan, menjalin hubungan baik dengan bawahan, bisa beradaptasi dengan kondisi, teliti dengan keputusan yang akan diambil, bersahabat dan ramah, memberikan pengarahan pada tugas-tugas yang diberikan, komunikasi yang baik dengan bawahan, pengambilan keputusan bersama, mendorong bawahan meningkatkan keterampilan. Indikator dari kualitas SDM yaitu kualitas fisik dan kesehatan, kualitas intelektual (pengetahuan dan keterampilan) dan kualitas spiritual (kejuangan).

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan pokok yang telah disebutkan sebelumnya pada latar belakang, maka peneliti dapat merumuskan beberapa permasalahan yang terjadi, yaitu:

1. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap penyusunan anggaran berbasis kinerja?
2. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap penyusunan anggaran berbasis kinerja?
3. Apakah kualitas SDM berpengaruh terhadap penyusunan anggaran berbasis kinerja?

E. Kegunaan Penelitian

1. Kegunaan Teoritis

Secara teoritis penelitian ini dapat mendukung teori yang menyatakan bahwa penyusunan anggaran berbasis kinerja dipengaruhi oleh komitmen organisasi, gaya kepemimpinan dan kualitas SDM.

2. Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi pertimbangan suatu organisasi yang akan menyusun anggaran berbasis kinerja dengan memperhatikan komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, dan kualitas SDM.

BAB II

KAJIAN TEORITIK

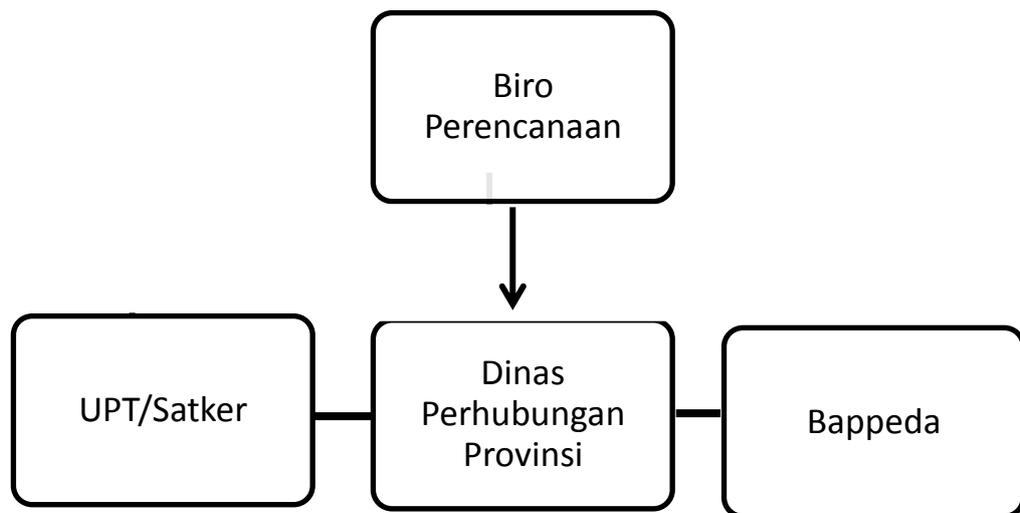
A. Deskripsi Konseptual

1. Teori Keagenan (*Agency Theory*)

Menurut Halim (2006) teori keagenan menjelaskan hubungan prinsipal dan agen yang berakar pada teori ekonomi, teori keputusan, sosiologi, dan teori organisasi. Teori prinsipal-agen menganalisis susunan kontraktual di antara dua atau lebih individu, kelompok, atau organisasi. Salah satu pihak (*principal*) membuat suatu kontrak, baik secara implisit maupun eksplisit, dengan pihak lain (*agent*) dengan harapan bahwa agen akan bertindak/melakukan pekerjaan seperti yang diinginkan oleh prinsipal (dalam hal ini terjadi pendelegasian wewenang). Tujuan utama teori keagenan adalah untuk menjelaskan bagaimana pihak-pihak yang melakukan hubungan kontrak dapat mendesain kontrak yang tujuannya untuk meminimalisir *cost* sebagai dampak adanya informasi yang tidak simetris dan konsidi ketidakpastian (Ahmad, 2008).

Permasalahan keagenan ditelusuri dari beberapa kondisi seperti yang dikemukakan Jensen (1986) dalam Ahmad (2008) seperti penggunaan arus kas bebas pada aktifitas yang tidak menguntungkan, peningkatan kekuasaan manajer dalam melakukan *over investment* dan *consumption of excessive*. Pengaplikasian teori agensi pada penelitian ini yaitu Biro Perencanaan Kementerian Perhubungan sebagai *principal* dan Dinas Perhubungan Provinsi

sebagai *agent*. Biro Perencanaan bertugas untuk menyusun Rencana Kerja Anggaran (RKA), sedangkan Dinas Perhubungan Provinsi yang akan mengimplementasikan RKA tersebut bersama dengan Bappeda dan UPT/Satker.



Sumber: Data Diolah, 2017

Gambar 2.1 Kerangka Keagenan

Hal ini memungkinkan terjadinya *conflict of interest* yang akan menimbulkan *agency problem* antara Biro Perencanaan Kementerian Perhubungan RI dan Dinas Perhubungan Provinsi. *Agency problem* timbul karena adanya asimetri informasi (*information asymmetry*). Asimetri informasi merupakan suatu kondisi dimana pihak *agent* dalam hal ini Dinas Perhubungan Provinsi lebih banyak mengetahui kondisi lapangan dibandingkan *principal* yaitu Biro Perencanaan Kementerian Perhubungan RI.

2. Akuntansi Sektor Publik

Akuntansi diartikan sebagai proses pengidentifikasian, pencatatan, peng-

ukuran, pengklasifikasian, pengikhtisaran kejadian dan transaksi keuangan, serta penyajian hasilnya (Siregar, 2015). Sektor publik berkaitan dengan pemerintahan, yaitu sebagai wadah pelayanan untuk mensejahterakan kehidupan masyarakat. Menurut Mardiasmo (2004) dalam Santoso (2008), sektor publik merupakan organisasi yang kompleks dan heterogen. Kompleksitas sektor publik tersebut menyebabkan kebutuhan informasi untuk perencanaan dan pengendalian manajemen lebih bervariasi. Pamungkas (2013) menjelaskan bahwa sektor publik bersifat heterogen dan dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti politik, ekonomi, sosial, dan budaya.

Perbedaan mencolok antara organisasi sektor privat dengan organisasi sektor publik terletak pada orientasi terhadap laba. Tujuan utama sektor privat adalah memaksimalkan laba. Sedangkan tujuan pokok sektor publik adalah layanan masyarakat (Siregar, 2015).

Berbagai rumusan tujuan akuntansi sektor publik yang menurut Pamungkas (2013) sebagai:

- a. Menunjukkan apakah sumber diperoleh dan digunakan sesuai dengan anggaran yang ditetapkan secara legal;
- b. Menyediakan informasi mengenai sumber-sumber, alokasi, dan penggunaan sumber-sumber keuangan;
- c. Menyediakan informasi yang berguna untuk mengevaluasi kemampuan pemerintah atau unitnya untuk membiayai aktivitas, memenuhi kewajibannya dan komitmennya;
- d. Menyediakan informasi yang berguna untuk mengevaluasi kinerja

pemerintah atau unitnya dalam ukuran biaya pelayanan, efisiensi dan pencapaian aktivitas.

Pada tahun 2015, data Kementerian Aparatur Negara menunjukkan bahwa ada 688 lembaga pemerintahan di Indonesia. Dari jumlah tersebut, 163 adalah organisasi yang ada di lingkungan Pemerintah Pusat. Organisasi-organisasi tersebut meliputi 34 kementerian, 7 kesekretariatan yaitu Mahkamah Agung, Majelis Permusyawaratan Rakyat, Dewan Perwakilan Rakyat, Dewan Perwakilan Daerah, Badan Pemeriksa Keuangan, Mahkamah Konstitusi, dan Komisi Yudisial. Ada sebanyak 122 organisasi lain berbentuk lembaga, badan, dewan, komisi, komite, pusat, unit kerja, dan bentuk lain. Organisasi di lingkungan Pemerintah Daerah meliputi 34 provinsi, 398 kabupaten dan 93 kota. Semua organisasi pemerintah berjumlah 525 (Siregar, 2015).

Akuntansi sektor publik dalam penelitian ini terbatas pada Kementerian Perhubungan RI. Konsep akuntansi sektor publik di Indonesia menjadikan New Public Management (NPM) sebagai referensi pola manajemen pemerintahan baru.

3. New Public Management (NPM)

New Public Management (NPM) adalah sebuah konsep manajemen publik/pemerintahan baru, yang menerapkan praktik kerja sektor privat ke sektor publik untuk menciptakan efisiensi dan efektifitas kinerja pemerintah daerah sehingga akan tercipta kesejahteraan masyarakat. Ide utama yang dikemukakan dalam konsep yang muncul di pertengahan tahun 1980-an ini adalah sektor publik

harus berorientasi pasar sehingga terdapat efisiensi biaya yang besar bagi pemerintahan. *New Public Management (NPM)* di sektor publik berpengaruh pada perubahan sistem anggaran, dari model tradisional menjadi anggaran yang berbasis kinerja. Pemerintah Indonesia telah melakukan persiapan pelaksanaan Anggaran Berbasis Kinerja dengan mengeluarkan berbagai peraturan perundang-undangan serta petunjuk teknis dan pelaksanaannya. Kesulitan utama dalam menerapkan anggaran berbasis kinerja adalah sulitnya menyepakati ukuran kinerja yang sesuai. Melakukan pengukuran pada aktivitas atau output lebih mudah dibandingkan menentukan ukuran pada hasil yang diharapkan atau *outcomes*.

Dalam NPM, pemerintah dipaksa untuk mengadopsi, baik teknik-teknik administrasi bisnis juga nilai-nilai bisnis. Ini meliputi nilai-nilai seperti kompetisi, pilihan pelanggan, dan respek atas semangat kewirausahaan. Sejak tahun 1990-an, reformasi-reformasi di sektor publik menghendaki keunggulan-keunggulan yang ada di sektor swasta diadopsi dalam prinsip-prinsip manajemen sektor publik.

New Public Management (NPM) adalah konsep payung yang menaungi serangkaian makna seperti desain organisasi dan manajemen, penerapan kelembagaan ekonomi atas manajemen publik, serta pola-pola kebijakan. Menurut Hood (1991) dalam Indrawati (2010) terdapat 7 karakteristik *New Public Management*, yaitu:

- a. *Hands-on professional management* (Manajemen profesional di sektor publik). Penekanan pada keahlian manajemen profesional dalam mengendalikan organisasi.

- b. *Explicit standards and measures of performance* (Adanya standar kinerja dan ukuran kinerja). Standar-standar yang tegas dan terukur atas performa organisasi, termasuk klarifikasi tujuan, target, dan indikator-indikator keberhasilannya.
- c. *Greater emphasis on output controls* (Penekanan yang lebih besar terhadap pengendalian output dan *outcome*). Peralihan dan pemanfaatan kendali input menjadi output, dalam prosedur-prosedur birokrasi yang seluruhnya diukur lewat indikator-indikator performa kuantitatif.
- d. *A shift to desegregations of units in the public sector* (Pemecahan unit-unit kerja di sektor publik). Peralihan dari sistem manajemen sentralisasi menjadi desentralisasi dari unit-unit sektor publik.
- e. *A shift to greater competition in the public sector* (Menciptakan persaingan di sektor publik). Pengenalan pasar kompetisi yang lebih besar dalam sektor publik, seperti penghematan dana dan pencapaian standar tinggi lewat kontrak dan sejenisnya.
- f. *A stress on private sector styles of management practice* (Pengadopsian gaya manajemen di sektor bisnis ke dalam sektor publik). Penekanan pada praktek-praktek manajemen bergaya perusahaan swasta seperti kontrak kerja singkat, pembangunan rencana korporasi, dan pernyataan misi.
- g. *A stress on greater discipline and parsimony in resource use* (Penekanan pada disiplin dan penghematan yang lebih besar dalam menggunakan sumber daya). Penekanan pada pemangkasan, efisiensi, dan melakukan lebih banyak dengan sumber daya yang sedikit. Sektor publik seyogjanya bekerja lebih

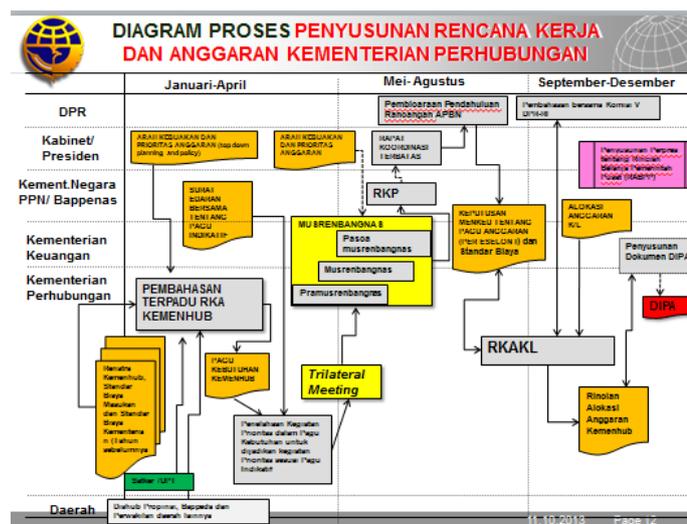
keras dengan sumber-sumber yang terbatas (*to do more with less*).

Isu NPM sudah mulai mempengaruhi sistem penganggaran di Indonesia di awal tahun 2000-an. Demi sistem penganggaran yang lebih baik, Indonesia mengubah sistem penganggaran tradisional menjadi anggaran berbasis kinerja.

4. Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja

4.1 Penyusunan Anggaran di Kementerian Perhubungan RI

Proses penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran di Kementerian Perhubungan RI pada dasarnya berlangsung selama 1 tahun dan dibagi ke dalam 3 periode. Berikut pemaparannya berdasarkan Gambar 2.2.



Sumber: Biro Perencanaan Kementerian Perhubungan

Gambar 2.2 Diagram Proses Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Perhubungan

a. Periode I: Januari – April

Kabinet/Presiden memberikan arah kebijakan dan prioritas anggaran (*top down planning and policy*) serta memaparkan arah kebijakan dan prioritas anggaran untuk kegiatan Musyawarah Perencanaan Pembangunan Nasional (musrenbangnas) kepada Kementerian Perhubungan, disusul

Kementerian Negara PPN/Bappenas mengirimkan surat edaran bersama tentang pagu indikatif. Selanjutnya Kementerian Perhubungan melakukan Pembahasan Terpadu RKA guna membuat pagu kebutuhan Kemenhub. Dokumen yang dibutuhkan dalam kegiatan ini berupa renstra Kemenhub, biaya masukan dan standar biaya kementerian tahun sebelumnya. Kegiatan ini turut mengikutsertakan Satker/UPT seperti Dishub Provinsi, Bappeda dan Perwakilan daerah lainnya. Penelaahan Kegiatan Prioritas dalam paagu kebutuhan untuk dijadikan kegiatan prioritas sesuai pagu indikatif.

b. Periode II: Mei - Agustus

Kementerian Perhubungan bersama dengan Kementerian Keuangan melaksanakan *Trilateral Meeting* yang terdiri dari pramusrenbangnas, musrenbangnas, dan pascamusrenbangnas. Hasil yang didapat dari *Trilateral Meeting* berupa Rencana Kerja Pemerintah (RKP) yang diusulkan ke Kementerian Negara PPN/Bappenas selanjutnya Kabinet/Presiden melaksanakan rapat koordinasi terbatas sebelum diserahkan ke DPR untuk pembahasan pendahuluan rancangan APBN lebih lanjut, disusul turunnya keputusan Kemenkeu tentang pagu anggaran (per eselon I) dan Biaya Standar.

c. Periode III: September – Desember

Kementerian Perhubungan membuat Rencana Kerja & Anggaran Kementerian Negara/Lembaga (RKAKL) sesuai dengan rujukan dari keputusan Kemenkeu bersama dengan Komisi V DPR-RI merujuk

peraturan penyusunan perpres tentang Rincian Belanja Pemerintah Pusat (RABPP), selanjutnya Kementerian Keuangan mengalokasikan anggaran K/L. Setelah alokasi anggaran Kemenhub selesai dirinci, Kemenhub dan Kemenkeu mempersiapkan penyusunan dokumen Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) hingga selesai.

4.2 Peraturan yang Melandasi Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja

Dengan terbitkannya UU Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, UU Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara, UU Nomor 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara, UU Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional, UU Nomor 33 Tahun 2004 Tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah, Peraturan Pemerintah Tahun 23 Tahun 2003 tentang Pengendalian Jumlah Kumulatif Defisit APBN dan APBD, Indonesia resmi menerapkan sistem penganggaran berbasis kinerja. Sistem anggaran berbasis kinerja merupakan sistem yang mencakup kegiatan penyusunan program dan tolak ukur kinerja sebagai instrumen untuk mencapai tujuan dan sasaran program. Penggunaan sistem penganggaran berbasis kinerja di lingkungan Kementerian Perhubungan tertulis dalam Peraturan Menteri No: PM 3 Tahun 2014 Pasal 4 ayat 2 bahwa pendekatan penyusunan Rencana Kerja Anggaran (RKA) berupa penganggaran berbasis kinerja (PBK).

4.3 Definisi, Tujuan dan Karakteristik Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja

Anggaran merupakan alat akuntabilitas, perencanaan dan pengendalian manajemen, serta sebagai alat kebijakan ekonomi. Sebagai instrumen kebijakan ekonomi anggaran berfungsi untuk mewujudkan pertumbuhan dan stabilitas perekonomian. Adapun proses penyusunan anggaran mempunyai 4 tujuan menurut Sujarweni (2015) antara lain:

- a. Untuk memberikan bantuan pada organisasi sektor publik agar dapat mencapai tujuan dan meningkatkan koordinasi antar bagian dalam lingkungan.
- b. Untuk membantu menciptakan efisiensi, efektifitas, dan asas keadilan dalam menyediakan barang dan jasa publik melalui proses prioritas.
- c. Memungkinkan pemerintah untuk memenuhi prioritas belanja.
- d. Meningkatkan transparansi dan pertanggungjawaban pemegang manajemen organisasi sektor publik.

Anggaran berbasis kinerja pada dasarnya adalah sistem penyusunan dan pengelolaan anggaran daerah yang berorientasi pada pencapaian hasil kinerja. Kinerja tersebut harus mencerminkan efisiensi dan efektifitas pelayanan publik yang berarti harus berorientasi pada kepentingan publik sehingga anggaran harus dilaksanakan secara luas, nyata, dan bertanggungjawab (Yuwono, 2008). Anggaran kinerja adalah perencanaan kinerja tahunan secara terintegrasi yang menunjukkan hubungan antara tingkat pendanaan program dan hasil yang diinginkan dari program tersebut (Fitri, 2013). Andriani (2012) menunjukkan bahwa desain dari penyusunan anggaran didasarkan pada pemikiran bahwa memasukan ukuran kinerja dalam anggaran akan

mempermudah pemantauan terhadap program untuk melihat seberapa baik pemerintah telah mencapai outcome yang dijanjikan dan diinginkan.

Fitri (2013) menyatakan 4 (empat) karakteristik penyusunan anggaran berbasis kinerja.

- a. Menetapkan tujuan atau sekumpulan tujuan yang akan dikaitkan dengan atau yang digunakan untuk mengalokasikan pengeluaran uang.
- b. Menyediakan informasi dan data mengenai kinerja dan hasil yang telah dicapai sehingga memungkinkan dilakukan perbandingan antara kemajuan yang aktual dengan yang direncanakan.
- c. Dalam penyusunan anggaran penyesuaian terhadap program dilakukan untuk menutup setiap perbedaan yang terjadi antara target kinerja dan kinerja aktual.
- d. Memberi peluang untuk dilakukannya evaluasi kinerja secara regular yang akan digunakan untuk pengambilan keputusan.

Menurut Noerdiawan (2006) yang di ungkapkan dalam Verasvera (2016), tahap-tahap penyusunan anggaran berbasis kinerja adalah sebagai berikut: (a) Penetapan Strategi Organisasi (visi dan misi); (b) Pembuatan Tujuan; (c) Penetapan Aktivitas; dan (d) Evaluasi dan Pengambilan Keputusan.

Anggaran berbasis kinerja merupakan metode penganggaran bagi manajemen untuk mengaitkan setiap biaya yang dituangkan dalam kegiatan-kegiatan dengan manfaat yang dihasilkan. Manfaat tersebut dideskripsikan pada seperangkat tujuan dan sasaran yang dituangkan dalam target kinerja pada setiap unit kerja. Anggaran Berbasis Kinerja yang efektif akan

mengidentifikasi keterkaitan antara nilai uang dan hasil, serta dapat menjelaskan bagaimana keterkaitan tersebut dapat terjadi yang merupakan kunci pengelolaan program secara efektif. Jika terjadi perbedaan antara rencana dan realisasinya, dapat dilakukan evaluasi sumber-sumber input dan bagaimana keterkaitannya dengan output dan *outcome* untuk menentukan efektivitas dan efisiensi pelaksanaan program.

Landasan Konseptual penganggaran berbasis kinerja adalah alokasi anggaran berorientasi pada kinerja (*output dan outcome oriented*), fleksibilitas pengelolaan anggaran dengan tetap menjaga prinsip akuntabilitas (*let the manager manages*), alokasi anggaran program/kegiatan didasarkan pada tugas dan fungsi unit kerja yang dilekatkan pada struktur organisasi (Fitri, 2013). Indikator yang digunakan untuk mengukur penyusunan anggaran berbasis kinerja menurut Bastian (2001) dalam Verasvera (2016) sebagai berikut:

- a. Indikator Masukan (input) mengukur jumlah sumber daya seperti dana, SDM, peralatan, material, dan masukan lainnya yang dipergunakan untuk melaksanakan kegiatan;
- b. Indikator proses (process), organisasi merumuskan ukuran kegiatan, baik dari segi kecepatan, ketepatan, maupun tingkat akurasi pelaksanaan kegiatan tersebut. Rambu yang paling dominan dalam proses adalah tingkat efisiensi dan ekonomis pelaksanaan kegiatan organisasi;
- c. Indikator Keluaran (output) digunakan untuk mengukur keluaran yang dihasilkan dari suatu kegiatan. Dengan membandingkan keluaran, instansi dapat menganalisis apakah kegiatan terlaksana sesuai dengan rencana;

- d. Indikator hasil (outcome) lebih utama daripada sekedar output. Dengan indikator outcome, organisasi akan dapat mengetahui apakah hasil yang telah diperoleh dalam bentuk output memang dapat dipergunakan sebagaimana mestinya dan memberikan kegunaan yang besar bagi masyarakat banyak; dan
- e. Indikator manfaat (benefits) menggambarkan manfaat yang diperoleh dari indikator hasil. Manfaat tersebut baru tampak setelah beberapa waktu kemudian, khususnya dalam jangka menengah dan jangka panjang. Indikator manfaat menunjukkan hal yang diharapkan untuk dicapai bila keluaran dapat diselesaikan dan berfungsi dengan optimal (tepat waktu dan lokasi).

Penyusunan anggaran berbasis kinerja dalam penelitian ini di sintesakan sebagai proses pembuatan anggaran dengan menggunakan ukuran yang jelas agar dapat dipertanggungjawabkan pihak terkait guna meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Dalam membuat anggaran dibutuhkan komitmen dari setiap individu pada organisasi agar dalam penyusunannya dapat terlaksana dengan baik.

5. Komitmen Organisasi

Konsep komitmen organisasional berkaitan dengan tingkat keterlibatan orang dengan organisasi dimana mereka bekerja dan tertarik untuk tetap tinggal dalam organisasi tersebut (Wibowo, 2016). Komitmen organisasional di definisikan sebagai suatu tingkatan dimana individu mengidentifikasi dan terlibat dengan organisasinya dan/atau tidak ingin meninggalkannya. Komitmen organisasi berbicara mengenai seberapa besar peran seseorang untuk tetap bertahan di dalam suatu organisasi. Komitmen organisasi juga dinyatakan sebagai sikap merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan di

mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Komitmen organisasi yang tinggi sangat diperlukan dalam sebuah organisasi, karena terciptanya komitmen yang tinggi akan mempengaruhi situasi kerja yang profesional, sedangkan dimensi komitmen organisasional merupakan tingkat dimana individu memihak dan ingin secara kontinyu berpartisipasi aktif dalam organisasi.

Apriliana (2013) mengemukakan bahwa komitmen organisasional memiliki tiga indikator yaitu kemauan karyawan, kesetiaan karyawan dan kebanggaan karyawan pada organisasi. Kemauan karyawan merupakan suatu usaha niat baik karyawan untuk berinisiatif dalam menekuni bidang pekerjaannya. Kesetiaan karyawan adalah suatu bentuk dari loyalitas karyawan guna menunjukkan jati dirinya dalam upaya turut mengembangkan organisasi dimana karyawan bekerja. Kebanggaan karyawan adalah suatu bentuk totalitas kerja atau prestasi secara maksimal dalam upaya menunjukkan bahwa hasil kerjanya sudah mencapai kualitas yang baik atau optimal.

Ketika konstruk komitmen organisasional banyak diperhatikan dalam literatur psikologi dan manajemen, maka hal ini juga menjadi penting dalam bidang yang menyangkut teknologi dan pengembangannya, sehingga pihak manajemen di bidang ini mulai memfokuskan perhatiannya pada konstruk komitmen organisasional ini. Komitmen mengukur tingkat sampai dimana karyawan yakin dan menerima tujuan organisasional, serta berkeinginan untuk tinggal bersama atau meninggalkan perusahaan pada akhirnya tercermin dalam ketidakhadiran dan angka perputaran karyawan. Dengan kata lain, ini merupakan

sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Sinambela (2016) mengungkapkan bahwa komitmen organisasi sangatlah penting. Tujuan yang baik, strategi yang tepat, dan dukungan lingkungan yang kondusif semuanya akan menjadi percuma jika komitmen pegawai dalam mengembangkan organisasi tidak ada. Nurhasmah (2015) mendefinisikan komitmen organisasional didefinisikannya sebagai sebuah keadaan psikologi yang mengkarakteristikan hubungan karyawan dengan organisasi atau implikasinya yang mempengaruhi apakah karyawan akan tetap bertahan dalam organisasi atau tidak, yang teridentifikasi dalam tiga komponen yaitu: komitmen afektif, komitmen kontinyu dan komitmen normatif. Definisi komitmen organisasional ini menarik karena yang dilihat adalah sebuah keadaan psikologi karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi.

Komitmen organisasi merupakan tingkat sampai sejauh mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Mowday (1979) memberikan pengertian komitmen organisasi sebagai seseorang yang memiliki nilai dan keinginan untuk tetap tinggal menjadi anggota organisasi. Sedangkan komitmen dari seluruh komponen organisasi pemerintah daerah menurut Sembiring (2009) adalah kesepakatan antara kepala satuan kerja perangkat daerah beserta seluruh komponen organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi organisasinya untuk mewujudkan visi, misi, tujuan,

sasaran, sesuai dengan Renstra SKPD. Komitmen organisasi menunjukkan keyakinan dan dukungan serta loyalitas seseorang terhadap nilai dan sasaran yang ingin dicapai organisasi.

Komitmen organisasi yang kuat akan menyebabkan individu berusaha mencapai tujuan organisasi, berpikiran positif dan berusaha untuk berbuat yang terbaik bagi organisasinya. Hal ini terjadi karena individu dalam organisasi akan merasa ikut memiliki organisasinya. Sedangkan komitmen organisasi yang rendah akan menyebabkan individu tersebut hanya mementingkan dirinya sendiri atau kelompoknya sehingga pada akhirnya kinerja individu tersebut akan rendah pada organisasinya. Rendahnya kinerja individu terhadap organisasinya karena pengaruh rendahnya komitmen, secara tidak langsung akan mengakibatkan sulit dicapainya keberhasilan pada penerapan anggaran berbasis kinerja.

Dampak komitmen organisasional menurut Somad (2013) dapat ditinjau dari dua sudut yaitu:

a. Ditinjau dari Sudut Organisasi/ Perusahaan.

Karyawan yang berkomitmen rendah akan berdampak pada *turnover*, tingginya absensi, meningkatnya kelambanan kerja dan kurang intensitas untuk bertahan sebagai karyawan di organisasi/perusahaan tersebut, rendahnya kualitas kerja, dan kurangnya loyalitas pada perusahaan. Apabila komitmen karyawan rendah maka hal tersebut dapat memicu perilaku karyawan yang kurang baik, misalnya tindakan kerusakan yang dampak lebih lanjutnya yaitu terhadap reputasi organisasi menurun, kehilangan

kepercayaan dari klien dan dampak yang lebih jauh lagi yaitu menurunnya laba perusahaan; dan

b. Ditinjau dari Sudut karyawan.

Komitmen karyawan yang tinggi akan berdampak pada peningkatan karir karyawan tersebut. Indikator yang digunakan untuk mengukur komitmen organisasional menurut Luthans (2006) sebagai berikut:

(1) Komitmen afektif (*affective commitment*).

Komitmen afektif (*affective commitment*) adalah suatu pendekatan emosional dari individu dalam keterlibatan dengan organisasi, sehingga individu akan merasa dihubungkan dengan organisasi. Komponen afektif berkaitan dengan emosional, identifikasi dan keterlibatan pegawai di dalam suatu organisasi. Karyawan yang komitmen organisasinya berdasarkan komitmen afektif yang kuat akan meneruskan bekerja dengan perusahaan karena keinginan mereka sendiri, berdasarkan tingkat identifikasinya dengan perusahaan dan kesediannya untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuan (Hackett et al., 1994).

(2) Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*).

Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) adalah hasrat yang dimiliki oleh individu untuk bertahan dalam organisasi, sehingga individu merasa membutuhkan untuk dihubungkan dengan organisasi. Komitmen ini didasarkan pada persepsi pegawai tentang kerugian yang akan dihadapinya jika ia meninggalkan organisasi. Karyawan dengan komitmen berkelanjutan yang kuat akan meneruskan keanggotaannya dengan

organisasi, karena mereka membutuhkannya. Luthans (2006) mengemukakan komitmen berkelanjutan sebagai komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi. Hal ini mungkin dikarenakan kehilangan senioritas atas promosi atau *benefit*.

(3) Komitmen normatif (*Normative commitment*).

Komitmen normatif (*normative commitment*) adalah suatu perasaan wajib dari individu untuk bertahan dalam organisasi. Normatif merupakan perasaan-perasaan pegawai tentang kewajiban yang harus ia berikan kepada organisasi, dan tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan. Karyawan dengan komitmen normatif yang kuat akan tetap bergabung dalam organisasi karena mereka merasa sudah cukup untuk hidupnya.

Komitmen organisasi dalam penelitian ini dapat disintesis sebagai sikap loyalitas karyawan terhadap perusahaan yang akan menentukan promosi atau jenjang karir karyawan itu sendiri. Tentunya, gaya kepemimpinan atasan akan memiliki andil terhadap komitmen karyawannya dalam menyelesaikan tugas dan tanggungjawabnya.

6. Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan menyangkut proses sosial, pengaruh yang sengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas – aktivitasnya serta hubungan – hubungan di dalam sebuah kelompok atau organisasi. Kepemimpinan dapat diartikan adalah suatu proses dimana seseorang dapat

memimpin, membimbing, mengarahkan ataupun mempengaruhi pikiran dan tingkah laku orang lain untuk mencapai tujuan tertentu.

Fitri (2013) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan seseorang adalah pola perilaku yang diperlihatkan seseorang pada waktu berupaya mempengaruhi aktifitas orang lain seperti yang dipersepsikan orang tersebut. Gaya kepemimpinan dapat dibagi dalam dua dimensi yaitu pertama, struktur inisiatif (*initiating structure*) yang menunjukkan perilaku pemimpin yang dihubungkan dengan kinerja pekerjaan. Yang kedua, gaya kepemimpinan pertimbangan (*consideration*) yang menunjukkan hubungan dekat, saling mempercayai dan saling memperhatikan antara pimpinan dan bawahan.

Kepemimpinan, menurut Yulk (2005) dalam Rumenser (2014), menunjukkan dua dimensi gaya kepemimpinan, yaitu : 1) gaya kepemimpinan konsederasi, pemimpin bertindak dalam cara yang bersahabat dan mendukung, memperlihatkan perhatian terhadap bawahan dan memperhatikan kesejahteraan mereka, dan 2) gaya kepemimpinan Insiasi, pemimpin menentukan dan membuat struktur perannya sendiri dan peran bawahann ke pencapaian tujuan formal, contohnya meminta bawahan memenuhi prosedur standar perusahaan.

Menurut Robbins (2003) dalam Yugusna (2016) gaya kepemimpinan demokratis menggambarkan pemimpin yang cenderung melibatkan karyawan dalam mengambil keputusan, mendelegasikan wewenang, mendorong partisipasi dalam memutuskan metode dan sasaran kerja, dan menggunakan umpan balik sebagai peluang untuk melatih karyawan. Di samping itu, dalam mengambil sebuah keputusan, pemimpin selalu bermusyawarah dan berkonsultasi dengan

orang-orang bawahannya. Dengan demikian kepemimpinan dengan gaya ini cenderung menghargai setiap potensi yang dimiliki individu dan mau mendengarkan bawahan.

Terdapat beberapa ciri gaya kepemimpinan demokratis antara lain:

- a. Semua kebijakan terjadi pada kelompok diskusi dan keputusan diambil dengan dorongan dan bantuan pemimpin
- b. Kegiatan-kegiatan didiskusikan, langkah-langkah umum untuk tujuan kelompok dibuat dan jika dibutuhkan petunjuk-petunjuk teknis, pemimpin menyarankan dua atau lebih alternatif prosedur yang dapat dipilih
- c. Para anggota bebas bekerja dengan siapa saja yang mereka pilih dan pembagian tugas ditentukan oleh kelompok
- d. Lebih memperhatikan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi
- e. Menekankan dua hal yaitu bawahan dan tugas
- f. Pemimpin adalah objektif dalam pujian dan kecamannya dan mencoba menjadi seorang anggota kelompok biasa dalam jiwa dan semangat tanpa melakukan banyak pekerjaan

Indikator gaya kepemimpinan menurut Siagian (2002) dalam Yugusna (2016) adalah Pengawasan dilakukan secara wajar, menghargai ide dari bawahan, memperhitungkan perasaan bawahan, perhatian pada kenyamanan kerja bawahan, menjalin hubungan baik dengan bawahan, bisa beradaptasi dengan kondisi, teliti dengan keputusan yang akan diambil, bersahabat dan ramah, memberikan pengarahan pada tugas-tugas yang diberikan, komunikasi yang baik dengan

bawahan, pengambilan keputusan bersama, mendorong bawahan meningkatkan keterampilan.

Gaya kepemimpinan dalam penelitian ini dapat disintesakan sebagai cara pemimpin dalam mengarahkan bawahannya guna menciptakan suasana kerja yang efektif dan efisien. Gaya kepemimpinan atasan juga semestinya di didukung oleh kualitas SDM yang baik.

7. Kualitas SDM

SDM merupakan salah satu faktor internal yang memegang peranan penting bagi berhasil tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuan sehingga perlu diarahkan melalui manajemen SDM yang efektif dan efisien (Izzaty, 2011 dalam Sholihah, 2015). Faktor penting yang menjadi penentu keberhasilan implementasi penganggaran berbasis kinerja adalah upaya pengembangan SDM.

Ada dua elemen mendasar yang berkaitan dengan pengembangan SDM yaitu tingkat pendidikan dan keterampilan yang dimiliki oleh pekerja (Izzaty, 2011 dalam Fitri, 2013). Untuk peningkatan kualitas SDM dapat dilakukan dengan pelatihan-pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan, sehingga SDM yang tersedia mampu untuk menjalankan tugas pokoknya dalam meningkatkan pelayanan organisasi terhadap kebutuhan publik. Sarana dan prasarana penunjangpun terus diperbaiki dan dilengkapi sehingga ketika SDM yang telah ada siap, sarana penunjangpun telah ada sehingga dapat dipergunakan untuk mewujudkan penerapan anggaran berbasis kinerja.

Memang faktor yang paling sulit dari isu ini adalah masalah bagaimana menilai sumber daya, manusia itu secara kuantitatif jika diakui bahwa SDM itu

merupakan asset perusahaan. Manusia tidak dapat digolongkan sebagai asset karena perusahaan tidak dapat mengontrol pada pemiliknya (Harahap, 2015). Dikenal dua teori untuk mengukur SDM, yaitu *Flamboltz' theory* dan *Liker and Bower theory*. Teori Flamboltz menyebutkan bahwa untuk mengukur nilai individu dapat dilihat dari dua variabel yaitu *the individual's conditional value* dan *the probability that the individual membership in the organization* (Harahap, 2015). *Conditional value* adalah jumlah yang secara potensial dapat direalisasi dari jasa seseorang yang diukur dari *productivity*, *transferability*, dan *promotability*. Teori Likert dan Bower dalam Harahap (2015) menilai kelompok atau kemampuan produktif dari orang yang ada dalam organisasi dari suatu perusahaan atau unit yang ada di dalamnya. Variabel yang saling berhubungan yang mempengaruhi efektivitas SDM dalam Teori Likert dan Bowler yaitu *casual*, *intervening*, dan *end result*.

Begitu pentingnya meningkatkan kualitas sumber daya karyawan, sehingga perlu perhatian serius dari perusahaan. Pelatihan SDM akan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan atas pekerjaan yang mereka kerjakan. Ada beberapa metode dalam pelatihan tenaga kerja menurut Bangun (2012) antara lain:

a. Metode *On-The-Job Training*

Merupakan metode yang paling banyak digunakan perusahaan dalam melatih tenaga kerjanya dengan cara rotasi pekerjaan, penugasan yang direncanakan, pembimbingan, dan pelatihan posisi,

b. Metode *Off-The-Job Training*

Merupakan metode pelatihan yang dilaksanakan dalam keadaan libur bekerja, dilakukan di luar jam kerja dan diluar lingkungan kerja. Dilakukan dengan teknik *business games*, *vestibule school* (penggunaan alat), atau *case study*.

Sumber daya manusia adalah orang-orang yang merancang dan menghasilkan barang atau jasa, mengawasi mutu, memasarkan produk, mengalokasikan sumber finansial, serta merumuskan seluruh strategi dan tujuan organisasi. Tanpa orang-orang yang memiliki keahlian atau kompeten maka mustahil bagi organisasi untuk mencapai tujuannya. SDM inilah yang membuat sumberdaya lainnya dapat berjalan (Samsudin, 2006 dalam Saragih, 2016). Indikator yang digunakan untuk mengukur kualitas SDM menurut Danim (1996) dalam Saragih (2016) adalah:

- a. Kualitas Fisik dan kesehatan, meliputi :
 - (1) Memiliki kesehatan yang baik serta kesegaran jasmani.
 - (2) Memiliki tingkat kehidupan yang layak dan manusiawi
- b. Kualitas Intelektual (Pengetahuan dan Keterampilan), meliputi:
 - (1) Memiliki kemampuan pendidikan pada jenjang yang lebih tinggi
 - (2) Memiliki tingkatan ragam dan kualitas pendidikan serta
 - (3) Keterampilan yang relevan dengan memperhatikan dinamika
 - (4) Lapangan kerja, baik yang tersedia di tingkat local, nasional maupun internasional.
 - (5) Memiliki penguasaan bahasa, meliputi bahasa nasional, bahasa ibu (daerah) dan sekurang-kurangnya satu bahasa asing.

(6) Memiliki pengetahuan dan keterampilan di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi yang sesuai dengan tuntutan industrialisasi.

c. Kualitas Spiritual (Kejuangan), meliputi :

- (1) Taat menjalankan agama dan kepercayaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa, serta toleransi yang tinggi dalam kehidupan beragama.
- (2) Memiliki semangat yang tinggi dan kejuangan yang tangguh, baik sebagai individu maupun sebagai masyarakat.
- (3) Jujur yang dilandasi kesamaan antara pikiran, perkataan dan perbuatan serta tanggung jawab yang dipikulnya.
- (4) Lebih mementingkan kepentingan umum daripada kepentingan pribadi atau golongan atas dasar kesamaan lebih mendahulukan kewajiban daripada hak sebagai Warga Negara.
- (5) Memiliki sikap adaptif dan kritis terhadap pengaruh negative nilai-nilai budaya asing.
- (6) Memiliki kesadaran disiplin nasional sebagai suatu budaya bangsa yang senantiasa ingin maju.
- (7) Memiliki semangat kompetisi yang tinggi dengan meningkatkan motivasi, etos kerja dan produktivitas demi pembangunan bangsa dan Negara.
- (8) Berjiwa besar dan berpikiran positif dalam setiap menghadapi permasalahan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara demi keutuhan dan kemajuan.

(9) Memiliki sifat keterbukaan yang dilandasi rasa tanggung jawab bagi kepentingan bangsa.

(10) Memiliki kesadaran hukum yang tinggi serta menyadari hak dan kewajiban asasinya dengan yang ditetapkan dalam UUD 1945.

Kualitas SDM dalam penelitian ini dapat di sintesakan sebagai suatu nilai jual manusia secara keseluruhan guna mendukung berjalannya visi dan misi perusahaan.

B. Penelitian Yang Relevan

Penelitian tentang anggaran setelah melakukan reformasi menuju anggaran berbasis kinerja masih sedikit dijumpai. Peneliti terdahulu meneliti tentang anggaran berbasis kinerja antara lain Suhendar (2016) yang meneliti mengenai pengaruh penerapan prinsip-prinsip *good governance* terhadap keberhasilan penerapan penganggaran berbasis kinerja APBD Kabupaten/Kota Se-wilayah III Cirebon. Hasil penelitian menunjukkan bahwa transparansi, partisipasi, dan akuntabilitas memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keberhasilan penganggaran APBD berbasis kinerja. Namun komitmen organisasi sebagai variabel moderasi tidak berpengaruh terhadap keberhasilan pelaksanaan penganggaran berbasis kinerja APBD.

Nurhasmah (2015) yang membahas mengenai Pengaruh Peran DPRD, Kompetensi Eksekutif, dan Komitmen Organisasi terhadap Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Kabupaten Aceh Utara. Variabel bebas pada penelitian ini adalah Peran DPRD, Kompetensi Eksekutif, dan Komitmen

Organisasi, sedangkan Anggaran Pendapatan dan Belanja sebagai variabel terikatnya. Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh, maka dapat disimpulkan bahwa peran DPRD, kompetensi eksekutif, dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kualitas dan ketepatan waktu penyusunan APBD pada Kabupaten Aceh Utara. Secara parsial hasil menunjukkan bahwa masing-masing variabel yaitu, peran DPRD, kompetensi eksekutif dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kualitas dan ketepatan waktu penyusunan APBD pada Kabupaten Aceh Utara.

Penelitian ini tidak menemukan bukti empiris yang kuat bahwa tidak terdapat pengaruh perilaku oportunistik dalam proses penyusunan anggaran partisipatif, namun penelitian ini memberikan kontribusi untuk memahami lebih komprehensif tentang bagaimana pengaruh perilaku oportunistik terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Penelitian ini menemukan bahwa partisipasi penyusunan anggaran tidak begitu berperan dalam meningkatkan kinerja manajerial Pemerintah Kabupaten/Kota dan Provinsi di Provinsi Riau.

Sholihah (2015) meneliti Pengaruh Kualitas SDM dan Komitmen Tujuan terhadap Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Pemoderasi. Hasil penelitian menunjukkan SDM yang kompeten dan handal diperlukan dalam pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum. Namun, komitmen tujuan tidak dapat meningkatkan keberhasilan implementasi anggaran berbasis kinerja dalam konteks Perguruan Tinggi BLU. Penelitian ini juga membuktikan secara empiris bahwa budaya organisasi tidak dapat

memperkuat pengaruh kualitas SDM dan komitmen tujuan terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja.

Adiwirya (2015) meneliti Akuntabilitas, Transparansi, dan Anggaran Berbasis Kinerja Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Denpasar. Penelitian ini menyimpulkan bahwa akuntabilitas dan transparansi berpengaruh positif secara simultan pada anggaran berbasis kinerja.

Jumame (2015) meneliti Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah Berbasis Kinerja Di Pemerintah Kota Sorong. Hasil penelitian ini penyempurnaan sistem administrasi, dan sumber daya yang cukup, penghargaan yang jelas berpengaruh positif dan signifikan terhadap penyusunan APBD berbasis kinerja. Namun kepemimpinan dan komitmen organisasi dan sanksi yang tegas positif dan tidak signifikan berpengaruh terhadap penyusunan APBD berbasis kinerja.

Rumenser (2014) meneliti Komitmen, Kualitas Sumber Daya Manusia, Gaya Kepemimpinan terhadap Kemampuan Penyusunan Anggaran pada Pemerintah Kota Manado. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Komitmen dan Kualitas SDM tidak memiliki pengaruh terhadap Kemampuan Penyusunan Anggaran pada Pemerintah Kota Manado, sedangkan Gaya Kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap Kemampuan Penyusunan Anggaran pada Pemerintah Kota Manado.

Nalaeasson (2014) meneliti Pengaruh Good Governance Dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja Pada Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Buleleng. Hasil penelitian menunjukkan

bahwa *good governance* berpengaruh signifikan terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja, kompetensi sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja.

Yandra (2013) meneliti Penyusunan APBD Berbasis Kinerja di Kabupaten Siak. Hasil penelitian menunjukkan komitmen organisasi, penyempurnaan sistem administrasi dan sumber daya yang cukup tidak berpengaruh signifikan terhadap APBD berbasis kinerja, sedangkan variabel *reward and punishment* berpengaruh signifikan terhadap penyusunan APBD berbasis kinerja.

Fitri (2013) tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Kualitas Sumber Daya, *Reward*, dan *Punishment* terhadap Anggaran Berbasis Kinerja. Dalam penelitian tersebut, yang menjadi variabel bebas adalah Gaya Kepemimpinan, Komitmen, Organisasi, Kualitas Sumber Daya, *Reward*, dan *Punishment*, sedangkan variabel terikatnya adalah Anggaran Berbasis Kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Secara parsial, kualitas sumber daya dan *reward* berpengaruh signifikan terhadap anggaran berbasis kinerja. Sedangkan, komitmen organisasi dan *punishment* tidak berpengaruh signifikan terhadap anggaran berbasis kinerja. Lain halnya dengan gaya kepemimpinan yang berpengaruh negatif dan signifikan terhadap anggaran berbasis kinerja. Secara simultan, variabel gaya kepemimpinan, komitmen seluruh komponen organisasi, kualitas SDM, *reward*, dan *punishment* berpengaruh signifikan terhadap anggaran berbasis kinerja.

Yuliantoro (2012) meneliti Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dan Kinerja Manajerial pada perguruan

tinggi di kota Pekanbaru. Data diperoleh dari persepsi pejabat struktural yang terlibat dalam penyusunan anggaran yang dilaksanakan oleh ketua program studi, dekan, dan rektor/ketua sekolah tinggi/direktur. Hasil penelitian ini menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

Secara ringkas hasil penelitian terdahulu dapat dilihat dalam table 2.1 di bawah ini:

Tabel II.1

Tabel Penelitian Terdahulu

No	Penulis, Judul, Tahun, Penerbit	Metodologi, Populasi, Variabel	Hasil/Kesimpulan
1.	Suhendar Pengaruh Penerapan Prinsip-Prinsip <i>Good Governance</i> Terhadap Keberhasilan Penerapan Penganggaran Berbasis Kinerja APBD Kabupaten/Kota Se-Wilayah III Cirebon Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderator 2016 Jurnal Riset Keuangan dan Akuntansi Universitas Kuningan	Regresi linier berganda X1 Transparansi X2 Partisipasi X3 Akuntabilitas Xm Komitmen Organisasi Kabupaten/Kota Se-Wilayah III Cirebon	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Transparansi, partisipasi, dan akuntabilitas memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keberhasilan penganggaran APBD berbasis kinerja. Namun komitmen organisasi sebagai variabel moderator tidak berpengaruh terhadap keberhasilan pelaksanaan penganggaran berbasis kinerja APBD.

No	Penulis, Judul, Tahun, Penerbit	Metodologi, Populasi, Variabel	Hasil/Kesimpulan
2.	<p>Nurhasmah</p> <p>Pengaruh Peran DPRD, Kompetensi Eksekutif, dan Komitmen Organisasi Terhadap Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Kabupaten Aceh Utara</p> <p>2015</p> <p>Jurnal Magister Akuntansi Pascasarjana Universitas Syiah Kuala</p>	<p>Regresi linier berganda</p> <p>X1 Peran DPRD X2 Kompetensi Eksekutif X3 Komitmen Organisasi Y Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah</p> <p>Tim Anggaran Pemerintah Daerah, anggota sekretariat TAPD, kepala SKPD, kasubbid/kasubbag program dan perencanaan pada SKPD Kabupaten Aceh Utara</p>	<p>Peran DPRD, Kompetensi Eksekutif, dan Komitmen Organisasi memiliki pengaruh terhadap Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Kabupaten Aceh Utara</p>
3.	<p>Ria Anisatus Sholihah</p> <p>Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia Dan Komitmen Tujuan Terhadap Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Pemoderasi</p> <p>2015</p> <p>Jurnal El-Dinar</p>	<p>Regresi linier berganda</p> <p>X1 Kualitas SDM X2 Komitmen Tujuan Y Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja</p> <p>Satuan Kerja Badan Layanan Umum Perguruan Tinggi di Kota Malang</p>	<p>Kualitas Sumber Daya Manusia mempunyai pengaruh positif terhadap implementasi Anggaran Berbasis Kinerja.</p> <p>Komitmen Tujuan tidak memiliki pengaruh terhadap implementasi Anggaran Berbasis Kinerja.</p> <p>Budaya Organisasi tidak terbukti secara empiris bisa menjadi variabel pemoderasi dalam Pengaruh Kualitas SDM Dan Komitmen Tujuan</p>

No	Penulis, Judul, Tahun, Penerbit	Metodologi, Populasi, Variabel	Hasil/Kesimpulan
			Terhadap Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja.
4.	<p>Muhammad Firdiansyah Adiwirya</p> <p>Akuntabilitas, Transparansi, Dan Anggaran Berbasis Kinerja Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Denpasar</p> <p>2015</p> <p>E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana</p>	<p>Regresi linier berganda</p> <p>X1 Transparansi X2 Akuntabilitas Y Anggaran berbasis kinerja</p> <p>Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Denpasar</p>	<p>Penelitian ini menyimpulkan bahwa akuntabilitas dan transparansi berpengaruh positif secara simultan pada anggaran berbasis kinerja.</p> <p>Secara parsial, transparansi berpengaruh positif pada anggaran berbasis kinerja</p>
5.	<p>Santrinita Jumame</p> <p>Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah Berbasis Kinerja Di Pemerintah Kota Sorong</p> <p>2015</p>	<p>Regresi linier berganda</p> <p>X1 Penyempurnaan Sistem Administrasi X2 Sumber Daya X3 <i>Reward</i> X4 Kepemimpinan X5 Komitmen Organisasi X5 <i>Punishment</i></p> <p>Pemerintah Kota Sorong</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan penyempurnaan sistem administrasi, dan sumber daya yang cukup, penghargaan yang jelas berpengaruh positif dan signifikan terhadap penyusunan APBD berbasis kinerja.</p> <p>Namun, kepemimpinan dan komitmen organisasi dan sanksi yang tegas positif dan tidak signifikan berpengaruh terhadap prnyusunan APBD.</p>

No	Penulis, Judul, Tahun, Penerbit	Metodologi, Populasi, Variabel	Hasil/Kesimpulan
6.	<p>Peggy Rumenser</p> <p>Pengaruh Komitmen, Kualitas Sumber Daya Manusia, Gaya Kepemimpinan terhadap Kemampuan Penyusunan Anggaran pada Pemerintah Kota Manado</p> <p>2014</p> <p>Jurnal Riset Akuntansi dan Auditing “Goodwill”</p>	<p>Regresi linier berganda</p> <p>Pegawai SKPD Kota Manado</p> <p>X1 Komitmen X2 Kualitas SDM X3 Gaya Kepemimpinan</p>	<p>Komitmen dan Kualitas Sumber Daya Manusia tidak memiliki pengaruh terhadap Kemampuan Penyusunan Anggaran pada Pemerintah Kota Manado.</p> <p>Gaya Kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap Kemampuan Penyusunan Anggaran pada Pemerintah Kota Manado.</p>
7.	<p>Kadek Nalarreason</p> <p>Pengaruh Good Governance Dan Kompetensi SDM terhadap Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja Pada Dinas Pendapatan Daerah Kab. Buleleng</p> <p>2014</p> <p>e-Journal S1 Ak Universitas Pendidikan Ganesha</p>	<p>Regresi linier berganda</p> <p>Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Buleleng</p> <p>X1 <i>Good Governance</i> X2 Kompetensi SDM</p>	<p><i>Good governance</i> berpengaruh signifikan terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja.</p> <p>Kompetensi sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja</p>

No	Penulis, Judul, Tahun, Penerbit	Metodologi, Populasi, Variabel	Hasil/Kesimpulan
8	<p>Rolly Yandra</p> <p>Penyusunan APBD Berbasis Kinerja</p> <p>2013</p>	<p>Regresi Linier Berganda</p> <p>Kabupaten Siak</p> <p>X1 Komitmen organisasi X2 Penyempurnaan Sistem Administrasi X3 Sumber Daya X4 <i>Reward</i> X5 <i>Punishment</i></p>	<p>Komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap APBD berbasis kinerja, Penyempurnaan sistem administrasi dan SDM tidak berpengaruh signifikan terhadap APBD berbasis kinerja.</p> <p>Variabel <i>reward</i> and <i>punishment</i> berpengaruh signifikan terhadap penyusunan APBD berbasis kinerja.</p>
9	<p>Syarifah M. Fitri</p> <p>Pengaruh Gaya kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Kualitas Sumber Daya, Reward dan Punishment Terhadap Anggaran Berbasis Kinerja</p> <p>2013</p> <p>Jurnal Dinamika Akuntansi</p>	<p>Regresi linier berganda</p> <p>Pemerintah Kabupaten Lombok Barat</p> <p>X1 Gaya Kepemimpinan X2 Komitmen Organisasi X3 Kualitas Sumber Daya X4 Reward X5 Punishment Y Anggaran Berbasis Kinerja</p>	<p>Gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap anggaran berbasis kinerja.</p> <p>Kualitas sumber daya dan reward berpengaruh signifikan terhadap anggaran berbasis kinerja.</p> <p>Komitmen organisasi dan punishment tidak memiliki pengaruh terhadap anggaran berbasis kinerja.</p>

No	Penulis, Judul, Tahun, Penerbit	Metodologi, Populasi, Variabel	Hasil/Kesimpulan
10	Heri R. Yuliantoro Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dan Kinerja Manajerial 2012 Jurnal Akuntansi Keuangan dan Bisnis	Regresi linier berganda X1 Komitmen Organisasi Y Partisipasi Anggaran Dan Kinerja Manajerial Perguruan Tinggi di Kota Pekanbaru	Komitmen organisasi berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

Sumber: Data Diolah, 2017

Penelitian terdahulu sebagian besar lebih menekankan pada aspek kinerja organisasi secara umum. Dalam penelitian ini, peneliti mencoba melakukan analisis dengan menggunakan data kuantitatif dan memilih objek penelitian yaitu di Biro Perencanaan dalam hal ini sebagai penyusun anggaran di Kementerian Perhubungan Republik Indonesia. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini berupa satu variabel dependen yaitu Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja dan tiga variabel independen yaitu Komitmen Organisasi, Gaya kepemimpinan, dan Kualitas SDM.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan variasi hasil dari penelitian-penelitian sebelumnya karena penelitian ini memilih variabel anggaran berbasis kinerja yang merupakan bentuk evolusi dari anggaran tradisional yang digunakan sebagai variabel dalam penelitian-penelitian sebelumnya

C. Kerangka Teoritik

Menunjang penyusunan Anggaran berbasis Kinerja, terdapat

beberapa faktor yang mempengaruhi seperti Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Kualitas SDM. Keberhasilan dalam menyusun Anggaran berbasis Kinerja tidak lepas dari komitmen yang kuat di dalam suatu perusahaan, gaya kepemimpinan atasan, serta SDM yang terampil dan berkualitas.

1. Pengaruh komitmen organisasi terhadap penyusunan anggaran berbasis kinerja

Organisasi yang baik dibentuk oleh anggota-anggota yang berkomitmen dan mempunyai loyalitas tinggi terhadap organisasi. Komitmen organisasi menunjukkan keyakinan dan dukungan serta loyalitas seseorang terhadap nilai dan sasaran yang ingin dicapai organisasi. Komitmen organisasi yang kuat akan menyebabkan individu berusaha mencapai tujuan organisasi, berpikiran positif dan berusaha untuk berbuat yang terbaik bagi organisasinya. Anggraini (2010) menuliskan bahwa komitmen organisasi mempengaruhi penyusunan anggaran berbasis kinerja. Peneliti menemukan adanya perbedaan hasil dari penelitian sebelumnya mengenai pengaruh komitmen organisasi terhadap penyusunan anggaran berbasis kinerja. Jumame (2015), Rumenser (2014), Yandra (2013) dan Fitri (2013) tidak menemukan pengaruh komitmen organisasi terhadap penyusunan anggaran berbasis kinerja, sedangkan Nurhasmah (2015) dan Yuliantoro (2012) menemukan adanya pengaruh komitmen organisasi terhadap penyusunan anggaran berbasis kinerja.

2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja

Gaya kepemimpinan seseorang adalah pola perilaku yang diperlihatkan seseorang pada waktu berupaya mempengaruhi aktifitas orang lain seperti yang dipersepsikan orang tersebut. Menurut De Coster dan Fertakis (1968) dalam Fitri (2013) gaya kepemimpinan dapat dibagi dalam dua dimensi yaitu pertama, struktur inisiatif (*initiating structure*) yang menunjukkan perilaku pemimpin yang dihubungkan dengan kinerja pekerjaan. Yang kedua, gaya kepemimpinan pertimbangan (*consideration*) yang menunjukkan hubungan dekat, saling mempercayai dan saling memperhatikan antara pimpinan dan bawahan.

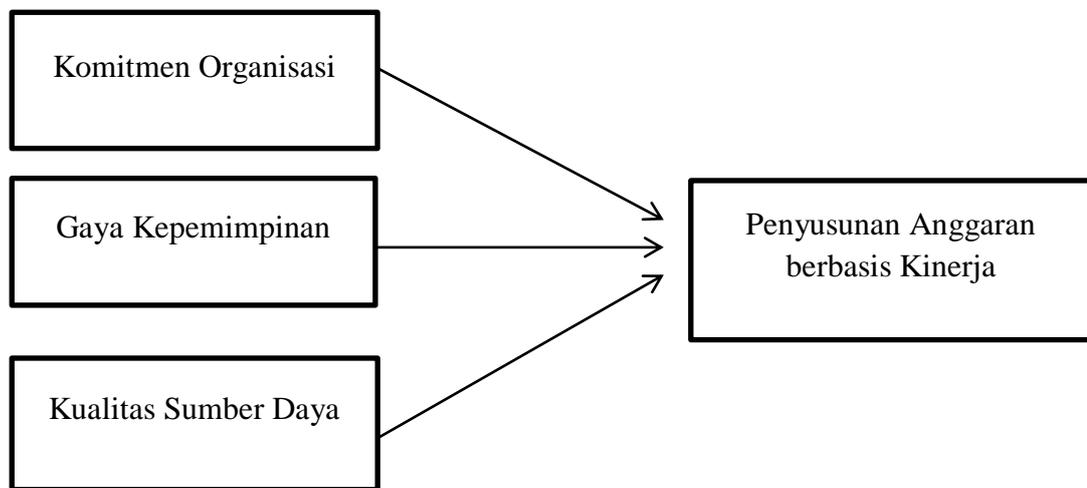
Anggraini (2010) menuliskan bahwa kepemimpinan mempengaruhi penyusunan anggaran berbasis kinerja. Jumame (2015) dan Fitri (2013) tidak menemukan pengaruh dari Gaya Kepemimpinan terhadap Anggaran Berbasis Kinerja, sedangkan Rumenser (2014) menemukan adanya pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kemampuan Penyusunan Anggaran pada Pemerintah Kota Manado.

3. Pengaruh Kualitas SDM terhadap penyusunan anggaran berbasis kinerja

Kualitas SDM bukan hanya memiliki kesanggupan untuk menyelesaikan pekerjaannya, melainkan juga untuk mengembangkan dirinya serta mendorong pengembangan diri rekan-rekannya. Anggraini (2010) menuliskan bahwa kualitas SDM mempengaruhi penyusunan anggaran berbasis kinerja. Sholihah (2015) , Nalareasson (2014) dan Fitri (2013) menemukan adanya pengaruh kualitas sumber daya terhadap penyusunan anggaran berbasis

kinerja, baik pada di satuan kerja badan layanan umum perguruan tinggi di Kota Malang dan Pemerintahan Kabupaten Lombok Barat.

Kerangka pemikiran teoritis dapat dilihat pada Gambar 2.2 di halaman 51 sebagai berikut:



Sumber: Data Diolah, 2017

Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis

D. Perumusan Hipotesis Penelitian

Dari dasar kerangka teoretik dan hasil penelitian yang relevan ini, maka penelitian ini merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap penyusunan Anggaran berbasis Kinerja.

H2: Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap penyusunan Anggaran berbasis Kinerja.

H3: Kualitas SDM berpengaruh terhadap penyusunan Anggaran berbasis Kinerja.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap penyusunan anggaran berbasis kinerja.
2. Untuk mengetahui apakah perilaku oportunistik berpengaruh terhadap penyusunan anggaran berbasis kinerja.
3. Untuk mengetahui apakah kualitas sumber daya berpengaruh terhadap penyusunan anggaran berbasis kinerja.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Biro Perencanaan Sekretariat Jendral Perhubungan Darat Kementerian Perhubungan RI. Data penelitian diambil dengan metode kuesioner selama 1 (satu) minggu selama bulan Juli 2017. Adapun ruang lingkup penelitian meliputi pembatasan dalam hal ini hanya meneliti pengaruh komitmen organisasi (X_1), gaya kepemimpinan (X_2), dan kualitas sumber daya (X_3) terhadap penyusunan anggaran berbasis kinerja (Y).

C. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode survey dalam bentuk kuesioner. Metode survey adalah metode pengumpulan data dengan melakukan pengamatan

langsung berhubungan dengan objek penelitian. Metode kuesioner adalah metode pengumpulan data dengan cara menggunakan daftar pertanyaan yang diajukan kepada responden untuk dijawab dengan memberikan angket (Sunyoto, 2013). Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Data kuantitatif merupakan data yang berupa angka-angka (Purwanto, 2017). Berdasarkan skala pengukurannya, data penelitian merupakan data berskala ordinal. Variabel dalam penelitian ini adalah komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, kualitas sumber daya, dan penyusunan anggaran berbasis kinerja.

D. Populasi dan Sampling

Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan Biro Perencanaan Sekretariat Jendral Perhubungan Darat Kementerian Perhubungan RI sebanyak 71 orang yang terdiri dari Eselon II sebanyak 1 orang, Eselon III sebanyak 3 orang, Eselon IV sebanyak 12 orang, Fungsional Perencana sebanyak 9 orang, Struktural sebanyak 44 orang, dan Honorer sebanyak 2 orang . Teknik penentuan sampel penelitian adalah *non probability sampling* dengan teknik *purposive sampling*. *Non probability sampling* artinya setiap individu atau unit yang diambil dari populasi dipilih dengan sengaja menurut pertimbangan tertentu, sedangkan *purposive sampling* merupakan teknik pengambilan sampel berdasarkan keperluan penelitian (Harahap, 2015).

Adapun kriteria pemilihan sampel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Terlibat langsung dalam proses Penyusunan Pagu Kebutuhan RKA Tahun 2018 Kementerian Perhubungan RI.

2. Minimal memiliki pengalaman kerja 2 (dua) tahun dalam jabatan yang sedang dipangkunya.

Dari kriteria berikut, didapati sampel sejumlah 69 orang, karena untuk pegawai Honorer tidak memenuhi syarat poin ke-2 dalam hal ini tidak memiliki pengalaman kerja minimal 2 (dua) tahun.

E. Teknik Pengumpulan Data dan Operasionalisasi Variabel Penelitian

1. Teknik Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Kuesioner dan Wawancara. Teknik kuesioner adalah suatu cara pengumpulan data dengan memberikan atau menyebarkan daftar pertanyaan kepada responden, dengan harapan mereka dapat memberikan respon atas daftar pertanyaan tersebut.\

Untuk memperoleh skor data dari variabel Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja, variabel Komitmen Organisasi, variabel Gaya Kepemimpinan, dan variabel Kualitas SDM, digunakan alat (instrumen) dalam bentuk butir-butir pertanyaan dan menggunakan skala *likert* dengan rentang skor dari yang paling rendah sampai yang paling tinggi yaitu 1 sampai dengan 5. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial yang ditetapkan oleh peneliti sebagai variabel penelitian. Setiap pilihan akan diberikan skor/bobot nilai yang berbeda seperti tampak pada tabel III.1 berikut ini:

Tabel III.1
Pernyataan dengan Skala Likert

Skala/Bobot	Keterangan
5	Sangat Setuju
4	Setuju
3	Ragu-ragu
2	Tidak Setuju
1	Sangat Tidak Setuju

Sumber: Data Diolah, 2017

2. Operasionalisasi Variabel Penelitian

a. Variabel Dependen

Anggaran Berbasis Kinerja

(1) Definisi Konseptual

Robinson (2005) dalam Fitri (2013) mendefinisikan anggaran berbasis kinerja atau *performance based budgeting* sebagai prosedur dan mekanisme yang dimaksudkan untuk memperkuat kaitan antara dana yang disediakan untuk entitas sektor publik dengan outcome dan output entitas tersebut melalui penggunaan informasi kinerja formal dalam pengambilan keputusan alokasi sumber daya.

(2) Definisi Operasional

Variabel ini dihitung dengan menggunakan butir-butir kuesioner yang merupakan pengembangan dari indikator. Indikator dari Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja antara lain:

- (a) *Input* (masukan)
- (b) *Process* (proses)
- (c) *Output* (keluaran)
- (d) *Outcome* (hasil)
- (e) *Benefits* (manfaat)

b. Variabel Independen

(1) Komitmen Organisasi

(a). Definisi Konseptual

Menurut Luthans (2006) dalam Nurhasmah (2015) komitmen organisasi didefinisikan sebagai keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi dan keyakinan atas penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

(b). Definisi Operasional

Variabel ini dihitung dengan menggunakan butir-butir kuesioner yang merupakan pengembangan dari indikator. Indikator dari Komitmen Organisasi antara lain:

- 1) *Affective commitment*, keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu
- 2) *Continuance commitment*, keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi
- 3) *Normative commitment*, keyakinan atas penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

(2) Gaya Kepemimpinan

(a) Definisi Konseptual

Dharma (1992) dalam Fitri (2013) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan seseorang adalah pola perilaku yang diperlihatkan seseorang pada waktu berupaya mempengaruhi aktifitas orang lain seperti yang dipersepsikan orang tersebut.

(b) Definisi Operasional

Variabel ini dihitung dengan menggunakan butir-butir kuesioner yang merupakan pengembangan dari indikator. Indikator dari Gaya Kepemimpinan antara lain:

- 1) Pengawasan dilakukan secara wajar.
- 2) Menghargai ide dari bawahan.
- 3) Memperhitungkan perasaan bawahan.
- 4) Perhatian pada kenyamanan kerja bawahan.
- 5) Menjalin hubungan baik dengan bawahan.
- 6) Bisa beradaptasi dengan kondisi.
- 7) Teliti dengan keputusan yang akan diambil.
- 8) Bersahabat dan ramah.
- 9) Memberikan pengarahan pada tugas-tugas yang diberikan.
- 10) Komunikasi yang baik dengan bawahan.
- 11) Pengambilan keputusan bersama.
- 12) Mendorong bawahan meningkatkan keterampilan.

(3) Kualitas Sumber Daya

(a) Definisi Konseptual

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor internal yang memegang peranan penting bagi berhasil tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuan sehingga perlu diarahkan melalui manajemen sumber daya manusia yang efektif dan efisien (Izzaty, 2011 dalam Sholihah, 2015).

(b) Definisi Operasional

Variabel ini dihitung dengan menggunakan butir-butir kuesioner yang merupakan pengembangan dari indikator sebagai berikut:

- 1) Kualitas fisik dan kesehatan
- 2) Kualitas intelektual (pengetahuan dan keterampilan)
- 3) Kualitas spiritual (kejuangan)

Secara ringkas, butir kuesioner yang digunakan untuk mengukur variabel penelitian dapat dilihat pada table III.2:

Tabel III,2
Butir Indikator

Variabel		Butir Indikator	Nomor Kuesioner	Jumlah Kuesioner
Y	Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja	(1) <i>Input</i> (masukan) (2) <i>Process</i> (proses) (3) <i>Output</i> (keluaran) (4) <i>Outcome</i> (hasil) (5) <i>Benefits</i> (manfaat)	1 2,3,4 5 6,8 7	8
X ₁	Komitmen Organisasi	(1) <i>Affective commitment</i> , keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi	1,2,4,5	6

Variabel		Butir Indikator	Nomor Kuesioner	
		(2) <i>Continuance commitment</i> , keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi (3) <i>Normative commitment</i> , keyakinan atas penerimaan nilai dan tujuan organisasi.	3 6	
X ₂	Gaya Kepemimpinan	(1) Pengawasan dilakukan secara wajar. (2) Menghargai ide dari bawahan. (3) Memperhitungkan perasaan bawahan. (1) Perhatian pada kenyamanan kerja bawahan. (2) Menjalin hubungan baik dengan bawahan. (6) Bisa beradaptasi dengan kondisi. (7) Teliti dengan keputusan yang akan diambil. (8) Bersahabat dan ramah. (9) Memberikan pengarahan pada tugas-tugas yang diberikan. (10) Komunikasi yang baik dengan bawahan. (11) Pengambilan keputusan bersama. (12) Mendorong bawahan meningkatkan keterampilan.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12	12

X ₃	Kualitas SDM	(1) Kualitas fisik dan kesehatan (2) Kualitas intelektual (pengetahuan dan keterampilan) (3) Kualitas spiritual (kejuangan)	1 2,3,4,5 6,7,8,9	9
Total Butir Kuesioner				35

Sumber: Data Diolah, 2017

F. Teknik Analisis Data

1. Uji Kualitas Data

a. Uji Validitas

Uji validitas yang digunakan adalah dengan menghitung korelasi (r) antara skor masing-masing butir pernyataan dengan total skor setiap konstruksinya (Ghozali, 2005). Pengujian ini menggunakan metode analisis corrected item-total correlation, dimana suatu instrument dikatakan valid apabila $r_{hitung} > r_{tabel}$. Pengujian validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan korelasi Pearson Validity dengan teknik Product Moment yaitu skor tiap item dikorelasikan dengan skor total. Perhitungan dilakukan dengan rumus korelasi produk momen (Sugiyono, 2006 dalam Fitri, 2013) sebagai berikut :

$$R = \frac{n(\sum X) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{(n\sum X^2) - (n\sum Y^2) - (\sum Y^2)}}$$

Dimana :

R = Koefisien validitas

X = Skor pada subyek item n

Y = Skor total subyek

XY = Skor pada subyek item n dikalikan dengan skor total

n = Banyaknya variabel

Dalam uji validitas dalam penelitian ini jumlah responden yang digunakan adalah 20 responden yang merupakan karyawan Biro Keuangan Kementerian Perhubungan RI, dalam hal ini di luar responden penelitian namun masih pada lingkungan yang sama. Dalam pengujian validitas ini variabel yang diteliti oleh responden meliputi komitmen organisasi (X_1), gaya kepemimpinan (X_2), kualitas SDM (X_3), dan penyusunan anggaran berbasis kinerja (Y). Rekapitulasi hasil uji validitas dapat di lihat pada Tabel III.3.

Tabel III.3
Rekapitulasi Hasil Uji Validitas

No	Butir	Kolerasi r		Ket.
		r-hitung	r-Tabel	
1	PABK1	0.368	0.4438	Tidak Valid
2	PABK2	0.539	0.4438	Valid
3	PABK3	0.479	0.4438	Valid
4	PABK4	0.433	0.4438	Tidak Valid
5	PABK5	0.627	0.4438	Valid
6	PABK6	0.739	0.4438	Valid
7	PABK7	0.609	0.4438	Valid
8	PABK8	0.614	0.4438	Valid
9	KO1	0.813	0.4438	Valid
10	KO2	0.799	0.4438	Valid
11	KO3	0.552	0.4438	Valid
12	KO4	0.807	0.4438	Valid
13	KO5	0.767	0.4438	Valid
14	KO6	0.469	0.4438	Valid
15	GK1	0.362	0.4438	Tidak Valid
16	GK2	0.147	0.4438	Tidak Valid
17	GK3	0.354	0.4438	Tidak Valid
18	GK4	0.351	0.4438	Tidak Valid
19	GK5	0.537	0.4438	Valid
20	GK6	0.764	0.4438	Valid
21	GK7	0.791	0.4438	Valid

No	Butir	Kolerasi r		Ket.
		r-hitung	r-tabel	
22	GK8	0.506	0.4438	Valid
23	GK9	0.246	0.4438	Tidak Valid
24	GK10	0.617	0.4438	Valid
25	GK11	0.764	0.4438	Valid
26	GK12	0.791	0.4438	Valid
27	SDM1	0.452	0.4438	Valid
28	SDM2	0.606	0.4438	Valid
29	SDM3	0.774	0.4438	Valid
30	SDM4	0.644	0.4438	Valid
31	SDM5	0.750	0.4438	Valid
32	SDM6	0.796	0.4438	Valid
33	SDM7	0.791	0.4438	Valid
34	SDM8	0.615	0.4438	Valid
35	SDM9	0.589	0.4438	Valid
Total Kuesioner				35
Kuesioner Tidak Valid				7
Yang Dapat Digunakan untuk Penelitian				28

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan Tabel III.3 diketahui bahwa variabel penyusunan anggaran berbasis kinerja memiliki 8 butir pernyataan. Hasil uji validitas menyatakan bahwa 6 butir pernyataan dinyatakan valid dan 2 pernyataan dinyatakan tidak valid. Variabel komitmen organisasi memiliki 6 butir pernyataan. Hasil uji validitas menyatakan bahwa seluruh pernyataan tersebut valid.

Tabel III.3 menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan memiliki 12 butir pernyataan, dari hasil uji validitas 7 butir pernyataan tersebut dinyatakan valid dan 5 butir pernyataan tersebut dinyatakan tidak valid. Sedangkan untuk variabel kualitas SDM seluruh pernyataan dinyatakan valid.

b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah tingkat kemampuan suatu instrumen penelitian untuk

dapat mengukur suatu variabel secara berulang kali dan mampu menghasilkan informasi atau data yang sama atau sedikit sekali bervariasi. Dengan kata lain instrumen tersebut mampu menunjukkan keakuratan, kestabilan dan konsistensi dalam menghasilkan data dari variabel yang diukur. Perhitungan uji reliabilitas sebagai berikut:

$$r_i = \left(\frac{n}{n-1} \right) \left(1 - \frac{\sum s_i^2}{\sum s_t^2} \right)$$

Keterangan:

- r_i = reliabilitas instrumen
 n = jumlah butir pertanyaan
 s_i^2 = varians butir
 s_t^2 = varians total

Teknik pengujian reliabilitas menggunakan koefisien *alpha cronbach* dengan taraf nyata 5%, Jika nilai *alpha cronbach* lebih besar daripada 0,6 maka item tersebut dinyatakan reliabel. Koefisien alpha kurang dari 0,6 menunjukkan reliabilitas yang buruk, angka sekitar 0,7 menunjukkan reliabilitas dapat diterima dan angka di atas 0,8 menunjukkan reliabilitas yang baik. Suatu penyusunan anggaran berbasis kinerja yang baik adalah penyusunan anggaran berbasis kinerja yang jelas mudah dipahami dan memiliki interpretasi yang sama meskipun disampaikan kepada responden yang berbeda dan waktu yang berlainan. Hasil pengujian reliabilitas adalah sebagai berikut:

Tabel III.4

Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Keterangan
Komitmen organisasi	0,795	Reliabel
Gaya kepemimpinan	0,887	Reliabel

Variabel	Cronbach Alpha	Keterangan
Kualitas SDM	0,845	Reliabel
Penyusunan anggaran berbasis kinerja	0.643	Reliabel

Sumber :Data diolah, 2017

Berdasarkan Tabel III.4 pada halaman 63 dapat diketahui bahwa masing-masing variabel independen dan variabel dependen mempunyai nilai *Cronbach Alpha* > 0,60 Maka dapat disimpulkan bahwa semua variabel yang ada di dalam kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini memiliki konsistensi yang baik atau disebut juga *Reliabel* sehingga layak untuk diuji.

2. Statistik Deskriptif

Analisa data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dipahami untuk diinterpretasikan. Tujuan analisa deskriptif yaitu melakukan eksplorasi mengenai karakteristik data dan meringkas serta mendeskripsikan data. (Purwanto, 2017). Bentuk analisa ini untuk mengukur hubungan data berskala ordinal. Menurut Ghazali (2016:19) statistik deskriptif memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata (mean), standar deviasi, varian, maksimum, minimum, sum, range, kurtosis dan skewness (kemencengan distribusi).

3. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik digunakan dalam penelitian ini untuk menguji apakah data telah memenuhi asumsi klasik atau tidak. Pengujian asumsi klasik yang dilakukan yaitu uji normalitas, uji autokorelasi, uji multikolenieritas, dan uji heteroskedastisitas.

a. Uji Normalitas

Model regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal. Distribusi normal merupakan distribusi teoritis dari variabel random yang kontinyu. Uji normalitas bertujuan menguji apakah dalam model penelitian variabel terdistribusi secara normal. Uji normalitas data dalam penelitian ini menggunakan pengujian *One-Sample Kolmogorov Smirnov* test yang terdapat dalam program SPSS 24. Data dikatakan terdistribusi dengan normal apabila residual terdistribusi dengan normal yaitu memiliki tingkat signifikansi diatas 5% (Ghozali, 2005).

b. Uji Autokorelasi

Uji Autokorelasi dalam penelitian ini bertujuan untuk menguji apakah didalam suatu model regresi linier terdapat korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pada periode sebelumnya. Deteksi autokorelasi umumnya dilakukan dengan uji statistik Durbin-Watson dengan menggunakan SPSS 24 menggunakan formula sebagai berikut:

$$d = \frac{\sum_{t=2}^n (e_t - e_{t-1})^2}{\sum_{t=1}^n e_t^2}$$

Keputusan ada tidaknya masalah autokorelasi menurut Purwanto (2017) yaitu:

- (i) Nilai DW lebih tinggi dari batas atas (*Upper Bound*) maka model tersebut mengandung autokorelasi negatif: $0 < DW \text{ statistik} < dL$
- (ii) Nilai DW lebih rendah dari batas bawah (*Lower Bound*) maka model tersebut mengandung autokorelasi positif: $4 - dL < DW \text{ statistik} < 4$

- (iii) Apabila nilai DW statistik berada diantara batas bawah (lower Bound) dan batas atas (Upper Bound) maka model tersebut berada dalam daerah ragu-ragu: $dL < DW \text{ statistik} < dU$ dan $4 - dU < DW \text{ statistik} < 4 - dL$
- (iv) Suatu model dikatakan bebas masalah autokorelasi positif maupun negatif jika DW statistic terletak diantara: $dU < DW \text{ statistic} < 4 - dL$

c. Uji Multikolinearitas

Penggunaan uji multikolinearitas bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya satu atau lebih variabel bebas mempunyai hubungan dengan variabel bebas lainnya (Purwanto, 2017). Menggunakan analisis korelasi akan diperoleh harga interkorelasi antar variabel bebas. Kriterianya adalah jika nilai tolerance value $< 0,10$ atau VIF > 10 maka terjadi multikolinearitas. Model yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel bebas. Dalam penelitian ini, multikolinearilitas diuji dengan melihat nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) dengan menggunakan SPSS 24.

Kesimpulannya jika terjadi multikolinieritas antar variabel bebas maka uji kolerasi ganda tidak dapat dilanjutkan. Akan tetapi jika tidak terjadi multikolinieritas antar variabel maka uji korelasi ganda dapat dilanjutkan. Rumus korelasi dinyatakan sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[N \sum X^2 - (\sum X)^2] [N \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Keterangan:

- r_{xy} = koefisien korelasi antara variabel X dan Y
 N = jumlah responden
 $\sum XY$ = jumlah perkalian antara X dan Y
 $\sum X$ = jumlah nilai X

$$\begin{aligned}\sum Y &= \text{jumlah nilai } Y \\ \sum X^2 &= \text{jumah kuadrat dari } X \\ \sum Y^2 &= \text{jumlah kuadrat dari } Y\end{aligned}$$

d. Uji Heterokedasitas

Suatu model regresi mengandung masalah heterokedasitas artinya varian variabel dalam model tersebut tidak konstan (Purwanto, 2017). Uji heteroskedastisitas digunakan dalam penelitian ini bertujuan untuk menguji apakah dalam regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Hasil pengujian dengan membaca tabel signifikansi dengan syarat diatas 0,05 berarti tidak terjadi heterosidaksitas sehingga seluruh persamaan regresi linier berganda layak untuk digunakan dalam penelitian.

4. Analisis Linier Berganda

Menurut Sugiyanto (2004) dalam Fitri (2013), analisis regeresi linier berganda digunakan untuk menganalisis pengaruh lebih dari satu variabel independen terhadap variabel dependen. Adapun model analisis regresi linier berganda yang digunakan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

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

Dimana:

- Y : Anggaran berbasis kinerja
- a : Konstanta
- b : Koefisien regresi
- X₁ : Komitmen organisasi
- X₂ : Perilaku oportunistik
- X₃ : Kualitas sumber daya
- e : error

a. Uji t

Uji terhadap nilai statistik t merupakan uji signifikansi parameter individual. Nilai statistik t menunjukkan seberapa jauh pengaruh variabel independen secara individual terhadap variabel dependennya (Purwanto, 2017). Uji terhadap nilai statistik t disebut juga uji parsial yang berupa koefisien regresi. Uji t menggunakan alat bantu dengan menggunakan SPSS 24. Jika t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} dan probabilitasnya lebih kecil dari 5%, maka hipotesis diterima.

b. Uji F

Uji F merupakan pengujian signifikansi model untuk melihat pengaruh variabel independen secara keseluruhan terhadap variabel dependen. Langkah-langkah pengujiannya sebagai berikut :

1. Menentukan hipotesis.

$H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = \beta_5 = 0$ $H_a : \beta_1 \neq \beta_2 \neq \beta_3 \neq \beta_4 \neq \beta_5 \neq 0$
--

β = variabel independen

H_0 = variabel independen secara serentak tidak berpengaruh terhadap variabel dependen

H_a = variabel independen secara serentak tidak berpengaruh terhadap variabel dependen

2. Menentukan tingkat signifikansi ($\alpha = 5\%$)

3. Kriteria pengujian.

1. Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ maka H_a ditolak
2. Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka H_a diterima
3. Jika $P < \alpha$ maka H_a diterima
4. Jika $P > \alpha$ maka H_a ditolak

c. Koefisien Determinasi (R^2)

Purwanto (2017) menjelaskan koefisien determinasi (R^2) pada prinsipnya mengukur seberapa besar kemampuan model menjelaskan variasi variabel dependen. Jadi koefisien determinasi sebenarnya mengukur besarnya persentase pengaruh semua variabel independen dalam model regresi terhadap variabel dependennya.

$$R^2 = \frac{((n)(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y))^2}{(n(\sum X^2) - (\sum X)^2)(n(\sum Y^2) - (\sum Y)^2)}$$

Keterangan:

R^2 = koefisien determinasi

n = jumlah responden

$\sum XY$ = jumlah perkalian antara X dan Y

$\sum X$ = jumlah nilai X

$\sum Y$ = jumlah nilai Y

$\sum X^2$ = jumlah kuadrat dari X

$\sum Y^2$ = jumlah kuadrat dari Y

Jika nilai R^2 dalam model regresi semakin kecil (mendekati 0) maka semakin kecil pengaruh semua variabel independen terhadap variabel dependennya. Jika R^2 semakin mendekati 100% maka semua variabel independen dalam model memberikan hampir semua informasi yang diperlukan untuk memprediksi variabel dependennya.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Data

1. Subjek Penelitian

Penelitian ini dilakukan guna mengetahui pengaruh dari komitmen organisasi (X_1), gaya kepemimpinan (X_2), kualitas SDM (X_3) terhadap penyusunan anggaran berbasis kinerja (Y). Objek dalam penelitian ini karyawan Biro Perencanaan Kementerian Perhubungan RI yang diperoleh dengan cara menyebarkan kuesioner langsung kepada responden. Waktu penyebaran kuesioner dilakukan pada tanggal 3-7 Juli 2017.

Berdasarkan data yang diperoleh Biro Perencanaan Kementerian Perhubungan RI, populasi dalam penelitian ini terdiri dari 69 responden. Dari jumlah keseluruhan kuesioner yang disebarkan, 10 diantaranya tidak dikembalikan dan 1 kuesioner tidak lengkap sehingga kuesioner yang dapat digunakan untuk melakukan analisis penelitian ini adalah sebanyak 58 kuesioner. Untuk lebih jelasnya, distribusi penyebaran kuesioner dapat dilihat pada Tabel IV.1.

Tabel IV.1

Distribusi Kuesioner Penelitian

No	Rincian	Jumlah	Persentase
1	Kuesioner yang disebar	69	100.00%
2	Kuesioner yang tidak dikembalikan	10	14.49%
3	Kuesioner yang tidak dapat digunakan	1	1.44%
4	Kuesioner yang dipakai untuk analisis penelitian	58	84.05%

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan Tabel IV.1 pada halaman 70 dapat diketahui bahwa persentase responden yang dapat diajukan sebagai sampel penelitian sebesar 84.05%.

2. Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif merupakan proses transformasi data penelitian dalam bentuk tabulasi sehingga mudah dipahami dan diinterpretasikan. Statistik deskriptif meliputi karakteristik responden dan deskriptif variabel penelitian.

a. Karakteristik Responden

Karakteristik responden digunakan oleh peneliti untuk memberikan informasi mengenai data demografi responden antara lain jenis kelamin, latar belakang pendidikan, pendidikan terakhir, pangkat/jabatan, lama bekerja, usia. Berikut karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin yang disajikan dalam Tabel IV.2.

Tabel IV.2

Jenis Kelamin Responden

Kriteria		Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Perempuan	33	56.89%
	Laki- Laki	25	43.10%

Sumber: Data diolah, 2017

Persentase karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin yang dapat dilihat pada Tabel IV.2 terdiri dari 56.89% perempuan dan 43.10% laki-laki. Selanjutnya, berikut karakteristik responden berdasarkan latar belakang pendidikan disajikan dalam Tabel IV.3.

Tabel IV.3**Latar Belakang Pendidikan Responden**

Kriteria		Frekuensi	Persentase
Latar Belakang Pendidikan	Ekonomi	42	72.41%
	Teknik	16	27.58%

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan Tabel IV.3 dapat diketahui bahwa persentase karakteristik responden berdasarkan latar belakang pendidikan terdiri dari 56.89% berlatar belakang pendidikan ekonomi dan 27.58% dengan latar belakang pendidikan teknik. Namun jika dilihat dari pendidikan terakhir responden, 67.24% bergelar sarjana (S1) dan 32.75% bergelar magister (S2). Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel IV.4.

Tabel IV.4**Pendidikan Terakhir Responden**

Kriteria		Frekuensi	Persentase
Pendidikan Terakhir	Sarjana (S1)	39	67.24%
	Magister (S2)	19	32.75%

Sumber: Data diolah, 2017

Tabel IV.5 menunjukkan persentase karakteristik responden berdasarkan pangkat/jabatan terdiri dari 1.72% eselon II, 3.44% eselon III, 20.68% eselon IV, 15.51% fungsional, dan perencana struktural 58.62%.

Tabel IV.5**Pangkat/Jabatan Responden**

Kriteria		Frekuensi	Persentase
Pangkat/Jabatan	Eselon II	1	1.72%
	Eselon III	2	3.44%
	Eselon IV	12	20.68%
	Fungsional	9	15.51%
	Perencana Struktural	34	58.62%

Sumber: Data diolah, 2017

Selanjutnya, berikut karakteristik responden berdasarkan lama bekerja yang disajikan dalam Tabel IV.6.

Tabel IV.6

Lama Bekerja Responden

Kriteria		Frekuensi	Persentase
Lama Bekerja	1-5 tahun	14	24.13%
	6-10 tahun	26	44.82%
	> 10 tahun	18	31.03%

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan Tabel IV.6 dapat diketahui bahwa persentase karakteristik responden berdasarkan lama bekerja terdiri dari 24.13% selama 1-5 tahun, 44.82% yang bekerja dalam rentang waktu 6-10 tahun, serta 31.03% yang bekerja dalam rentang waktu diatas 10 tahun. Jika dilihat dari usia responden, 22.41% dengan usia 20-30 tahun, 39.65% dengan usia 31-40 tahun, dan 37.93% dengan usia diatas 40 tahun. Karakteristik responden berdasarkan usia disajikan dalam Tabel IV.7.

Tabel IV.7

Usia Responden

Kriteria		Frekuensi	Persentase
Usia	20-30 tahun	13	22.41%
	31-40 tahun	23	39.65%
	> 40 tahun	22	37.93%

Sumber: Data diolah, 2017

b. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Deskriptif variabel penelitian berguna untuk mendukung hasil analisis data yang menyajikan distribusi hasil dari jawaban responden. Variabel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja, Komitmen Organisasi, Gaya kepemimpinan, Kualitas SDM,. Berikut ini disajikan

statistik deskriptif pada Tabel IV.8 untuk masing-masing variabel yang akan digunakan dalam penelitian ini.

Tabel IV.8
Output SPSS Statistik Deskriptif

	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
PABK	58	20	30	24.26	2.388
KO	58	18	30	23.88	2.514
GK	58	22	35	28.50	2.671
SDM	58	31	45	36.74	3.247

Sumber: Data di olah, 2017

Statistik deskriptif memberikan informasi yang utama mengenai karakteristik variabel penelitian. Menurut Ghazali (2016) statistik deskriptif memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata, standar deviasi, varian, *maximum*, *minimum*, *sum*, *range*, *kurtosis* dan *skewness*. Adapun penjelasan dari pengukuran statistik deskriptif adalah sebagai berikut:

a. Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja

Variabel ini diukur dengan menggunakan skala likert 5 poin dengan total pernyataan sebanyak 6 item. Dengan 6 item pernyataan maka kisaran skor yang seharusnya adalah dari skor 6 sampai dengan 30. Dari hasil statistika deskriptif maka diperoleh bahwa hasil nilai terkecil dari responden sebesar 20. Hal ini berarti karyawan Biro Perencanaan Kementerian Perhubungan RI dapat menjalankan prosedur dan mekanisme yang dimaksudkan untuk memperkuat kaitan antara dana yang disediakan untuk entitas sektor publik dengan *outcome* dan output entitas tersebut melalui penggunaan informasi kinerja formal dalam pengambilan keputusan alokasi sumber daya dengan cukup baik.

Dari hasil statistika deskriptif maka diperoleh bahwa hasil nilai tertinggi dari responden senilai 30. Hal ini berarti karyawan Biro Perencanaan Kementerian Perhubungan RI dapat mengaitkan setiap biaya yang dituangkan dalam kegiatan-kegiatan dengan manfaat yang dideskripsikan pada seperangkat tujuan dan sasaran yang dituangkan dalam target kinerja pada setiap unit kerja dengan sangat baik. Variabel ini memiliki nilai rata-rata 24.26 dengan standar deviasi senilai 2.388. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata karyawan Biro Perencanaan Kementerian Perhubungan RI dapat mengidentifikasi keterkaitan antara nilai uang dan hasil, serta dapat menjelaskan bagaimana keterkaitan tersebut dapat terjadi yang merupakan kunci pengelolaan secara efektif dengan baik dan nilai tersebut dapat merepresentasikan keseluruhan data.

b. Komitmen Organisasi

Pada penelitian ini komitmen organisasi diukur dengan menggunakan skala likert 5 poin dengan total pernyataan sebanyak 6 item. Dengan 6 item pernyataan maka kisaran skor yang seharusnya adalah dari skor 6 sampai dengan 30. Dari hasil statistika deskriptif maka diperoleh bahwa hasil nilai terkecil dari responden sebesar 18. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat keterlibatan karyawan Biro Perencanaan dengan Kementerian Perhubungan RI dimana mereka bekerja dan tertarik untuk tetap tinggal dalam organisasi tersebut sudah cukup baik.

Dari hasil statistika deskriptif maka diperoleh bahwa hasil nilai tertinggi dari responden senilai 30. Hal ini mengindikasikan tingkat keberpihakan karyawan Biro Perencanaan pada Kementerian Perhubungan RI dan tujuan-tujuannya, serta berniat untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut dapat dikatakan sangat baik. Variabel ini memiliki nilai rata-rata 23.88 dengan nilai standar deviasi yang sebesar 2,514. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata karyawan Biro Perencanaan memiliki sikap loyalitas yang baik terhadap Kementerian Perhubungan RI yang akan menentukan promosi atau jenjang karir karyawan itu sendiri dan nilai tersebut dapat merepresentasikan keseluruhan data.

c. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan diukur dengan menggunakan skala likert 5 poin dengan total pernyataan sebanyak 7 item. Dengan 7 item pernyataan maka kisaran skor yang seharusnya adalah dari skor 7 sampai dengan 35. Dari hasil statistika deskriptif maka diperoleh bahwa hasil nilai terkecil dari responden sebesar 22. Hal ini menunjukkan bahwa pola perilaku yang diperlihatkan atasan karyawan Biro Perencanaan pada waktu berupaya mempengaruhi aktifitas bawahannya seperti yang dipersepsikan orang tersebut sudah baik.

Dari hasil statistika deskriptif maka diperoleh bahwa hasil nilai tertinggi dari responden senilai 35. Hal ini menunjukkan pemimpin melibatkan karyawan dalam mengambil keputusan, mendelegasikan wewenang, mendorong partisipasi dalam memutuskan metode dan sasaran kerja, dan

menggunakan umpan balik sebagai peluang untuk melatih karyawan dengan sangat baik. Variabel ini memiliki nilai rata-rata 28.50 dengan nilai standar deviasi sebesar 2,671. Hal ini mengindikasikan bahwa rata-rata atasan karyawan Biro Perencanaan dapat mengarahkan bawahannya guna menciptakan suasana kerja yang efektif dan efisien dengan baik dan nilai tersebut dapat merepresentasikan keseluruhan data.

d. Kualitas SDM

Pada penelitian ini Kualitas SDM diukur dengan menggunakan skala likert 5 poin dengan total pernyataan sebanyak 9 item. Dengan 9 item pernyataan maka kisaran skor yang seharusnya adalah dari skor 9 sampai dengan 45. Dari hasil statistika deskriptif maka diperoleh bahwa hasil nilai terkecil dari responden senilai 31. Hal ini menunjukkan orang-orang yang merancang dan menghasilkan anggaran, mengalokasikan sumber finansial, serta merumuskan seluruh strategi dan tujuan organisasi mempunyai kualitas yang baik.

Dari hasil statistika deskriptif maka diperoleh bahwa hasil nilai terbesar dari responden sebesar 45. Hal ini mengindikasikan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan Biro Perencanaan kerjakan dalam menyusun anggaran sudah sangat baik. Variabel ini memiliki nilai rata-rata 36.74 dengan nilai standar deviasi sebesar 3,247. Dapat disimpulkan bahwa nilai jual karyawan Biro Perusahaan secara keseluruhan mendukung berjalannya visi dan misi Kementerian Perhubungan RI dengan baik.

B. Pengujian Hipotesis

1. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Dalam penelitian ini uji normalitas dilakukan dengan menggunakan teknis analisis *Kolmogrov- Smirnov* yang dilakukan dengan menggunakan bantuan SPSS 24. Hasil analisis uji normalitas penelitian ini dapat dilihat dari Tabel IV.9.

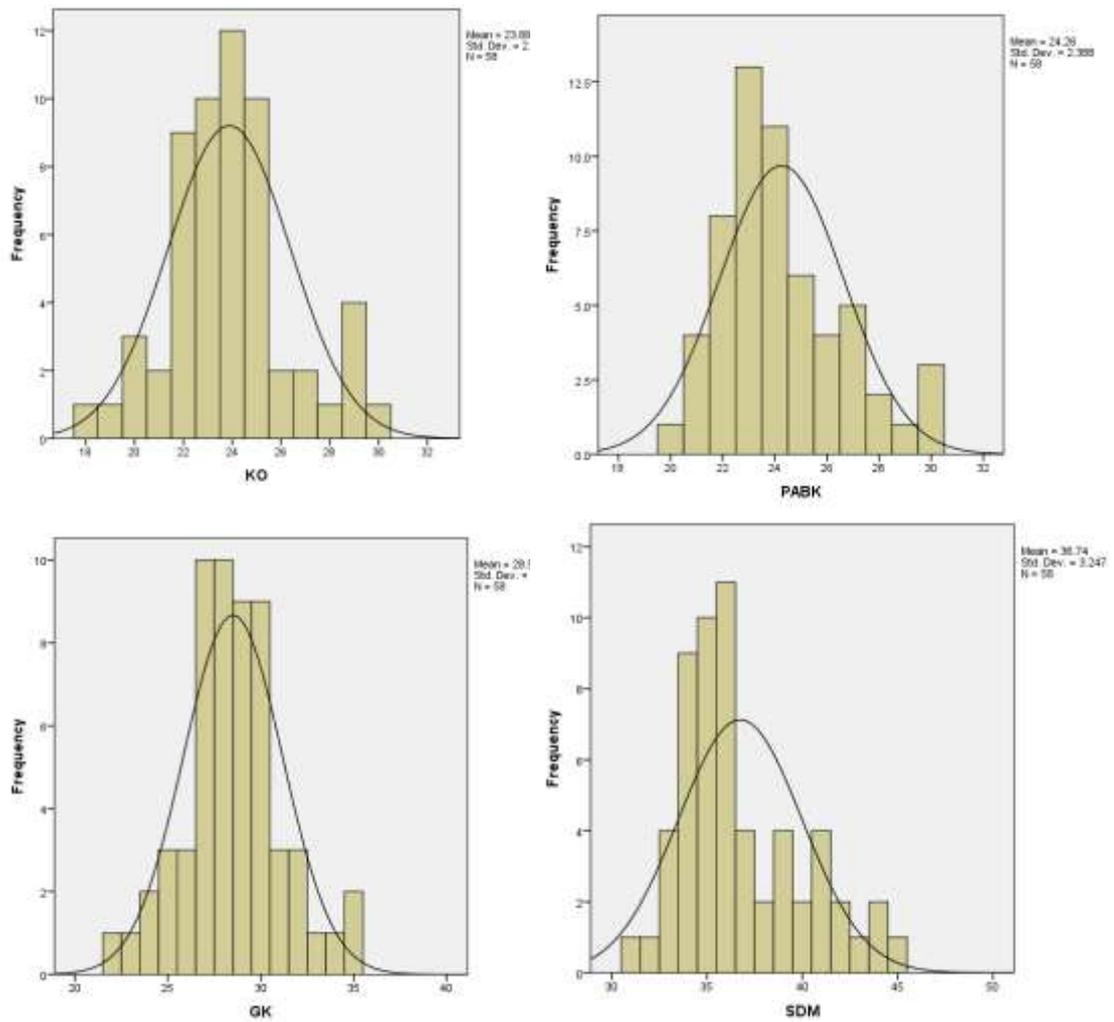
Tabel IV.9

Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		58
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	0.000000
	Std. Deviation	1.71563565
Most Extreme Differences	Absolute	0.124
	Positive	0.124
	Negative	-0.059
Test Statistic		0.124
Asymp. Sig. (2-tailed)		.026 ^c

Sumber : Data diolah, 2017

Dari hasil yang diperoleh dari Tabel IV.9 di atas, maka dapat diketahui bahwa nilai dari probabilitas sebesar 0,026 lebih kecil dari taraf signifikansi yaitu sebesar 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa sebaran data tidak berdistribusi normal. Berikut kompilasi histogram untuk masing-masing variabel penelitian yang ditunjukkan pada Gambar 4.1.



Gambar 4.1

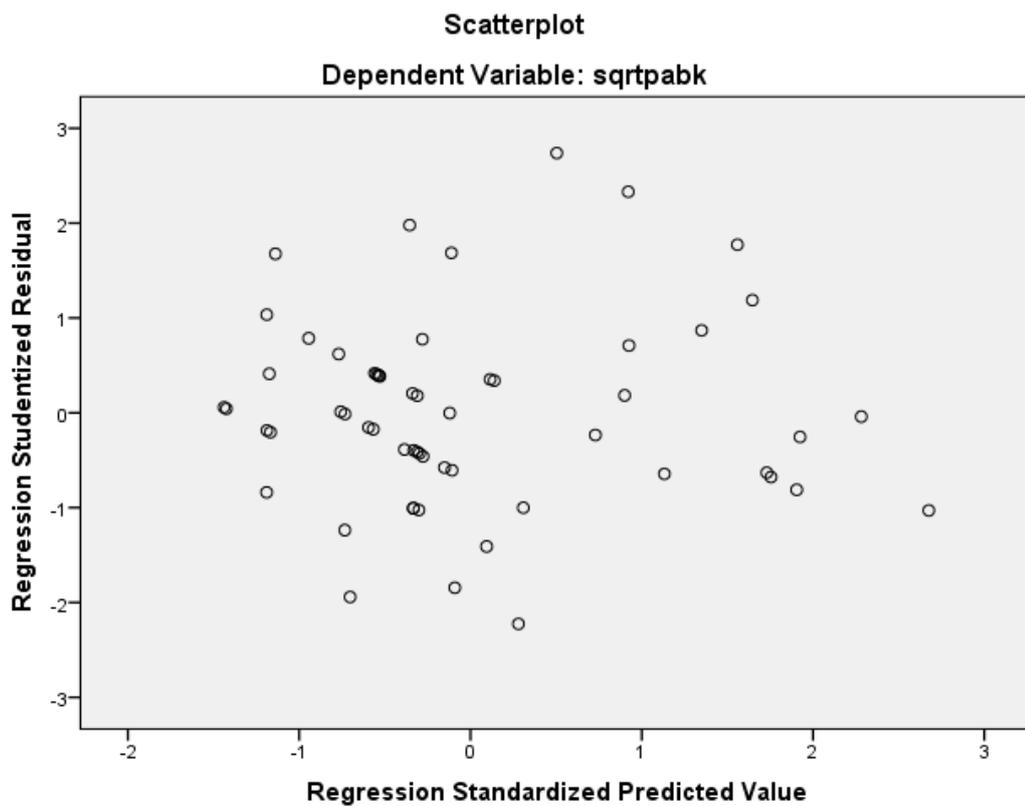
Kompilasi Histogram Variabel Penelitian

Dari keempat variabel, histogram variabel SDM menunjukkan bentuk *moderate positive skewness*. Maka dari itu peneliti melakukan transformasi data dengan SQRT dan melakukan pengujian normalitas kembali dengan hasil yang ditunjukkan pada Tabel IV.10.

Tabel IV.10
Hasil Uji Normalitas 2

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		58
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	0.0000000
	Std. Deviation	0.17196784
Most Extreme Differences	Absolute	0.113
	Positive	0.113
	Negative	-0.063
Test Statistic		0.113
Asymp. Sig. (2-tailed)		.061 ^c

Berikut hasil output Scatterplot yang padat dilihat pada Gambar 4.2.



Sumber: Data Diolah, 2017

Gambar 4.2 Output Scatterplot

Jika dilihat pada Gambar IV.2 di halaman 80, titik-titik data menyebar berada di sekitar angka 0. Titik-titik menyebar dan tidak membentuk pola. Berdasarkan nilai probabilitas dan output Scatterplot, dapat disimpulkan bahwa sampel berdistribusi normal.

b. Uji Autokolerasi

Uji Autokorelasi dalam penelitian ini bertujuan untuk menguji adanya korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pada periode sebelumnya dengan menggunakan Durbin-Watson pada aplikasi SPSS 24 dimana tidak terjadi autokol dengan syarat $dU < d < 4-dL$.

Tabel IV.11

Hasil Uji Autokolerasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.694 ^a	0.482	0.453	0.17668	2.356
a. Predictors: (Constant), sqrtsdm, sqrtgk, sqrtko					
b. Dependent Variable: sqrtpabk					

Sumber : Data Diolah, 2017

Tabel IV.11 menunjukkan nilai d sebesar 2.356 dalam hal ini $n = 58$ dan $k = 3$. Tabel dw menunjukkan dL 1.4692, dU 1.6860, dan jika dihitung $4-dL$ 2.5308. Karena $1.6860 < 2.356 < 2.5308$ dapat disimpulkan bahwa hasil uji terbebas dari autokorelasi.

c. Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Kriterianya adalah jika nilai tolerance value $< 0,10$ atau $VIF > 10$ maka terjadi multikolinearitas. Model yang

baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel bebas. Dalam penelitian ini, multikolinearitas diuji dengan melihat nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) dengan menggunakan SPSS 24.

Hasil pengujian multikolinearitas dalam penelitian ini ditunjukkan dalam Tabel IV.12 sebagai berikut:

Tabel IV.12

Hasil Uji Multikolinearitas

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Konstant)	0.760	0.660		1.152	0.254		
	sqrtko	0.338	0.104	0.363	3.239	0.002	0.765	1.307
	sqrtgk	-0.018	0.103	-0.018	-0.170	0.866	0.820	1.220
	sqrtsdm	0.430	0.098	0.475	4.379	0.000	0.816	1.225

a. Dependent Variable: sqrtpabk

Sumber :Data diolah, 2017

Hasil uji multikolinieritas yang dapat dilihat pada Tabel IV.12 menunjukkan bahwa masing masing variabel mempunyai nilai *tolerance* diatas 0,1 dan nilai *variance inflation factor* (VIF) tidak lebih dari 10. Dimana masing-masing variabel komitmen organisasi memiliki nilai *tolerance* sebesar 0.765 dan nilai VIF 1.307, variabel gaya kepemimpinan memiliki nilai *tolerance* sebesar 0.820 dan nilai VIF sebesar 1.220, variabel kualitas SDM memiliki nilai *tolerance* sebesar 0.816 dan nilai VIF sebesar 1.225. Dapat disimpulkan bahwa semua variabel komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, kualitas SDM mempunyai nilai VIF < 10. Dapat disimpulkan bahwa pada model regresi dalam penelitian ini tidak terjadi multikolienaritas.

d. Uji Heteroskedastisitas

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui adanya ketidaksamaan varian dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Hasil pengujian dengan membaca Tabel signifikansi dengan syarat diatas 0,05 berarti tidak terjadi heterosidaksitas sehingga seluruh persamaan regresi linier berganda layak untuk digunakan dalam penelitian.

Tabel IV.13

Hasil Uji Heteroskedasitas

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Konstant)	-0.148	0.422		-0.351	0.727
	sqrtko	0.081	0.067	0.184	1.208	0.232
	sqrtgk	-0.060	0.066	-0.133	-0.903	0.371
	sqrtsdm	0.033	0.063	0.078	0.531	0.598
a. Dependent Variable: REShetero						

Sumber: Data Diolah, 2017

Tabel IV.13 menunjukkan bahwa dari hasil uji heteroskedastisitas pada variabel komitmen organisasi memiliki nilai signifikansi sebesar 0.232, variabel gaya kepemimpinan memiliki nilai signifikansi sebesar 0.371, dan variabel kualitas SDM memiliki nilai signifikansi sebesar 0.598. Dapat disimpulkan bahwa nilai probabilitas komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, kualitas SDM, memiliki nilai signifikansi $> 0,05$, Maka dapat dinyatakan bahwa ketiga variabel tersebut terbebas dari heteroskedastisitas.

4. Uji Hipotesis

a. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda dengan variabel independen yang terdiri dari komitmen organisasi (X_1), gaya kepemimpinan (X_2), kualitas SDM (X_3). Variabel dependen dalam penelitian ini adalah penyusunan anggaran berbasis kinerja (Y). Analisis yang dilakukan dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan program SPSS 24.

Tabel IV.14

Hasil Regresi

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	0.760	0.660		1.152	0.254
	sqrtko	0.338	0.104	0.363	3.239	0.002
	sqrtgk	-0.018	0.103	-0.018	-0.170	0.866
	sqrtsdm	0.430	0.098	0.475	4.379	0.000

a. Dependent Variable: sqrtpabk

Sumber :Data diolah, 2017

Berdasarkan Tabel IV.5 dapat dibuat persamaan regresi sebagai berikut:

$$PABK = 0.760 + 0,338 KO - 0.018 GK + 0.430 SDM$$

Persamaan regresi tersebut dapat dianalisis sebagai berikut:

- (i) Variabel komitmen organisasi (X_1) mempunyai koefisien sebesar 0,448. Koefisien positif menunjukkan bahwa variabel X_1 mempunyai hubungan searah dengan penyusunan anggaran berbasis kinerja. Artinya semakin tinggi komitmen organisasi, maka akan semakin tinggi juga penyusunan anggaran berbasis kinerjanya. Koefisien sebesar 0,338 menunjukkan bahwa perubahan

variabel X_1 sebesar 1 satuan akan diikuti oleh perubahan penyusunan anggaran berbasis kinerja sebesar 33.8 %.

- (ii) Variabel gaya kepemimpinan (X_2) mempunyai koefisien sebesar -0,018. Koefisien negatif menunjukkan bahwa variabel X_2 mempunyai hubungan yang berlawanan dengan penyusunan anggaran berbasis kinerja. Artinya semakin tinggi gaya kepemimpinan, maka akan menurunkan penyusunan anggaran berbasis kinerjanya. Koefisien sebesar 0,018 menunjukkan bahwa perubahan X_2 sebesar 1 satuan akan diikuti oleh perubahan penyusunan anggaran berbasis kinerja sebesar 0.18 %.
- (iii) Variabel kualitas SDM (X_3) mempunyai koefisien sebesar 0.430 Koefisien positif menunjukkan bahwa variabel X_3 mempunyai hubungan yang searah dengan penyusunan anggaran berbasis kinerja. Artinya semakin tinggi kualitas SDM, maka akan semakin tinggi juga penyusunan anggaran berbasis kinerja sebesar 43.0%

b. Uji t

Uji terhadap nilai statistik t merupakan uji signifikansi parameter individual. Nilai statistik t menunjukkan seberapa jauh pengaruh variabel independen secara individual terhadap variabel dependennya (Purwanto, 2017). Hasil perhitungan uji t dengan menggunakan program SPSS 24 yang dapat dilihat pada Tabel IV.14 di halaman 84. Berdasarkan hasil uji t pada tabel IV.14, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap Penyusunan Anggaran

Berbasis Kinerja

Pengaruh variabel Komitmen organisasi (X_1) terhadap Penyusunan anggaran berbasis kinerja (Y) t_{hitung} untuk variabel komitmen organisasi lebih besar dari t_{tabel} yaitu sebesar $3.239 > 2.004$ dan tingkat signifikansi $0,00 < 0,05$. Karena t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} dan probabilitasnya lebih kecil dari 5%, maka H_1 di terima, berarti variabel Komitmen organisasi (X_1) secara parsial mempunyai pengaruh terhadap Penyusunan anggaran berbasis kinerja (Y). Hal ini sejalan dengan penelitian yang di lakukan oleh Nurhasmah (2015) dan Yuliantoro (2012) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja.

2. Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap Penyusunan anggaran berbasis kinerja

Pengaruh variabel Gaya kepemimpinan (X_2) terhadap Penyusunan anggaran berbasis kinerja (Y) t_{hitung} untuk variabel gaya kepemimpinan lebih kecil dari t_{tabel} yaitu sebesar $-0.018 < 2.004$ dan probabilitas $0.866 > 0,05$. Karena t_{hitung} lebih kecil dari t_{tabel} dan probabilitasnya lebih besar dari 5%, maka H_2 ditolak, berarti variabel Gaya kepemimpinan (X_2) secara parsial tidak mempunyai pengaruh terhadap Penyusunan anggaran berbasis kinerja (Y). Hal ini sejalan dengan penelitian yang di lakukan oleh Jumame (2015) dan Fitri (2013) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh bagi karyawan dalam menyusun anggaran berbasis kinerja.

3. Kualitas SDM Berpengaruh Terhadap Penyusunan anggaran berbasis kinerja

Pengaruh variabel Kualitas SDM (X_3) terhadap Penyusunan anggaran berbasis kinerja (Y) thitung untuk variabel gaya kepemimpinan lebih besar dari t_{tabel} yaitu sebesar $4.379 > 2.004$ dan probabilitas $<\alpha$ yaitu $0,00 < 0,05$. Karena t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} dan probabilitasnya lebih kecil dari 5%, maka H_3 diterima, berarti variabel Kualitas SDM (X_3) secara parsial mempunyai pengaruh terhadap Penyusunan anggaran berbasis kinerja (Y). Hal ini sejalan dengan penelitian yang di lakukan oleh Sholihah (2015), Jumame (2015), Fitri (2013) yang menunjukkan bahwa kualitas SDM mempengaruhi penyusunan anggaran berbasis kinerja .

d. Uji F

Uji F merupakan pengujian signifikansi model yang dilakukan untuk melihat pengaruh variabel independen secara keseluruhan terhadap variabel dependen. Berikut hasil Uji F yang tertera pada Tabel IV.15.

Tabel IV.15

Hasil Uji F

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.569	3	0.523	16.755	.000 ^b
	Residual	1.686	54	0.031		
	Total	3.255	57			
a. Dependent Variable: sqrtpabk						
b. Predictors: (Constant), sqrtsdm, sqrtgk, sqrtko						

Sumber : Data Diolah, 2017

Nilai signifikansi yang dapat dilihat pada Tabel IV.17 sebesar $0.00 < 0.05$ dan $f_{hitung} 16.75 > f_{tabel} 2.76$ maka dapat disimpulkan bahwa variabel independen

secara keseluruhan berpengaruh terhadap variabel penyusunan anggaran berbasis kinerja.

e. Koefisien Determinasi (R²)

Koefisien determinasi (R²) pada prinsipnya mengukur seberapa besar kemampuan model menjelaskan variasi variabel dependen. Jadi koefisien determinasi sebenarnya mengukur besarnya persentase pengaruh semua variabel independen dalam model regresi terhadap variabel dependennya.

Tabel IV.16

Hasil Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.694 ^a	0.482	0.453	0.17668
a. Predictors: (Konstant), sqrtsdm, sqrtgk, sqrtko				
b. Dependent Variable: sqrtpabk				

Sumber : Data Diolah, 2017

Hasil koefisien *Adjusted R Square* adalah sebesar 0,453. Koefisien tersebut menunjukkan bahwa pengaruh variabel independen (komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, kualitas SDM) secara bersama-sama terhadap penyusunan anggaran berbasis kinerja adalah sebesar 45,3%. Hal ini mengindikasikan penyusunan anggaran berbasis kinerja dipengaruhi faktor lain di luar model penelitian sebesar 54,7%. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi penyusunan anggaran berbasis kinerja di Kementerian Perhubungan RI antara lain regulasi penganggaran, kepentingan politik anggota DPR, penerapan prinsip *good governance* (transparansi, akuntabilitas, partisipasi), *reward*, *punishment*, penyempurnaan sistem administrasi, dan komitmen tujuan.

C. Pembahasan

Pengujian statistik dengan 58 responden dari Biro Perencanaan Kementerian Perhubungan telah dilakukan. Berikut ini akan dibahas mengenai pengaruh komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, dan kualitas SDM.

1. Pengaruh komitmen organisasi terhadap Penyusunan Anggaran berbasis Kinerja

Penelitian ini menunjukkan kesesuaian dengan teori yang diungkapkan Anggraini (2010) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap penyusunan anggaran berbasis kinerja, serta berbanding lurus dengan penelitian yang dilakukan Nurhasmah (2015) dan Yuliantoro (2012). Nurhasmah (2015) menyatakan bahwa konsep komitmen organisasi berhubungan dengan komitmen dalam pencapaian tujuan anggaran dimana para penyusun APBD hendaknya memiliki komitmen yang tinggi dalam proses perencanaan dan pelaksanaan anggaran agar penyusunan APBD semakin baik dan tepat waktu. Namun hasil penelitian ini bertolak belakang dengan penelitian Jumame (2015), Rumenser (2014), Yandra (2013), dan Fitri (2013) yang menunjukkan tidak adanya pengaruh komitmen organisasi pada tingkat pemerintah daerah. Hal ini dapat terjadi karena hampir semua penelitian terdahulu mengambil sampel pada tingkat Kota/Kabupaten, sedangkan sampel yang diambil dalam penelitian ini pada tingkat pemerintah pusat. Berdasarkan hasil survey terhadap responden, pernyataan mengenai komitmen organisasi yang paling mendukung penyusunan anggaran berbasis kinerja adalah (1) perasaan memiliki keterikatan emosional dengan Kementerian Perhubungan serta (2) kesediaan bekerja keras untuk

membantu Kementerian Perhubungan dalam mencapai tujuan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi menjadi faktor dalam menyusun anggaran berbasis kinerja karena komitmen organisasi dapat membentuk komitmen karyawan Biro Perencanaan untuk terikat secara emosional dan berusaha keras sesuai dengan keinginan Kementerian Perhubungan RI dalam hal ini kaitannya dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja.

2. Pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap Penyusunan Anggaran berbasis Kinerja

Hasil penelitian ini menunjukkan kesesuaian dengan penelitian yang dilakukan oleh Jumame (2015) dan Fitri (2013) dalam hal ini gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh terhadap penyusunan anggaran berbasis kinerja namun bertolak belakang dengan teori yang diungkapkan oleh Anggraini (2010) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh bagi karyawan dalam menyusun anggaran berbasis kinerja. Fitri (2013) menyatakan seringkali gaya kepemimpinan yang baik dapat bertolak belakang dengan keadaan riil yang ada dalam organisasi walaupun dalam teorinya seharusnya semakin bagus gaya kepemimpinan seseorang dalam organisasi, maka kemungkinan besar implementasi anggaran berbasis kinerja akan berhasil. Namun Rumenser (2014) menemukan adanya pengaruh gaya kepemimpinan pada penelitiannya di aparaturnya Pemerintah Kota Manado. Dengan begitu pernyataan dengan nilai besar mengenai gaya kepemimpinan yang diukur melalui survey terhadap responden seperti (1) cara atasan menjalin hubungan baik dengan bawahan dan (2) ketelitian keputusan mengenai keputusan yang akan diambil tidak mempengaruhi bawahannya dalam

penyusunan anggaran berbasis kinerja. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan tidak mempengaruhi bawahannya dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja.

3. Pengaruh Kualitas SDM terhadap Penyusunan Anggaran berbasis Kinerja

Hasil penelitian ini menunjukkan kesesuaian dengan teori yang diungkapkan oleh Anggraini (2010), penelitian Sholihah (2015), Jumame (2015), Nalarreason (2014), dan Fitri (2013) yang menunjukkan bahwa kualitas SDM mempengaruhi penyusunan anggaran berbasis kinerja. Nslarreason (2014) menyatakan bahwa kualitas SDM berpengaruh secara positif dan signifikan karena dalam merealisasikan tuntutan dari masyarakat akan ketidakpuasannya terhadap pelaksanaan anggaran berbasis kinerja diperlukan SDM yang berkualitas tidak hanya dari segi intelektual, namun ada beberapa aspek lain seperti pengetahuan, keterampilan, konsep diri dan nilai-nilai, karakteristik pribadi, dan motif yang mampu mendukung terlaksananya anggaran berbasis kinerja. Namun penelitian ini bertolakbelakang dengan hasil penelitian Rumenser (2014) dan Yandra (2013) yang menyatakan tidak adanya pengaruh dari kualitas SDM dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja. Berdasarkan hasil survey terhadap responden, pernyataan mengenai kualitas SDM yang paling mendukung penyusunan anggaran berbasis kinerja adalah (1) tidak mengidap penyakit kronis yang mengganggu pekerjaan, (2) penguasaan bahasa nasional dengan baik dan menguasai minimal satu bahasa asing serta (3) taat menjalankan agama dan kepercayaan terhadap Tuhan yang Maha Esa serta toleransi tinggi dalam

kehidupan beragama. Diluar hal tersebut kualitas SDM juga dipengaruhi oleh faktor lain seperti kepemilikan pengetahuan dan keterampilan di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan serta memiliki tingkatan ragam dan kualitas pendidikan serta keterampilan yang relevan dengan pekerjaan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kualitas SDM menjadi faktor dalam menyusun anggaran berbasis kinerja.

BAB V

KESIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN

A. Kesimpulan

Penelitian ini dilakukan guna mengetahui pengaruh dari komitmen organisasi (X_1), gaya kepemimpinan (X_2), kualitas SDM (X_3) terhadap penyusunan anggaran berbasis kinerja (Y). Dalam penelitian ini peneliti menggunakan data primer yang didapat dari jawaban responden. Objek dalam penelitian ini merupakan 58 karyawan Biro Perencanaan Kementerian Perhubungan RI yang diperoleh dengan cara menyebarkan kuisioner langsung kepada responden. Waktu Penyebaran Kuisioner dilakukan pada tanggal 3-7 Juli 2017.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja. Hal ini mengindikasikan bahwa komitmen organisasi yang tinggi memberikan pengaruh kepada karyawan untuk menyusun anggaran berbasis kinerja akan tinggi juga.
2. Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap penyusunan anggaran berbasis kinerja. Hal ini mengindikasikan bahwa baik tidaknya gaya kepemimpinan atasan tidak mempengaruhi karyawan dalam proses penyusunan anggaran berbasis kinerja.
3. Kualitas SDM berpengaruh terhadap penyusunan anggaran berbasis kinerja. Hal ini mengindikasikan bahwa kualitas SDM yang baik, maka proses

penyusunan anggaran berbasis kinerja akan menjadi lebih baik pula.

B. Implikasi

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, peneliti menemukan hasil bahwa Komitmen Organisasi dan Kualitas SDM berpengaruh terhadap Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja, sedangkan Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja. Berikut ini implikasi dari masing-masing variabel independen yang memiliki pengaruh signifikan:

1. Dalam penelitian ini yang dijadikan indikator dalam Komitmen Organisasi adalah keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi, keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi, serta berkeyakinan atas penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Menurut responden pernyataan mengenai komitmen organisasi yang paling mendukung penyusunan anggaran berbasis kinerja adalah (1) perasaan memiliki keterikatan emosional dengan Kementerian Perhubungan serta (2) kesediaan bekerja keras untuk membantu Kementerian Perhubungan dalam mencapai tujuan.
2. Kualitas fisik dan kesehatan, kualitas intelektual, dan kualitas spiritual menjadi indikator yang mengukur variabel kualitas SDM. Berdasarkan hasil survey terhadap responden, pernyataan mengenai kualitas SDM yang paling mendukung penyusunan anggaran berbasis kinerja adalah (1) tidak mengidap penyakit kronis yang mengganggu pekerjaan, (2) penguasaan bahasa nasional dengan baik dan menguasai minimal satu bahasa asing serta

- (3) taat menjalankan agama dan kepercayaan terhadap Tuhan yang Maha Esa serta toleransi tinggi dalam kehidupan beragama.
3. Penyusunan anggaran berbasis kinerja merupakan kegiatan tahunan yang dilakukan berulang-ulang oleh orang yang sama selama bertahun-tahun, didukung data statistik deskriptif dalam hal ini 58.62% responden yang terdiri dari Perencana Struktural. Hal ini mengakibatkan responden memiliki rasa keterikatan emosional yang kuat terhadap organisasi. Namun, untuk dalam penyusunan anggaran kualitas intelektual bukanlah suatu indikator yang kuat dibandingkan dengan (1) kualitas fisik dan kesehatan serta (2) kualitas kejuangan, karena dalam penyusunan anggaran tidak dibutuhkan kemampuan khusus atau pelatihan berkala karena kegiatan penyusunan anggaran adalah kegiatan yang monoton dan di ulang-ulang setiap tahunnya, dalam hal ini sebagian besar responden sudah berpengalaman selama bertahun-tahun dalam menyusun anggaran.

C. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan keterbatasan yang ada, maka saran-saran yang dapat peneliti berikan adalah sebagai berikut:

1. Kuesioner mengenai variabel komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, dan kualitas SDM dalam penelitian ini masih terlalu umum. Diharapkan pada penelitian berikutnya pembahasan variabel independen dapat dikembangkan dalam topik yang lebih khusus dalam hal ini mengarah ke penyusunan anggaran berbasis kinerja.
2. Penelitian mengenai Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja hanya terbatas pada satu kementerian dalam hal ini di Kementerian Perhubungan RI. Di

harapkan pada penelitian berikutnya survey disebarakan ke Biro Perencanaan di seluruh Kementerian yang ada di Indonesia.

3. Dalam menguji kualitas data, peneliti hanya menyiapkan minimal 1 pernyataan untuk satu butir indikator pada masing-masing variabel. Hal ini menyebabkan indikator variabel yang pernyataannya yang tidak lolos uji kualitas data, tidak dapat di ikutsertakan dalam penelitian. Hal ini menyebabkan berkurangnya tingkat objektivitas pengukuran sampel Pada penelitian selanjutnya diharapkan untuk masing-masing indikator dari setiap variabel disiapkan minimal 3 pernyataan dalam pengujian kualitas data.
4. Penelitian ini hanya menguji tiga variabel independen yang diduga memiliki pengaruh terhadap Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja yaitu Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Kualitas SDM. Pada penelitian selanjutnya diharapkan menambah variabel independen lain seperti regulasi penganggaran, kepentingan politik anggota DPR, penerapan prinsip *good governance* (transparansi, akuntabilitas, partisipasi), *reward*, *punishment*, penyempurnaan sistem administrasi, dan komitmen tujuan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adiwirya, M. Firdiansyah, 2015. *Akuntabilitas, Transparansi, Dan Anggaran Berbasis Kinerja Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Denpasar*. E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana 11.2 (2015) Hal 611-628
- Ahmad, Afridan. 2008. *Konflik Keagenan: Tinjauan Teoritis dan Cara Mengurangnya*. Jurnal Akuntansi & Manajemen Volume 3 No 2 Desember 2008 Hal 47-55
- Ali, Iqbal. 2010. *Perilaku Oportunistik Creative Accounting dan Upaya Menginternalisasi Nilai Etika; Suatu Kajian Psikologi*. Jurnal Akuntansi Multiparadigma Volume 1 No 1 April 2010 Hal 75-96
- Andriani, Wiwik. 2012. *Analisis Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja Pada Pemerintah Pusat (Studi pada Politeknik Negeri Padang)*. Jurnal Akuntansi & Manajemen Volume 7 No 2 Desember 2012 Hal 24-35
- Apriliana, Sarrah. 2013. *Pengaruh Motivasi dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan*. Jurnal Administrasi Bisnis Volume 1 No 1 April 2013
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta Erlangga
- Belkaoui. 2007. *Teori Akuntansi*. Jakarta: Salemba Empat
- FE UNJ, 2012. *Pedoman Penulisan Skripsi Sarjana*. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Jakarta.
- Fitri, Syarifah M., 2013. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen, Organisasi, Kualitas Sumber Daya, Reward, Dan Punishment Terhadap Anggaran Berbasis Kinerja*. Jurnal Dinamika Akuntansi Volume 5 No 2 September 2013 Hal 157-171
- Ghozali, Imam, 2013. *Aplikasi Analisis Mutlivariat dengan Program IBM SPSS 21*. Edisi 7, Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Halim, Abdul. 2006. *Hubungan dan Madalah Keagenan di Pemerintah Daerah: Sebuah Peluang Penelitian Anggaran dan Akuntansi*. Jurnal Akuntansi Pemerintahan Volume 2 No 1 Hal 53-64
- Harahap, Sofyan S. 2015. *Teori Akuntansi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada

- Indrawati, Novita. 2010. *Penyusunan Anggaran Dalam Era New Public Management: Implementasinya di Indonesia*. Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis Volume 10 No 2 September 2010
- Kamaliah, 2010. *Pengaruh Perilaku Oportunistik Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dengan Kinerja Manajerial*. Jurnal Ekonomi Volume 18 Nomor 2 Juni 2010 Hal 50-62
- Karacan, Erhan, 2015. *Performance-Based Budget Arrangements, the Implementation Process and Advancements in Turkey*. International Journal of Business and Social Science Volume 6 No. 4(1) April 2015 Hal 62-79
- Kim, John M., 2007. *Performance Budgeting in Korea*. OECD Journal on Budgeting Volume 7 No 4 OECD 2007 Hal1-11
- Latifah, Nurul. 2010. *Adakah Perilaku Oportunistik Dalam Aplikasi Agency Theory di Sektor Publik?*. Jurnal Fokus Ekonomu Vol 5 No 2 Desember 2010 Hal 85-94
- Narareason, Kadek. 2014. *Pengaruh Good Governance Dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja Pada Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Buleleng*. e-Journal SI Ak Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Akuntansi Program SI (Volume 2 No. 1 Tahun 2014)
- Nurhasmah, 2015. *Pengaruh Peran Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD), Kompetensi Eksekutif, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Penyusunan Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah Kabupaten Aceh Utara*. Jurnal Magister Akuntansi Pascasarjana Universitas Syiah Kuala Volume 4 Nomor 1 Februari 2015 Hal 90-99
- Pamungkas, Bambang. 2013. *Dasar-Dasar Manajemen Keuangan Pemerintah Daerah*. Bogor: Kesatuan Press
- Purwanto, Erwan. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif Untuk Administrasi Publik dan Masalah-Masalah Sosial*. Yogyakarta: Gava Media
- Riharjo, 2010. *Perilaku Oportunistik Pejabat Eksekutif Dalam Penyusunan APBD*. Jurnal Ekuitas Vol. 14 No. 3 September 2010 Hal 389-411
- Rumenser, Peggy. *Pengaruh Komitmen, Kualitas Sumber Daya Manusia, Gaya Kepemimpinan Terhadap Kemampuan Penyusunan Anggaran Pada Pemerintah Kota Manado*. Jurnal Riset Akuntansi dan Auditing Goodwill Vol 5 No 2 (2014)

- Santoso, Urip. 2008. *Pengaruh Penerapan Akuntansi Sektor Publik Terhadap Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Dalam Mencegah Fraud*. Jurnal Administrasi Bisnis 2008 Vol 4 No 1
- Saragih, Elfridawati. *Pengaruh Kualitas Sumber Daya Aparatur Sipil Negara Terhadap Sikap Kerja Pegawai di Badan Meteorologi Klimatologi dan Geofisika Provinsi Sulawesi Utara*. Jurnal Ilmu Sosial & Pengelolaan Sumberdaya Pembangunan Edisi XX (Januari- Februari 2016) Volume 3 Hal 153-160
- Sholihah, Ria, 2015. *Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia Dan Komitmen Tujuan Terhadap Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Pemoderasi*. Jurnal El-Dinar Volume 3 No 1 Januari 2015 Hal 41-81
- Siagian, Andrian, *Perencanaan Anggaran Berbasis Kinerja dalam upaya Meningkatkan Capaian Kinerja*. Jurnal Jejaring Administrasi Publik. Tahun VI Nomor 1 Januari-Juni 2014 Hal 488-495
- Sinambela, Lijan P. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Askara
- Siregar, Baldric. 2015. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN
- Suherman, Dadang. 2016. *Pengaruh Penerapan Prinsip-Prinsip Good Governance Terhadap Keberhasilan Penerapan Penganggaran Berbasis Kinerja APBD Kabupaten/Kota Se-Wilayah III Cirebon Dengan Komitmen Organisasi*. Jurnal Riset Keuangan dan Akuntansi Universitas Kuningan Vol 2 Issue 2 Agustus 2016
- Sebagai Variabel Moderator
- Sujarweni, Wiratna. 2015. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Pustaka Baru Press
- Sunyoto, Danang. 2013. *Metodologi Penelitian Akuntansi*. Bandung: Refika Aditama
- Somad, Rismi. 2013. *Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kualitas Pelayanan Pegawai Hotel Berbintang Empat Di Kota Bandung*. Jurnal Bisnis & Manajemen Volume 9 No 3 Mei 2013 Hal 320-340
- Umam, Khaerul. 2012. *Manajemen Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia
- Wibowo. 2016. *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers

Verasvera, 2016. *Pengaruh Anggaran Berbasis Kinerja Terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah*. Jurnal Manajemen Volume 15 No 2 Mei 2016 Hal137-162

Yuliantoro, Heri, 2012. *Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dan Kinerja Manajerial*. Jurnal Akuntansi Keuangan dan Bisnis Volume 5 Desember 2012 Hal 01-11

www.business.monash.edu diakses pada 16 Maret 2017 03:41PM

www.dephub.go.id diakses pada 15 Maret 2017 21:12PM

www.hubdat.dephub.go.id diakses pada 15 Maret 2017 21:30PM

www.perpustakaan.kemenkeu.go.id diakses pada 16 Maret 2017 02:03PM

Lampiran 1 Kartu Bimbingan



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA
FAKULTAS EKONOMI

Kampus Universitas Negeri Jakarta Gedung E, Jalan Brawijaya No. 1, Jakarta 13222
 Telepon: (021) 47112714/16081, Fax: (021) 4706281
 Laman: www.unj.ac.id



KARTU KONSULTASI PEMBIMBINGAN PENULISAN SKRIPSI

1. Nama Mahasiswa : **MONICA MELIA VIANI**

2. No. Registrasi : **8335132561**

3. Program Studi : **SA (SARJANA)**

4. Dosen Pembimbing I : **DR. HENRI W. NIP.**

5. Dosen Pembimbing II : **UNGGUL P. NIP.**

6. Judul Skripsi : **PENGARUH EQUITAS ORGANISASI, PERILAKU, OPTIMISME DAN KUALITAS SUMBER DAYA TENAGA PADA PENYUSUNAN ANGGARAN BERBASIS FUNGSI**

NO	TGL/BLN/THN	MATERI KONSULTASI	SARAN PEMBIMBING	TANDA TANGAN	
				DP I	DP II
1	15 Maret 2017	KONSULTASI JUDUL			
2	20 Maret 2017	BAB 1	tambahkan fenomena		
3	22 Maret 2017	BAB 1	ganti fenomena		
4	24 Maret 2017	BAB 2	masalah yang dijabarkan		
5	4 April 2017	BAB 2	tambahkan teori		
6	7 April 2017	BAB 2	ganti indikator variabel		
7	20 April 2017	BAB 3	ganti indikator		
8	29 April 2017	BAB 3	Ubah urutan uji-t		
9	4 Mei 2017	BAB 1-3	perbaiki typo		
10	18 JULI 2017	BAB 4	perbaiki penulisan		
11	19 JULI 2017	BAB 4	hapus pembahasan		
12	20 JULI 2017	BAB 5	kembangkan ke Bab 5		
13	21 JULI 2017	BAB 5	meningkatkan Bab 5		
14	25 JULI 2017	BAB 1-5	edit & koreksi		

SETUJU UNTUK UJIAN SKRIPSI

Catatan :
 1. Kartu ini dibawa dan ditandatangani oleh pembimbing pada saat konsultasi
 2. Kartu ini dibawa pada saat ujian skripsi, apabila diperlukan dapat dipergunakan sebagai bukti pembimbingan

Lampiran 2 Surat Permohonan Penelitian



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA

Kampus Universitas Negeri Jakarta, Jalan Rawamangun Muka, Jakarta 13220
 Telepon/Faksimile : Rektor : (021) 4893854, PRI : 4895130, PR II : 4893918, PR III : 4892926, PR IV : 4893982
 BUK : 4750930, BAKHUM : 4759081, BK : 4752180
 Bagian UHT : Telepon, 4893726, Bagian Keuangan : 4892414, Bagian Kepegawain : 4890556, Bagian Humas : 4896486
 Laman : www.unj.ac.id

Nomor : **2870/UN39.12/KM/2017** 9 Juni 2017
 Lamp. : -
 Hal : **Permohonan Izin Mengadakan Penelitian
 untuk Penulisan Skripsi**

Yth. Kasubag TU Biro Perencanaan
 Kementerian Perhubungan RI
 Gd. Cipta Lt.3, Jl. Medan Merdeka Barat No.8
 Jakarta

Kami mohon kesediaan Saudara untuk dapat menerima Mahasiswa Universitas Negeri Jakarta :

N a m a	: Monica Mezia Viranti
Nomor Registrasi	: 8335132561
Program Studi	: Akuntansi
Fakultas	: Ekonomi Universitas Negeri Jakarta
No. Telp/HP	: 08567550893

Dengan ini kami mohon diberikan ijin mahasiswa tersebut, untuk dapat mengadakan penelitian guna mendapatkan data yang diperlukan dalam rangka penulisan skripsi dengan judul :

**"Pengaruh Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Kualitas SDM terhadap
 Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja"**

Atas perhatian dan kerjasama Saudara, kami sampaikan terima kasih.

Kepala Biro Akademik, Kemahasiswaan,
 dan Hubungan Masyarakat



Woro Sasmoya SH
 NIP. 19630403 198510 2 001

Tembusan :

1. Dekan Fakultas Ekonomi
2. Koordinator Prodi Akuntansi

Lampiran 3 Surat Keterangan dari Kementerian Perhubungan

	KEMENTERIAN PERHUBUNGAN DIREKTORAT JENDERAL PERHUBUNGAN UDARA	
Jalan Merdeka Barat No. 8 Jakarta 10110 Kode Pos No. 12889 Jakarta 10013	Telepon : 3505550 - 3505006 (Sentral)	Fax : 3505135 - 3505139 3507144

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Denny Michels Adlan
 NIP : 19680709 199503 1 001
 Jabatan : Kasubdit Biro Perencanaan
 Golongan : Penata Tk. I (III/d)

Menerangkan bahwa benar adanya menjadi Pembimbing Penelitian dari:

Nama : Monica Mezia Viranti
 NIM : 8335132561
 Instansi : Universitas Negeri Jakarta
 Keperluan : Tugas Akhir (Skripsi)

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan dapat digunakan semestinya.

Jakarta, 19 Juli 2017


Denny Michels Adlan, ST, MM
 NIP: 19680709 199503 1 001

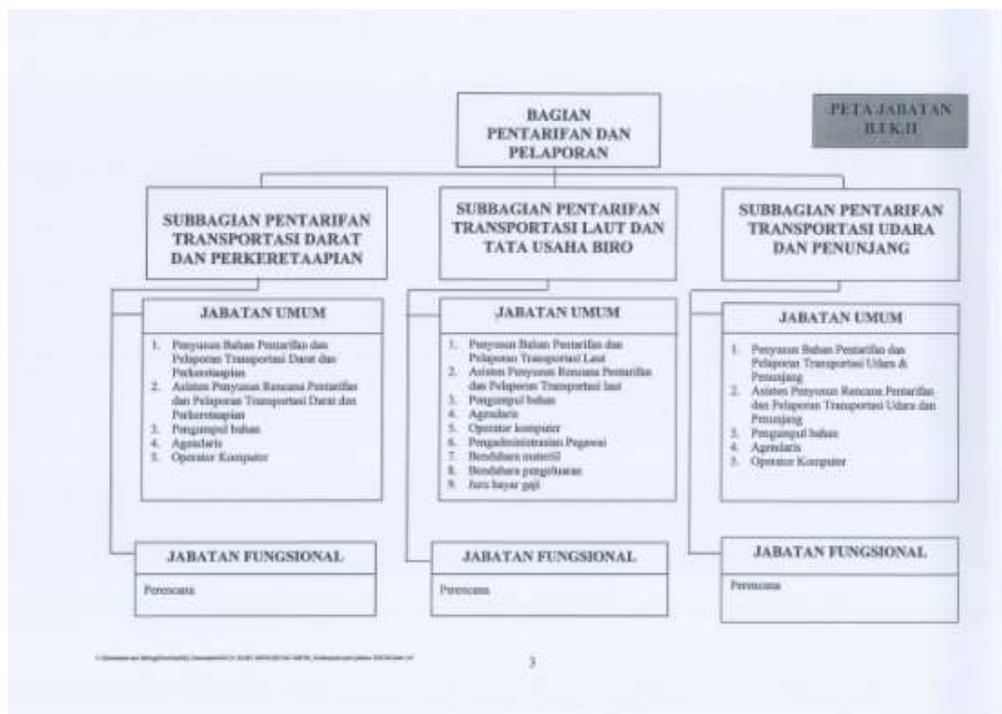
Tembusan : Kasubag TU Biro Perencanaan
 Kasubag TU Biro Keuangan dan Perlengkapan

Sumber: Biro Perencanaan Kementerian Perhubungan

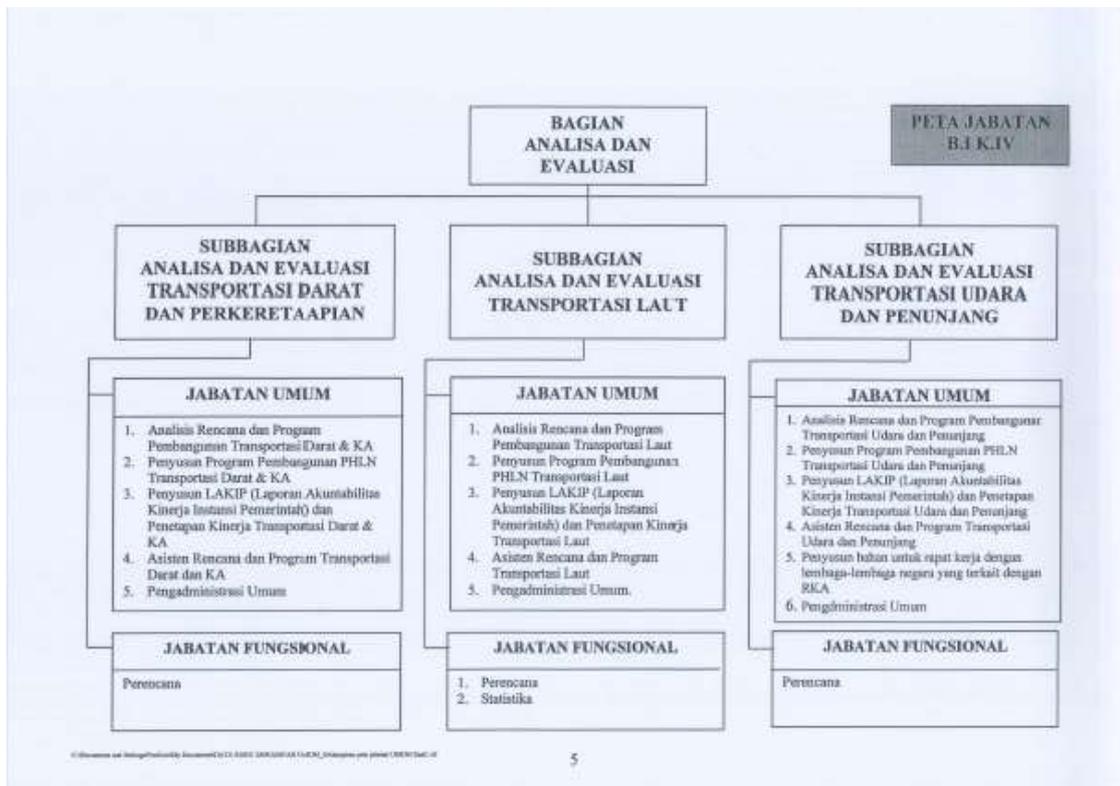
Lampiran 4 Peta Jabatan Biro Perencanaan



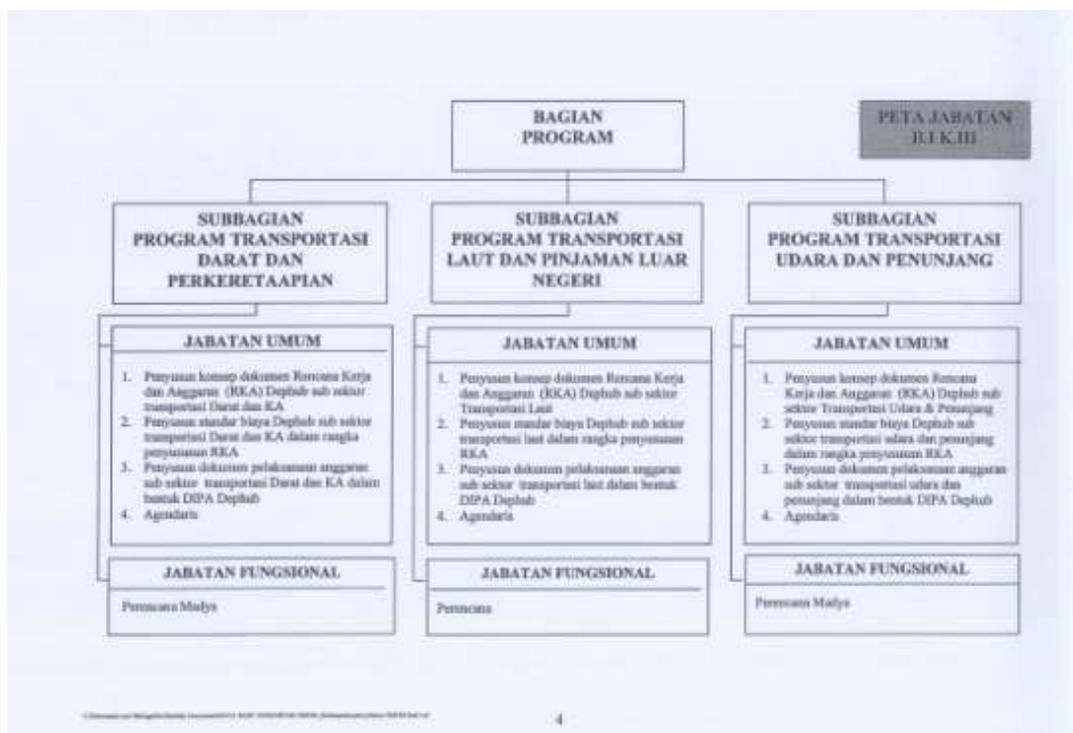
Sumber: Biro Perencanaan Kementerian Perhubungan



Sumber: Biro Perencanaan Kementerian Perhubungan

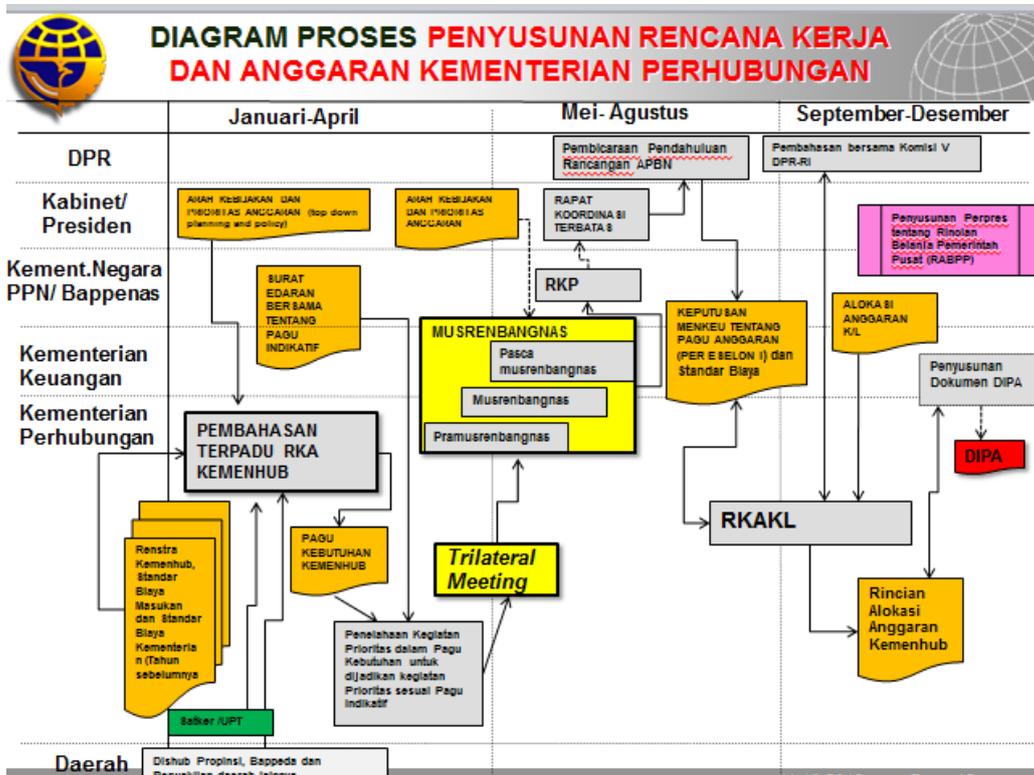


Sumber: Biro Perencanaan Kementerian Perhubungan



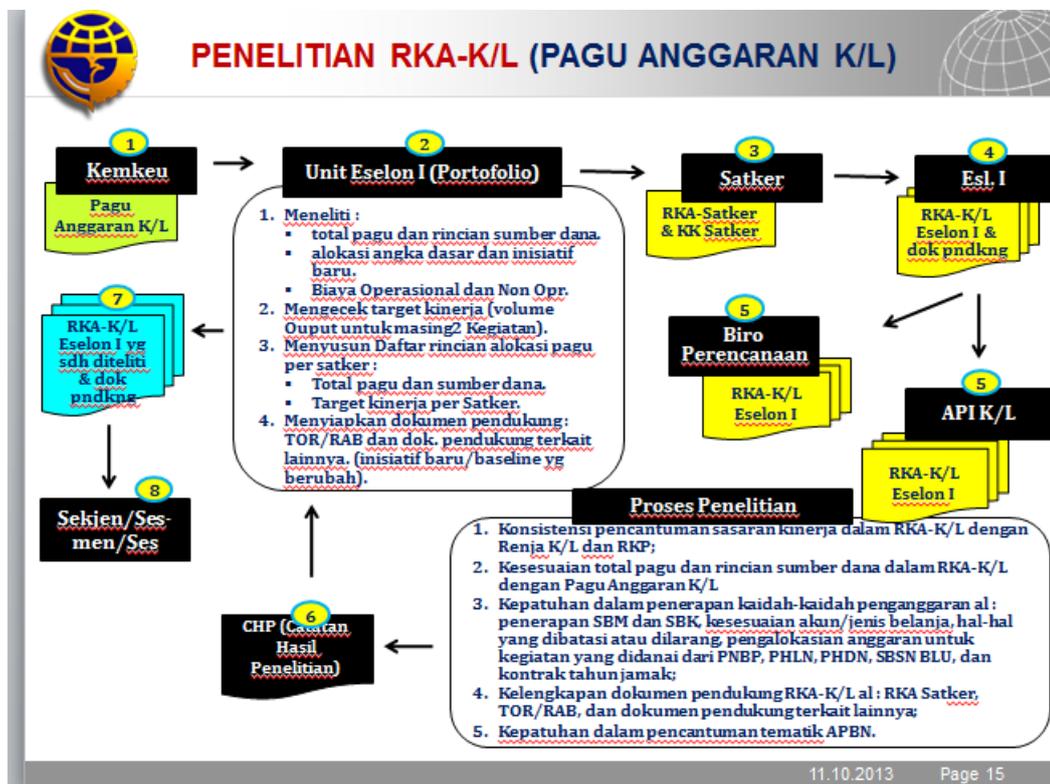
Sumber: Biro Perencanaan Kementerian Perhubungan

Lampiran 5 Kebijakan Penyusunan RKA



Sumber: Biro Perencanaan Kementerian Perhubungan

Lampiran 7 Bagan Penelitian RKA



Sumber: Biro Perencanaan Kementerian Perhubungan

Lampiran 7 Data Penelitian

Y Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja							
Responden	PABK1	PABK2	PABK 3	PABK4	PABK5	PABK6	SUM
1	5	4	4	4	4	4	25
2	4	4	4	3	4	4	23
3	4	4	4	4	4	4	24
4	4	5	5	4	4	5	27
5	4	4	5	5	5	5	28
6	4	4	4	4	1	4	21
7	4	5	4	4	4	5	26
8	4	2	4	4	5	4	23
9	4	4	3	5	4	4	24
10	5	5	4	4	4	4	26
11	4	4	5	5	5	5	28
12	4	5	5	5	5	5	29
13	4	1	4	4	5	5	23
14	4	3	4	4	4	4	23
15	5	5	5	5	5	5	30
16	5	3	5	4	4	4	25
17	4	4	4	4	4	4	24
18	4	4	4	4	4	4	24
19	4	4	4	4	3	4	23
20	4	4	4	4	4	4	24
21	4	4	3	3	3	4	21
22	4	4	4	3	3	4	22
23	4	4	4	3	4	3	22
24	5	4	4	4	4	4	25
25	3	3	3	4	3	4	20
26	5	5	5	4	4	4	27
27	5	5	5	2	2	4	23
28	4	4	4	4	5	4	25
29	4	4	4	4	3	4	23
30	4	5	4	4	4	5	26
31	4	4	4	3	3	3	21
32	5	5	5	5	5	5	30
33	5	5	5	3	4	5	27
34	3	4	4	4	4	4	23
35	4	4	4	4	4	4	24
36	4	4	4	3	3	4	22
37	3	4	4	4	3	5	23
38	4	4	4	4	3	3	22
39	4	4	4	4	4	4	24
40	5	4	5	4	5	4	27
41	3	4	5	4	4	5	25
42	4	4	4	4	3	4	23
43	4	4	4	4	4	3	23
44	4	4	3	3	4	5	23
45	4	4	5	3	2	5	23
46	4	4	4	3	3	4	22
47	4	4	4	3	3	4	22
48	4	4	5	5	3	4	25
49	4	4	3	3	3	4	21
50	3	4	4	4	4	3	22
51	4	5	4	5	4	4	26
52	4	3	4	3	4	4	22
53	4	4	4	4	4	4	24
54	4	4	4	4	4	4	24
55	4	4	5	5	5	4	27
56	4	4	4	4	4	4	24
57	5	5	5	5	5	5	30
58	4	4	4	4	4	4	24
	238	235	243	227	222	242	

X1 Komitmen Organisasi							
Responden	KO1	KO2	KO3	KO4	KO5	KO6	SUM
1	3	4	3	3	3	3	19
2	4	3	3	4	4	3	21
3	4	4	3	3	4	3	21
4	4	5	5	5	5	5	29
5	5	4	4	4	4	4	25
6	4	4	4	4	4	4	24
7	5	5	3	4	4	4	25
8	3	5	3	3	3	3	20
9	4	4	4	3	3	4	22
10	4	5	5	5	4	4	27
11	4	4	5	5	5	5	28
12	5	5	5	5	5	5	30
13	4	2	3	4	5	5	23
14	4	4	2	3	2	3	18
15	5	3	4	4	4	4	24
16	4	4	4	4	4	3	23
17	4	3	4	3	3	3	20
18	5	3	4	4	4	4	24
19	4	4	4	4	4	5	25
20	4	4	4	4	4	4	24
21	5	3	4	4	4	4	24
22	4	4	4	3	4	3	22
23	5	3	4	4	5	4	25
24	5	4	4	4	4	4	25
25	4	4	4	3	3	4	22
26	4	4	5	4	4	5	26
27	5	3	4	4	4	4	24
28	5	4	4	4	4	4	25
29	4	3	4	3	5	5	24
30	5	4	5	5	5	5	29
31	5	4	4	4	4	4	25
32	5	4	5	4	4	4	26
33	5	4	5	5	5	5	29
34	4	3	4	4	4	4	23
35	4	4	4	3	3	4	22
36	4	4	3	3	2	4	20
37	5	4	4	3	3	4	23
38	5	4	4	4	4	4	25
39	4	4	4	4	4	4	24
40	5	4	4	4	4	4	25
41	4	4	4	4	4	4	24
42	4	3	4	4	4	4	23
43	4	4	4	4	4	5	25
44	4	4	4	4	4	3	23
45	5	4	4	4	4	3	24
46	5	3	4	4	4	3	23
47	5	4	4	3	3	3	22
48	5	3	4	3	3	4	22
49	4	4	4	3	3	4	22
50	5	4	3	3	4	3	22
51	5	4	5	5	5	5	29
52	4	4	3	4	4	4	23
53	4	4	4	4	4	3	23
54	5	4	4	4	3	3	23
55	5	4	4	3	4	4	24
56	4	4	3	4	4	3	22
57	5	3	5	5	4	5	27
58	4	4	4	4	4	4	24
	256	222	230	223	224	230	1385

X2 Gaya Kepemimpinan								
Responden	GK1	GK2	GK3	GK4	GK5	GK6	GK7	SUM
1	2	2	3	4	3	4	4	22
2	4	4	4	4	4	4	4	27
3	4	4	4	4	4	4	4	27
4	4	5	5	5	5	5	5	33
5	5	4	4	3	4	4	4	28
6	4	3	4	4	4	4	4	27
7	3	4	4	4	4	4	4	27
8	4	4	4	4	4	4	4	28
9	4	4	4	4	4	4	5	29
10	4	4	5	5	4	4	4	30
11	5	5	5	5	5	4	5	34
12	5	5	5	5	5	5	5	35
13	5	5	5	5	5	5	5	35
14	4	4	4	4	4	4	4	27
15	5	4	5	5	4	4	4	31
16	4	3	4	4	4	4	5	28
17	4	4	4	4	4	4	4	28
18	4	4	4	4	4	4	5	29
19	4	5	4	5	5	5	4	32
20	4	5	4	4	4	4	5	30
21	4	5	4	2	2	4	4	25
22	4	5	4	4	3	5	4	29
23	5	4	4	3	4	4	4	28
24	3	3	4	4	4	2	3	23
25	2	4	4	4	4	3	3	24
26	4	3	3	5	5	5	3	28
27	5	2	3	3	3	4	5	25
28	4	4	5	3	3	4	4	27
29	2	4	4	3	3	4	4	24
30	3	5	5	3	3	4	4	27
31	4	5	5	5	5	4	4	32
32	4	5	4	4	4	4	5	30
33	5	4	4	4	4	4	4	29
34	5	4	4	4	4	5	4	30
35	4	4	5	4	4	4	4	29
36	4	4	5	5	5	4	4	31
37	4	4	4	4	4	3	5	28
38	5	4	4	4	4	2	5	28
39	5	5	4	3	4	4	5	30
40	5	4	5	5	3	4	4	30
41	3	4	4	5	5	4	4	29
42	4	5	4	5	5	5	4	32
43	5	4	3	4	5	5	3	29
44	4	5	4	5	5	3	3	29
45	5	4	4	4	4	2	3	26
46	4	5	4	2	5	3	4	27
47	4	4	3	3	4	4	4	26
48	4	4	3	4	2	3	5	25
49	4	4	3	4	3	4	5	27
50	5	5	3	4	5	2	4	28
51	5	5	4	4	4	5	4	31
52	3	5	4	5	4	5	4	30
53	4	4	4	4	5	5	4	30
54	4	4	4	5	4	3	4	28
55	4	5	5	4	4	2	5	29
56	3	5	5	4	4	2	3	26
57	5	4	4	3	4	4	3	27
58	5	4	4	5	3	5	4	30
	238	244	238	236	234	231	232	

X3 Kualitas SDM										
Responden	SDM1	SDM2	SDM3	SDM4	SDM5	SDM6	SDM7	SDM8	SDM9	SUM
1	4	4	4	5	4	4	4	4	3	36
2	4	3	4	4	5	4	4	3	3	34
3	5	4	4	5	5	4	4	4	3	38
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	42
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
7	5	4	5	5	5	5	5	5	5	44
8	4	4	5	4	4	4	4	4	4	37
9	4	4	4	4	4	4	4	3	4	36
10	5	4	5	5	5	5	4	5	5	42
11	5	4	5	5	5	5	5	5	5	44
12	5	5	5	5	4	4	4	4	4	39
13	4	4	5	4	2	4	4	3	5	35
14	5	5	4	5	5	5	5	5	4	41
15	4	5	5	5	4	4	4	4	4	39
16	5	5	5	5	5	5	5	5	4	43
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	35
18	4	4	2	4	4	4	4	4	4	34
19	5	2	4	4	4	4	4	4	4	35
20	4	3	4	4	4	4	4	4	4	35
21	4	2	4	4	2	4	4	4	3	31
22	5	3	2	4	4	4	3	3	4	32
23	4	2	4	4	3	5	4	4	4	34
24	4	4	3	4	4	4	4	3	4	34
25	4	4	3	4	3	5	4	4	4	35
26	4	2	3	4	4	4	4	4	4	33
27	4	3	4	4	3	4	3	4	4	33
28	4	3	4	4	4	5	4	4	4	36
29	4	3	4	4	4	4	5	4	3	35
30	4	3	4	5	5	4	4	3	4	36
31	5	5	3	4	4	4	4	3	5	37
32	4	5	3	5	5	5	5	3	4	39
33	4	4	4	5	5	5	5	5	4	41
34	5	4	4	4	4	4	4	3	4	36
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
36	5	4	4	4	3	3	4	3	4	34
37	5	4	4	4	4	4	3	4	4	36
38	4	3	4	4	3	4	4	3	5	34
39	4	2	5	4	4	4	4	4	3	34
40	4	2	4	5	5	5	5	5	5	40
41	5	4	5	5	5	4	4	4	4	40
42	4	4	4	4	4	4	4	4	3	35
43	5	4	4	5	4	4	4	3	4	37
44	4	4	5	4	4	3	4	4	5	37
45	4	4	5	4	4	4	4	2	4	35
46	5	5	3	4	4	4	4	3	4	36
47	3	5	4	4	3	4	4	3	3	33
48	5	4	4	5	5	5	4	3	4	39
49	5	4	2	4	4	4	4	4	4	35
50	4	3	3	4	3	4	4	4	4	33
51	4	4	5	5	5	5	4	4	5	41
52	5	4	5	4	4	4	4	5	3	38
53	4	4	4	4	3	4	3	4	4	34
54	3	5	4	4	4	4	4	3	4	35
55	3	5	4	4	5	4	3	4	4	36
56	4	3	4	5	4	4	3	3	4	34
57	4	4	4	5	5	5	5	5	4	41
58	4	4	3	4	4	4	4	4	5	36
	250	222	234	252	239	244	236	221	233	2131

Lampiran 8 Data Sampel

Y Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja									
Responden	PABK1	PABK2	PABK3	PABK4	PABK5	PABK6	PABK7	PABK8	SUM
1	5	5	5	4	5	5	5	5	39
2	5	5	4	4	4	5	5	5	37
3	5	5	4	5	4	4	4	4	35
4	4	4	5	5	5	5	3	5	36
5	5	4	5	4	4	4	4	4	34
6	4	4	5	4	4	5	5	5	36
7	4	5	5	4	4	4	4	4	34
8	4	2	4	4	4	4	4	4	30
9	5	2	1	5	4	5	5	5	32
10	4	4	5	4	5	5	5	5	37
11	4	4	4	4	5	4	4	4	33
12	4	4	4	4	4	4	4	3	31
13	5	5	5	4	5	5	4	5	38
14	5	5	4	4	4	5	4	5	36
15	4	4	4	4	4	4	4	4	32
16	4	5	4	4	5	4	4	5	35
17	4	3	4	3	4	4	3	4	29
18	5	4	5	5	5	5	5	4	38
19	5	5	4	3	3	3	3	4	30
20	5	4	4	4	4	5	4	5	35
	90	83	85	82	86	89	82	90	687

X1 Komitmen Organisasi							
Responde	KO1	KO2	KO3	KO4	KO5	KO6	SUM
1	4	4	4	4	4	4	24
2	4	3	4	4	4	4	23
3	5	5	5	5	5	4	28
4	3	2	4	1	1	4	15
5	5	5	5	4	4	5	28
6	5	4	5	4	4	5	27
7	4	4	4	4	4	4	24
8	4	3	4	4	4	5	24
9	4	2	4	4	4	4	22
10	4	4	4	4	4	4	24
11	4	4	4	5	5	5	27
12	4	3	4	3	4	4	22
13	4	4	4	4	4	4	24
14	4	3	4	4	4	4	23
15	4	4	4	4	4	4	24
16	4	4	4	4	4	4	24
17	3	4	4	3	4	4	22
18	4	4	4	2	4	5	23
19	5	4	4	4	4	4	25
20	5	5	4	4	4	5	27
	83	75	83	75	78	86	480

X2 Gaya Kepemimpinan													
Resp	GK1	GK2	GK3	GK4	GK5	GK6	GK7	GK8	GK9	GK10	GK11	GK12	SUM
1	4	3	3	4	5	4	5	5	5	4	4	5	51
2	4	5	4	4	2	2	2	4	4	2	2	2	37
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
4	5	5	5	3	4	2	4	4	4	3	2	4	45
5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	52
6	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	50
7	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	53
8	4	1	2	3	4	4	4	3	3	5	4	4	41
9	4	2	5	3	3	4	5	4	5	2	4	5	46
10	4	5	4	4	3	4	5	4	4	4	4	5	50
11	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	42
12	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	46
13	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	49
14	4	5	4	4	2	2	2	4	4	2	2	2	37
15	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	47
16	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	52
17	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	46
18	5	5	5	2	4	3	3	4	4	4	3	3	45
19	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	51
20	4	4	5	4	3	5	5	5	4	4	5	5	53
	86	81	82	74	72	73	80	82	81	77	73	80	941

X3 Kualitas SDM										
Respc	SDM1	SDM2	SDM3	SDM4	SDM5	SDM6	SDM7	SDM8	SDM9	SUM
1	5	5	5	5	5	4	4	5	5	43
2	4	4	5	5	5	5	5	5	4	42
3	5	5	5	5	5	5	5	4	4	43
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	38
6	5	5	4	4	5	4	4	5	4	40
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
8	4	4	5	4	4	4	4	4	4	37
9	5	5	5	4	5	4	4	5	3	40
10	5	4	3	4	3	4	4	4	4	35
11	5	5	5	5	5	5	5	5	4	44
12	4	4	4	5	4	4	4	4	4	37
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
14	4	4	5	5	5	5	5	5	4	42
15	5	4	5	5	5	5	5	5	4	43
16	5	5	5	5	4	4	4	4	4	40
17	4	4	4	4	4	4	4	4	3	35
18	5	5	5	5	5	4	4	4	4	41
19	4	4	4	4	5	4	4	4	5	38
20	5	3	4	5	4	3	4	5	3	36
	93	90	92	93	93	87	88	91	82	809

Lampiran 9 Lembar Kuesioner Sampel

PENYUSUNAN ANGGARAN BERBASIS KINERJA

No.	Pernyataan	Penilaian				
		Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-ragu	Setuju	Sangat Setuju
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.	Kementerian Perhubungan RI memiliki dana yang cukup dalam menyusun Rencana Kerja Anggaran Kemenhub 2018.					
2.	Jumlah SDM yang bertugas dalam penyusunan RKA sesuai dengan kebutuhan kerja.					
3.	Peralatan dan perlengkapan rapat dapat mendukung kinerja saya dalam menyusun RKA.					
4.	Saya merumuskan ukuran kegiatan, baik dari segi kecepatan, ketepatan, maupun tingkat akurasi dalam pelaksanaan rencana kerja.					
5.	Tingkat efisiensi dan ekonomis pelaksanaan kegiatan organisasi menjadi acuan saya dalam menentukan ukuran kegiatan.					
6.	Hasil implementasi dari RKA tahun lalu menjadi pertimbangan saya dalam menyusun RKA.					
7.	Saya menyusun RKA sesuai dengan prioritas kerja berdasarkan kebutuhan masyarakat banyak.					
8.	Saya berharap RKA yang saya susun dapat diselesaikan tepat waktu dan tepat sasaran.					

KOMITMEN ORGANISASI

No.	Pernyataan	Penilaian				
		Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-ragu	Setuju	Sangat Setuju

		Tidak Setuju	u			Setuju
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.	Saya merasa memiliki keterikatan emosional dengan Kementerian Perhubungan.					
2.	Saya bertahan bekerja di Kementerian Perhubungan karena keinginan saya sendiri.					
3.	Saya bersedia bekerja keras untuk membantu Kementerian Perhubungan dalam mencapai tujuan.					
4.	Saya merasa membutuhkan Kementerian Perhubungan dalam hidup saya.					
5.	Saya akan merasa kehilangan bila meninggalkan Kementerian Perhubungan.					
6.	Saya merasa wajib mengabdikan pada Kementerian Perhubungan.					

GAYA KEPEMIMPINAN

No.	Pernyataan	Penilaian				
		Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-ragu	Setuju	Sangat Setuju
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.	Atasan saya melakukan pengawasan terhadap bawahan secara wajar					
2.	Atasan saya menghargai ide dari bawahan.					
3.	Atasan saya memperhitungkan perasaan bawahan dalam bertutur kata.					
4.	Atasan saya memperhatikan kenyamanan kerja bawahan					
5.	Atasan saya menjalin hubungan baik dengan bawahan.					
6.	Atasan saya bisa beradaptasi dengan kondisi yang tidak selalu menyenangkan.					
7.	Atasan saya teliti dengan keputusan yang akan ia diambil.					

8.	Atasan saya merupakan orang yang bersahabat dan ramah					
9.	Atasan saya memberikan pengarahan pada tugas-tugas yang diberikan					
10.	Atasan saya dapat berkomunikasi dengan baik dengan bawahan					
11.	Atasan saya memberikan kesempatan berdiskusi dalam pengambilan keputusan					
12.	Atasan saya mendukung bawahan untuk mengikuti pelatihan-pelatihan demi meningkatkan keterampilan kerja.					

KUALITAS SUMBER DAYA

No.	Pernyataan	Penilaian				
		Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-ragu	Setuju	Sangat Setuju
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.	Saya tidak mengidap penyakit kronis yang mengganggu pekerjaan saya.					
2.	Saya memiliki jenjang pendidikan yang lebih tinggi dibanding rekan sejawat saya.					
3.	Saya memiliki tingkatan ragam dan kualitas pendidikan serta keterampilan yang relevan dengan pekerjaan saya.					
4.	Saya menguasai bahasa nasional dengan baik dan setidaknya fasih sekurang-kurangnya 1 bahasa asing.					
5.	Saya memiliki pengetahuan dan keterampilan di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan.					
6.	Saya taat menjalankan agama dan kepercayaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa serta toleransi yang tinggi dalam kehidupan beragama.					
7.	Saya memiliki semangat yang tinggi dan					

	kejuangan yang tangguh, baik sebagai individu maupun sebagai masyarakat.					
8.	Saya lebih mementingkan kepentingan umum daripada kepentingan pribadi atau golongan atas dasar kesamaan lebih mendahulukan kewajiban daripada hak sebagai Warga Negara					
9.	Saya memiliki sifat keterbukaan yang dilandasi rasa tanggung jawab bagi kepentingan bangsa.					

Lampiran 10 Lembar Kuesioner Penelitian

PENYUSUNAN ANGGARAN BERBASIS KINERJA

No.	Pernyataan	Penilaian				
		Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-ragu	Setuju	Sangat Setuju
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.	Jumlah SDM yang bertugas dalam penyusunan RKA sesuai dengan kebutuhan kerja.					
2.	Peralatan dan perlengkapan rapat dapat mendukung kinerja saya dalam menyusun RKA.					
3.	Saya merumuskan ukuran kegiatan, baik dari segi kecepatan, ketepatan, maupun tingkat akurasi dalam pelaksanaan rencana kerja.					
4.	Tingkat efisiensi dan ekonomis pelaksanaan kegiatan organisasi menjadi acuan saya dalam menentukan ukuran kegiatan.					
5.	Hasil implementasi dari RKA tahun lalu menjadi pertimbangan saya dalam menyusun RKA.					
6.	Saya menyusun RKA sesuai dengan prioritas kerja berdasarkan kebutuhan masyarakat banyak.					
7.	Saya berharap RKA yang saya susun dapat diselesaikan tepat waktu dan tepat sasaran.					

KOMITMEN ORGANISASI

No.	Pernyataan	Penilaian				
		Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-ragu	Setuju	Sangat Setuju
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

1.	Saya merasa memiliki keterikatan emosional dengan Kementerian Perhubungan.					
2.	Saya bertahan bekerja di Kementerian Perhubungan karena keinginan saya sendiri.					
3.	Saya bersedia bekerja keras untuk membantu Kementerian Perhubungan dalam mencapai tujuan.					
4.	Saya merasa membutuhkan Kementerian Perhubungan dalam hidup saya.					
5.	Saya akan merasa kehilangan bila meninggalkan Kementerian Perhubungan.					
6.	Saya merasa wajib mengabdikan pada Kementerian Perhubungan.					

GAYA KEPEMIMPINAN

No.	Pernyataan	Penilaian				
		Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-ragu	Setuju	Sangat Setuju
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.	Atasan saya menjalin hubungan baik dengan bawahan.					
2.	Atasan saya bisa beradaptasi dengan kondisi yang tidak selalu menyenangkan.					
3.	Atasan saya teliti dengan keputusan yang akan ia ambil.					
4.	Atasan saya merupakan orang yang bersahabat dan ramah					
5.	Atasan saya dapat berkomunikasi dengan baik dengan bawahan					
6.	Atasan saya memberikan kesempatan berdiskusi dalam pengambilan keputusan					
7.	Atasan saya mendukung bawahan untuk mengikuti pelatihan-pelatihan demi meningkatkan keterampilan kerja.					

KUALITAS SUMBER DAYA

No.	Pernyataan	Penilaian				
		Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-ragu	Setuju	Sangat Setuju
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.	Saya tidak mengidap penyakit kronis yang mengganggu pekerjaan saya.					
2.	Saya memiliki jenjang pendidikan yang lebih tinggi dibanding rekan sejawat saya.					
3.	Saya memiliki tingkatan ragam dan kualitas pendidikan serta keterampilan yang relevan dengan pekerjaan saya.					
4.	Saya menguasai bahasa nasional dengan baik dan setidaknya fasih sekurang-kurangnya 1 bahasa asing.					
5.	Saya memiliki pengetahuan dan keterampilan di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan.					
6.	Saya taat menjalankan agama dan kepercayaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa serta toleransi yang tinggi dalam kehidupan beragama.					
7.	Saya memiliki semangat yang tinggi dan kejuangan yang tangguh, baik sebagai individu maupun sebagai masyarakat.					
8.	Saya lebih mementingkan kepentingan umum daripada kepentingan pribadi atau golongan atas dasar kesamaan lebih mendahulukan kewajiban daripada hak sebagai Warga Negara					
9.	Saya memiliki sifat keterbukaan yang dilandasi rasa tanggung jawab bagi kepentingan bangsa.					

Lampiran 11 Tabel t

Titik Persentase Distribusi t (df = 41 – 80)

df \ Pr	0.25	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005	0.001
	0.50	0.20	0.10	0.050	0.02	0.010	0.002
41	0.68062	1.30254	1.68288	2.01954	2.42080	2.70118	3.30127
42	0.68038	1.30204	1.68195	2.01808	2.41847	2.69807	3.29695
43	0.68024	1.30155	1.68107	2.01669	2.41625	2.69510	3.29089
44	0.68011	1.30109	1.68023	2.01537	2.41413	2.69228	3.28607
45	0.67998	1.30065	1.67943	2.01410	2.41212	2.68959	3.28148
46	0.67986	1.30023	1.67866	2.01290	2.41019	2.68701	3.27710
47	0.67975	1.29982	1.67793	2.01174	2.40835	2.68456	3.27291
48	0.67964	1.29944	1.67722	2.01063	2.40658	2.68220	3.26891
49	0.67953	1.29907	1.67655	2.00958	2.40489	2.67995	3.26508
50	0.67943	1.29871	1.67591	2.00856	2.40327	2.67779	3.26141
51	0.67933	1.29837	1.67528	2.00758	2.40172	2.67572	3.25789
52	0.67924	1.29805	1.67469	2.00665	2.40022	2.67373	3.25451
53	0.67915	1.29773	1.67412	2.00575	2.39879	2.67182	3.25127
54	0.67906	1.29743	1.67356	2.00488	2.39741	2.66998	3.24815
55	0.67898	1.29713	1.67303	2.00404	2.39608	2.66822	3.24515
56	0.67890	1.29685	1.67252	2.00324	2.39480	2.66651	3.24226
57	0.67882	1.29658	1.67203	2.00247	2.39357	2.66487	3.23948
58	0.67874	1.29632	1.67155	2.00172	2.39238	2.66329	3.23680
59	0.67867	1.29607	1.67109	2.00100	2.39123	2.66176	3.23421
60	0.67860	1.29582	1.67065	2.00030	2.39012	2.66028	3.23171
61	0.67853	1.29558	1.67022	1.99962	2.38905	2.65886	3.22930
62	0.67847	1.29536	1.66980	1.99897	2.38801	2.65748	3.22696
63	0.67840	1.29513	1.66940	1.99834	2.38701	2.65615	3.22471
64	0.67834	1.29492	1.66901	1.99773	2.38604	2.65485	3.22253
65	0.67828	1.29471	1.66864	1.99714	2.38510	2.65360	3.22041
66	0.67823	1.29451	1.66827	1.99656	2.38419	2.65239	3.21837
67	0.67817	1.29432	1.66792	1.99601	2.38330	2.65122	3.21639
68	0.67811	1.29413	1.66757	1.99547	2.38245	2.65008	3.21446
69	0.67806	1.29394	1.66724	1.99495	2.38161	2.64898	3.21260
70	0.67801	1.29376	1.66691	1.99444	2.38081	2.64790	3.21079
71	0.67796	1.29359	1.66660	1.99394	2.38002	2.64686	3.20903
72	0.67791	1.29342	1.66629	1.99346	2.37926	2.64585	3.20733
73	0.67787	1.29326	1.66600	1.99300	2.37852	2.64487	3.20567
74	0.67782	1.29310	1.66571	1.99254	2.37780	2.64391	3.20406
75	0.67778	1.29294	1.66543	1.99210	2.37710	2.64298	3.20249
76	0.67773	1.29279	1.66515	1.99167	2.37642	2.64208	3.20096
77	0.67769	1.29264	1.66488	1.99125	2.37576	2.64120	3.19948
78	0.67765	1.29250	1.66462	1.99085	2.37511	2.64034	3.19804
79	0.67761	1.29236	1.66437	1.99045	2.37448	2.63950	3.19663
80	0.67757	1.29222	1.66412	1.99006	2.37387	2.63869	3.19526

Catatan: Probabilita yang lebih kecil yang ditunjukkan pada judul tiap kolom adalah luas daerah dalam satu ujung, sedangkan probabilitas yang lebih besar adalah luas daerah dalam kedua ujung.

Lampiran 12 Tabel R

Tabel r untuk df = 51 - 100

df = (N-2)	Tingkat signifikansi untuk uji satu arah				
	0.05	0.025	0.01	0.005	0.0005
	Tingkat signifikansi untuk uji dua arah				
	0.1	0.05	0.02	0.01	0.001
51	0.2284	0.2706	0.3188	0.3509	0.4393
52	0.2262	0.2681	0.3158	0.3477	0.4354
53	0.2241	0.2656	0.3129	0.3445	0.4317
54	0.2221	0.2632	0.3102	0.3415	0.4280
55	0.2201	0.2609	0.3074	0.3385	0.4244
56	0.2181	0.2586	0.3048	0.3357	0.4210
57	0.2162	0.2564	0.3022	0.3328	0.4176
58	0.2144	0.2542	0.2997	0.3301	0.4143
59	0.2126	0.2521	0.2972	0.3274	0.4110
60	0.2108	0.2500	0.2948	0.3248	0.4079
61	0.2091	0.2480	0.2925	0.3223	0.4048
62	0.2075	0.2461	0.2902	0.3198	0.4018
63	0.2058	0.2441	0.2880	0.3173	0.3988
64	0.2042	0.2423	0.2858	0.3150	0.3959
65	0.2027	0.2404	0.2837	0.3126	0.3931
66	0.2012	0.2387	0.2816	0.3104	0.3903
67	0.1997	0.2369	0.2796	0.3081	0.3876
68	0.1982	0.2352	0.2776	0.3060	0.3850
69	0.1968	0.2335	0.2756	0.3038	0.3823
70	0.1954	0.2319	0.2737	0.3017	0.3798
71	0.1940	0.2303	0.2718	0.2997	0.3773
72	0.1927	0.2287	0.2700	0.2977	0.3748
73	0.1914	0.2272	0.2682	0.2957	0.3724
74	0.1901	0.2257	0.2664	0.2938	0.3701
75	0.1888	0.2242	0.2647	0.2919	0.3678

Sumber: google.co.id

Lampiran 13 Tabel F

Titik Persentase Distribusi F untuk Probabilitas = 0,05															
df untuk penyebut (N2)	df untuk pembilang (N1)														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
46	4.05	3.20	2.81	2.57	2.42	2.30	2.22	2.15	2.09	2.04	2.00	1.97	1.94	1.91	1.89
47	4.05	3.20	2.80	2.57	2.41	2.30	2.21	2.14	2.09	2.04	2.00	1.98	1.95	1.91	1.88
48	4.04	3.19	2.80	2.57	2.41	2.29	2.21	2.14	2.08	2.03	1.99	1.98	1.95	1.90	1.88
49	4.04	3.19	2.79	2.56	2.40	2.29	2.20	2.13	2.08	2.03	1.99	1.98	1.95	1.90	1.88
50	4.03	3.18	2.79	2.56	2.40	2.29	2.20	2.13	2.07	2.03	1.99	1.95	1.92	1.89	1.87
51	4.03	3.18	2.79	2.55	2.40	2.28	2.20	2.13	2.07	2.02	1.98	1.95	1.92	1.89	1.87
52	4.03	3.18	2.78	2.55	2.39	2.28	2.19	2.12	2.07	2.02	1.98	1.94	1.91	1.89	1.88
53	4.02	3.17	2.78	2.55	2.39	2.28	2.19	2.12	2.06	2.01	1.97	1.94	1.91	1.88	1.86
54	4.02	3.17	2.78	2.54	2.39	2.27	2.18	2.12	2.06	2.01	1.97	1.94	1.91	1.88	1.86
55	4.02	3.18	2.77	2.54	2.38	2.27	2.18	2.11	2.06	2.01	1.97	1.93	1.90	1.88	1.85
56	4.01	3.18	2.77	2.54	2.38	2.27	2.18	2.11	2.05	2.00	1.96	1.93	1.90	1.87	1.85
57	4.01	3.18	2.77	2.53	2.38	2.28	2.18	2.11	2.05	2.00	1.96	1.93	1.90	1.87	1.85
58	4.01	3.18	2.76	2.53	2.37	2.28	2.17	2.10	2.05	2.00	1.96	1.92	1.89	1.87	1.84
59	4.00	3.15	2.76	2.53	2.37	2.28	2.17	2.10	2.04	2.00	1.96	1.92	1.89	1.86	1.84
60	4.00	3.15	2.76	2.53	2.37	2.25	2.17	2.10	2.04	1.99	1.95	1.92	1.89	1.86	1.84
61	4.00	3.15	2.76	2.52	2.37	2.25	2.16	2.09	2.04	1.99	1.95	1.91	1.88	1.86	1.83
62	4.00	3.15	2.75	2.52	2.36	2.25	2.16	2.09	2.03	1.99	1.95	1.91	1.88	1.85	1.83
63	3.99	3.14	2.75	2.52	2.36	2.25	2.16	2.09	2.03	1.98	1.94	1.91	1.88	1.85	1.83
64	3.99	3.14	2.75	2.52	2.36	2.24	2.16	2.09	2.03	1.98	1.94	1.91	1.88	1.85	1.83
65	3.99	3.14	2.75	2.51	2.36	2.24	2.15	2.08	2.03	1.98	1.94	1.90	1.87	1.85	1.82
66	3.99	3.14	2.74	2.51	2.35	2.24	2.15	2.08	2.03	1.98	1.94	1.90	1.87	1.84	1.82
67	3.98	3.13	2.74	2.51	2.35	2.24	2.15	2.08	2.02	1.98	1.93	1.90	1.87	1.84	1.82
68	3.98	3.13	2.74	2.51	2.35	2.24	2.15	2.08	2.02	1.97	1.93	1.90	1.87	1.84	1.82
69	3.98	3.13	2.74	2.50	2.35	2.23	2.15	2.08	2.02	1.97	1.93	1.90	1.88	1.84	1.81
70	3.98	3.13	2.74	2.50	2.35	2.23	2.14	2.07	2.02	1.97	1.93	1.89	1.86	1.84	1.81
71	3.98	3.13	2.73	2.50	2.34	2.23	2.14	2.07	2.01	1.97	1.93	1.89	1.86	1.83	1.81
72	3.97	3.12	2.73	2.50	2.34	2.23	2.14	2.07	2.01	1.96	1.92	1.89	1.86	1.83	1.81
73	3.97	3.12	2.73	2.50	2.34	2.23	2.14	2.07	2.01	1.96	1.92	1.89	1.86	1.83	1.81
74	3.97	3.12	2.73	2.50	2.34	2.22	2.14	2.07	2.01	1.96	1.92	1.89	1.85	1.83	1.80
75	3.97	3.12	2.73	2.49	2.34	2.22	2.13	2.06	2.01	1.96	1.92	1.88	1.85	1.83	1.80
76	3.97	3.12	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.01	1.96	1.92	1.88	1.85	1.82	1.80
77	3.97	3.12	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.00	1.96	1.92	1.88	1.85	1.82	1.80
78	3.96	3.11	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.00	1.95	1.91	1.88	1.85	1.82	1.80
79	3.96	3.11	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.00	1.95	1.91	1.88	1.85	1.82	1.79
80	3.96	3.11	2.72	2.49	2.33	2.21	2.13	2.06	2.00	1.95	1.91	1.88	1.84	1.82	1.79
81	3.96	3.11	2.72	2.48	2.33	2.21	2.12	2.05	2.00	1.95	1.91	1.87	1.84	1.82	1.79
82	3.96	3.11	2.72	2.48	2.33	2.21	2.12	2.05	2.00	1.95	1.91	1.87	1.84	1.81	1.79
83	3.96	3.11	2.71	2.48	2.32	2.21	2.12	2.05	1.99	1.95	1.91	1.87	1.84	1.81	1.79
84	3.95	3.11	2.71	2.48	2.32	2.21	2.12	2.05	1.99	1.95	1.90	1.87	1.84	1.81	1.79
85	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32	2.21	2.12	2.05	1.99	1.94	1.90	1.87	1.84	1.81	1.79
86	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32	2.21	2.12	2.05	1.99	1.94	1.90	1.87	1.84	1.81	1.78
87	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32	2.20	2.12	2.05	1.99	1.94	1.90	1.87	1.83	1.81	1.78
88	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32	2.20	2.12	2.05	1.99	1.94	1.90	1.88	1.83	1.81	1.78
89	3.95	3.10	2.71	2.47	2.32	2.20	2.11	2.04	1.99	1.94	1.90	1.88	1.83	1.80	1.78
90	3.95	3.10	2.71	2.47	2.32	2.20	2.11	2.04	1.99	1.94	1.90	1.88	1.83	1.80	1.78

Sumber: google.co.id

Lampiran 14 Tabel dW

Tabel Durbin-Watson (DW), $\alpha = 5\%$

n	k=1		k=2		k=3		k=4		k=5	
	dL	dU								
6	0.6322	1.4002								
7	0.6996	1.3564	0.4672	1.8964						
8	0.7629	1.3224	0.5591	1.7771	0.3674	2.2066				
9	0.8243	1.3799	0.6291	1.6993	0.4548	2.1282	0.2957	2.5881		
10	0.8791	1.3397	0.6972	1.6413	0.5253	2.0163	0.3768	2.4137	0.2427	3.0217
11	0.9273	1.3241	0.7580	1.6044	0.5798	1.9280	0.4481	2.2833	0.3155	2.6446
12	0.9708	1.3114	0.8122	1.5794	0.6277	1.8640	0.5120	2.1766	0.3796	2.5061
13	1.0097	1.3404	0.8612	1.5621	0.7147	1.8159	0.5745	2.0943	0.4445	2.3897
14	1.0450	1.3503	0.9054	1.5507	0.7667	1.7788	0.6323	2.0296	0.5052	2.2959
15	1.0770	1.3605	0.9455	1.5432	0.8140	1.7501	0.6852	1.9774	0.5626	2.2198
16	1.1062	1.3709	0.9820	1.5386	0.8571	1.7277	0.7340	1.9352	0.6150	2.1567
17	1.1336	1.3812	1.0154	1.5361	0.8968	1.7101	0.7790	1.9005	0.6643	2.1041
18	1.1576	1.3913	1.0461	1.5353	0.9331	1.6961	0.8204	1.8719	0.7098	2.0600
19	1.1804	1.4012	1.0743	1.5355	0.9666	1.6851	0.8588	1.8482	0.7523	2.0226
20	1.2015	1.4107	1.1004	1.5367	0.9976	1.6763	0.8943	1.8283	0.7918	1.9908
21	1.2212	1.4200	1.1246	1.5385	1.0262	1.6694	0.9272	1.8116	0.8286	1.9635
22	1.2395	1.4289	1.1471	1.5408	1.0529	1.6640	0.9578	1.7974	0.8629	1.9400
23	1.2567	1.4375	1.1682	1.5435	1.0778	1.6597	0.9866	1.7855	0.8949	1.9194
24	1.2728	1.4458	1.1878	1.5464	1.1010	1.6565	1.0131	1.7753	0.9249	1.9018
25	1.2879	1.4537	1.2063	1.5495	1.1228	1.6540	1.0381	1.7666	0.9536	1.8863
26	1.3022	1.4614	1.2236	1.5528	1.1432	1.6523	1.0616	1.7591	0.9794	1.8727
27	1.3157	1.4688	1.2399	1.5562	1.1624	1.6510	1.0836	1.7527	1.0040	1.8608
28	1.3284	1.4759	1.2553	1.5594	1.1805	1.6503	1.1044	1.7473	1.0276	1.8502
29	1.3405	1.4828	1.2699	1.5621	1.1976	1.6499	1.1241	1.7426	1.0497	1.8409
30	1.3520	1.4894	1.2837	1.5666	1.2138	1.6498	1.1428	1.7386	1.0706	1.8326
31	1.3630	1.4957	1.2969	1.5701	1.2292	1.6500	1.1602	1.7352	1.0904	1.8252
32	1.3734	1.5019	1.3093	1.5736	1.2437	1.6505	1.1769	1.7323	1.1090	1.8187
33	1.3834	1.5078	1.3212	1.5770	1.2576	1.6511	1.1927	1.7298	1.1276	1.8128
34	1.3929	1.5136	1.3325	1.5805	1.2707	1.6519	1.2078	1.7277	1.1458	1.8076
35	1.4019	1.5191	1.3433	1.5838	1.2833	1.6528	1.2221	1.7259	1.1630	1.8029
36	1.4107	1.5245	1.3537	1.5872	1.2953	1.6539	1.2358	1.7245	1.1792	1.7987
37	1.4190	1.5297	1.3635	1.5904	1.3068	1.6550	1.2489	1.7233	1.1943	1.7950
38	1.4270	1.5348	1.3730	1.5937	1.3177	1.6563	1.2614	1.7223	1.2084	1.7916
39	1.4347	1.5396	1.3821	1.5969	1.3283	1.6575	1.2734	1.7215	1.2216	1.7886
40	1.4421	1.5444	1.3908	1.6000	1.3384	1.6588	1.2848	1.7209	1.2345	1.7859
41	1.4493	1.5490	1.3992	1.6031	1.3480	1.6603	1.2956	1.7205	1.2470	1.7835
42	1.4562	1.5534	1.4073	1.6061	1.3573	1.6617	1.3064	1.7202	1.2594	1.7814
43	1.4628	1.5577	1.4151	1.6091	1.3663	1.6632	1.3166	1.7200	1.2668	1.7794
44	1.4692	1.5619	1.4226	1.6120	1.3749	1.6647	1.3263	1.7200	1.2768	1.7777
45	1.4754	1.5660	1.4298	1.6148	1.3832	1.6662	1.3357	1.7200	1.2874	1.7763
46	1.4814	1.5700	1.4368	1.6176	1.3912	1.6677	1.3448	1.7201	1.2976	1.7748
47	1.4872	1.5739	1.4435	1.6204	1.3989	1.6692	1.3535	1.7203	1.3073	1.7736
48	1.4928	1.5776	1.4500	1.6231	1.4064	1.6708	1.3619	1.7206	1.3167	1.7725
49	1.4982	1.5813	1.4564	1.6257	1.4136	1.6723	1.3701	1.7210	1.3258	1.7716
50	1.5035	1.5849	1.4625	1.6283	1.4206	1.6739	1.3779	1.7214	1.3346	1.7708
51	1.5086	1.5884	1.4684	1.6309	1.4273	1.6754	1.3852	1.7218	1.3431	1.7701
52	1.5135	1.5917	1.4741	1.6334	1.4339	1.6769	1.3920	1.7223	1.3512	1.7694
53	1.5183	1.5951	1.4797	1.6359	1.4403	1.6785	1.4000	1.7228	1.3590	1.7689
54	1.5230	1.5983	1.4851	1.6383	1.4464	1.6800	1.4069	1.7234	1.3668	1.7684
55	1.5276	1.6014	1.4903	1.6406	1.4523	1.6815	1.4136	1.7240	1.3743	1.7681
56	1.5320	1.6045	1.4954	1.6430	1.4581	1.6830	1.4201	1.7246	1.3815	1.7678
57	1.5363	1.6075	1.5004	1.6452	1.4637	1.6845	1.4264	1.7252	1.3885	1.7675
58	1.5405	1.6105	1.5052	1.6475	1.4692	1.6860	1.4325	1.7259	1.3953	1.7673
59	1.5446	1.6134	1.5099	1.6497	1.4745	1.6875	1.4385	1.7266	1.4019	1.7672
60	1.5485	1.6162	1.5144	1.6518	1.4797	1.6889	1.4443	1.7274	1.4083	1.7671
61	1.5524	1.6189	1.5189	1.6540	1.4847	1.6904	1.4499	1.7282	1.4146	1.7671
62	1.5562	1.6216	1.5232	1.6561	1.4896	1.6918	1.4554	1.7288	1.4206	1.7671
63	1.5599	1.6243	1.5274	1.6581	1.4943	1.6932	1.4607	1.7296	1.4265	1.7671
64	1.5635	1.6268	1.5315	1.6601	1.4989	1.6946	1.4659	1.7303	1.4322	1.7672
65	1.5670	1.6294	1.5355	1.6621	1.5035	1.6960	1.4709	1.7311	1.4379	1.7673
66	1.5704	1.6318	1.5395	1.6640	1.5079	1.6974	1.4758	1.7319	1.4433	1.7673
67	1.5738	1.6343	1.5433	1.6660	1.5122	1.6988	1.4806	1.7327	1.4486	1.7674
68	1.5771	1.6367	1.5470	1.6679	1.5164	1.7001	1.4853	1.7335	1.4537	1.7674
69	1.5803	1.6390	1.5507	1.6697	1.5205	1.7015	1.4899	1.7343	1.4588	1.7680
70	1.5834	1.6413	1.5542	1.6715	1.5245	1.7028	1.4943	1.7351	1.4637	1.7683

Sumber: google.co.id

Lampiran 15 Output SPSS

Uji Validitas

Correlations

		Correlations								
		PABK1	PABK2	PABK3	PABK4	PABK5	PABK6	PABK7	PABK8	TOTAL
PABK1	Pearson Correlation	1	.275	-.169	.186	-.180	.254	.286	.200	.368
	Sig. (2-tailed)		.241	.476	.433	.449	.279	.222	.398	.110
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20
PABK2	Pearson Correlation	.275	1	.511*	-.133	.109	-.033	-.024	.165	.539*
	Sig. (2-tailed)	.241		.021	.577	.649	.891	.921	.487	.014
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20
PABK3	Pearson Correlation	-.169	.511*	1	-.157	.354	.072	-.040	-.056	.479*
	Sig. (2-tailed)	.476	.021		.509	.125	.764	.866	.813	.033
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20
PABK4	Pearson Correlation	.186	-.133	-.157	1	.400	.488*	.371	.186	.433
	Sig. (2-tailed)	.433	.577	.509		.080	.029	.107	.433	.056
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20
PABK5	Pearson Correlation	-.180	.109	.354	.400	1	.503*	.308	.359	.627**
	Sig. (2-tailed)	.449	.649	.125	.080		.024	.187	.120	.003
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20
PABK6	Pearson Correlation	.254	-.033	.072	.488*	.503*	1	.618**	.763**	.739**
	Sig. (2-tailed)	.279	.891	.764	.029	.024		.004	.000	.000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20
PABK7	Pearson Correlation	.286	-.024	-.040	.371	.308	.618**	1	.429	.609**
	Sig. (2-tailed)	.222	.921	.866	.107	.187	.004		.059	.004
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20
PABK8	Pearson Correlation	.200	.165	-.056	.186	.359	.763**	.429	1	.614**
	Sig. (2-tailed)	.398	.487	.813	.433	.120	.000	.059		.004
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20
TOTAL	Pearson Correlation	.368	.539*	.479*	.433	.627**	.739**	.609**	.614**	1
	Sig. (2-tailed)	.110	.014	.033	.056	.003	.000	.004	.004	
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20

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

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

Correlations

		KO1	Ko2	Ko3	Ko4	KO5	KO6	TOTAL
KO1	Pearson Correlation	1	.606**	.624**	.566**	.412	.400	.813**
	Sig. (2-tailed)		.005	.003	.009	.071	.080	.000
	N	20	20	20	20	20	20	20
Ko2	Pearson Correlation	.606**	1	.464*	.459*	.474*	.329	.799**
	Sig. (2-tailed)	.005		.039	.042	.035	.157	.000
	N	20	20	20	20	20	20	20
Ko3	Pearson Correlation	.624**	.464*	1	.276	.060	.336	.552*
	Sig. (2-tailed)	.003	.039		.239	.802	.147	.012
	N	20	20	20	20	20	20	20
Ko4	Pearson Correlation	.566**	.459*	.276	1	.765**	.061	.807**
	Sig. (2-tailed)	.009	.042	.239		.000	.797	.000
	N	20	20	20	20	20	20	20
KO5	Pearson Correlation	.412	.474*	.060	.765**	1	.249	.767**
	Sig. (2-tailed)	.071	.035	.802	.000		.289	.000
	N	20	20	20	20	20	20	20
KO6	Pearson Correlation	.400	.329	.336	.061	.249	1	.469*
	Sig. (2-tailed)	.080	.157	.147	.797	.289		.037
	N	20	20	20	20	20	20	20
TOTAL	Pearson Correlation	.813**	.799**	.552*	.807**	.767**	.469*	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.012	.000	.000	.037	
	N	20	20	20	20	20	20	20

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

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

Correlations

		GK1	GK2	GK3	GK4	GK5	GK6	GK7	GK8	GK9	GK10	GK11	GK12	TOTAL
GK1	Pearson Correlation	1	.479*	.447*	-.034	.356	-.124	.000	.100	-.085	.348	-.124	.000	.362
	Sig. (2-tailed)		.033	.048	.887	.123	.603	1.000	.674	.721	.133	.603	1.000	.117
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
GK2	Pearson Correlation	.479*	1	.500*	.241	-.229	-.333	-.313	.311	-.006	-.044	-.333	-.313	.147
	Sig. (2-tailed)	.033		.025	.307	.332	.151	.179	.183	.980	.855	.151	.179	.535
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
GK3	Pearson Correlation	.447*	.500*	1	.056	-.180	-.023	.135	.249	.298	-.245	-.023	.135	.354
	Sig. (2-tailed)	.048	.025		.813	.447	.924	.572	.291	.202	.298	.924	.572	.125
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
GK4	Pearson Correlation	-.034	.241	.056	1	-.043	.187	.087	.287	.061	.180	.187	.087	.351
	Sig. (2-tailed)	.887	.307	.813		.859	.429	.714	.220	.798	.447	.429	.714	.129
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
GK5	Pearson Correlation	.356	-.229	-.180	-.043	1	.361	.456*	.125	.071	.658**	.361	.456*	.537*
	Sig. (2-tailed)	.123	.332	.447	.859		.118	.043	.600	.767	.002	.118	.043	.015
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
GK6	Pearson Correlation	-.124	-.333	-.023	.187	.361	1	.776**	.246	.058	.621**	1.000**	.776**	.764**
	Sig. (2-tailed)	.603	.151	.924	.429	.118		.000	.295	.810	.003	.000	.000	.000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
GK7	Pearson Correlation	.000	-.313	.135	.087	.456*	.776**	1	.256	.291	.369	.776**	1.000**	.791**
	Sig. (2-tailed)	1.000	.179	.572	.714	.043	.000		.275	.213	.110	.000	.000	.000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
GK8	Pearson Correlation	.100	.311	.249	.287	.125	.246	.256	1	.567**	.038	.246	.256	.506*
	Sig. (2-tailed)	.674	.183	.291	.220	.600	.295	.275		.009	.874	.295	.275	.023
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
GK9	Pearson Correlation	-.085	-.006	.298	.061	.071	.058	.291	.567**	1	-.408	.058	.291	.246
	Sig. (2-tailed)	.721	.980	.202	.798	.767	.810	.213	.009		.074	.810	.213	.296
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
GK10	Pearson Correlation	.348	-.044	-.245	.180	.658**	.621**	.369	.038	-.408	1	.621**	.369	.617**
	Sig. (2-tailed)	.133	.855	.298	.447	.002	.003	.110	.874	.074		.003	.110	.004
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
GK11	Pearson Correlation	-.124	-.333	-.023	.187	.361	1.000**	.776**	.246	.058	.621**	1	.776**	.764**
	Sig. (2-tailed)	.603	.151	.924	.429	.118	.000	.000	.295	.810	.003		.000	.000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
GK12	Pearson Correlation	.000	-.313	.135	.087	.456*	.776**	1.000**	.256	.291	.369	.776**	1	.791**
	Sig. (2-tailed)	1.000	.179	.572	.714	.043	.000	.000	.275	.213	.110	.000		.000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
TOTAL	Pearson Correlation	.362	.147	.354	.351	.537*	.764**	.791**	.506*	.246	.617**	.764**	.791**	1
	Sig. (2-tailed)	.117	.535	.125	.129	.015	.000	.000	.023	.296	.004	.000	.000	
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20

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

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

Correlations

		SDM1	SDM2	SDM3	SDM4	SDM5	SDM6	SDM7	SDM8	SDM9	TOTAL
SDM1	Pearson Correlation	1	.443	.216	.341	.101	.082	.171	.390	.118	.452*
	Sig. (2-tailed)		.050	.361	.142	.673	.730	.471	.089	.622	.045
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
SDM2	Pearson Correlation	.443	1	.435	.089	.517*	.369	.173	.085	.406	.606**
	Sig. (2-tailed)	.050		.055	.710	.020	.109	.467	.722	.076	.005
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
SDM3	Pearson Correlation	.216	.435	1	.575**	.629**	.569**	.560*	.414	.247	.774**
	Sig. (2-tailed)	.361	.055		.008	.003	.009	.010	.070	.293	.000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
SDM4	Pearson Correlation	.341	.089	.575**	1	.284	.449*	.599**	.390	.285	.644**
	Sig. (2-tailed)	.142	.710	.008		.225	.047	.005	.089	.223	.002
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
SDM5	Pearson Correlation	.101	.517*	.629**	.284	1	.527*	.499*	.501*	.378	.750**
	Sig. (2-tailed)	.673	.020	.003	.225		.017	.025	.025	.101	.000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
SDM6	Pearson Correlation	.082	.369	.569**	.449*	.527*	1	.927**	.378	.462*	.796**
	Sig. (2-tailed)	.730	.109	.009	.047	.017		.000	.101	.040	.000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
SDM7	Pearson Correlation	.171	.173	.560*	.599**	.499*	.927**	1	.533*	.360	.791**
	Sig. (2-tailed)	.471	.467	.010	.005	.025	.000		.015	.119	.000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
SDM8	Pearson Correlation	.390	.085	.414	.390	.501*	.378	.533*	1	.145	.615**
	Sig. (2-tailed)	.089	.722	.070	.089	.025	.101	.015		.542	.004
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
SDM9	Pearson Correlation	.118	.406	.247	.285	.378	.462*	.360	.145	1	.589**
	Sig. (2-tailed)	.622	.076	.293	.223	.101	.040	.119	.542		.006
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
TOTAL	Pearson Correlation	.452*	.606**	.774**	.644**	.750**	.796**	.791**	.615**	.589**	1
	Sig. (2-tailed)	.045	.005	.000	.002	.000	.000	.000	.004	.006	
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20

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

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

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	20	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.634	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PABK2	21.60	4.779	.263	.648
PABK3	21.50	4.684	.307	.625
PABK5	21.45	5.103	.502	.553
PABK6	21.30	4.958	.520	.543
PABK7	21.65	5.187	.312	.610
PABK8	21.25	5.355	.466	.571

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	20	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.795	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KO1	19.8500	5.818	.723	.729
Ko2	20.2500	5.039	.641	.743
Ko3	19.8500	7.187	.453	.792
Ko4	20.2500	4.829	.638	.748
KO5	20.1000	5.568	.627	.744
KO6	19.7000	7.168	.326	.806

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	20	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.887	7

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
GK5	23.2500	15.671	.529	.888
GK6	23.2000	13.537	.870	.847
GK7	22.8500	13.082	.825	.851
GK8	22.7500	18.303	.234	.909
GK10	23.0000	14.421	.579	.886
GK11	23.2000	13.537	.870	.847
GK12	22.8500	13.082	.825	.851

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	95.2
	Excluded ^a	1	4.8
	Total	21	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.845	9

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
SDM1	35.80	10.063	.325	.850
SDM2	35.95	9.208	.471	.839
SDM3	35.85	8.555	.686	.814
SDM4	35.80	9.432	.546	.830
SDM5	35.80	8.695	.657	.818
SDM6	36.10	8.516	.716	.811
SDM7	36.05	8.892	.723	.813
SDM8	35.90	9.463	.506	.834
SDM9	36.35	9.187	.442	.843

Descriptives

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
PABK	58	20	30	24.26	2.388
KO	58	18	30	23.88	2.514
GK	58	22	35	28.50	2.671
SDM	58	31	45	36.74	3.247
Valid N (listwise)	58				

```

REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT PABK
  /METHOD=ENTER KO GK SDM
  /SAVE RESID.

```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	SDM, GK, KO ^b	.	Enter

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

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.696 ^a	.484	.455	1.763

- a. Predictors: (Constant), SDM, GK, KO
b. Dependent Variable: PABK

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	157.347	3	52.449	16.881	.000 ^b
	Residual	167.774	54	3.107		
	Total	325.121	57			

a. Dependent Variable: PABK

b. Predictors: (Constant), SDM, GK, KO

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	3.742	3.267		1.145	.257
	KO	.352	.107	.371	3.287	.002
	GK	-.014	.097	-.016	-.148	.883
	SDM	.341	.080	.463	4.252	.000

a. Dependent Variable: PABK

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	21.92	28.81	24.26	1.661	58
Residual	-3.692	4.965	.000	1.716	58
Std. Predicted Value	-1.406	2.740	.000	1.000	58
Std. Residual	-2.094	2.817	.000	.973	58

a. Dependent Variable: PABK

NPAR TESTS
 /K-S (NORMAL)=RES_1
 /MISSING ANALYSIS.

NPar Tests

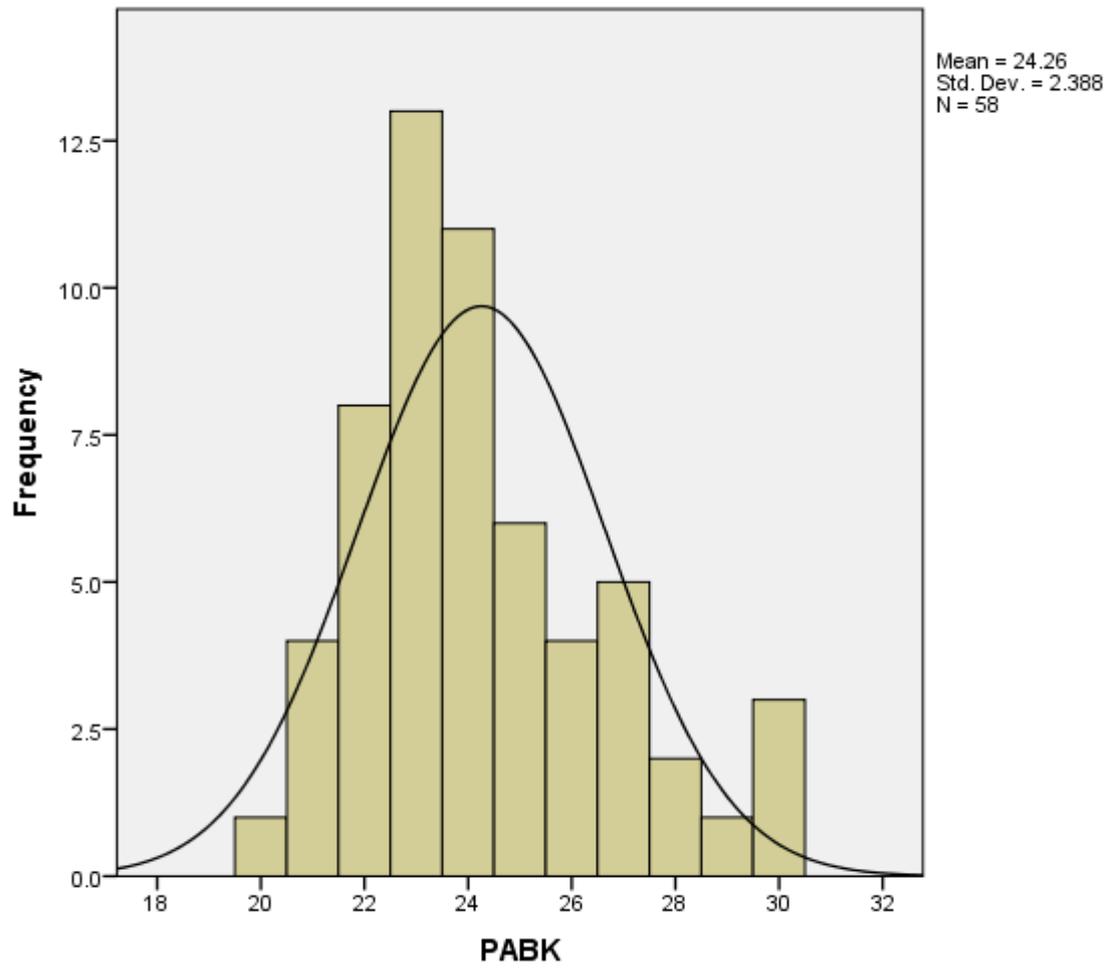
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		58
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.71563565
Most Extreme Differences	Absolute	.124
	Positive	.124
	Negative	-.059
Test Statistic		.124
Asymp. Sig. (2-tailed)		.026 ^c

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.

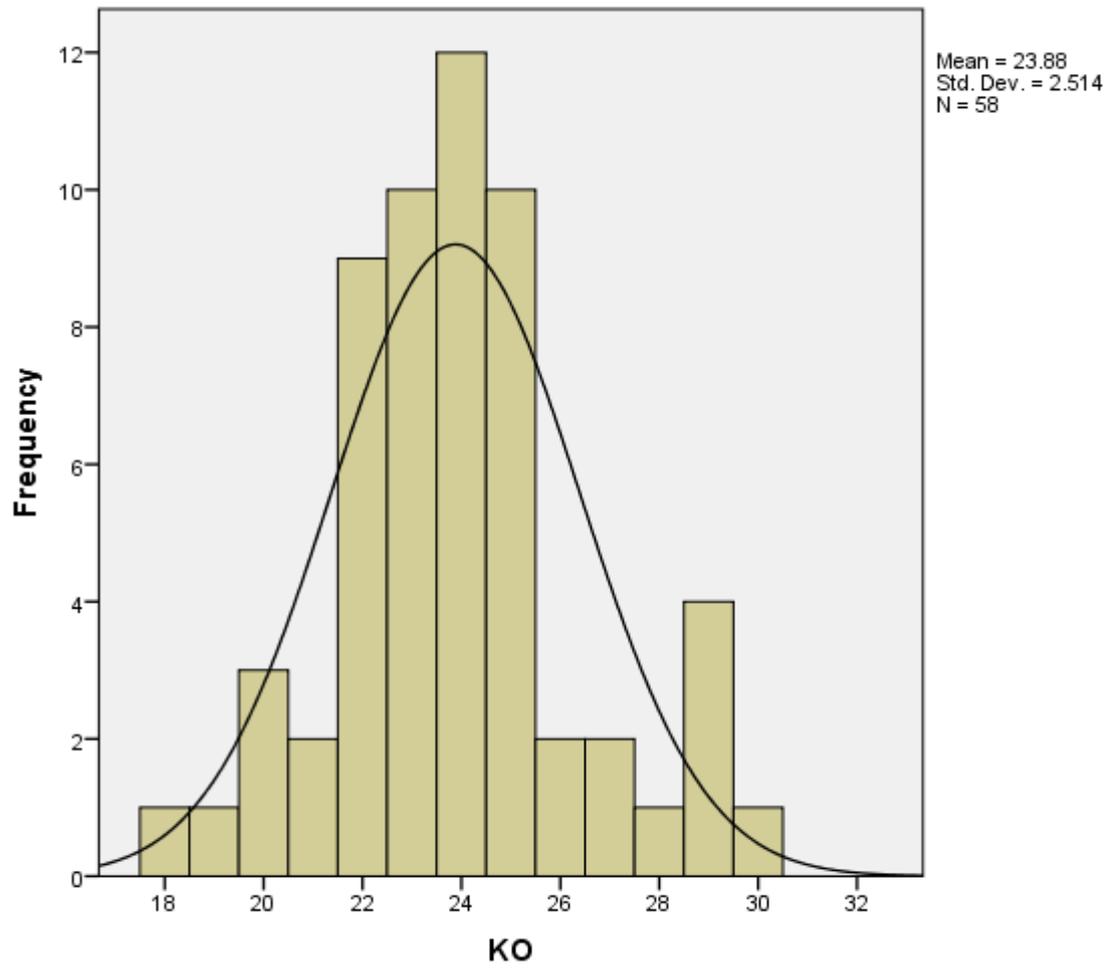
Graph

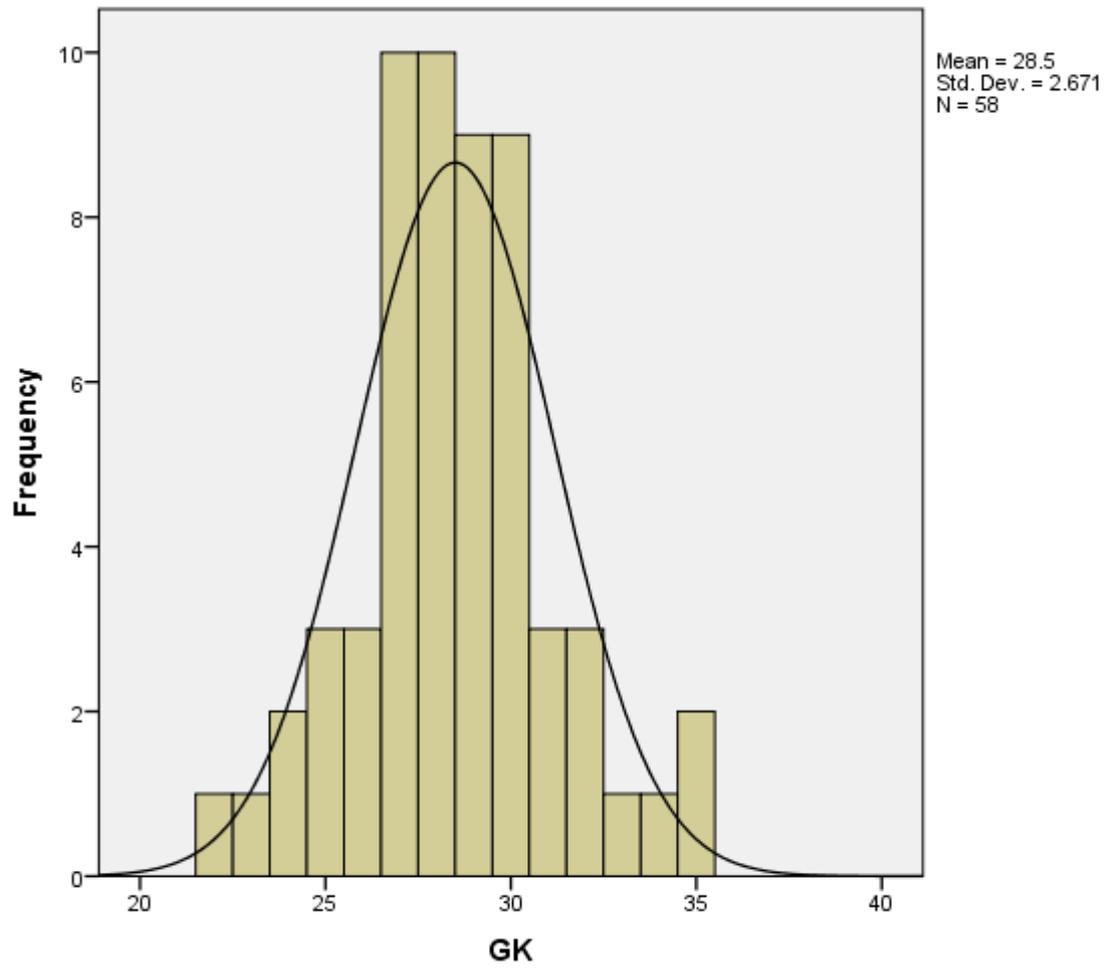
[DataSet1] C:\Users\Acer\Desktop\SKRIPSI\UJIAN SKRIPSI\SETELAH
 LULUS\Uji Penelitian Lisa\Data Penelitian.sav

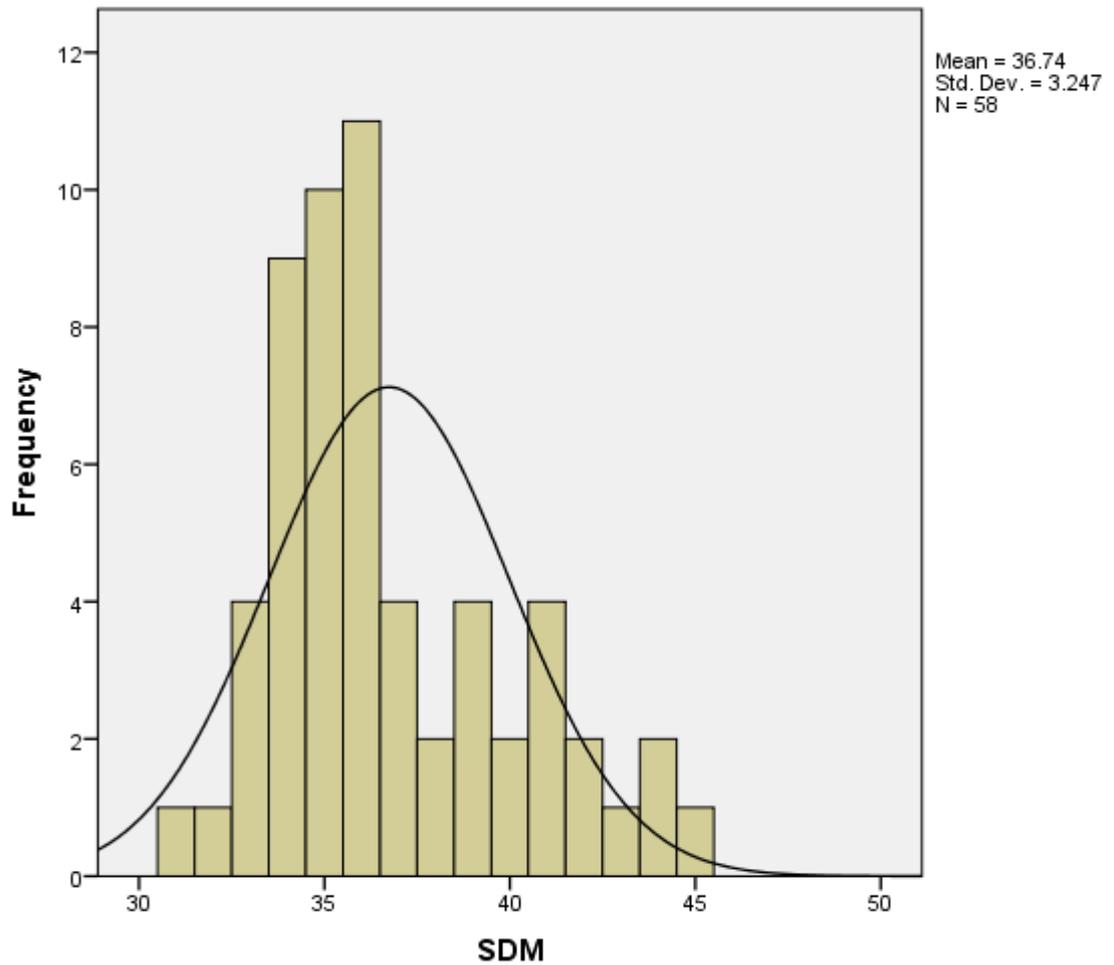


GRAPH
/HISTOGRAM (NORMAL) =KO.

Graph







```

COMPUTE sqrtpabk=SQRT(pabk) .
EXECUTE .
COMPUTE sqrtko=SQRT(ko) .
EXECUTE .
COMPUTE sqrtgk=SQRT(gk) .
EXECUTE .
COMPUTE sqrtsdm=SQRT(sdm) .
EXECUTE .
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT sqrtpabk
  /METHOD=ENTER sqrtko sqrtgk sqrtsdm
  /SCATTERPLOT=(*SRESID ,*ZPRED)
  /SAVE RESID.

```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	sqrtsdm, sqrtgk, sqrtko ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: sqrtpabk

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.694 ^a	.482	.453	.17668

a. Predictors: (Constant), sqrtsdm, sqrtgk, sqrtko

b. Dependent Variable: sqrtpabk

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.569	3	.523	16.755	.000 ^b
	Residual	1.686	54	.031		
	Total	3.255	57			

a. Dependent Variable: sqrtpabk

b. Predictors: (Constant), sqrtsdm, sqrtgk, sqrtko

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.760	.660		1.152	.254
	sqrtko	.338	.104	.363	3.239	.002
	sqrtgk	-.018	.103	-.018	-.170	.866

sqrtsdm	.430	.098	.475	4.379	.000
---------	------	------	------	-------	------

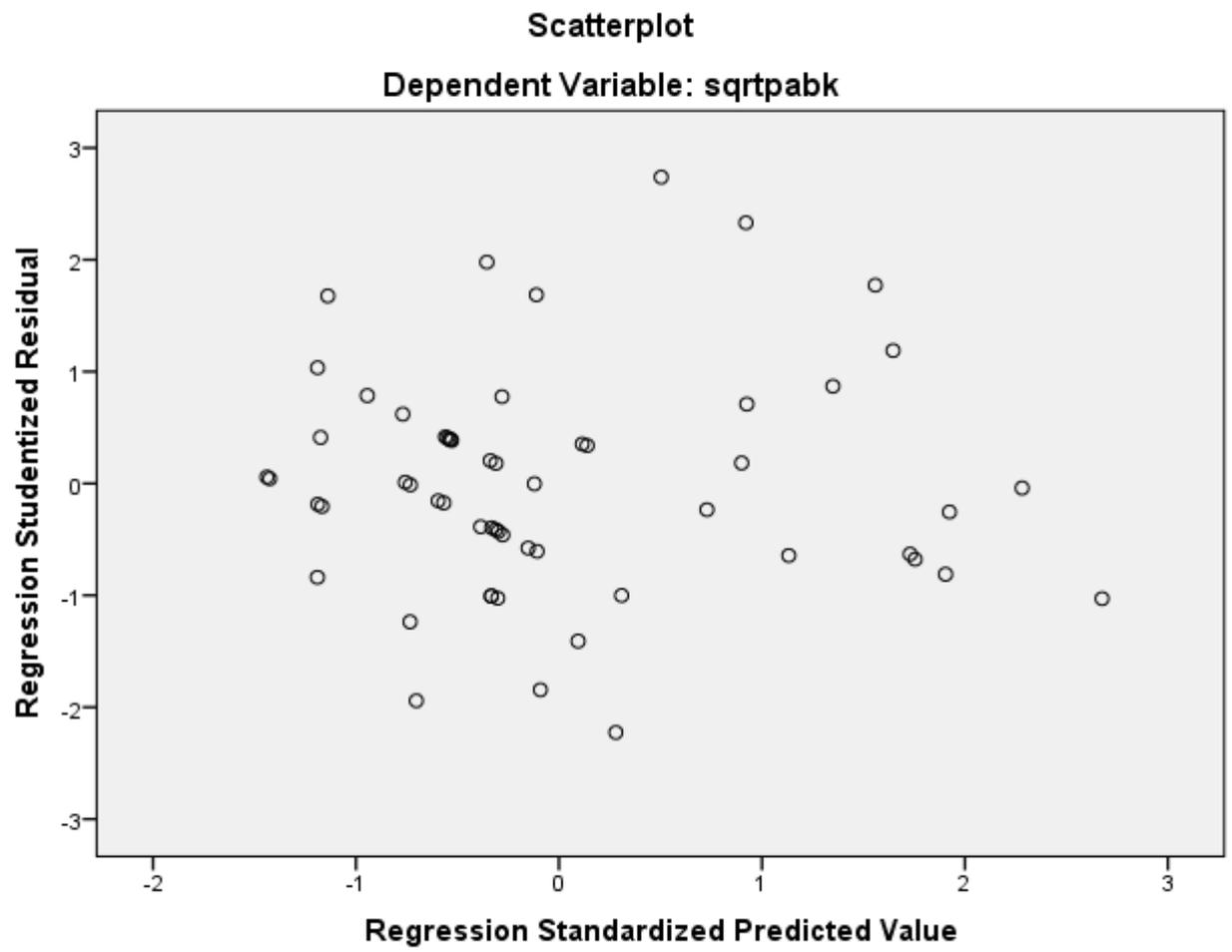
a. Dependent Variable: sqrtpabk

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	4.6809	5.3636	4.9196	.16592	58
Std. Predicted Value	-1.439	2.676	.000	1.000	58
Standard Error of Predicted Value	.025	.086	.044	.015	58
Adjusted Predicted Value	4.6742	5.3936	4.9190	.16791	58
Residual	-.38350	.47405	.00000	.17197	58
Std. Residual	-2.171	2.683	.000	.973	58
Stud. Residual	-2.225	2.739	.002	1.005	58
Deleted Residual	-.40303	.49397	.00056	.18346	58
Stud. Deleted Residual	-2.313	2.924	.006	1.029	58
Mahal. Distance	.117	12.434	2.948	2.685	58
Cook's Distance	.000	.147	.017	.028	58
Centered Leverage Value	.002	.218	.052	.047	58

a. Dependent Variable: sqrtpabk

Charts



```

NPAR TESTS
  /K-S (NORMAL) =RES_2
  /MISSING ANALYSIS.

```

NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		58
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.17196785
Most Extreme Differences	Absolute	.113
	Positive	.113
	Negative	-.063
Test Statistic		.113
Asymp. Sig. (2-tailed)		.061 ^c

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.

```

REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT sqrtpabk
  /METHOD=ENTER sqrtko sqrtgk sqrtsdm
  /SCATTERPLOT=(*SRESID ,*ZPRED)
  /RESIDUALS DURBIN
  /SAVE RESID.

```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	sqrtsdm, sqrtgk, sqrtko ^b	.	Enter

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

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.694 ^a	.482	.453	.17668	2.356

a. Predictors: (Constant), sqrtsdm, sqrtgk, sqrtko

b. Dependent Variable: sqrtpabk

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.569	3	.523	16.755	.000 ^b
	Residual	1.686	54	.031		
	Total	3.255	57			

a. Dependent Variable: sqrtpabk

b. Predictors: (Constant), sqrtsdm, sqrtgk, sqrtko

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.760	.660		1.152	.254
	sqrtko	.338	.104	.363	3.239	.002
	sqrtgk	-.018	.103	-.018	-.170	.866
	sqrtsdm	.430	.098	.475	4.379	.000

a. Dependent Variable: sqrtpabk

REGRESSION

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS BCOV R ANOVA COLLIN TOL
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT sqrtpabk
/METHOD=ENTER sqrtko sqrtgk sqrtsdm
/SCATTERPLOT=(*SRESID ,*ZPRED)
/SAVE RESID.

```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables	Variables	Method
	Entered	Removed	
1	sqrtsdm, sqrtgk, sqrtko ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: sqrtpabk

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.694 ^a	.482	.453	.17668

a. Predictors: (Constant), sqrtsdm, sqrtgk, sqrtko

b. Dependent Variable: sqrtpabk

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.569	3	.523	16.755	.000 ^b
	Residual	1.686	54	.031		
	Total	3.255	57			

a. Dependent Variable: sqrtpabk

b. Predictors: (Constant), sqrtsdm, sqrtgk, sqrtko

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.760	.660		1.152	.254		
	sqrtko	.338	.104	.363	3.239	.002	.765	1.307
	sqrtgk	-.018	.103	-.018	-.170	.866	.820	1.220
	sqrtsdm	.430	.098	.475	4.379	.000	.816	1.225

a. Dependent Variable: sqrtpabk

Coefficient Correlations^a

Model		sqrtsdm	sqrtgk	sqrtko	
1	Correlations	sqrtsdm	1.000	-.183	-.312
		sqrtgk	-.183	1.000	-.307
		sqrtko	-.312	-.307	1.000
	Covariances	sqrtsdm	.010	-.002	-.003
		sqrtgk	-.002	.011	-.003
		sqrtko	-.003	-.003	.011

a. Dependent Variable: sqrtpabk

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	(Constant)	Variance Proportions		
					sqrtko	sqrtgk	sqrtsdm
1	1	3.996	1.000	.00	.00	.00	.00
	2	.002	50.686	.07	.98	.16	.03
	3	.001	53.365	.03	.02	.65	.48
	4	.001	68.075	.90	.00	.19	.49

a. Dependent Variable: sqrtpabk

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	4.6809	5.3636	4.9196	.16592	58
Std. Predicted Value	-1.439	2.676	.000	1.000	58
Standard Error of Predicted Value	.025	.086	.044	.015	58
Adjusted Predicted Value	4.6742	5.3936	4.9190	.16791	58
Residual	-.38350	.47405	.00000	.17197	58
Std. Residual	-2.171	2.683	.000	.973	58
Stud. Residual	-2.225	2.739	.002	1.005	58
Deleted Residual	-.40303	.49397	.00056	.18346	58
Stud. Deleted Residual	-2.313	2.924	.006	1.029	58
Mahal. Distance	.117	12.434	2.948	2.685	58
Cook's Distance	.000	.147	.017	.028	58
Centered Leverage Value	.002	.218	.052	.047	58

a. Dependent Variable: sqrtpabk

```

COMPUTE REShetero=ABS_RES (RES_2) .
EXECUTE .
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS BCOV R ANOVA COLLIN TOL
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT REShetero
  /METHOD=ENTER sqrtko sqrtgk sqrtsdm
  /SCATTERPLOT=(*SRESID ,*ZPRED) .

```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables	Variables	Method
	Entered	Removed	
1	sqrtsdm, sqrtgk, sqrtko ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: REShetero

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.208 ^a	.043	-.010	.11301

a. Predictors: (Constant), sqrtsdm, sqrtgk, sqrtko

b. Dependent Variable: REShetero

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.031	3	.010	.816	.490 ^b
	Residual	.690	54	.013		
	Total	.721	57			

a. Dependent Variable: REShetero

b. Predictors: (Constant), sqrtsdm, sqrtgk, sqrtko

		Coefficients ^a					Collinearity S
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance
		B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	-.148	.422		-.351	.727	
	sqrtko	.081	.067	.184	1.208	.232	.765
	sqrtgk	-.060	.066	-.133	-.903	.371	.820
	sqrtsdm	.033	.063	.078	.531	.598	.816

a. Dependent Variable: REShetero

		Coefficient Correlations ^a			
Model		sqrtsdm	sqrtgk	sqrtko	
1	Correlations	sqrtsdm	1.000	-.183	-.312
		sqrtgk	-.183	1.000	-.307
		sqrtko	-.312	-.307	1.000
	Covariances	sqrtsdm	.004	-.001	-.001
		sqrtgk	-.001	.004	-.001
		sqrtko	-.001	-.001	.004

a. Dependent Variable: REShetero

		Collinearity Diagnostics ^a					
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	sqrtko	sqrtgk	sqrtsdm
1	1	3.996	1.000	.00	.00	.00	.00
	2	.002	50.686	.07	.98	.16	.03
	3	.001	53.365	.03	.02	.65	.48
	4	.001	68.075	.90	.00	.19	.49

a. Dependent Variable: REShetero

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	.0746	.1782	.1290	.02343	58
Std. Predicted Value	-2.323	2.100	.000	1.000	58
Standard Error of Predicted Value	.016	.055	.028	.009	58
Adjusted Predicted Value	.0832	.1984	.1299	.02552	58
Residual	-.14589	.35127	.00000	.11000	58
Std. Residual	-1.291	3.108	.000	.973	58
Stud. Residual	-1.387	3.173	-.004	1.005	58
Deleted Residual	-.16831	.36603	-.00097	.11734	58
Stud. Deleted Residual	-1.399	3.485	.008	1.036	58
Mahal. Distance	.117	12.434	2.948	2.685	58
Cook's Distance	.000	.106	.017	.027	58
Centered Leverage Value	.002	.218	.052	.047	58

a. Dependent Variable: REShetero

REGRESSION

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT sqrtpabk
/METHOD=ENTER sqrtko sqrtgk sqrtsdm
/SCATTERPLOT=(*SRESID ,*ZPRED)
/SAVE RESID.

```

Regression**Variables Entered/Removed^a**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	sqrtsdm, sqrtgk, sqrtko ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: sqrtpabk

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.694 ^a	.482	.453	.17668

a. Predictors: (Constant), sqrtsdm, sqrtgk, sqrtko

b. Dependent Variable: sqrtpabk

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.569	3	.523	16.755	.000 ^b
	Residual	1.686	54	.031		
	Total	3.255	57			

a. Dependent Variable: sqrtpabk

b. Predictors: (Constant), sqrtsdm, sqrtgk, sqrtko

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.760	.660		1.152	.254
	sqrtko	.338	.104	.363	3.239	.002
	sqrtgk	-.018	.103	-.018	-.170	.866
	sqrtsdm	.430	.098	.475	4.379	.000

a. Dependent Variable: sqrtpabk

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	4.6809	5.3636	4.9196	.16592	58
Std. Predicted Value	-1.439	2.676	.000	1.000	58
Standard Error of Predicted Value	.025	.086	.044	.015	58
Adjusted Predicted Value	4.6742	5.3936	4.9190	.16791	58
Residual	-.38350	.47405	.00000	.17197	58
Std. Residual	-2.171	2.683	.000	.973	58
Stud. Residual	-2.225	2.739	.002	1.005	58
Deleted Residual	-.40303	.49397	.00056	.18346	58
Stud. Deleted Residual	-2.313	2.924	.006	1.029	58
Mahal. Distance	.117	12.434	2.948	2.685	58
Cook's Distance	.000	.147	.017	.028	58
Centered Leverage Value	.002	.218	.052	.047	58

a. Dependent Variable: sqrtpabk

GET

```
FILE='C:\Users\Acer\Desktop\SKRIPSI\UJIAN SKRIPSI\SETELAH
LULUS\Uji Penelitian Lisa\Data Penelitian.sav'.
DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.
```

GRAPH

```
/HISTOGRAM(NORMAL)=PABK.
```

RIWAYAT HIDUP



Monica Mezia Viranti, lahir di Jakarta, 27 Agustus 1995.

Peneliti yang bertempat tinggal di Tebet, Jakarta Selatan ini telah menempuh pendidikan di SD Kristen IPEKA Kota Legenda (2000-2007), SMP Kristen IPEKA Grand Wisata (2007-2010), SMAN 5 Tambun Selatan (2010-2013), dan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Jakarta (2013-2017).

Peneliti memiliki minat dalam bidang penyiaran, pengembangan SDM dan kepariwisataan. Peneliti telah menempuh kelas *broadcasting* di Kelas Penyiar Indonesia (2013). Peneliti pernah menjadi pengajar kelas *public speaking* di PT. PLN Distribusi Jakarta Raya & Tangerang (2015), PT. PLN UIP V Bandung (2015) dan di PT. PJB UP Muara Tawar (2015). Peneliti pernah bekerja sebagai karyawan lepas di PT. Data Redica Utama, perusahaan jasa bidang pengembangan SDM dalam bentuk *employee outing* dan *Team Work Management Program* sebagai *Outbond Executive* (2014-2016). Sejak 2015-sekarang peneliti bekerja di PT. Melali MICE, perusahaan jasa dalam bidang penyelenggaraan konferensi khususnya dalam sektor publik sebagai *Event Support*. Klien yang pernah peneliti tangani antara lain Kementerian EBTKE RI (2015), Kementerian Sosial RI (2016), Kementerian Kesehatan RI (2016), Kementerian Perhubungan RI (2017), Kementerian Luar Negeri RI (2017), Lembaga Penjamin Simpanan (2017), Mahkamah Konstitusi RI (2017), dan Lembaga Penyelenggara Pengadaan Pemerintah (2017).