

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN, KOMITMEN
ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA
MANAJERIAL PADA SATUAN KERJA PERANGKAT DAERAH
KABUPATEN TANA TIDUNG**

SKRIPSI

Sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Sarjana Akuntansi



Oleh :

DEVI TIA JUWITA

1901036199

S1 AKUNTANSI

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS MULAWARMAN

SAMARINDA

2023

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN, KOMITMEN
ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA
MANAJERIAL PADA SATUAN KERJA PERANGKAT DAERAH
KABUPATEN TANA TIDUNG**

SKRIPSI

Sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Sarjana Akuntansi



Oleh :

DEVI TIA JUWITA

1901036199

S1 AKUNTANSI

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS MULAWARMAN

SAMARINDA

2023

HALAMAN PENGESAHAN

Judul Penelitian : Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Tana Tidung

Nama Mahasiswa : Devi Tia Juwita

NIM : 1901036199

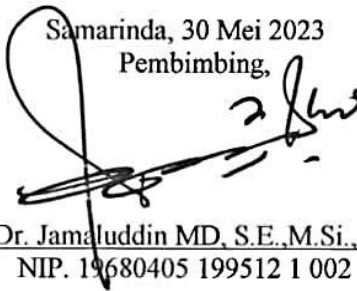
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Program Studi : S1- Akuntansi

Sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana Akuntansi

Menyetujui,

Samarinda, 30 Mei 2023
Pembimbing,



Dr. Jamaluddin MD, S.E., M.Si., Ak
NIP. 19680405 199512 1 002

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Mulawarman



Prof. Dr. Hj. Syarifah Hidayah, M.Si
NIP. 19620512 198811 2 001

Lulus Tanggal Ujian : 22 Mei 2023

SKRIPSI INI TELAH DIUJI DAN DINYATAKAN LULUS

Judul Penelitian : Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Tana Tidung

Nama Mahasiswa : Devi Tia Juwita

NIM : 1901036199

Hari : Senin

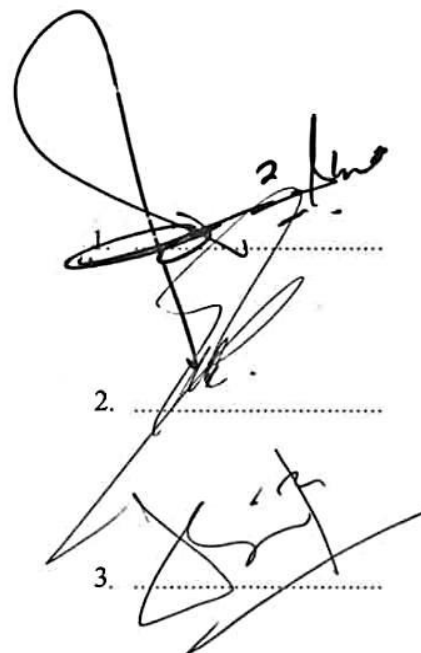
Tanggal Ujian : 22 Mei 2023

TIM PENGUJI

1. Dr. Jamaluddin MD, S.E., M.Si., Ak
NIP. 19680405 199512 1 002

2. Dr. Muhammad Ikbal, S.E., M.S.A., CSRA, CSP
NIP. 19800407 200501 1 001

3. Dr. Hj. Musviyanti, S.E., M.Si., CSP
NIP. 19800823 200501 2 005



Handwritten signatures of the three examiners, numbered 1, 2, and 3, corresponding to the list of names on the left.

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

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

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur penjiplakan, saya bersedia Skripsi dan gelar Sarjana atas nama saya dibatalkan, serta diproses dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Samarinda, 02 Mei 2023



Devi Ria Juwita
NIM. 1901036199

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI SKRIPSI
UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademika Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mulawarman, saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Devi Tia Juwita

NIM : 1901036199

Program Studi : S1-Akuntansi

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, dengan ini saya menyetujui untuk memberikan izin kepada pihak UPT Perpustakaan Universitas Mulawarman. Hak Bebas Royalty Non-Eksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*) atas skripsi saya yang berjudul “Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Tana Tidung”. Dengan hak Bebas Royalty Non-Eksklusif ini kepada UPT Perpustakaan Universitas Mulawarman berhak menyimpan, mengalih media atau memformatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat dan mempublikasi skripsi saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Samarinda, 02 Mei 2023

Yang menyatakan



Devi Tia Juwita
NIM. 1901036199

RIWAYAT HIDUP



Devi Tia Juwita, lahir pada tanggal 04 Januari 2002 di Tideng Pale, Kalimantan Utara. Penulis merupakan anak pertama dari lima bersaudara dari pasangan Bapak Ahmad Hasanuddin.A dan Ibu Mila Karmila. Penulis memulai Pendidikan tingkat dasar di SD Negeri 001 Tidung Pala dan lulus pada tahun 2013. Kemudian melanjutkan Pendidikan di SMP Negeri 1 Sesayap dan lulus pada tahun 2016. Kemudian melanjutkan Pendidikan di SMA Negeri 1 Sesayap dan berhasil menyelesaikan studi pada tahun 2019.

Setelah lulus di tingkat sekolah menengah penulis kemudian melanjutkan Pendidikan akademis pada tahun 2019 di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mulawarman Samarinda Kalimantan Timur dengan memilih jurusan Akuntansi konsentrasi Manajemen. Pada tahun 2022, penulis melaksanakan program Kuliah Kerja Nyata (KKN) Reguler angkatan 48 di Desa UKO, Kecamatan Muara Komam, Kabupaten Paser. Disamping itu pernah aktif dalam organisasi internal yaitu Himpunan Mahasiswa Jurusan Akuntansi.

Samarinda, 02 Mei 2023

Devi Tia Juwita
NIM. 1901036199

ABSTRAK

Devi Tia Juwita, 2023. **Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Tana Tidung.** Dibimbing oleh Bapak Jamaluddin. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial pada satuan kerja perangkat daerah Kabupaten Tana Tidung. Penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling* dengan jumlah sampel yang memenuhi kriteria sebanyak 64 responden. Jenis data yang digunakan adalah data kuantitatif dan sumber data yang digunakan adalah kuesioner. Penelitian ini menggunakan alat analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan program Smart-PLS. Hasil penelitian ini menunjukkan: (1) Partisipasi Penyusunan Anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial, (2) Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial, (3) Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial.

Kata Kunci: Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Manajerial.

ABSTRACT

*Devi Tia Juwita, 2023. **The Influence of Participation in Budgeting, Organizational Commitment and Leadership Style on Managerial Performance in Regional Work Units of Tana Tidung Regency.** Supervised by Mr. Jamaluddin. This study aims to determine the effect of participation in budgeting, organizational commitment and leadership style on managerial performance in work units in the Tana Tidung district. This study used a purposive sampling technique with a sample size that met the criteria of 64 respondents. The type of data used is quantitative data and the data source used is a questionnaire. This study used the Structural Equation Modeling (SEM) analysis tool with the Smart PLS program. The results of this study indicate: (1) Budgeting Participation has a positive and significant effect on Managerial Performance, (2) Organizational Commitment has a positive and significant effect on Managerial Performance, (3) Leadership Style has a positive and significant effect on Managerial Performance.*

Keywords: *Participation in Budgeting, Organizational Commitment, Leadership Style and Managerial Performance.*

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur senantiasa penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT, atas limpah dan rahmat, ridho dan karunia-Nya. Salawat serta salam senantiasa tercurah kepada junjungan kita Baginda Nabi Muhammad SAW yang telah menjadi panutan kita dan tidak lupa penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Dosen Pembimbing, Dr. Jamaluddin MD, S.E., M.Si., AK.,CA.,CSRS. Berkat bimbingan beliau penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Tana Tidung”**. Penulisan skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat dalam menyelesaikan studi sarjana S-1 program studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mulawarman.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam penulisan ini masih terdapat kelemahan dan kekurangan, oleh karena itu mohon bimbingan, petunjuk, kritik dan saran untuk tercapai hasil yang baik dalam skripsi ini serta dapat dijadikan landasan untuk perbaikan penulisan yang akan datang. Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Rektor Universitas Mulawarman Samarinda beserta jajarannya atas kesempatan dan fasilitas yang diberikan selama proses perkuliahan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mulawarman.
2. Ibu Prof. Dr.Hj. Syarifah Hidayah, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mulawarman beserta jajarannya yang telah memberikan ilmu pengetahuan sejak dimulainya perkuliahan hingga selesainya penulisan skripsi ini.
3. Ibu Dwi Risma Deviyanti, S.E.,M.Si.,Ak.,CA.,CSRS selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mulawarman.
4. Ibu Dr Wulan Iyhig Ratna Sari, SE.,M.Si.,CSP selaku Sekretaris Jurusan Akuntansi Universitas Mulawarman.

5. Bapak Dr. H. Zaki Fakhroni, Ak.,CA.,CTA.,CFrA.,CSRS.,CIQaR selaku Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mulawarman.
6. Bapak Muhammad Iqbal, SE., MSA., CSRA., CSP selaku Dosen Wali Akademik yang telah membimbing penulis selama masa perkuliahan.
7. Seluruh Dosen Pengajar dan Staf Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mulawarman yang telah banyak memberikan banyak ilmu bagi penulis.
8. Kepada orang tua yang tersayang dan tercinta yakni Bapak Ahmad Hasanuddin.A dan Ibu Mila Karmila serta adik saya Nirwana Salista, Siti Hasanah, Najwa Khalifah dan Hakim Ahmad Hafiz yang telah memberikan doa yang tulus, dukungan, semangat, serta kasih sayang yang tiada henti-hentinya, sehingga penulis terus mempunyai semangat juang untuk menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
9. Kepada pemilik NIM 1901026133 yang telah kebersamai penulis pada hari-hari yang tidak mudah selama proses pengerjaan tugas akhir. Terima kasih telah membantu penulis dan menjadi rumah yang tidak hanya berupa bangunan.
10. Kepada teman-teman saya XII MIPA Samarinda yaitu Fahrul Subahtiar, Fauzan Azimah Febriani, Tarisia Alawiyah, Dewi Revi Nurjanah, Muhammad Ardan, Muhammad Maulana, Ilpan, Risna Safariah, dan Andri Sapala yang telah menemani penulis selama masa perantauan.
11. Kepada teman-teman tercantik saya Seminar Wardah yaitu Agustina Tri Rahayu, Rizka Septiana, Dian Purnamasari, Nur Sari Astuti, Intan Zainmar dan Nur Aina terima kasih atas kebersamaan yang terjalin selama masa studi penulis dan telah menjadi teman yang baik bagi penulis.
12. Kepada seluruh teman-teman Akuntansi FEB UNMUL angkatan 2019 yang telah berjuang bersama selama masa studi dan telah menjadi teman yang baik bagi penulis.
13. Kepada keluarga besar HMJ AKUNTANSI FEB UNMUL yang telah memberikan dukungan kasih sayang dan doanya kepada penulis selama masa studi hingga pada proses penulisan skripsi ini.

14. Kepada seluruh teman-teman yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu yang telah terlibat dalam suka duka penulis selama duduk dibangku perkuliahan.

Akhir kata penulis menyadari bahwa tidak ada yang sempurna, penulis masih melakukan kesalahan dalam proses penyusunan skripsi. Oleh karena itu, penulis meminta maaf yang sedalam-dalamnya atas kesalahan yang dilakukan penulis.

Peneliti berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca dan dapat dijadikan referensi demi pengembangan ke arah yang lebih baik. Kebenaran datangnya dari Allah SWT dan kesalahan datangnya dari diri penulis. Semoga Allah SWT senantiasa melimpahkan Rahmat dan Ridho-Nya kepada kita semua.

Samarinda, 02 Mei 2023



Devi Tia Juwita

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN PENGUJI	iii
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI	iv
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI SKRIPSI UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS	v
RIWAYAT HIDUP	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	6
2.1 <i>Goal-Setting Theory</i>	6
2.2 Kinerja Manajerial	7
2.3 Partisipasi Penyusunan Anggaran	7
2.4 Komitmen Organisasi.....	8
2.5 Gaya Kepemimpinan.....	9
2.6 Penelitian Terdahulu	9
2.7 Rerangka Berpikir	13
2.8 Pengembangan Hipotesis	15
2.8.1 Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial	15

2.8.2	Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial	16
2.8.3	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial	17
2.9	Model Penelitian	18
BAB III METODE PENELITIAN		19
3.1	Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	19
3.1.1	Partisipasi Penyusunan Anggaran	19
3.1.2	Komitmen Organisasi.....	20
3.1.3	Gaya Kepemimpinan.....	20
3.1.4	Kinerja Manajerial	21
3.2	Populasi dan Sampel	22
3.3	Jenis dan Sumber Data	23
3.4	Metode Pengumpulan Data	23
3.5	Instrumen Penelitian.....	24
3.5.1	Uji Validitas dan Reabilitas	24
3.6	Alat Analisis Data, Model Persamaan dan Pengujian Hipotesis.....	25
3.6.1	<i>Outer Model</i>	25
3.6.2	<i>Inner Model</i>	25
3.6.3	Pengujian Hipotesis.....	26
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN		27
4.1	Instrumen Penelitian.....	27
4.1.1	Uji Validitas dan Reliabilitas	27
4.2	Karakteristik Responden	29
4.3	Analisis Deskriptif Variabel Penelitian.....	30
4.4	Hasil Analisis Data Penelitian.....	36
4.4.1	Pengujian Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	37
4.4.1.1	Validitas Konvergen.....	38
4.4.1.2	Validitas Diskriminan	41
4.4.2	Pengujian Model Pengukuran (<i>Inner Model</i>).....	43
4.5	Hasil Analisis dan Pengujian Model Struktural Koefisien Jalur.....	43
4.5.1	Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung.....	44
4.5.1.1	Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial	44
4.5.1.2	Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial	45

4.5.1.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Manajerial	45
4.6 Pembahasan.....	46
4.6.1 Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial.....	46
4.6.2 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial	47
4.6.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Manajerial	48
BAB V PENUTUP.....	51
5.1 Simpulan	51
5.2 Saran.....	52
DAFTAR PUSTAKA.....	53

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Permasalahan Strategis Sekretariat DPRD, BPKAD dan BAPPEDA Kabupaten Tana Tidung.....	2
Tabel 3.1 Partisipasi Penyusunan Anggaran.....	19
Tabel 3.2 Komitmen Organisasi	20
Tabel 3.3 Gaya Kepemimpinan.....	21
Tabel 3.4 Kinerja Manajerial	21
Tabel 4.1 Uji Validitas	27
Tabel 4.2 Uji Reliabilitas	28
Tabel 4.3 Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	29
Tabel 4.4 Data Responden Berdasarkan Usia.....	29
Tabel 4.5 Data Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	29
Tabel 4.6 Data Responden Berdasarkan Jabatan	29
Tabel 4.7 Data Responden Berdasarkan Masa Jabatan.....	30
Tabel 4.8 Tanggapan Responden terhadap Partisipasi Penyusunan Anggaran Pada SKPD Kabupaten Tana Tidung	31
Tabel 4.9 Tanggapan Responden terhadap Komitmen Organisasi Pada SKPD Kabupaten Tana Tidung.....	32
Tabel 4.10 Tanggapan Responden terhadap Partisipasi Gaya Kepemimpinan Pada SKPD Kabupaten Tana Tidung	33
Tabel 4.11 Tanggapan Responden terhadap Kinerja Manajerial Pada SKPD Kabupaten Tana Tidung.....	35
Tabel 4.12 Hasil Pengujian Validitas Konvergen	39
Tabel 4.13 Hasil Pengujian <i>Cross Loadings</i>	41
Tabel 4.14 AVE	42
Tabel 4.15 Reliabilitas	42
Tabel 4.16 <i>R-Square</i>	43
Tabel 4.17 <i>Path Coefficient</i>	44
Tabel 4.18 Hasil Pengujian Hipotesis	45

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Skema Rerangka Berpikir	13
Gambar 2.2 Model Penelitian	18
Gambar 4.1 Diagram Lintasan Model Struktural PLS <i>Algorithm</i>	37
Gambar 4.2 Diagram Lintasan Model Struktural PLS <i>Algorithm</i> <i>Boothsraping</i>	38

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Ringkasan Penelitian Terdahulu	55
Lampiran 2. Kuisisioner	62
Lampiran 3. Matriks <i>Outer Loadings</i>	67
Lampiran 4. <i>R-Square</i>	68
Lampiran 5. Validitas dan Reliabilitas Konstruk.....	69
Lampiran 6. <i>Path Coefficien</i>	69
Lampiran 7. Model Struktural PLS <i>Algorithm</i>	70
Lampiran 8. Model Struktural PLS <i>Algorithm Boothsraping</i>	70
Lampiran 9. Data Kuesioner	71

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Indonesia merupakan negara yang menganut asas desentralisasi yang memberikan kewenangan kepada pemerintah daerah dalam menyelenggarakan pemerintahan melalui Otonomi Daerah. Satuan Kerja Perangkat Daerah yang selanjutnya disingkat SKPD adalah perangkat daerah yang merupakan unsur pembantu Bupati dalam penyelenggaraan Pemerintahan Daerah. Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) terdiri dari sekretariat daerah, sekretariat DPRD, dinas daerah, lembaga teknis daerah dan lembaga lain. Kinerja sektor publik dipengaruhi oleh kinerja aparat atau manajerial (Dewi, Sastri & Sanjaya, 2021). Maka kinerja instansi pemerintah harus terencana supaya sasaran strategi atau hasil program/kegiatan dapat terwujud.

Dalam setiap organisasi diperlukan anggaran untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif, maka perlu memperhatikan partisipasi terkait penyusunan anggaran. Fenomena yang dapat dilihat dalam perkembangan partisipasi penyusunan anggaran yakni maraknya kasus-kasus penyimpangan pengelolaan dana dalam anggaran. Hal ini berdampak pada kinerja manajerial dan memberikan kesadaran terkait pentingnya partisipasi dalam penyusunan anggaran.

**Tabel 1.1 Permasalahan Strategis Sekretariat DPRD, BPKAD dan BAPPEDA
Kabupaten Tana Tidung**

Organisasi	Permasalahan	Akar Permasalahan
Sekretariat DPRD	Belum optimalnya kinerja pelayanan sekretariat DPRD sehingga mempengaruhi kinerja DPRD	<ol style="list-style-type: none"> 1. Semakin padatnya kegiatan DPRD dalam melaksanakan tugas dan fungsi DPRD 2. Kurangnya ketersediaan sarana pendukung kegiatan dalam rangka pelaksanaan tugas dan fungsi DPRD 3. Jumlah SDM sekretariat DPRD yang belum memadai
Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD)	Pengelolaan keuangan dan aset daerah yang belum tertib dan akuntabel	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rendahnya kapasitas pengelola keuangan di lingkungan pemerintah daerah 2. Belum optimalnya pemetaan kebijakan tentang pemanfaatan aset potensial daerah 3. Minimnya pengetahuan SDM 4. Belum optimalnya pengamanan aset daerah 5. Rendahnya kapasitas sumber daya aparatur pengelola keuangan dan aset daerah
	Kemandirian keuangan daerah yang belum optimal	Belum optimalnya Pendapatan Asli Daerah (PAD) dalam mendukung APBD
Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah (BAPPEDA)	Dokumen perencanaan belum dikatakan baik	Masih rendahnya SDM perencana yang berkualitas
	Pengesahan dokumen perencanaan yang selalu tidak tepat waktu	Belum sinkronnya dokumen perencanaan dan penganggaran
	Kurangnya organisasi perangkat daerah dalam membuat inovasi	Kurangnya kreatifitas organisasi perangkat daerah dalam melahirkan inovasi

Sumber: sakiip.tanatidung.go.id (Renstra Tahun 2021-2026)

Berdasarkan tabel 1.1, Kinerja manajerial yang tidak maksimal juga disebabkan oleh beberapa permasalahan strategis yang terdapat dalam sebuah organisasi. Menurut Anggadini, Wulansari & Damayanti, (2021), Partisipasi merupakan bagian penting dari perencanaan dan pengendalian anggaran yang efektif dan merupakan alat utama untuk meminimalkan dampak disfungsi dari penganggaran. Sehingga kinerja manajerial pada organisasi pemerintah daerah diharapkan dapat meningkat melalui terselenggaranya kegiatan menyampaikan

aspirasi dan penyusunan anggaran yang efektif. Berdasarkan Penelitian yang dilakukan oleh M. W. Dewi & Ningsih (2020), Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Kinerja manajerial adalah kunci keberhasilan organisasi dalam menjalankan tugasnya untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Menurut M. W. Dewi & Ningsih (2020), Kinerja manajerial adalah proses pelaksanaan tugas manajemen, sehingga terdapat interaksi antara pemimpin dan bawahan dalam merencanakan, mengarahkan dan mengatur sumber daya untuk mencapai tujuan bersama. Kinerja yang rendah dapat mengakibatkan pekerjaan terhambat, mogok kerja dan efisiensi kerja yang tidak optimal, dan sebaliknya kinerja yang tinggi sangat mempengaruhi kinerja yang positif dan dinamis sehingga mampu memberikan keuntungan nyata bagi masyarakat serta organisasi (Sariati & Azhar, 2020). Keberhasilan kinerja manajerial suatu perusahaan didukung oleh faktor-faktor di dalam perusahaan, antara lain partisipasi anggaran dan komitmen organisasi (M. W. Dewi & Ningsih, 2020) juga gaya kepemimpinan (Kusmuriyanto *et al.*, 2020).

Komitmen organisasi merupakan motivasi individu untuk bertindak dalam mendukung keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan dan mengutamakan kepentingan organisasi (Anggadini, Wulansari & Damayanti, 2021). Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Sistiyani, Palikhatun & Payamta (2019), Komitmen Organisasi yang kuat akan memotivasi individu untuk memenuhi tujuan dan sasaran organisasi, berpikir optimis dan berusaha bertindak demi kepentingan terbaik organisasi. Komitmen yang tinggi biasanya akan

membuat individu bekerja lebih keras untuk mencapai tujuan organisasi dalam organisasi sektor publik (Jatmiko, Laras & Rohmawati, 2020).

Kepemimpinan juga jelas mempengaruhi kinerja dalam suatu instansi atau organisasi. Gaya kepemimpinan menggambarkan perilaku manajer dalam menghadapi atau berinteraksi dengan situasi. Seorang pemimpin dalam suatu organisasi akan mengantisipasi setiap perubahan, memanfaatkan setiap kesempatan, menginspirasi karyawan, mengevaluasi kinerja karyawan, dan membantu dalam pencapaian tujuan organisasi (Sistiyani, Palikhatun & Payamta, 2019). Sehingga faktor kepemimpinan dan sikap bawahan dalam melaksanakan tugas menjadi salah satu faktor penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Berdasarkan fenomena dan pengaruh di atas penulis tertarik untuk meneliti “Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, adapun yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini ialah sebagai berikut:

1. Apakah partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada SKPD Kabupaten Tana Tidung?
2. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada SKPD Kabupaten Tana Tidung?
3. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada SKPD Kabupaten Tana Tidung?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, adapun tujuan penelitian ini ialah sebagai berikut:

1. Mengetahui pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial pada SKPD Kabupaten Tana Tidung.
2. Mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial pada SKPD Kabupaten Tana Tidung.
3. Mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial pada SKPD Kabupaten Tana Tidung.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat bagi SKPD Kabupaten Tana Tidung dapat menjadi bahan pertimbangan untuk mengembangkan kinerja manajerial.
2. Manfaat bagi kalangan akademisi, dapat menjadi dokumen ilmiah yang dapat digunakan oleh pihak-pihak yang memerlukan untuk pengembangan ilmu pengetahuan.
3. Manfaat bagi penelitian selanjutnya, dapat menjadi acuan atau bahan dalam melakukan penelitian sejenis.
4. Manfaat bagi peneliti, untuk menambah pemahaman yang lebih dalam tentang pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 *Goal-Setting Theory*

Teori yang mendasari penelitian ini ialah *goal setting theory*. *Goal setting theory* yang dikembangkan oleh Locke (1968) yang menjelaskan hubungan antara tujuan yang ditetapkan dengan prestasi kerja. Menurut sudut pandang *goal setting theory*, partisipasi anggaran itu sulit, tetapi tujuan anggaran dapat dicapai dan dapat digunakan untuk mencapai kinerja yang lebih baik (Nabhan & Munfa'ati, 2021). Jika anggaran yang terlalu ideal dan sulit dicapai akan menyebabkan keengganan pembuat anggaran untuk mencapainya. Sebaliknya, jika anggaran terlalu mudah untuk dicapai mengakibatkan minimnya tantangan atau motivasi pembuat anggaran untuk berprestasi (Arsalan *et al.*, 2018).

Merujuk pendapat beberapa ahli di atas maka dapat dikatakan bahwa *goal setting theory* adalah penetapan sasaran yang berorientasi pada hasil. Dalam organisasi sektor publik, pemerintah berusaha untuk mencapai tujuan kinerja yang optimal. Pemimpin bisa melakukan cara apapun yang menjadi target dan harapan dari hasil kinerjanya (Hutama & Susilowati, 2021). Dengan melibatkan manajer tingkat bawah dan menengah dalam penganggaran diyakini dapat meningkatkan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan (Suwanto, Subyantoro & Tulasi, 2022). Organisasi yang mendorong partisipasi penyusunan anggaran akan memperoleh komitmen yang tinggi dari pegawai untuk mendorong pencapaian kinerja pegawai (Nabhan & Munfa'ati, 2021).

2.2 Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial organisasi dapat menunjukkan kemampuan pemimpin untuk mencapai tujuan yang mengarah pada pencapaian pelayanan publik. Peningkatan kinerja manajerial dicapai dengan cara memanfaatkan kemampuan manajer untuk melihat dan memanfaatkan peluang, mengidentifikasi masalah, dan menerapkan proses yang tepat (Wokas, Saerang & Mawikere, 2022). Sebagai organisasi yang bergerak di sektor publik, pemerintah daerah harus mempunyai kinerja yang berorientasi pada kepentingan masyarakat dan mendorong pemerintah untuk memenuhi tuntutan, memberikan pelayanan terbaik secara transparan dan berkualitas (Annisa, Sariningsih & Luthfi, 2020).

Kinerja manajerial dinilai berdasar delapan kategori yang dikembangkan Utama & Susilowati (2021) meliputi: (1) Perencanaan; (2) Penyidikan; (3) Koordinasi; (4) Evaluasi; (5) Pengawasan; (6) Pemilihan Staf; (7) Negosiasi; (8) Perwakilan.

2.3 Partisipasi Penyusunan Anggaran

Partisipasi anggaran merupakan bentuk partisipasi para manajer, baik manajer tingkat atas dan manajer tingkat bawah dalam mencapai tujuan badan usaha (Kusmuriyanto *et al.*, 2020). Partisipasi anggaran mendukung fungsi manajemen seperti perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian tujuan (Anggadini, Wulansari & Damayanti, 2021). Partisipasi anggaran dapat memberikan motivasi dan tanggungjawab kepada pegawai dan manajer untuk mencapai tujuan anggaran.

Partisipasi anggaran dinilai berdasar enam kategori yang dikembangkan Utama & Susilowati (2021) yaitu: (1) Penyusunan anggaran melibatkan manajer, (2) Anggaran yang diusulkan direvisi atasan secara beralasan, (3) Frekuensi pemberian saran dan pendapat, (4) Anggaran akhir dipengaruhi manajer, (5) Kontribusi anggaran yang diberikan dinilai penting, dan (6) Frekuensi penyampaian pendapat.

2.4 Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi diperlukan sebagai salah satu indikator kinerja manajerial. Komitmen organisasi adalah loyalitas karyawan terhadap organisasi dan proses berkelanjutan anggota organisasi dalam mengungkapkan kepeduliannya terhadap organisasi dengan kemajuan yang berkelanjutan (Anggadini, Wulansari & Damayanti, 2021). Menurut Rivito & Mulyani (2019), Komitmen organisasi terwujud jika individu memenuhi hak dan kewajibannya sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing, karena pencapaian tujuan organisasi merupakan hasil kerja dari seluruh anggota organisasi.

Komitmen organisasi dinilai berdasar sembilan indikator yang dikembangkan oleh Utama & Susilowati (2021) yaitu: (1) Sanggup bekerja di atas rata-rata, (2) Bangga terhadap organisasi tempat bekerja, (3) Bersedia mengerjakan semua tugas, (4) Nilai individu sesuai dengan nilai organisasi, (5) Bangga menjadi bagian organisasi, (6) Organisasi berpengaruh dalam berprestasi, (7) Puas memilih organisasi tempat bekerja, (8) Peduli masa depan organisasi, dan (9) Penilaian pegawai terhadap organisasi.

2.5 Gaya Kepemimpinan

Seorang pemimpin harus menjadi panutan dan mampu memotivasi bawahannya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Gaya Kepemimpinan adalah sikap dan tindakan yang dilakukan pemimpin dalam menghadapi bawahan dan organisasinya sesuai dengan karakter yang dimilikinya untuk mencapai tujuan yang diharapkan (Utariani, Lestari & Clarissa, 2022). Menurut Salta & Safitri (2023), Gaya Kepemimpinan merupakan pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan dengan melakukan suatu usaha untuk bekerja sama dengan pegawai dalam mencapai kinerja yang dihasilkannya. Gaya kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok dalam mencapai tujuan (Dewi, Sastri & Sanjaya, 2021). Kepemimpinan yang baik memiliki dampak positif bagi organisasi.

Gaya kepemimpinan dinilai berdasar lima indikator yang dikembangkan Utama & Susilowati (2021) yaitu: (1) Karyawan diperhatikan kebutuhannya, (2) Bawahan diberi rasa simpati, (3) Suasana saling percaya diciptakan, (4) Sikap bersahabat dimiliki, dan (5) Pembuatan keputusan menumbuhkan peran serta bawahan.

2.6 Penelitian Terdahulu

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Utama & Susilowati (2021), menunjukkan bahwa (1) Komitmen organisasi dipengaruhi partisipasi anggaran, namun tidak dipengaruhi gaya kepemimpinan (2) Kinerja manajerial dipengaruhi partisipasi anggaran dan gaya kepemimpinan, namun tidak dipengaruhi oleh komitmen organisasi, dan (3) Komitmen organisasi tidak memediasi pengaruh

partisipasi anggaran dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial. Sedangkan menurut Dewi, Sastri & Sanjaya (2021), menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial, akuntabilitas publik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial pada Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Bangli.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Sariati & Azhar (2020), menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial; motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial; partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial pada Kantor Camat Kota Langsa. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Annisa, Sariningsih & Luthfi (2020), menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial; kejelasan sasaran anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial; profesionalisme sumber daya manusia berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial; komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Anggadini, Wulansari & Damayanti (2021), menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara partisipasi anggaran dan komitmen organisasi pada kinerja aparatur pemerintah daerah. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh M. W. Dewi & Ningsih (2020),

menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara partisipasi anggaran dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial.

Menurut penelitian lain yang dilakukan oleh Arsalan *et al.* (2018), menunjukkan bahwa penganggaran partisipatif, komitmen organisasi dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Kusmuriyanto *et al.* (2020), menunjukkan bahwa terdapat 12 analisis pengaruh langsung dan tidak langsung.

Adapun penelitian yang dilakukan oleh Sistiyan, Palikhatun & Payamta (2019), menunjukkan bahwa: 1) Partisipasi anggaran berpengaruh signifikan pada kinerja karyawan; 2) Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan; 3a) Otoriter gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan; 3b) Gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan; 3c) Gaya kepemimpinan *laissez-faire* tidak berpengaruh pada kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Nabhan & Munfa'ati (2021), menunjukkan bahwa variabel partisipasi anggaran tidak mampu mendorong kinerja manajerial dan motivasi kerja islami.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Jatmiko, Laras & Rohmawati (2020), menunjukkan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi; sistem akuntansi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi; komitmen organisasi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja pemerintah daerah; sistem akuntansi berpengaruh positif terhadap kinerja aparatur pemerintah daerah; partisipasi anggaran tidak berpengaruh positif terhadap kinerja aparatur pemerintah daerah melalui komitmen organisasi; sistem

akuntansi berdampak positif terhadap kinerja aparatur pemerintah daerah melalui komitmen organisasi. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Wokas, Saerang & Mawikere (2022), menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial, partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial, dan motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial. Komitmen organisasi, partisipasi penyusunan anggaran, dan motivasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT Uphus Khamang Indonesia.

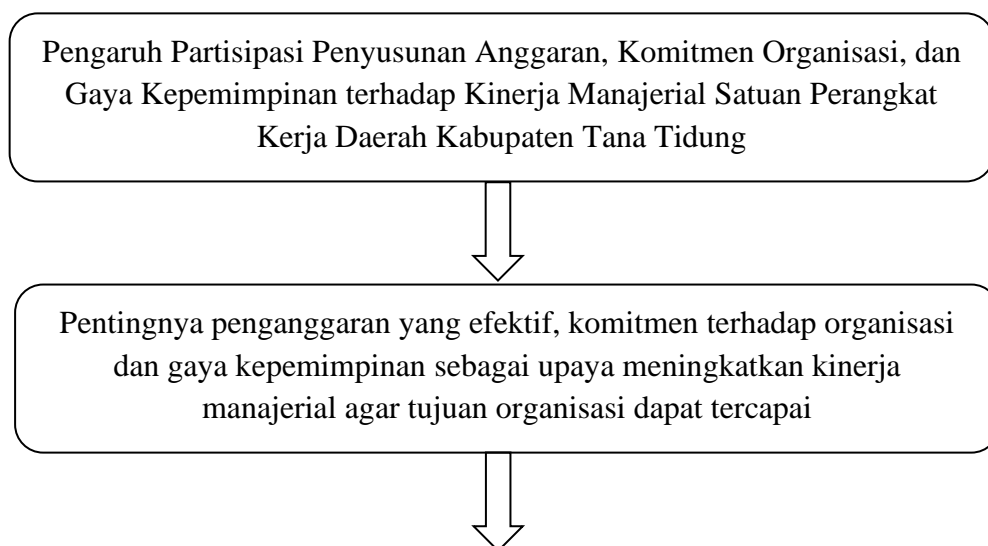
Menurut penelitian yang dilakukan oleh Rivito & Mulyani (2019), menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja pemerintah daerah, sedangkan komitmen organisasi memperkuat pengaruh positif partisipasi anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah. Sedangkan Penelitian yang dilakukan oleh Suwanto, Subyantoro & Tulasi (2022), menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial di daerah penelitian. Komitmen organisasi memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial di SKPD. Motivasi tidak dapat memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial di SKPD. Struktur desentralisasi memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial di SKPD.

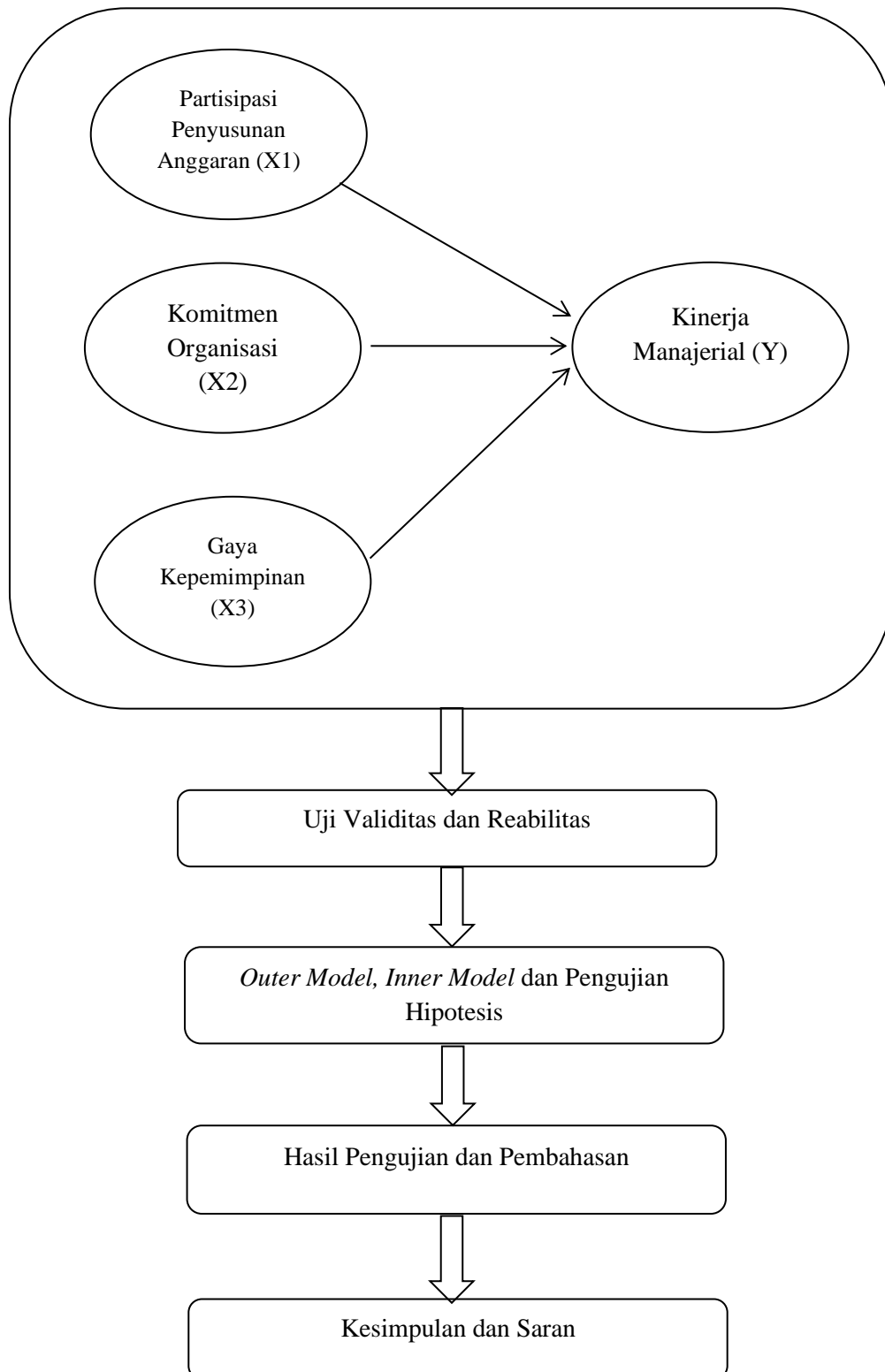
Adapun penelitian yang dilakukan oleh Utariani, Lestari & Clarissa (2022), menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada OPD di Kabupaten Badung. Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada OPD di

Kabupaten Badung. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada OPD di Kabupaten Badung. Sedangkan penelitian yang dilakukan Salta & Safitri (2023), menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran secara parsial berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Komitmen organisasi secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

2.7 Rerangka Berpikir

Model rerangka berpikir menggambarkan hubungan antara variabel yang diuji dalam penelitian. Rerangka penelitian ini digunakan untuk mempermudah jalan pemikiran terhadap masalah yang dibahas, terkait dengan hubungan antara pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial. Adapun gambaran rerangka berpikir adalah sebagai berikut:





Gambar 2.1 Skema Rerangka Berpikir

2.8 Pengembangan Hipotesis

2.8.1 Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Partisipasi penganggaran merupakan pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja. Partisipasi anggaran merupakan bentuk partisipasi pegawai dalam penyusunan anggaran, anggaran berfungsi sebagai ukuran kinerja perusahaan (Kusmuriyanto *et al.*, 2020). Menurut Arsalan *et al.* (2018), partisipasi dalam penganggaran adalah tingkat keterlibatan dan pengaruh individu dalam proses penyusunan anggaran. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Nabhan & Munfa'ati (2021), Partisipasi dalam penganggaran diyakini sebagai pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja.

Berdasarkan *Goal setting theory*, Partisipasi anggaran dapat meningkatkan kinerja pegawai (Nabhan & Munfa'ati, 2021). Dengan berpartisipasi dalam penganggaran, pegawai akan merasa dilibatkan dalam pelaksanaan anggaran sehingga diharapkan pegawai mampu menyusun anggaran dengan lebih baik (Sistiyani, Palikhatun & Payamta, 2019). Terdapat beberapa studi empiris yang menunjukkan hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Partisipasi penyusunan anggaran ditemukan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial (Arsalan *et al.*, 2018). Dalam penelitian lain Anggadini, Wulansari & Damayanti, (2021) menemukan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah. Hal ini mengindikasikan bahwa setiap peningkatan partisipasi anggaran akan meningkatkan kinerja aparatur pemerintah daerah dan sebaliknya. Berdasarkan penelitian di atas maka dapat ditarik sebuah hipotesis:

H1: Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial

2.8.2 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial

Komitmen organisasi diperlukan sebagai salah satu indikator kinerja pegawai. Komitmen organisasi adalah keinginan kuat untuk mempertahankan dirinya dalam organisasi dan kemauan untuk melakukan upaya yang signifikan dalam mendukung tujuan organisasi (Arsalan *et al.*, 2018). Komitmen organisasi menunjukkan semua anggota akan sepenuhnya mempertimbangkan dan memprioritaskan pekerjaan serta organisasi mereka. Setiap anggota organisasi akan berusaha membantu organisasi untuk mencapai tujuannya (Kusmuriyanto *et al.*, 2020).

Berdasarkan *Goal setting theory*, Komitmen yang tinggi membuat individu lebih peduli pada organisasi daripada kepentingan mereka sendiri dan berusaha menjadikan organisasi lebih baik begitu pula sebaliknya (Suwanto, Subyantoro & Tulasi, 2022). Komitmen organisasi yang tinggi dapat meningkatkan kinerja (M. W. Dewi & Ningsih, 2020). Terdapat beberapa studi empiris yang menunjukkan hubungan antara komitmen organisasi dan kinerja manajerial. Beberapa menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial (Arsalan *et al.*, 2018; Dewi, Sastri & Sanjaya, 2021; Sistiyan, Palikhatun & Payamta, 2019). Berdasarkan penelitian di atas maka dapat ditarik sebuah hipotesis:

H2: Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial

2.8.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial

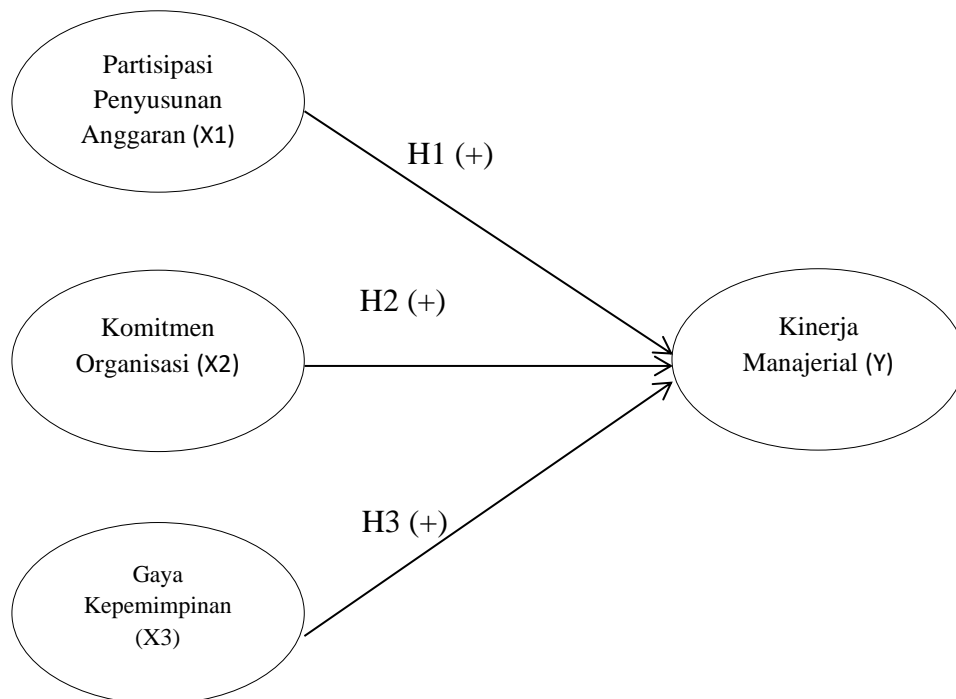
Salah satu keberhasilan instansi dalam memenuhi tujuannya ditentukan oleh kualitas pemimpin (Sistiyani, Palikhatun & Payamta, 2019). Berdasarkan *goal setting theory*, pemimpin bisa melakukan cara apapun yang menjadi target dan harapan dari hasil kinerjanya (Hutama & Susilowati, 2021). Kepemimpinan adalah proses seseorang mengatur dan memimpin organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Gaya kepemimpinan mengacu pada cara pemimpin mempengaruhi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi (Kusmuriyanto *et al.*, 2020). Faktor kepemimpinan berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan karena kepemimpinan yang efektif akan membantu tercapainya tujuan organisasi (Sistiyani, Palikhatun & Payamta, 2019).

Terdapat beberapa studi empiris yang menunjukkan hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja manajerial. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial (Kusmuriyanto *et al.*, 2020). Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Utama & Susilowati (2021), kinerja manajerial dipengaruhi gaya kepemimpinan secara positif dan signifikan. Dengan hadirnya manajer bersama gaya kepemimpinan yang tepat dapat mengarahkan bawahan yang mengalami kesulitan untuk kembali fokus pada tujuan yang hendak dicapai. Dalam penelitian lain Dewi, Sastri & Sanjaya, (2021), menemukan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan maka kinerja manajerial pada Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Bangli akan meningkat. Berdasarkan penelitian di atas maka dapat ditarik sebuah hipotesis:

H3: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial

2.9 Model Penelitian

Berdasarkan penjelasan teori yang ada, variabel dependen penelitian ini ialah kinerja manajerial. Sedangkan variabel independen ialah partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan. Sehingga, model penelitian dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.2 Model Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Dalam penelitian ini menggunakan 2 (dua) jenis variabel yaitu variabel dependen dan variabel independen. Variabel dependen yang digunakan yakni Kinerja Manajerial. Sedangkan variabel independen yang digunakan adalah Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan. Dalam Penelitian ini, operasionalisasi variabel dilakukan dengan mengadaptasi model pengukuran (skala) yang sudah digunakan sebelumnya untuk memperoleh skala pengukuran variabel yang memiliki validitas dan reliabilitas yang baik.

3.1.1 Partisipasi Penyusunan Anggaran

Partisipasi anggaran yaitu keterlibatan pegawai dengan manajer dalam proses penyusunan anggaran. Pengukuran partisipasi penyusunan anggaran diadaptasi dari skala yang dikembangkan oleh Utama & Susilowati (2021) yang terdiri dari 6 butir pertanyaan. Daftar pertanyaan tersebut digunakan untuk menilai tingkat partisipasi responden dan pengaruhnya pada proses penyusunan anggaran. Teknik pengukurannya menggunakan skala *likert* dengan skor terendah (poin 1) sedangkan skor tertinggi (poin 10).

Tabel 3.1 Partisipasi Penyusunan Anggaran

Indikator	Pertanyaan
Keterlibatan manajer dalam menyusun anggaran	Manajer terlibat dalam proses penyusunan anggaran?
Alasan atasan dalam merevisi anggaran yang diusulkan	Atasan memiliki alasan yang logis dalam merevisi usulan anggaran yang disusun oleh manajer?

Frekuensi pemberian saran dan pendapat	Manajer sangat intens dalam mengajak berdiskusi tentang anggaran?
Pengaruh manajer dalam anggaran akhir	Manajer sangat berpengaruh dalam anggaran akhir?
Pentingnya kontribusi anggaran yang diberikan	Manajer memiliki kontribusi yang sangat besar dalam proses penyusunan anggaran?
Frekuensi penyampaian pendapat	Atasan selalu meminta dan mempertimbangkan pendapat manajer dalam proses penyusunan anggaran?

Sumber: *Hutama & Susilowati (2021)*

3.1.2 Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah rasa percaya pada nilai-nilai organisasi, serta kesetiaan kepada organisasi untuk bekerja dan memiliki keinginan yang kuat untuk bertahan dalam organisasi (Anggadini, Wulansari & Damayanti, 2021). Pengukuran komitmen organisasi diadaptasi dari skala yang dikembangkan oleh *Hutama & Susilowati (2021)* yang terdiri dari 5 butir pertanyaan. Teknik pengukurannya menggunakan skala *likert* dengan skor terendah (poin 1) sedangkan skor tertinggi (poin 10).

Tabel 3.2 Komitmen Organisasi

Indikator	Pertanyaan
Kesanggupan untuk bekerja di atas rata-rata	Anda sanggup bekerja di atas rata-rata?
Kebanggaan terhadap organisasi tempat bekerja	Anda memiliki rasa bangga bekerja di perusahaan?
Kesediaan untuk mengerjakan semua pekerjaan	Anda bersedia mengerjakan semua pekerjaan yang diberikan?
Kesesuaian nilai individu dengan nilai organisasi	Anda telah mencerminkan nilai-nilai perusahaan?
Kebanggaan menjadi bagian organisasi	Anda bangga menjadi bagian dari perusahaan?

Sumber: *Hutama & Susilowati (2021)*

3.1.3 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan berkaitan dengan cara yang digunakan manajer untuk mengatur, mempengaruhi karyawan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan (Kusmuriyanto *et al.*, 2020). Pengukuran gaya kepemimpinan diadaptasi dari

skala yang dikembangkan oleh Utama & Susilowati (2021) yang terdiri dari 5 butir pertanyaan. Teknik pengukurannya menggunakan skala *likert* dengan skor terendah (poin 1) sedangkan skor tertinggi (poin 10).

Tabel 3.3 Gaya Kepemimpinan

Indikator	Pertanyaan
Memperhatikan kebutuhan bawahan	Manajer sangat memperhatikan kebutuhan bawahannya?
Simpati terhadap bawahan	Manajer memiliki rasa simpati yang besar terhadap bawahannya?
Menciptakan suasana saling percaya	Manajer mampu menciptakan suasana saling mempercayai antar bagaian perusahaan?
Memiliki sikap bersahabat	Manajer sangat bersahabat dan dekat dengan setiap bawahannya?
Menumbuhkan peran serta bawahan dalam pembuatan keputusan	Manajer mampu menumbuhkan motivasi kepada setiap bawahannya dalam pembuatan keputusan?

Sumber: Utama & Susilowati (2021)

3.1.4 Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial adalah hasil yang dicapai oleh manajer dalam kegiatan manajemen. Pengukuran kinerja manajerial diadaptasi dari skala yang dikembangkan oleh Utama & Susilowati (2021) yang terdiri dari 8 butir pertanyaan. Teknik pengukurannya menggunakan skala *likert* dengan skor terendah (poin 1) sedangkan skor tertinggi (poin 10).

Tabel 3.4 Kinerja Manajerial

Indikator	Pertanyaan
Perencanaan	Perusahaan telah melaksanakan proses perencanaan seperti menentukan tujuan, kebijakan, rencana kegiatan seperti penjadwalan kerja, penyusunan anggaran, dan penyusunan program?
Investigasi	Perusahaan telah melaksanakan proses investigasi seperti pengumpulan dan penyiapan informasi yang biasanya berbentuk catatan dan laporan?
Pengkoordinasian	Perusahaan telah melaksanakan proses pengkoordinasian seperti tukar menukar informasi dalam organisasi untuk mengkoordinasikan dan menyesuaikan laporan?

Evaluasi	Perusahaan telah melaksanakan proses evaluasi seperti mengukur dan menilai proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, dan penilaian laporan keuangan?
Pengawasan	Perusahaan telah melaksanakan proses pengawasan seperti pengarahan, memimpin, dan mengembangkan pegawai yang ada di setiap divisi?
Pengaturan Staff	Perusahaan telah melaksanakan proses penilaian staff seperti mempertahankan angkatan kerja pada setiap divisi, menyeleksi, dan mempromosikan pegawai?
Negosiasi	Perusahaan telah melaksanakan proses negosiasi seperti melakukan kontrak untuk barang atau jasa yang dibutuhkan oleh setiap divisi dengan pihak luar?
Perwakilan	Perusahaan telah melaksanakan proses perwakilan seperti mempromosikan visi, misi, dan tujuan organisasi dengan cara berkonsultasi secara lisan atau berhubungan dengan pihak lain di luar perusahaan?

Sumber: Utama & Susilowati (2021)

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Tana Tidung sejumlah 30 organisasi. Satuan Kerja Perangkat Daerah adalah pelaksana fungsi esekutif yang harus berkoordinasi agar penyelenggaraan pemerintahan berjalan dengan baik. Menurut Annisa, Sariningsih & Luthfi (2020), Kinerja pemerintah daerah selama ini masih rendah. Ada beberapa faktor penyebab terjadinya kinerja pemerintah daerah tersebut rendah, diantaranya karena sistem pengelolaan keuangan daerah yang masih lemah dimulai dari proses perencanaan dan penganggaran APBD, pelaksanaan dan penatausahaan APBD, pertanggungjawaban yang berupa pelaporan hasil pelaksanaan APBD serta pengawasan.

Hal ini sesuai dengan isu permasalahan strategis yang terdapat pada tabel 1.1 terkait kemandirian keuangan daerah yang belum optimal. Sehingga sampel yang digunakan pada penelitian ini ialah lembaga yang memiliki keterkaitan dengan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah, meliputi: (1) Sekretariat

DPRD, merupakan lembaga yang berwenang untuk menyusun dan menetapkan Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (APBD) (2) BPKAD, sebagai lembaga yang melaksanakan penyusunan pelaksanaan anggaran SKPD dan (3) BAPPEDA, sebagai lembaga yang menyusun dan merencanakan kebijakan anggaran daerah. Dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*. Adapun kriteria sampel ialah sebagai berikut:

1. Berpartisipasi dalam penyusunan anggaran
2. Telah bekerja minimal 1 tahun

Sehingga dengan menggunakan teknik *purposive sampling* jumlah sampel yang memenuhi kriteria ialah sebanyak 64 orang.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif. Data kuantitatif mengacu pada informasi faktual yang menyangkut angka-angka dan dapat diukur secara langsung. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang mana dikumpulkan oleh peneliti langsung dari sumber utama melalui survei, wawancara dan lain-lain.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Untuk pengumpulan data yang dibutuhkan guna mendukung penelitian ini, peneliti menggunakan metode survei kuesioner. Survei kuesioner merupakan metode survei dengan menggunakan kuesioner penelitian. Kuesioner adalah satu set pertanyaan yang tersusun secara sistematis dan standar sehingga pertanyaan yang sama dapat diajukan kepada setiap responden. Kuesioner merupakan alat pengumpulan data yang efektif karena dapat diperolehnya data standar yang dapat

dipertanggungjawabkan untuk keperluan analisis menyeluruh tentang karakteristik populasi yang diteliti.

3.5 Instrumen Penelitian

Alat ukur yang dipakai untuk pengumpulan data pada penelitian ini adalah Kuisisioner dalam bentuk skala *likert* 10 poin. Skala *likert* ditunjukkan dengan skor terendah (poin 1) sedangkan skor tertinggi (poin 10). Sehingga skor 1 (sangat tidak setuju) dan skor 10 (sangat setuju). Seluruh kuisisioner diadaptasi dari skala yang sudah dikembangkan oleh penelitian sebelumnya untuk memperoleh instrumen yang sudah terbukti valid dan reliabel.

3.5.1 Uji Validitas dan Reabilitas

a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Jadi validitas ingin mengukur apakah pertanyaan dalam kuesioner sudah mengukur apa yang hendak diukur (Ghozali, 2016). Nilai korelasi (r) dibandingkan dengan 0,5, jika korelasi (r) lebih besar dari 0,5 maka pertanyaan yang dibuat dikategorikan valid.

b. Uji Reabilitas

Ghozali (2016) menyatakan bahwa reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pengujian reliabilitas

yang digunakan dalam penelitian ini adalah *One Shot* atau pengukuran sekali saja, pengukurannya hanya sekali dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan. Kriteria uji reliabilitas instrument menggunakan batas 0,5, jika *Composite Reliability* lebih besar dari 0,5 maka pertanyaan dinyatakan reliabel.

3.6 Alat Analisis Data, Model Persamaan dan Pengujian Hipotesis

Alat analisis yang digunakan yaitu *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan program Smart-PLS. Dalam penelitian ini terdapat dua model, yaitu *outer model* dan *inner model*.

3.6.1 Outer Model

Outer model merupakan model pengukuran untuk menilai validitas dan reliabilitas model. *Outer model* digunakan untuk menguji validitas konstruk dan reliabilitas instrumen. Hal ini berguna untuk mengetahui kemampuan instrumen penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur dan konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep atau konsistensi responden dalam menjawab item pertanyaan dalam kuesioner atau instrumen penelitian. Pengukuran yang dilakukan melalui model pengukuran yaitu validitas konvergen, validitas diskriminan, *composite reliability* (Yudaruddin, 2021).

3.6.2 Inner Model

Inner model merupakan penilaian melalui *R-square* untuk memprediksi hubungan antar konstruk dan nilai signifikan dari model penelitian (Yudaruddin, 2021).

3.6.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan pada inner model dengan melakukan uji statistik apabila nilai *t-test*; *p-value* < 0,05 (alpha 5% = 1,96) maka dinyatakan berpengaruh signifikan jika H1 terbukti H0 tidak terbukti, begitu juga sebaliknya (Yudaruddin, 2021).

Adapun interpretasi dari hipotesis uji t-statistik adalah sebagai berikut:

H1 terbukti H0 tidak terbukti: Variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

H0 terbukti dan H1 tidak terbukti: Variabel independen tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Instrumen Penelitian

Pada bab ini menjelaskan hasil penelitian dan pembuktian hipotesis, kemudian dilanjutkan ke pembahasan hasil temuan tersebut. Teknik analisis yang digunakan adalah SEM-PLS dengan bantuan program SmartPLS Profesional Versi 3 untuk menguji hipotesis hubungan antar variabel. Dalam penelitian ini instrument pengukuran untuk pengumpulan data adalah kuesioner. Kuesioner diberikan atau dibagikan kepada pihak-pihak penting yang terkait langsung dengan masalah yang sedang diteliti. Sehingga keraguan yang mungkin dimiliki oleh responden terhadap pertanyaan tertentu dapat langsung diklarifikasi.

4.1.1 Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Jadi validitas ingin mengukur apakah pertanyaan dalam kuesioner sudah mengukur apa yang hendak diukur (Ghozali 2016). Nilai korelasi (r) dibandingkan dengan 0,5, jika korelasi (r) lebih besar dari 0,5 maka pertanyaan yang dibuat dikategorikan valid.

Tabel 4.1 Uji Validitas

	Partisipasi Penyusunan Anggaran (X1)	Komitmen Organisasi (X2)	Gaya Kepemimpinan (X3)	Kinerja Manajerial (Y)
PPA1	0,733	0,397	0,426	0,572
PPA2	0,851	0,525	0,555	0,687
PPA3	0,870	0,539	0,586	0,633
PPA4	0,844	0,475	0,552	0,613

PPA5	0,801	0,556	0,545	0,537
PPA6	0,865	0,591	0,486	0,610
KO1	0,609	0,805	0,603	0,624
KO2	0,509	0,880	0,686	0,641
KO3	0,527	0,914	0,729	0,666
KO4	0,538	0,924	0,660	0,671
KO5	0,537	0,886	0,660	0,613
GK1	0,557	0,595	0,884	0,589
GK2	0,539	0,622	0,846	0,592
GK3	0,481	0,720	0,872	0,705
GK4	0,585	0,639	0,870	0,598
GK5	0,581	0,694	0,866	0,639
KM1	0,648	0,605	0,598	0,913
KM2	0,722	0,708	0,675	0,927
KM3	0,742	0,663	0,661	0,912
KM4	0,687	0,671	0,684	0,932
KM5	0,605	0,592	0,617	0,935
KM6	0,661	0,750	0,752	0,916
KM7	0,636	0,689	0,653	0,923
KM8	0,680	0,675	0,671	0,908

Sumber: Pengolahan Data SmartPLS3, 2023

Ghozali (2016) menyatakan bahwa reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pengujian reliabilitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah *One Shot* atau pengukuran sekali saja, pengukurannya hanya sekali dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan. Kriteria uji reliabilitas instrument menggunakan batas 0,5, jika *Composite Reliability* lebih besar dari 0,5 maka pertanyaan dinyatakan reliabel.

Tabel 4.2 Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Composite Reliability</i> > 0,5	<i>Average Variance Extracted</i> > 0,5	Ket
Partisipasi Penyusunan Anggaran	0,932	0,697	Reliabel
Komitmen Organisasi	0,946	0,779	Reliabel
Gaya Kepemimpinan	0,938	0,753	Reliabel
Kinerja Manajerial	0,978	0,848	Reliabel

Sumber: Pengolahan Data SmartPLS3, 2023

4.2 Karakteristik Responden

Dalam penelitian ini, peneliti menyebarkan kuisioner sebanyak 64 kepada responden, dimana pada masing-masing satuan kerja perangkat daerah sebanyak 19 – 25 responden. Data responden pada satuan kerja perangkat daerah Kabupaten Tana Tidung yang berhasil mengisi kuisioner sebagai berikut:

Tabel 4.3 Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah Responden
Laki – Laki	39
Perempuan	25
Total	64

Sumber: Data diolah, 2023

Tabel 4. 4 Data Responden Berdasarkan Usia

Jenis Usia	Jumlah Responden
< 25	2
25 ≥ 35	15
35 ≥ 45	23
45 ≥ 55	18
> 55	6
Total	64

Sumber: Data diolah, 2023

Tabel 4.5 Data Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Jumlah Responden
SMA/SMK	9
D1	0
D2	0
D3	9
D4/S1	44
S2	2
Total	64

Sumber: Data diolah, 2023

Tabel 4.6 Data Responden Berdasarkan Jabatan

Jabatan	Jumlah Responden
Kepala Dinas/Ketua DPRD	0
Sekretariat	1
Kepala Bag. Keuangan	2
Kepala Bag. Perencanaan	2
Kepala Bag. Pendapatan	0
Kepala Bag. Pendataan	0
Kepala Bag. Aset	0

Kepala Bag. Pembangunan Sektoral	1
Anggota DPRD	19
Karyawan/Pegawai	39
Total	64

Sumber: Data diolah, 2023

Tabel 4.7 Data Responden Berdasarkan Masa Jabatan

Masa Jabatan	Jumlah Responden
< 5	38
5 ≤ 10	10
10 ≤ 15	14
> 15	2
Total	64

Sumber: Data diolah, 2023

4.3 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Berdasarkan hasil kuesioner pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Tana Tidung, maka diperoleh data sebagai berikut:

4.3.1 Analisis Deskriptif Partisipasi Penyusunan Anggaran

Pengukuran Partisipasi Penyusunan Anggaran diadaptasi dari 6 pertanyaan, yaitu:

1. Anda terlibat dalam proses penyusunan anggaran.
2. Atasan memiliki alasan yang logis dalam merevisi usulan anggaran yang disusun.
3. Anda sangat intens dalam mengajak berdiskusi tentang anggaran.
4. Anda sangat berpengaruh dalam anggaran akhir.
5. Anda memiliki kontribusi yang sangat besar dalam proses penyusunan anggaran.
6. Atasan selalu meminta dan mempertimbangkan pendapat dalam proses penyusunan anggaran.

Tabel 4.8 Tanggapan Responden Terhadap Partisipasi Penyusunan Anggaran Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Tana Tidung

Variabel	Pertanyaan	Skala Jawaban										Mean
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Partisipasi Penyusunan Anggaran	Anda terlibat dalam proses penyusunan anggaran.	0	0	0	0	0	0	3	18	15	28	9,06
	Atasan memiliki alasan yang logis dalam merevisi usulan anggaran yang disusun.	0	0	0	0	0	1	2	16	16	29	9,09
	Anda sangat intens dalam mengajak berdiskusi tentang anggaran.	0	0	0	0	0	0	1	20	17	26	9,06
	Anda sangat berpengaruh dalam anggaran akhir.	0	0	0	0	0	0	2	19	15	28	9,07
	Anda memiliki kontribusi yang sangat besar dalam proses penyusunan anggaran.	0	0	0	0	0	1	2	15	20	26	9,06
	Atasan selalu meminta dan mempertimbangkan pendapat dalam proses penyusunan anggaran.	0	0	0	0	0	0	5	16	12	31	9,07
Rerata												9,06

Sumber: Data diolah, 2023

Berdasarkan kategori data nilai dari rata-rata variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Tana Tidung, menunjukkan nilai sebesar 9,06 jawaban responden termasuk kategori baik. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa enam pernyataan tersebut dalam menentukan Partisipasi Penyusunan Anggaran termasuk dalam kategori baik.

4.3.2 Analisis Deskriptif Komitmen Organisasi

Pengukuran Komitmen Organisasi diadaptasi dari 5 pertanyaan, yaitu:

1. Anda sanggup bekerja di atas rata-rata.
2. Anda memiliki rasa bangga bekerja di dalam organisasi.

3. Anda bersedia mengerjakan semua pekerjaan yang diberikan.
4. Anda telah mencerminkan nilai-nilai organisasi.
5. Anda bangga menjadi bagian dari organisasi.

Tabel 4.9 Tanggapan Responden Terhadap Komitmen Organisasi Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Tana Tidung

Variabel	Pertanyaan	Skala Jawaban										Mean
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Komitmen Organisasi	Anda sanggup bekerja di atas rata-rata.	0	0	0	0	0	2	2	18	15	27	8,98
	Anda memiliki rasa bangga bekerja di dalam organisasi.	0	0	0	0	0	0	5	19	11	29	9
	Anda bersedia mengerjakan semua pekerjaan yang diberikan.	0	0	0	0	0	0	1	20	16	27	9,07
	Anda telah mencerminkan nilai-nilai organisasi.	0	0	0	0	0	1	5	17	14	27	8,95
	Anda bangga menjadi bagian organisasi.	0	0	0	0	1	0	3	18	15	27	8,98
Rerata												8,99

Sumber: Data diolah, 2023

Berdasarkan kategori data nilai dari rata-rata variabel Komitmen Organisasi pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Tana Tidung, menunjukkan nilai sebesar 8,99 jawaban responden termasuk kategori baik. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa lima pernyataan tersebut dalam menentukan komitmen organisasi termasuk dalam kategori baik.

4.3.3 Analisis Deskriptif Gaya Kepemimpinan

Pengukuran Gaya Kepemimpinan diadaptasi dari 5 pertanyaan, yaitu:

1. Atasan sangat memperhatikan kebutuhan bawahannya.

2. Atasan memiliki rasa simpati yang besar terhadap bawahannya.
3. Atasan mampu menciptakan suasana saling mempercayai.
4. Atasan sangat bersahabat dan dekat dengan setiap bawahannya.
5. Atasan mampu menumbuhkan motivasi kepada setiap bawahannya dalam pembuatan keputusan.

Tabel 4.10 Tanggapan Responden Terhadap Gaya Kepemimpinan pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Tana Tidung

Variabel	Pertanyaan	Skala Jawaban										Mean
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Gaya Kepemimpinan	Atasan sangat memperhatikan bawahannya.	0	0	0	0	0	0	3	19	20	22	8,95
	Atasan memiliki rasa simpati yang besar terhadap bawahannya.	0	0	0	0	0	0	0	24	16	24	9
	Atasan mampu menciptakan suasana saling mempercayai.	0	0	0	0	0	0	2	20	17	25	9,12
	Atasan sangat bersahabat dan dekat dengan setiap bawahannya.	0	0	0	0	0	0	0	23	18	23	9
	Atasan mampu menumbuhkan motivasi kepada setiap bawahannya dalam pembuatan keputusan.	0	0	0	0	0	0	1	23	17	23	8,96
Rerata												9

Sumber: Data diolah, 2023

Berdasarkan kategori data nilai dari rata-rata variabel Komitmen Organisasi pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Tana Tidung, menunjukkan nilai sebesar 9 jawaban responden termasuk kategori baik. Dengan

demikian dapat disimpulkan bahwa lima pernyataan tersebut dalam menentukan komitmen organisasi termasuk dalam kategori baik.

4.3.4 Analisis Deskriptif Kinerja Manajerial

Pengukuran Komitmen Organisasi diadaptasi dari 8 pertanyaan, yaitu:

1. Organisasi telah melaksanakan proses perencanaan seperti menentukan tujuan, kebijakan, rencana kegiatan seperti penjadwalan kerja, penyusunan anggaran, dan penyusunan program.
2. Organisasi telah melaksanakan proses investigasi seperti pengumpulan dan penyiapan informasi yang biasanya berbentuk catatan dan laporan.
3. Organisasi telah melaksanakan proses pengkoordinasian seperti tukar menukar informasi dalam organisasi untuk mengkoordinasikan dan menyesuaikan laporan.
4. Organisasi telah melaksanakan proses evaluasi seperti mengukur dan menilai proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, dan penilaian laporan keuangan.
5. Organisasi telah melaksanakan proses pengawasan seperti pengarahan, memimpin, dan mengembangkan pegawai yang ada di setiap divisi.
6. Organisasi telah melaksanakan proses penilaian staf seperti mempertahankan angkatan kerja pada setiap divisi, menyeleksi dan mempromosikan pegawai.
7. Organisasi telah melaksanakan proses negosiasi seperti melakukan kontrak barang atau jasa yang dibutuhkan oleh setiap divisi dengan pihak luar.

8. Organisasi telah melaksanakan proses perwakilan seperti mempromosikan visi, misi, dan tujuan organisasi dengan cara berkonsultasi secara lisan atau berhubungan dengan pihak lain diluar organisasi.

Tabel 4.11 Tanggapan Responden Terhadap Kinerja Manajerial pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Tana Tidung

Variabel	Pertanyaan	Skala Jawaban										Mean
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Kinerja Manajerial	Organisasi telah melaksanakan proses perencanaan seperti menentukan tujuan, kebijakan, rencana kegiatan seperti penjadwalan kerja, penyusunan anggaran, dan penyusunan program.	0	0	0	0	0	1	8	22	9	24	8,73
	Organisasi telah melaksanakan proses investigasi seperti pengumpulan dan penyiapan informasi yang biasanya berbentuk catatan dan laporan.	0	0	0	0	0	0	8	24	9	23	8,73
	Organisasi telah melaksanakan proses pengkoordinasian seperti tukar menukar informasi dalam organisasi untuk mengkoordinasikan dan menyesuaikan laporan.	0	0	0	0	0	0	10	20	11	23	8,73
	Organisasi telah melaksanakan proses evaluasi seperti mengukur dan menilai proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, dan penilaian laporan keuangan.	0	0	0	0	0	0	5	29	8	22	8,73
	Organisasi telah melaksanakan proses pengawasan seperti pengarahan, memimpin, dan	0	0	0	0	0	0	9	22	10	23	8,73

	mengembangkan pegawai yang ada di setiap divisi.											
	Organisasi telah melaksanakan proses penilaian staf seperti mempertahankan angkatan kerja pada setiap divisi, menyeleksi dan mempromosikan pegawai.	0	0	0	0	0	0	6	27	9	22	8,73
	Organisasi telah melaksanakan proses negosiasi seperti melakukan kontrak barang atau jasa yang dibutuhkan oleh setiap divisi dengan pihak luar.	0	0	0	0	0	0	8	24	9	23	8,73
	Organisasi telah melaksanakan proses perwakilan seperti mempromosikan visi, misi, dan tujuan organisasi dengan cara berkonsultasi secara lisan atau berhubungan dengan pihak lain diluar organisasi.	0	0	0	0	0	0	8	22	13	21	8,73
Rerata												8,73

Sumber: Data diolah, 2023

Berdasarkan kategori data nilai dari rata-rata variabel Komitmen Organisasi pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Tana Tidung, menunjukkan nilai sebesar 8,73 jawaban responden termasuk kategori baik. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa lima pernyataan tersebut dalam menentukan komitmen organisasi termasuk dalam kategori baik.

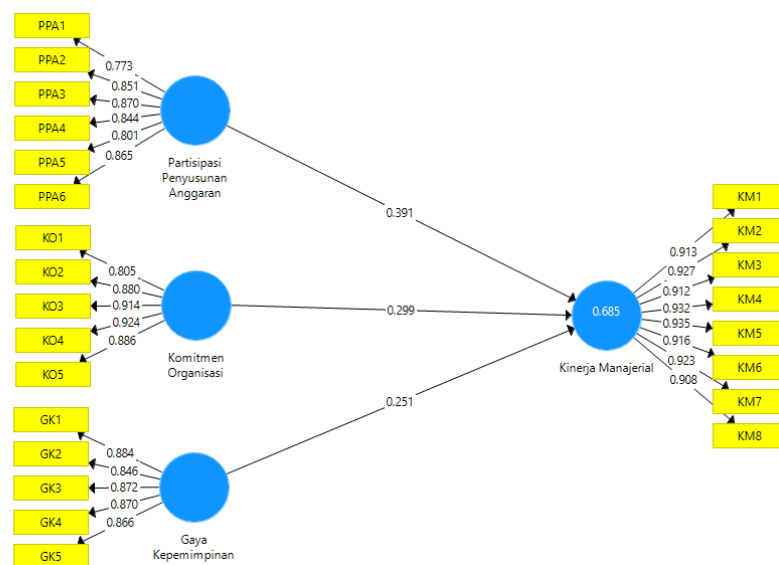
4.4 Hasil Analisis Data Penelitian

Analisis yang digunakan pada penelitian ini ialah *structural equation modeling-partial least square* (SEM-PLS) yaitu metode *alternative SEM*, terdapat

dua tahap pengolahan yang dilakukan dalam menilai Fit Model dari sebuah model penelitian. Tahap-tahap tersebut sebagai berikut:

4.4.1 Pengujian Model Pengukuran (*Outer Model*)

Outer model adalah model yang menspesifikan hubungan antara variabel laten dengan indikator-indikatornya, atau bisa dikatakan bahwa *outer model* mendefinisikan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel latennya. *Outer model* diinterpretasikan dengan melihat beberapa hal, antara lain: nilai konvergen (*konvergen validity*), nilai diskriminan (*discriminant validity*), *composite reliability*, *Average Variance Extracted (AVE)*, dan *Alpha's Cronbach*. Model PLS *Algorithm* disajikan pada gambar dibawah ini.

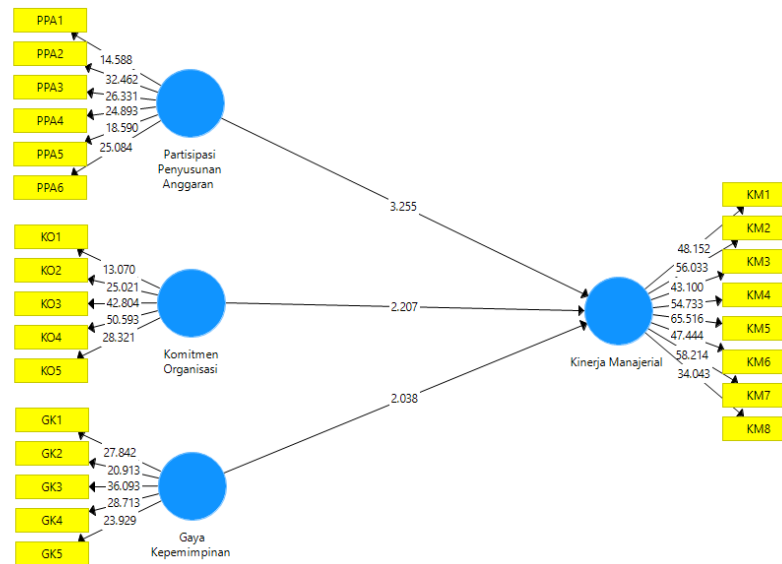


Gambar 4.1 Diagram Lintasan Model Struktural PLS *Algorithm*

Sumber: Pengolahan Data SmartPLS3, 2023

Adapun hasil estimasi model structural dengan seluruh metode estimasi PLS *Algorithm* menunjukkan nilai koefisien path yaitu melalui uji t-statistik

(>1,96) dan *P Value* (<0,05) antara variabel konstruk, dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 4.2 Diagram Lintasan Model Struktural PLS Algorithm Bootstrapping

Sumber: Pengolahan Data SmartPLS3, 2023

4.4.1.1 Validitas Konvergen

Validitas konvergen terpenuhi jika skor yang diperoleh dengan dua instrumen berbeda yang mengukur konsep yang sama menunjukkan korelasi yang tinggi. Indikator yang memiliki validitas konvergen ialah indikator yang memiliki *outer loading* faktor diatas 0.70. Namun nilai faktor loading 0,50-0,60 masih dapat di tolerir dengan nilai *t-statistic* diatas 1,96 atau *p-value* <0,05. Hasil uji selanjutnya ditampilkan pada tabel berikut:

Tabel 4.12 Hasil Pengujian Validitas Konvergen

Variabel	Indikator	Original Sample	Standard Deviation (STDEV)	T Stat	Ket
Partisipasi Penyusunan Anggaran (PPA)	PPA1	0,773	0,053	14,588	0,000
	PPA2	0,851	0,026	32,362	0,000
	PPA3	0,870	0,033	26,331	0,000
	PPA4	0,844	0,034	24,893	0,000

	PPA5	0,801	0,043	18,590	0,000
	PPA6	0,865	0,034	25,084	0,000
Komitmen Organisasi (KO)	KO1	0,805	0,062	13,070	0,000
	KO2	0,880	0,035	25,021	0,000
	KO3	0,914	0,021	42,804	0,000
	KO4	0,924	0,018	50,593	0,000
	KO5	0,886	0,031	28,321	0,000
Gaya Kepemimpinan (GK)	GK1	0,884	0,032	27,842	0,000
	GK2	0,846	0,040	20,913	0,000
	GK3	0,872	0,024	36,093	0,000
	GK4	0,870	0,030	28,713	0,000
	GK5	0,866	0,036	23,929	0,000
Kinerja Manajerial (KM)	KM1	0,913	0,019	48,152	0,000
	KM2	0,927	0,017	56,033	0,000
	KM3	0,912	0,021	43,100	0,000
	KM4	0,932	0,017	54,733	0,000
	KM5	0,935	0,014	65,516	0,000
	KM6	0,916	0,019	47,444	0,000
	KM7	0,923	0,016	58,214	0,000
	KM8	0,908	0,027	34,043	0,000

Sumber: Pengolahan Data SmartPLS3, 2023

Berdasarkan pada tabel di atas, perolehan nilai *outer loading* untuk variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran (PPA) yang dalam penelitian ini diukur oleh 6 indikator, yang dimana indikator dengan *outer loading* tertinggi ialah anda sangat intens dalam mengajak berdiskusi tentang anggaran (PPA3) sebesar 0,870 dan indikator dengan *outer loading* terendah ialah anda terlibat dalam proses penyusunan anggaran (PPA1) sebesar 0,773. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator anda sangat intens dalam mengajak berdiskusi tentang anggaran merupakan faktor penting dalam variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran pada SKPD Kabupaten Tana Tidung.

Variabel Komitmen Organisasi (KO) dalam penelitian ini diukur oleh 5 indikator, dimana untuk indikator dengan *outer loading* tertinggi ialah anda telah mencerminkan nilai-nilai organisasi (KO4) sebesar 0,924 dan indikator dengan *outer loading* terendah ialah anda sanggup bekerja diatas rata-rata (KO1) sebesar 0,805. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator anda telah mencerminkan nilai-

nilai organisasi merupakan faktor penting dalam variabel Komitmen Organisasi pada SKPD Kabupaten Tana Tidung.

Variabel Gaya Kepemimpinan (GK) dalam penelitian ini diukur oleh 5 indikator, dimana untuk indikator dengan *outer loading* tertinggi ialah atasan sangat memperhatikan kebutuhan bawahannya (GK1) sebesar 0,884 dan indikator dengan *outer loading* terendah ialah atasan memiliki rasa simpati yang besar terhadap bawahannya (GK2) sebesar 0,846. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator atasan sangat memperhatikan kebutuhan bawahannya merupakan faktor penting dalam variabel Gaya Kepemimpinan pada SKPD Kabupaten Tana Tidung.

Variabel Kinerja Manajerial (KM) dalam penelitian ini diukur oleh 8 indikator, dimana untuk indikator dengan *outer loading* tertinggi ialah organisasi telah melaksanakan proses pengawasan seperti pengarahan, memimpin dan mengembangkan pegawai yang ada disetiap divisi (KM5) sebesar 0,935 dan indikator dengan *outer loading* terendah ialah organisasi telah melaksanakan proses perwakilan seperti mempromosikan visi, misi, dan tujuan organisasi dengan cara berkonsultasi secara lisan atau berhubungan dengan pihak lain diluar organisasi (KM8) sebesar 0,908. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator organisasi telah melaksanakan proses pengawasan seperti pengarahan, memimpin dan mengembangkan pegawai yang ada di setiap divisi merupakan faktor penting dalam variabel Kinerja Manajerial pada SKPD Kabupaten Tana Tidung.

4.4.1.2 Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan dimaksudkan untuk menguji bahwa suatu konstruk secara tepat hanya mengukur konstruk yang hendak diukur, bukan konstruk yang lain. Metode pengujian *discriminant validity* dapat menggunakan pendekatan *cross-loading* antara indikator dengan konstruknya dan menggunakan akar dari *average variance extracted (AVE)*. *Discriminant validity* dari model pengukuran dinilai berdasarkan pengukuran cross loading dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan pokok pengukuran setiap indikator lebih besar daripada konstruk lainnya, maka konstruk laten mampu memprediksi indikator lebih baik daripada konstruk lainnya. Artinya, indikator yang digunakan untuk konstruk latennya tersebut dikatakan valid.

Tabel 4.13 Hasil Pengujian *Cross Loadings*

	Partisipasi Penyusunan Anggaran (X1)	Komitmen Organisasi (X2)	Gaya Kepemimpinan (X3)	Kinerja Manajerial (Y)
PPA1	0,773	0,397	0,426	0,572
PPA2	0,851	0,525	0,555	0,687
PPA3	0,870	0,539	0,586	0,633
PPA4	0,844	0,475	0,552	0,613
PPA5	0,801	0,556	0,545	0,537
PPA6	0,865	0,591	0,486	0,610
KO1	0,609	0,805	0,603	0,624
KO2	0,509	0,880	0,686	0,641
KO3	0,527	0,914	0,729	0,666
KO4	0,538	0,924	0,660	0,671
KO5	0,537	0,886	0,660	0,613
GK1	0,557	0,595	0,884	0,589
GK2	0,539	0,622	0,846	0,592
GK3	0,481	0,720	0,872	0,705
GK4	0,585	0,639	0,870	0,598
GK5	0,581	0,694	0,866	0,639
KM1	0,648	0,605	0,598	0,913
KM2	0,722	0,708	0,675	0,927
KM3	0,742	0,663	0,661	0,912
KM4	0,687	0,671	0,684	0,932
KM5	0,605	0,592	0,617	0,935
KM6	0,661	0,750	0,752	0,916

KM7	0,636	0,689	0,653	0,923
KM8	0,680	0,675	0,671	0,908

Sumber: Pengolahan Data SmartPLS3, 2023

Melalui hasil analisis di atas terlihat bahwa korelasi konstruk masing-masing variabel laten dengan indikatornya lebih besar dibandingkan dengan variabel laten lainnya. Dapat dilihat seperti indikator memiliki korelasi yang lebih tinggi dengan variabel laten lainnya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model sudah memenuhi validitas diskriminan.

Penilaian kedua adalah melalui *Average Variance Extrracted* (AVE). Nilai AVE 0,50 dan lebih tinggi menunjukkan tingkat validitas konvergen yang memadai, yang berarti bahwa variabel laten menjelaskan lebih dari setengah dari varian indikator.

Tabel 4.14 AVE

Variabel	<i>Average Variance Extrracted</i> (AVE)
Partisipasi Penyusunan Anggaran	0,697
Komitmen Organisasi	0,779
Gaya Kepemimpinan	0,753
Kinerja Manajerial	0,848

Sumber: Pengolahan Data SmartPLS3, 2023

Composite reliability digunakan untuk menguji nilai *reliability* atau reliabilitas antara indikator dari konstruk yang membentuknya. Nilai *composite reliability* dikatakan baik, jika nilainya di atas 0,70 direkomendasikan, namun nilai faktor 0,50-0,60 masih dapat ditolerir. Dengan kata lain, nilai *composite reliability* yang baik menunjukkan bahwa *discriminant validity* telah tercapai.

Tabel 4.15 Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	Ket
Partisipasi Penyusunan Anggaran	0,913	0,932	Reliabel
Komitmen Organisasi	0,928	0,946	Reliabel
Gaya Kepemimpinan	0,918	0,938	Reliabel
Kinerja Manajerial	0,974	0,978	Reliabel

Sumber: Pengolahan Data SmartPLS3, 2023

Hasil output *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* seluruhnya memiliki nilai diatas 0.70 menunjukkan bahwa *discriminant validity* telah tercapai. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa seluruh variabel laten memiliki tingkat keandalan yang baik.

4.4.2 Pengujian Model Pengukuran (*Inner Model*)

Kriteria utama untuk model struktural pada SEM-PLS adalah berdasarkan R^2 dan tingkat signifikansi koefisien jalur. Nilia-nilai R^2 sebesar 0,75, 0,50 atau 0,25 untuk variabel laten endogen dalam model struktural dapat diinterpretasikan sebagai besar, sedang dan lemah.

Tabel 4.16 R-Square

Variabel	<i>R-Square</i>
Partisipasi Penyusunan Anggaran	-
Komitmen Organisasi	-
Gaya Kepemimpinan	-
Kinerja Manajerial	0,685

Sumber: *Pengolahan Data SmartPLS3, 2023*

Model Struktural menempatkan Kinerja Manajerial sebagai variabel endogen sebesar 68,5% dan sisanya 31,5% dipengaruhi faktor lain di luar model.

4.5 Hasil Analisis dan Pengujian Model Struktural Koefisien Jalur

Model struktural (*inner model*) dievaluasi dengan melihat nilai koefisien parameter jalur hubungan antara variabel laten. Pengujian model struktural (*inner model*) dilakukan setelah model hubungan yang dibangun dalam penelitian ini sesuai dengan data hasil observasi dan kesesuaian model secara keseluruhan (*goodness of fit model*). Tujuannya untuk mengetahui hubungan antara variabel laten yang dirancang dalam penelitian ini. Pengujian model structural dan hipotesis dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien jalur dan nilai titik kritis (t-statistik) yang signifikan pada $\alpha = 0,05$ dan *p value*.

4.5.1 Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Pengujian hipotesis pengaruh langsung dapat dilihat pada diagram lintasan jalur PLS *Algorithm* dan *Bootstrapping*. Adapun koefisien jalur dan pengujian hipotesis pengaruh langsung dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 4.17 Path Coefficient (MEAN, STDEV, T-Statistic, P Value)

	<i>Original Sampel Estimate</i>	<i>Mean Of Unsample</i>	<i>Standard Deviation</i>	<i>T-Static</i>	<i>P Value</i>	Ket
PPA->KM	0,391	0,407	0,120	3,255	0,001	Signifikan
KO->KM	0,299	0,276	0,135	2,207	0,028	Signifikan
GK->KM	0,251	0,264	0,123	2,038	0,042	Signifikan

Sumber: Pengolahan Data SmartPLS3, 2023

Berdasarkan hasil analisis dari parameter koefisien jalur dan pengujian t-statistik serta nilai *p value* menunjukkan bahwa semua koefisien jalur berpengaruh signifikan. Parameter uji hipotesis menggunakan perbandingan nilai t, yaitu jika nilai t statistik > dari t table (1,96) atau *p value* (<0,05), maka H1 terbukti H0 tidak terbukti.

4.5.1.1 Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial, melalui nilai koefisien jalur sebesar 0,407, t hitung sebesar 3,255 dan *p value* 0,001. Nilai tersebut memenuhi syarat untuk penerimaan H1 yaitu nilai t hitung yang lebih besar dari 1,96 dan *p value* < 0.05. Dengan demikian dapat disimpulkan Partisipasi Penyusunan Anggaran terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial pada SKPD Kabupaten Tana Tidung. Nilai koefisien positif ini menandakan bahwa semakin baik Partisipasi Penyusunan Anggaran maka akan berimplikasi pada semakin baiknya Kinerja Manajerial pada SKPD Kabupaten Tana Tidung.

4.5.1.2 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial, melalui nilai koefisien jalur sebesar 0,299, t hitung sebesar 2,207 dan p value 0,028. Nilai tersebut memenuhi syarat untuk penerimaan H1 yaitu nilai t hitung yang lebih besar dari 1,96 dan p value < 0.05 . Dengan demikian dapat disimpulkan Komitmen Organisasi terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial pada SKPD Kabupaten Tana Tidung. Nilai koefisien positif ini menandakan bahwa semakin baik Komitmen Organisasi maka akan berimplikasi pada semakin baiknya Kinerja Manajerial pada SKPD Kabupaten Tana Tidung.

4.5.1.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Manajerial

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Manajerial, melalui nilai koefisien jalur sebesar 0,251, t hitung sebesar 2,038 dan p value 0,042. Nilai tersebut memenuhi syarat untuk penerimaan H1 yaitu nilai t hitung yang lebih besar dari 1,96 dan p value < 0.05 . Dengan demikian dapat disimpulkan Gaya Kepemimpinan terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial pada SKPD Kabupaten Tana Tidung. Nilai koefisien positif ini menandakan bahwa semakin baik Komitmen Organisasi maka akan berimplikasi pada semakin baiknya Kinerja Manajerial pada SKPD Kabupaten Tana Tidung.

Tabel 4.18 Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Terbukti/Tidak Terbukti
Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial	Terbukti
Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial	Terbukti
Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Manajerial	Terbukti

Sumber: *Pengolahan Data SmartPLS3, 2023*

4.6 Pembahasan

4.6.1 Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Dalam hasil penelitian ini menunjukkan pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial adalah positif. Positif terlihat dari original sampel sebesar 0,391 dan signifikan dengan *t statistic* sebesar 3,255 ($>1,96$). Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial pada SKPD Kabupaten Tana Tidung. Hasil penelitian ini sejalan dengan hipotesis yang menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Pengaruh positif menunjukkan bahwa penyusunan anggaran dapat mempengaruhi kinerja manajerial karena adanya partisipasi bawahan yang baik dalam menyusun anggaran, sehingga bawahan merasa terlibat dan bertanggung jawab atas pelaksanaan anggaran. Pengaruh signifikan menunjukkan bahwa partisipasi anggaran mempunyai peranan yang penting dalam meningkatkan kinerja manajerial.

Berdasarkan *goal setting theory*, dengan melibatkan manajer tingkat bawah dan menengah dalam penganggaran diyakini dapat meningkatkan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Hasil penelitian ini mendukung *goal setting theory* yang menunjukkan bahwa semakin terlibat manajer dalam penyusunan anggaran baik ditingkat bawah maupun tingkat atas maka kinerja manajerial akan semakin mudah dicapai. Hasil ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Arsalan *et al.*, (2018), Annisa, Sariningsih & Luthfi, (2020), M. W. Dewi &

Ningsih, (2020), Wokas, Saerang & Mawikere, (2022), dan Sariati & Azhar, (2020), menemukan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Tentunya pengaruh positif ini harus dijaga oleh pihak organisasi. Dalam hal ini, kerjasama dan komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan sangat perlu untuk menghasilkan susunan anggaran yang baik. Dan bagi organisasi perlu adanya peninjauan lebih dalam terkait penyusunan anggaran sehingga mampu meningkatkan kinerja manajerial bagi organisasi.

4.6.2 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial

Dalam hasil penelitian ini menunjukkan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial adalah positif. Positif terlihat dari original sampel sebesar 0,299 dan signifikan dengan *t statistic* sebesar 2,207 ($>1,96$). Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial pada SKPD Kabupaten Tana Tidung. Hasil penelitian ini sejalan dengan hipotesis yang menyatakan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Pengaruh positif menandakan bahwa komitmen dalam berorganisasi berpengaruh terhadap kinerja bawahan dan atasan. Komitmen yang tinggi akan mempengaruhi pegawai dalam bekerja artinya komitmen organisasi yang tinggi sangat diperlukan dalam sebuah organisasi. Serta komitmen yang tinggi akan mempengaruhi situasi kerja yang professional.

Berdasarkan *goal setting theory*, organisasi yang mendorong partisipasi penyusunan anggaran akan memperoleh komitmen yang tinggi dari pegawai

untuk mendorong pencapaian kinerja pegawai. Hasil penelitian ini mendukung *goal setting theory* yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai sehingga dengan komitmen organisasi yang baik maka kinerja manajerial dapat terlaksanakan dengan baik. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Annisa, Sariningsih & Luthfi, (2020), Arsalan *et al.*, (2018), Wokas, Saerang & Mawikere, (2022), M. W. Dewi & Ningsih, (2020), Suwanto, Subyantoro & Tulasi, (2022), dan Utariani, Lestari & Clarissa (2022), menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan hasil penelitian ini, komitmen yang tinggi terhadap suatu organisasi akan menimbulkan rasa memiliki terhadap organisasinya. Hal ini mengindikasikan bahwa komitmen dalam berorganisasi berpengaruh terhadap kinerja. Komitmen organisasi menunjukkan loyalitas individu kepada organisasi tersebut. Dengan adanya komitmen organisasi, individu akan bersungguh-sungguh dalam melaksanakan pekerjaan. Sehingga komitmen organisasi harus ditingkatkan agar kinerja di dalam organisasi tidak menurun.

4.6.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Manajerial

Dalam hasil penelitian ini menunjukkan pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap kinerja manajerial adalah positif. Positif terlihat dari original sampel sebesar 0,251 dan signifikan dengan *t statistic* sebesar 2,038 (>1,96). Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial pada SKPD Kabupaten Tana Tidung.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hipotesis yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Kepemimpinan dalam suatu organisasi adalah faktor yang sangat diperlukan. Pengaruh positif ini mengindikasikan bahwa keberhasilan dalam suatu organisasi baik sebagai keseluruhan maupun berbagai kelompok dalam suatu organisasi tertentu, sangat tergantung pada mutu kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan. Pengaruh signifikan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai peranan yang penting dalam meningkatkan kinerja manajerial.

Berdasarkan *goal setting theory*, pemimpin bisa melakukan cara apapun yang menjadi target dan harapan dari hasil kinerjanya (Hutama & Susilowati, 2021). Dengan kepemimpinan yang positif diharapkan dapat menciptakan suasana kerja yang baik sehingga pegawai dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik. Hasil ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Dewi, Sastri & Sanjaya, (2021), Utama & Susulowati, (2021), Utariani, Lestari & Clarissa (2022), dan Salta & Safitri (2023), menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan hasil penelitian ini, kepemimpinan harus sesuai dengan kondisi organisasi. Kepemimpinan yang baik akan menghasilkan kinerja yang baik. Kepemimpinan yang tidak sesuai akan berdampak pada penurunan kepuasan kerja. Dan pada akhirnya dapat menurunkan kinerja manajerial. Hal seperti ini tentunya yang harus dihindari oleh pimpinan dan bawahan. Seorang pemimpin harus memiliki rasa simpati dan mampu menumbuhkan motivasi kepada

bawahannya dalam pembuatan keputusan. Sehingga bawahan diharapkan memiliki pandangan yang positif serta berusaha berbuat yang terbaik untuk mencapai tujuan dan kinerja yang lebih baik lagi.

BAB V

PENUTUP

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan tentang pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial pada SKPD Kabupaten Tana Tidung, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Partisipasi penyusunan anggaran terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik partisipasi dalam penyusunan anggaran pada SKPD Kabupaten Tana Tidung, maka Kinerja Manajerial akan semakin meningkat.
2. Komitmen organisasi terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik komitmen organisasi pada SKPD Kabupaten Tana Tidung, maka Kinerja Manajerial akan semakin meningkat.
3. Gaya kepemimpinan terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan pada SKPD Kabupaten Tana Tidung, maka Kinerja Manajerial akan semakin meningkat.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah diperoleh, peneliti memberikan saran sebagai berikut:

1. Bagi SKPD terkhusus DPRD, BPKAD dan BAPPEDA Kabupaten Tana Tidung, diharapkan agar tetap berupaya lebih meningkatkan kinerja manajerial dengan cara aktif berpartisipasi dalam penyusunan anggaran, komitmen terhadap organisasi yang tinggi, juga dengan gaya kepemimpinan yang positif sehingga segala bentuk kegiatan telah ditetapkan dapat tercapai sesuai yang telah direncanakan.
2. Penelitian sejenis dimasa yang akan datang, maka peneliti menyarankan perlu dilakukan penambahan jumlah sampel, seperti sampel yang diperluas pada seluruh SKPD Kabupaten Tana Tidung. Sehingga informasi yang diperoleh dapat menghasilkan kesimpulan yang lebih baik.
3. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan dapat meneliti variabel-variabel lain yang diduga dapat mempengaruhi kinerja manajerial.

DAFTAR PUSTAKA

- Anggadini, S. D., Wulansari, L., & Damayanti, S. (2021). The Influence of Budget Participation and Organizational Commitment to The Performance of Regional Government Apparatus. *International Journal of Management Science and Information Technology (IJMSIT)*, 1(2), 6–19.
- Annisa, F., Sariningsih, E., & Luthfi, M. (2020). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, Profesionalisme Sumber Daya Manusia dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial (studi kasus pada SKPD Kabupaten Pesawaran). *Jurnal Ilmiah Akuntansi Rahmadiyah (JIAR)*, 3(2), 1–14.
- Arsalan, S., Haizam, M., Saudi, M., Susiani, R., & Adison, A. (2018). Effect of Participative Budgeting , Organizational Commitment and Work Motivation on Managerial Performance (Survey of Motor Vehicle Dealers in Bandung). *International Journal of Engineering & Technology*, 7(4), 240–244.
- Dewi, L. P. W., Sastri, I. D. A. . M., & Sanjaya, I. K. P. W. (2021). Pengaruh Partisipasi Anggaran , Akuntabilitas Publik dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial Pada Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Bangli. *Jurnal Riset Akuntansi Warmadewa*, 2(32), 75–81.
- Dewi, M. W., & Ningsih, S. (2020). The Influence of Budget Participation and Organizational Commitment to Managerial Performance (Case Study at PT. Adhi Karya Persero Tbk). *International Journal of Economics*, 4(2), 414–422.
- Ghozali, I. (2016). *aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 23 (VIII)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Hutama, S. G., & Susilowati, E. (2021). Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Organisasi (Studi Kasus di Kantor Balai Monitor Kelas 1 Surabaya). *JURNAL VALUE : Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 16(2), 427–440.
- Jatmiko, B., Laras, T., & Rohmawati, A. (2020). Budgetary Participation, Organizational Commitment, and Performance of Local Government Apparatuses. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(7), 379–390. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no7.379>
- Kusmuriyanto, K., Slamet, A., Raharjo, T., & Yanto, H. (2020). Managerial Performance Improvement Through Budget Participation With Moderation Variables In Public Companies. *Proceedings of the 5th International Conference on Science, Education and Technology*. <https://doi.org/10.4108/eai.29-6-2019.2290457>
- Locke, E. A. (1968). Toward a Theory of Task Motivation and Incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, 157–189.

- Nabhan, F., & Munfa'ati, D. (2021). Managerial Performance Based on Participation Budgetary, Islamic Work Motivation and Organizational Commitment. *Proceedings of the 3rd International Conference on Banking, Accounting, Management and Economics (ICOBAME 2020)*, 169, 235–240. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.210311.046>
- Rivito, A., & Mulyani, S. (2019). The Effect of Budget Participation on Local Government Performance with Organizational Commitment as Moderating Variable. *Journal of Accounting Auditing and Business*, 2(2), 13.
- Sariati, & Azhar, I. (2020). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi, dan Motivasi terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Mahasiswa Akuntansi Samudra*, 1(1), 65–78. <https://doi.org/10.24090/mabsya.v2i2.3773>
- Salta., & Safitri, M. (2023). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(1).
- Sistiyan, M. P., Palikhatun, P., & Payamta, P. (2019). The Effect of Budgetary Participation, Organizational Commitment, and Leadership Styles on the Employees' Performance. *SEISENSE Journal of Management*, 2(1), 107–117. <https://doi.org/10.33215/sjom.v2i1.97>
- Suwarto, F. X., Subyantoro, A., & Tulasi, D. (2022). An Analysis of the Effect of Budget Participation on Managerial Performance with Organizational Commitment, Motivation and Decentralized Structure as Moderating Variables in Public Sector Organizations. *International Journal of Management Studies and Social Science Research Conducted*, 4(3), 86–98.
- Utariani, R. A. G. I., Lestari, K. A. G. I., & Clarissa, V. S. (2022). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi, Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Manajerial pada OPD di Kabupaten Badung. *Jurnal Research of Accounting (JARAC)*, 4(1), 63-78.
- Wokas, B., Saerang, D., & Mawikere, L. (2022). Pengaruh komitmen organisasi, partisipasi penyusunan Anggaran, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Manajerial Pada Pt. Uphus Khamang Indonesia. *Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum*, 5(2), 921–932.
- Yudaruddin, R. (2021). *Laboratorium Statistik*. Samarinda: RV Pustaka Horizon.

LAMPIRAN

Lampiran 1. Penelitian Terdahulu

No	Ringkasan Penelitian Terdahulu
1.	<p>Nama Peneliti : Hutama & Susulowati, (2021)</p> <p>Judul Penelitian : Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Organisasi (Studi kasus di kantor Balai)</p> <p>Objek Penelitian : Kantor Balai Monitor Kelas 1 Surabaya</p> <p>Variabel Penelitian : X = Partisipasi anggaran dan Gaya kepemimpinan Y = Kinerja Manajerial Z = Komitmen Organisasi</p> <p>Hasil Penelitian : 1. Komitmen organisasi dipengaruhi partisipasi anggaran, namun tidak dipengaruhi gaya kepemimpinan; 2. Kinerja manajerial dipengaruhi partisipasi anggaran dan gaya kepemimpinan, namun tidak dipengaruhi oleh komitmen organisasi; 3. Komitmen Organisasi tidak memediasi pengaruh partisipasi anggaran dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial.</p>
2.	<p>Nama Peneliti : Dewi, Sastri & Sanjaya, (2021)</p> <p>Judul Penelitian : Pengaruh Partisipasi Anggaran, Akuntabilitas Publik dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial Pada Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Bangli</p> <p>Objek Penelitian : Perangkat Daerah Kabupaten Bangli dengan jumlah sampel 65 responden.</p> <p>Variabel Penelitian : X = Partisipasi Anggaran, Akuntabilitas Publik dan Gaya Kepemimpinan Y = Kinerja Manajerial</p> <p>Hasil Penelitian : 1. Partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial; 2. Akuntabilitas publik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial; 3. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.</p>
3.	<p>Nama Peneliti : Sariati & Azhar, (2020)</p> <p>Judul Penelitian : Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Manajerial Pada Kantor Camat Kota Langsa</p>

	<p>Objek Penelitian : Pegawai Kantor Kecamatan Kota Langsa dengan jumlah 114 para karyawan.</p>
	<p>Variabel Penelitian : X = Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi dan Motivasi Y = Kinerja Manajerial</p>
	<p>Hasil Penelitian : 1. Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial, dan motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial; 2. Partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.</p>
4.	<p>Nama Peneliti : Annisa, Sariningsih & Luthfi, (2020)</p>
	<p>Judul Penelitian : Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, Profesionalisme Sumber Daya Manusia Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Kasus Pada SKPD Kabupaten Pesawaran)</p>
	<p>Objek Penelitian : Data dikumpulkan secara <i>purposive sampling</i>, dengan jumlah sampel 96 responden yang terlibat dalam penganggaran.</p>
	<p>Variabel Penelitian : X = Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, Profesionalisme Sumber Daya Manusia Dan Komitmen Organisasi Y = Kinerja Manajerial</p>
	<p>Hasil Penelitian : 1. Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial; 2. Kejelasan sasaran anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial; 3. Profesionalisme sumber daya manusia berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial; 4. Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.</p>
5.	<p>Nama Peneliti : Anggadini, Wulansari & Damayanti, (2021)</p>
	<p>Judul Penelitian : <i>The Influence of Budget Participation and Organizational Commitment to The Performance of Regional Government Apparatus</i></p>
	<p>Objek Penelitian : Badan Pengelola Keuangan dan Asset (BPKA) Kota Bandung dengan jumlah sampel 30 orang.</p>
	<p>Variabel Penelitian :</p>

	<p>X = Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi Y = Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah</p> <p>Hasil Penelitian :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur pemerintah daerah; 2. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur pemerintah daerah.
6.	<p>Nama Peneliti : M. W. Dewi & Ningsih, (2020)</p> <p>Judul Penelitian : Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Kasus pada PT Adhi Karya Persero Tbk)</p> <p>Objek Penelitian : Pengumpulan data penelitian ini menggunakan kuesioner, seperti: kuisisioner yang terisi sebanyak 70 buah dengan lengkap dan dapat diolah.</p> <p>Variabel Penelitian : X = Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi Y = Kinerja Manajerial</p> <p>Hasil Penelitian :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial; 2. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.
7.	<p>Nama Peneliti : Arsalan, Haizam, Saudi, Susiani & Adison, (2018)</p> <p>Judul Penelitian : <i>Effect of Participative Budgeting, Organizational Commitment and Work Motivation on Managerial Performance (Survey of Motor Vehicle Dealers in Bandung)</i></p> <p>Objek Penelitian : Kuesioner disebarakan ke 179 Manajer Dealer.</p> <p>Variabel Penelitian : X = Pengaruh Penganggaran Partisipatif, Komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja Y = Kinerja Manajerial</p> <p>Hasil Penelitian :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Penganggaran patisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial; 2. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial; 3. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.
8.	<p>Nama Peneliti : Kusmuriyanto, Slamet, Raharjo & Yanto, (2020)</p> <p>Judul Penelitian : <i>Managerial Performance Improvement Through Budget Participation</i></p>

	<p><i>With Moderation Variables In Public Companie</i></p> <p>Objek Penelitian : Pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan 107 responden.</p> <p>Variabel Penelitian : X = Partisipasi Anggaran Y = Kinerja Manajerial</p> <p>Hasil Penelitian : Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat 12 analisis pengaruh langsung dan tidak langsung.</p>
9.	<p>Nama Peneliti : Sistiyah, Palikhatun & Payamta, (2019)</p> <p>Judul Penelitian : <i>The Effect of Budgetary Participation, Organizational Commitment, and Leadership Styles on the Employees' Performance</i></p> <p>Objek Penelitian : Studi ini menggabungkan 80 unit kerja di bawah kementerian dan lembaga. Dari 165 kuesioner yang disebar sebanyak 116 buah dikembalikan dan dapat dianalisis lebih lanjut.</p> <p>Variabel Penelitian : X = Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Y = Kinerja Karyawan</p> <p>Hasil Penelitian : 1. Partisipasi anggaran berpengaruh signifikan pada kinerja karyawan; 2. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan; 3. Otoriter gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan; Gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan; Gaya kepemimpinan <i>laissez-faire</i> tidak berpengaruh pada kinerja karyawan.</p>
10.	<p>Nama Peneliti : Nabhan & Munfa'ati (2021)</p> <p>Judul Penelitian : <i>Managerial Performance Based on Participation Budgetary, Islamic Work Motivation and Organizational Commitment</i></p> <p>Objek Penelitian : Populasi Penelitian adalah seluruh pegawai Baitul Maal Qatamwil (BMT) Semarang dan Kota Salatiga yang berjumlah 322 pegawai.</p> <p>Variabel Penelitian : X = Partisipasi Anggaran, Motivasi Karya Islami dan Komitmen Organisasi Y = Kinerja Manajerial</p> <p>Hasil Penelitian : Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel partisipasi anggaran tidak mampu mendorong kinerja manajerial dan motivasi kerja islami.</p>
11.	<p>Nama Peneliti :</p>

	<p>Jatmiko, Laras & Rohmawati, (2020)</p> <p>Judul Penelitian : <i>Budgetary Participation, Organizational Commitment, and Performance of Local Government Apparatuses</i></p> <p>Objek Penelitian : Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Sleman dengan populasi berjumlah 125 orang.</p> <p>Variabel Penelitian : X = Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi Y = Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah</p> <p>Hasil Penelitian : 1. Partisipasi anggaran tidak berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi; 2. Sistem akuntansi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi; 3. Komitmen organisasi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja pemerintah daerah; 4. Sistem akuntansi berpengaruh positif terhadap kinerja aparatur pemerintah daerah; 5. Partisipasi anggaran tidak berpengaruh positif terhadap kinerja aparatur pemerintah daerah melalui komitmen organisasi; 6. Sistem akuntansi berdampak positif terhadap kinerja aparatur pemerintah daerah melalui komitmen organisasi.</p>
12.	<p>Nama Peneliti : Wokas, Saerang & Mawikere, (2022)</p> <p>Judul Penelitian : Pengaruh Komitmen Organisasi, Partisipasi Penyusunan Anggaran, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT Uphus Khamang Indonesia</p> <p>Objek Penelitian : PT Uphus Khamang Indonesia dengan jumlah populasi 32 orang.</p> <p>Variabel Penelitian : X = Komitmen Organisasi, Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Motivasi Y = Kinerja Manajerial</p> <p>Hasil Penelitian : 1. Komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial; 2. Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial; 3. Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial.</p>
13.	<p>Nama Peneliti : Rivito & Mulyani (2019)</p> <p>Judul Penelitian : <i>The Effect of Budget Participation on Local Government Performance with Organizational Commitment as Moderating Variable</i></p> <p>Objek Penelitian :</p>

	Pemerintah Kota Bandung.
	Variabel Penelitian : X = Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi Y = Kinerja Pemerintah Daerah
	Hasil Penelitian : 1. Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja pemerintah daerah; 2. Komitmen organisasi memperkuat pengaruh positif partisipasi anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah.
14.	Nama Peneliti : Suwarto, Subyantoro & Tulasi, (2022)
	Judul Penelitian : <i>An Analysis of the Effect of Budget Participation on Managerial Performance with Organizational Commitment, Motivation and Decentralized Structure as Moderating Variables in Public Sector Organizations</i>
	Objek Penelitian : Sampel menggunakan 269 pemerintah pengelola wilayah penelitian untuk semua unit kerja daerah.
	Variabel Penelitian : X = Pengaruh Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi, Motivasi dan Struktur Desentralisasi Y = Kinerja Manajerial
	Hasil Penelitian : 1. Partisipasi anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial di daerah penelitian. 2. Komitmen organisasi memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial di SKPD. 3. Motivasi tidak dapat memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial di SKPD.
15.	Nama Peneliti : Salta & Safitri (2023)
	Judul Penelitian : Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial
	Objek Penelitian : Populasi pada penelitian ini terdiri dari pemimpin dan pegawai yang relevan dengan penelitian pada SKPD Kota Cirebon.
	Variabel Penelitian : X = Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Y = Kinerja Manajerial
	Hasil Penelitian : 1. Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. 2. Komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

	3. Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
16.	Nama Peneliti : Utariani, Lestari & Clarissa (2022)
	Judul Penelitian : Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi, Motivasi Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial Pada OPD Di Kabupaten Badung
	Objek Penelitian : OPD di Kabupaten Badung
	Variabel Penelitian : X = Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi, Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan Y = Kinerja Manajerial
	Hasil Penelitian : <ol style="list-style-type: none"> 1. Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada OPD di Kabupaten Badung. 2. Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada OPD di Kabupaten Badung. 3. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada OPD di Kabupaten Badung. 4. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada OPD di Kabupaten Badung.

Lampiran 2. Kuesioner

Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Tana Tidung

Kepada Yth.

Bapak/Ibu Responden

Perkenalkan, saya Devi Tia Juwita mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mulawarman jurusan Akuntansi. Sebagai peneliti dan seorang mahasiswa, saya membutuhkan ketersediaan bapak/ibu untuk meluangkan waktunya memberikan informasi dengan mengisi kuesioner penelitian berikut. Informasi yang sediaan bapak/ibu berikan sangat membantu kelancaran penelitian ini. Atas perhatian dan kesediaan bapak/ibu untuk mengisi kuesioner ini, saya ucapkan terima kasih.

Data Diri

Nama :

Jenis Kelamin : Laki-Laki Perempuan

Usia : < 25 45 ≤ 55
 25 ≤ 35 > 55
 35 ≤ 45

Pendidikan Terakhir : SMA/SMK D4/S1
 D1 S2
 D2 S3
 D3

Jabatan : Kepala Dinas/Ketua DPRD Kepala Bag. Pendapatan
 Sekretariat Kepala Bag. Pendataan
 Kepala Bag. Keuangan Kepala Bag. Aset
 Kepala Bag. Perencanaan Karyawan/Pegawai
 Lainnya, sebutkan

Lama Masa Jabatan : < 5 10 ≤ 15
 5 ≤ 10 > 15

Petunjuk Umum Pengisian

Berilah skor jawaban atas pertanyaan yang diberikan. Tidak ada jawaban benar atau salah. Bapak/ibu dimohon menjawab sesuai dengan kenyataan yang terjadi.

Dengan menggunakan skala dibawah ini, harap tunjukkan sejauh mana tingkat kesetujuan bapak/ibu pada pernyataan yang diberikan.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sangat Tidak Setuju									Sangat Setuju

Semakin tinggi angka yang bapak/ibu pilih maka mendekati kata sangat setuju begitu juga sebaliknya semakin rendah angka yang bapak/ibu pilih maka mendekati kata sangat tidak setuju.

Partisipasi Penyusunan Anggaran

No.	Pertanyaan
1.	<p>Anda terlibat dalam proses penyusunan anggaran?</p> <p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>Sangat Tidak Terlibat <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Sangat Terlibat</p>
2.	<p>Atasan memiliki alasan yang logis dalam merevisi usulan anggaran yang disusun manajer?</p> <p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>Sangat Tidak Setuju <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Sangat Setuju</p>
3.	<p>Anda sangat intens dalam mengajak berdiskusi tentang anggaran?</p> <p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>Sangat Tidak Intens <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Sangat Intens</p>
4.	<p>Anda sangat berpengaruh dalam anggaran akhir?</p> <p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>Sangat Tidak Berpengaruh <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Sangat Berpengaruh</p>
5.	<p>Anda memiliki kontribusi yang sangat besar dalam proses penyusunan anggaran?</p>

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
	Sangat Tidak Setuju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sangat Setuju
6.	Atasan selalu meminta dan mempertimbangkan pendapat manajer dalam proses penyusunan anggaran?											
	Sangat Tidak Setuju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sangat Setuju

Komitmen Organisasi

No.	Pertanyaan
1.	Anda sanggup bekerja di atas rata-rata?
	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>Sangat Tidak Sanggup <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Sangat Sanggup</p>
2.	Anda memiliki rasa bangga bekerja di dalam organisasi?
	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>Sangat Tidak Bangga <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Sangat Bangga</p>
3.	Anda bersedia mengerjakan semua pekerjaan yang diberikan?
	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>Sangat Tidak Bersedia <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Sangat Bersedia</p>
4.	Anda telah mencerminkan nilai-nilai organisasi?
	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>Sangat Tidak Mencerminkan <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Sangat Mencerminkan</p>
5.	Anda bangga menjadi bagian dari organisasi?
	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>Sangat Tidak Bangga <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Sangat Bangga</p>

Gaya Kepemimpinan

No.	Pertanyaan
1.	Atasan sangat memperhatikan kebutuhan bawahannya?
	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>Sangat Tidak Memperhatikan <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Sangat Memperhatikan</p>
2.	Atasan memiliki rasa simpati yang besar terhadap bawahannya?

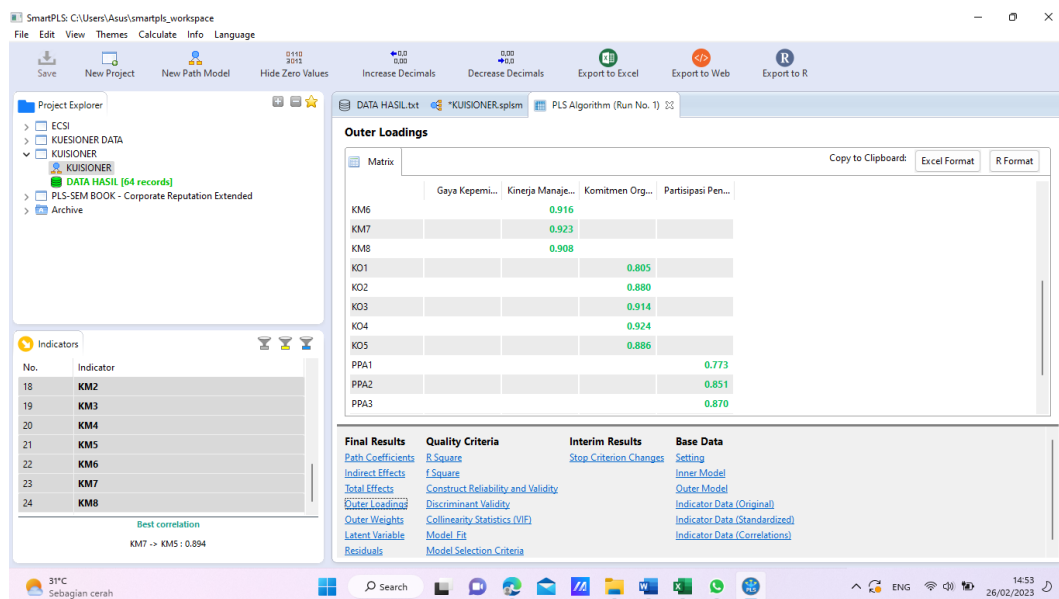
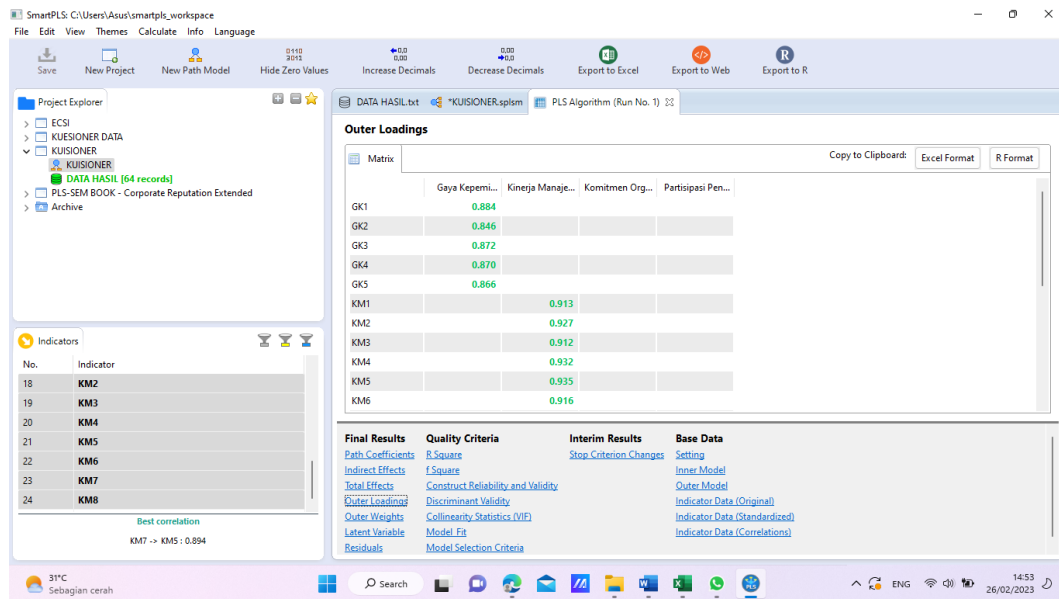
	<p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>Sangat Tidak Simpati <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Sangat Simpati</p>
3.	<p>Atasan mampu menciptakan suasana saling mempercayai?</p> <p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>Sangat Tidak Mampu <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Sangat Mampu</p>
4.	<p>Atasan sangat bersahabat dan dekat dengan setiap bawahannya?</p> <p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>Sangat Tidak Bersahabat <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Sangat Bersahabat</p>
5.	<p>Atasan mampu menumbuhkan motivasi kepada setiap bawahannya dalam pembuatan keputusan?</p> <p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>Sangat Tidak Mampu <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Sangat Mampu</p>

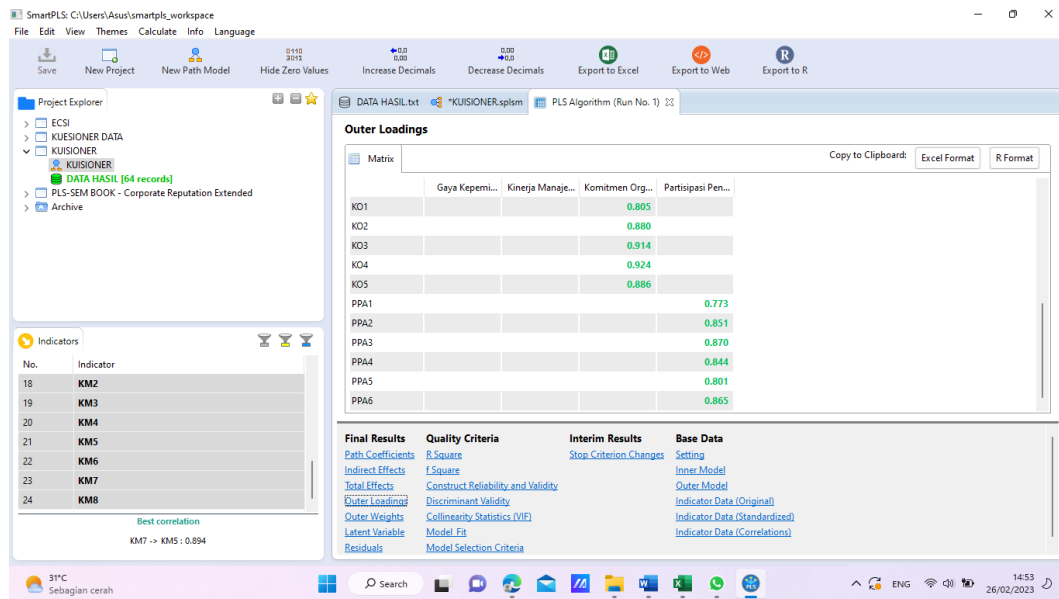
Kinerja Manajerial

No.	Pertanyaan
1.	<p>Organisasi telah melaksanakan proses perencanaan seperti menentukan tujuan, kebijakan, rencana kegiatan seperti penjadwalan kerja, penyusunan anggaran, dan penyusunan program?</p> <p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>Sangat Tidak Setuju <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Sangat Setuju</p>
2.	<p>Organisasi telah melaksanakan proses investigasi seperti pengumpulan dan penyiapan informasi yang biasanya berbentuk catatan dan laporan?</p> <p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>Sangat Tidak Setuju <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Sangat Setuju</p>
3.	<p>Organisasi telah melaksanakan proses pengkoordinasian seperti tukar menukar informasi dalam organisasi untuk mengkoordinasikan dan menyesuaikan laporan?</p> <p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>Sangat Tidak Setuju <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Sangat Setuju</p>
4.	<p>Organisasi telah melaksanakan proses evaluasi seperti mengukur dan menilai proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, dan penilaian laporan keuangan?</p> <p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>Sangat Tidak Setuju <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Sangat Setuju</p>
5.	<p>Organisasi telah melaksanakan proses pengawasan seperti pengarahan, memimpin, dan mengembangkan pegawai yang ada di setiap divisi?</p>

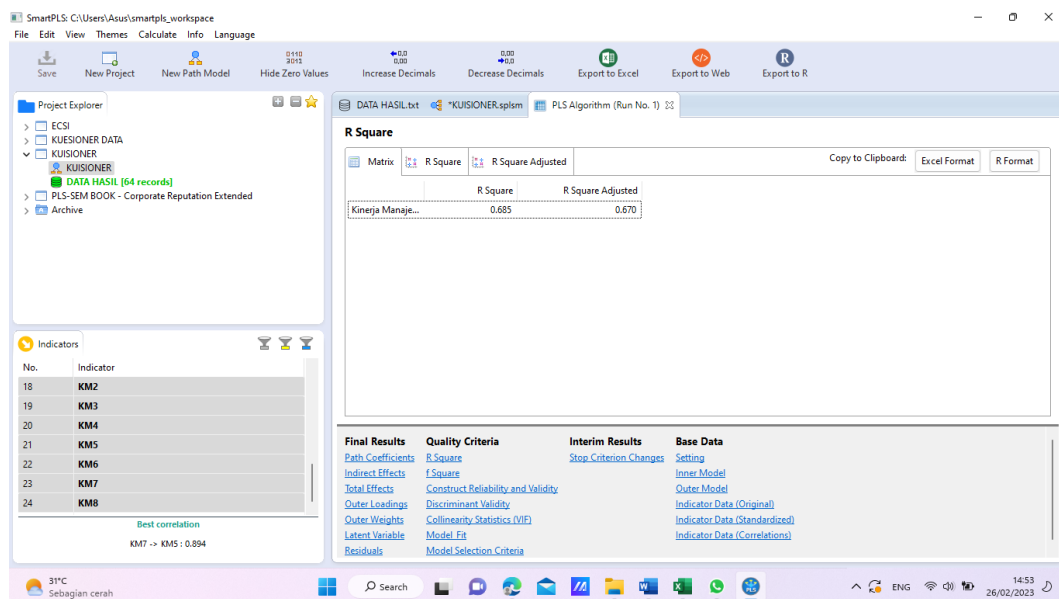
	<p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>Sangat Tidak Setuju <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Sangat Setuju</p>
6.	<p>Organisasi telah melaksanakan proses penilaian staf seperti mempertahankan angkatan kerja pada setiap divisi, menyeleksi dan mempromosikan pegawai?</p> <p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>Sangat Tidak Setuju <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Sangat Setuju</p>
7.	<p>Organisasi telah melaksanakan proses negosiasi seperti melakukan kontrak barang atau jasa yang dibutuhkan oleh setiap divisi dengan pihak luar?</p> <p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>Sangat Tidak Setuju <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Sangat Setuju</p>
8.	<p>Organisasi telah melaksanakan proses perwakilan seperti mempromosikan visi, misi, dan tujuan organisasi dengan cara berkonsultasi secara lisan atau berhubungan dengan pihak lain diluar organisasi?</p> <p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>Sangat Tidak Setuju <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Sangat Setuju</p>

Lampiran 3. Matriks *Outer Loadings*

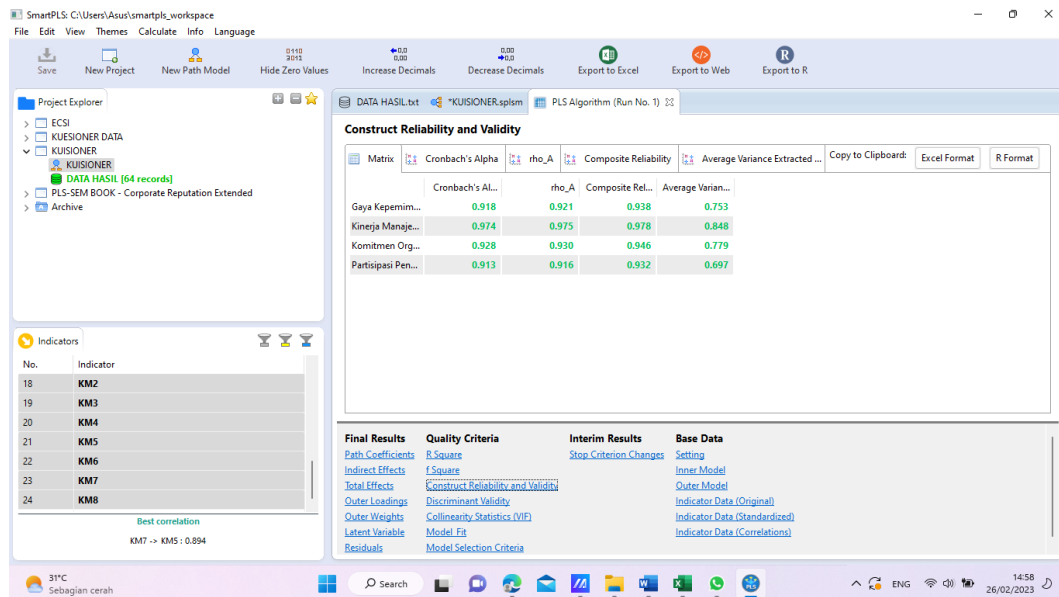




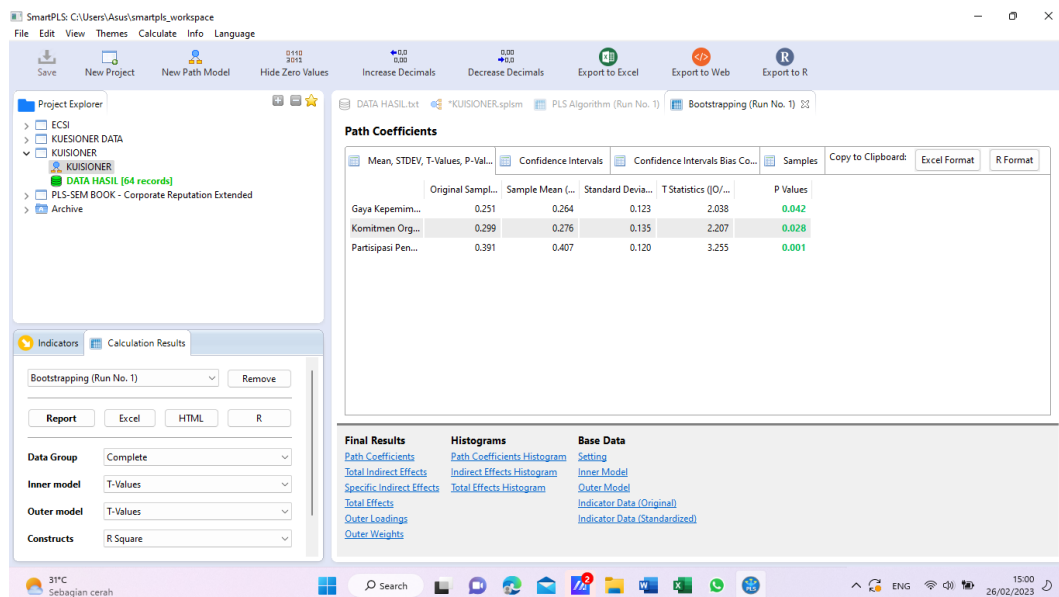
Lampiran 4. R Squire



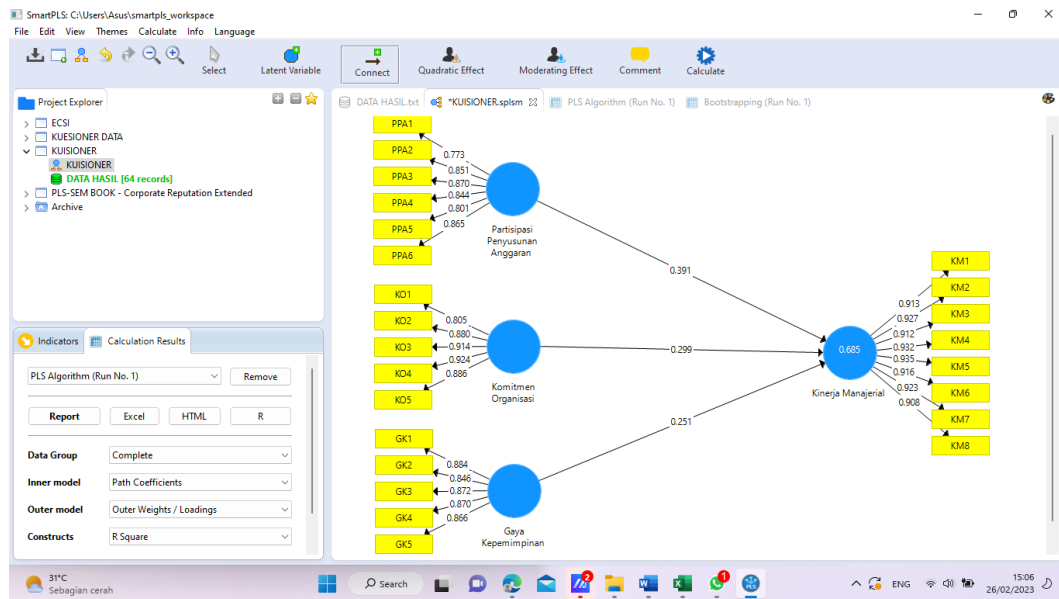
Lampiran 5. Validitas dan Reliabilitas Konstruk



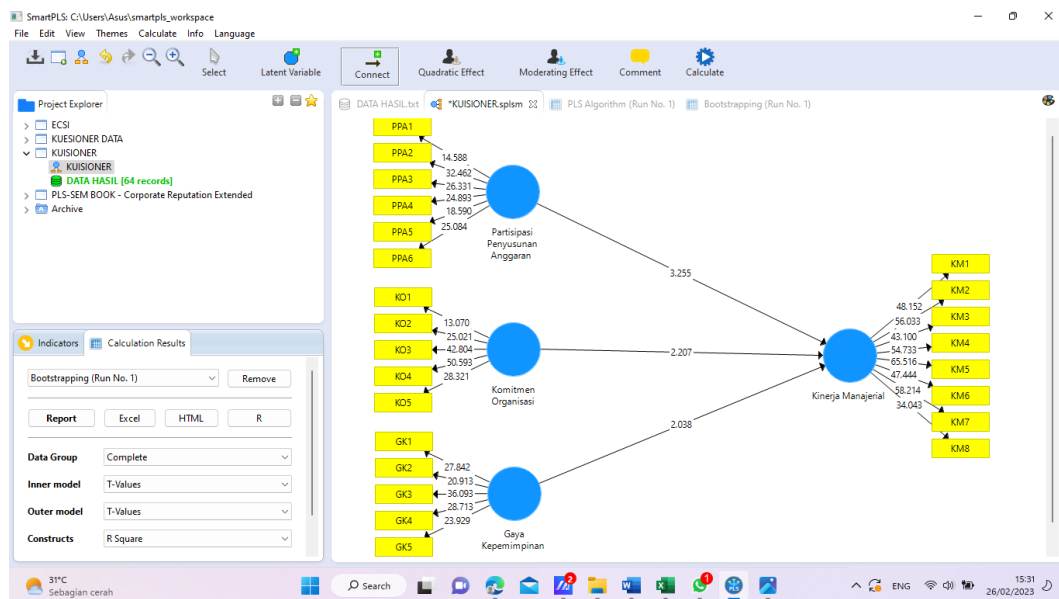
Lampiran 6. Path Coefficient (Mean, STDEV, T Statistik, P Value)



Lampiran 7. Model Struktural PLS Algorithm



Lampiran 8. Model Struktural PLS Algorithm Bootstrapping



32	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10		
33	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10		
34	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10		
35	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10		
36	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10		
37	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10		
38	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10		
39	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10		
40	10	10	10	10	10	10	10	10	9	9	10	9	9	9	9	9	8	10	10	8	8	10	8	7	
41	7	9	9	9	10	9	10	10	10	10	10	10	10	9	10	10	7	8	8	8	7	8	8	7	
42	8	8	8	8	9	9	8	9	8	8	7	9	8	10	9	8	7	7	7	7	8	7	8	7	
43	8	8	9	8	9	8	8	9	8	9	9	9	9	9	9	9	7	7	7	8	7	8	8	7	
44	8	9	8	9	9	8	10	10	10	10	10	10	9	8	8	8	10	9	8	8	8	8	9	9	
45	9	10	9	10	9	10	10	10	10	10	10	10	8	8	9	10	8	8	9	8	7	8	9	9	
46	10	10	10	10	10	10	9	9	10	9	8	9	8	9	9	8	8	8	8	8	8	8	9	9	
47	10	9	8	9	9	9	9	8	7	8	8	9	8	8	9	8	9	8	8	9	8	8	8	7	
48	9	8	8	8	6	9	9	8	9	9	9	8	8	9	8	8	9	8	7	8	8	8	8	8	
49	9	10	9	10	9	10	7	8	8	7	8	8	9	8	8	8	10	9	9	9	8	8	9	9	
50	8	9	9	8	9	8	8	7	8	8	9	9	8	9	8	8	8	8	8	9	9	8	8	8	
51	9	6	8	8	7	7	6	9	9	9	8	9	9	8	8	9	7	8	7	8	9	8	8	7	
52	8	9	8	9	8	9	8	8	8	9	8	9	8	8	8	8	9	8	9	8	8	8	9	8	
53	9	10	9	10	9	10	9	9	9	8	8	8	9	9	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	
54	10	10	10	10	10	10	9	7	9	9	9	8	8	8	8	9	8	9	8	9	8	9	8	9	
55	8	9	8	8	8	8	8	10	8	8	8	8	8	9	8	9	8	8	7	8	7	8	8	7	8
56	9	9	8	7	8	10	10	10	10	10	10	10	7	10	8	8	9	9	9	8	9	9	9	8	9
57	10	9	10	9	10	10	8	8	8	8	8	7	8	8	8	7	8	8	9	8	7	7	8	8	
58	8	8	9	8	9	9	9	8	9	8	9	8	8	7	8	8	8	8	7	8	7	8	8	7	
59	9	7	8	9	9	8	9	9	9	9	9	7	8	8	8	8	8	7	8	8	8	8	8	8	
60	8	8	9	9	9	9	9	8	8	8	8	8	8	9	9	8	8	8	9	8	9	9	9	9	
61	9	8	8	10	10	9	8	8	8	9	8	8	8	8	9	8	7	8	9	8	9	7	9	8	
62	10	8	10	8	8	8	8	9	9	9	9	10	9	8	8	10	9	7	8	7	8	7	8	9	
63	9	8	8	8	9	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	7	8	8	8	8	7	8	
64	9	9	9	9	10	10	9	9	9	9	9	9	9	9	8	9	9	7	8	7	8	7	8	7	8