

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PENGARUH PARTISIPASI DALAM PENYUSUNAN ANGGARAN
DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA MANAJERIAL
DI PEMERINTAH KABUPATEN KARIMUN**



**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Manajemen**

Disusun Oleh :

SUKRIANTO JAYA PUTRA

NIM. 017960112

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA**

2014

ABSTRAK

Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Manajerial di Pemerintah Kabupaten Karimun

Sukrianto Jaya Putra

Universitas Terbuka

sukrianto.jayaputra@yahoo.co.id

Kata Kunci: partisipasi penyusunan anggaran, kepuasan kerja, kinerja manajerial

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kepuasan kerja terhadap kinerja manajerial di Pemerintah Kabupaten Karimun. Partisipasi penyusunan anggaran merupakan pendekatan yang secara umum dapat meningkatkan kinerja, karena dalam partisipasi adanya pendelegasian prosedur-prosedur dan keterlibatan dalam pengambilan keputusan. Kepuasan kerja tergantung pada apa yang dirasakan individu terhadap pekerjaannya, jika individu merasa puas terhadap pekerjaannya maka hal itu akan berdampak pada kinerja individu tersebut.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa variabel partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, variabel kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial dan variabel partisipasi anggaran dan kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Kesimpulan dari penelitian ini untuk meningkatkan kinerja manajerial di Pemerintah Kabupaten Karimun harus memperhatikan variabel partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kepuasan kerja karena kedua variabel tersebut mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial.

ABSTRACT

The Effect of Participation in Budgeting and Job Satisfaction on Performance in Karimun Regency

Sukrianto Jaya Putra

Indonesia Open University

sukrianto.jayaputra@yahoo.co.id

Keywords: participation in budgeting, job satisfaction, managerial performance

This research was conducted to analyze participation in budgeting and job satisfaction on managerial performance in Karimun Regency . Participation in budgeting is a general approach that can improve performance, because in the participation there are delegation of procedures and involvement in decision making. Job satisfaction depends on what the individual feels towards his job, if people are satisfied with the work then it will have an impact on the performance of the individual.

The results of hypothesis testing showed that the participation in budgeting variables significantly affect on managerial performance, job satisfaction variables significantly influence managerial performance and the budgeting participation variables and job satisfaction together have a significant effect on managerial performance.

The conclusion of the research is to improve managerial performance in Karimun regency should be paying attention on the variable of participation in budgeting and job satisfaction because the two variables have a significant influence on managerial performance.

LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Manajerial di Pemerintah Kabupaten Karimun

Penyusun TAPM : Sukrianto Jaya Putra

NIM : 017960112

Program Studi : Magister Manajemen
Hari/Tanggal : Sabtu, 29 November 2014

Menyetujui

Pembimbing I

Pembimbing II



Dr. Mahyus Ekananda Situmpul, MM, MSE
NIP. 19620911 198803 1 002



Dr. Lina Warlina, M.Ed
NIP. 19610107 198601 2 001

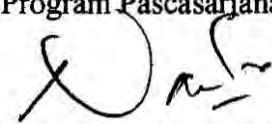
Penguji Ahli



Prof. Dr. Ir. Musa Hubeis, MS., Dipl. Ing., DEA

Mengetahui

Ketua Bidang Ilmu Ekonomi dan Manajemen
Program Pascasarjana



Mohamad Nasoha, SE., M.Sc
NIP. 19781111 200501 1 001

Direktur
Program Pasca Sarjana



Suciati, M.Sc., Ph.D
NIP. 19520213 198503 2 001

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN

PENGESAHAN

Nama : Sukrianto Jaya Putra
NIM : 017960112
Program Studi : Magister Manajemen
Judul Tesis : Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Manajerial di Pemerintah Kabupaten Karimun

Telah dipertahankan dihadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM), Program Magister Manajemen, Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada :

Hari/Tanggal : Sabtu, 29 November 2014

Waktu : 08.00 WIB – 10.00 WIB

Dan telah dinyatakan : LULUS

PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua Komisi Penguji
Nama : drh. Ismed Sawir, M.Sc

Tanda Tangan

Penguji Ahli
Nama: Prof.Dr.Ir.Musa Hubeis,MS.,Dipl.Ing.,DEA

Pembimbing I
Nama: Dr. Mahyus Ekananda Situmpul, MM, MSE

Pembimbing II
Nama : Dr. Lina Warlina, M.Ed

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada **Tuhan Yang Maha Kuasa** ,
karena atas berkat dan hidayah-Nya, TAPM yang berjudul “ Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Manajerial di Pemerintah Kabupaten Karimun “

Penulisan TAPM ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Terbuka. Penulis menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari mulai perkuliahan sampai pada penulisan penyusunan TAPM ini, sangatlah sulit bagi penulis untuk menyelesaikan TAPM ini. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Ibu Suciati, M.Sc, Ph.D, selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka;
2. Bapak drh. Ismed Sawir, M.Sc, selaku Kepala UPBJJ-UT Batam, penyelenggara Program Pascasarjana;
3. Pembimbing I Bapak Dr. Mahyus Ekananda Situmpul, MM, MSE dan Pembimbing II Ibu Dr. Lina Warlina, M.Ed yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan dalam penyusunan TAPM ini;
4. Bapak Mohamad Nasoha, SE, M.Sc, selaku Kabid Ilmu Ekonomi dan Manajemen Program Magister Manajemen, selaku penanggung jawab Program Magister Manajemen;
5. Kedua orangtua yang senantiasa mendoakanku dan saudara-saudaraku.

6. **Istriku tercinta Monalisa, SP dan anak-anakku tersayang Muhammad Ghazi Rasyid, Muhammad Ghiyats Rasyid dan Nada Nabilah** yang telah memberikan dukungan, semangat, cinta dan kasih sayang serta motivasi yang sangat besar untuk menyelesaikan tesis ini;
7. Rekan-rekan seperjuangan yang telah banyak membantu dalam penelitian dan menyelesaikan tesis ini, serta responden yang telah membantu menjawab kuesioner penelitian yang disebar.

Akhir kata, semoga Allah SWT selalu mencurahkan rahmat dan karunia-Nya kepada pihak yang telah membantu dalam penyusunan tesis ini. Penulis menyadari sepenuhnya akan kekurangan dan keterbatasan yang dimiliki, sehingga tesis ini masih jauh dari kesempurnaan. Untuk itu dengan penuh kerendahan hati penulis sangat mengharapkan saran, masukan dan kritik dari berbagai pihak demi kesempurnaan tesis ini dimasa mendatang. Akhirnya Penulis berharap semoga tesis ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Batam, Juli 2014
Penulis,

SUKRIANTO JAYA PUTRA
NIM 016976111

DAFTAR ISI

	Halaman
Abstrak	i
Lembar Persetujuan	iii
Lembar Pengesahan	iv
Kata Pengantar	v
Daftar Isi	vii
Daftar Gambar	viii
Daftar Tabel	ix
Daftar Lampiran	x
 BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	8
C. Tujuan Penelitian	9
D. Manfaat Penelitian	9
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Kajian Teori	10
B. Telaah Penelitian Terdahulu, Pengembangan Hipotesis dan Kerangka Pemikiran	21
 BAB III METODE PENELITIAN	
A. Desain Penelitian	31
B. Populasi dan Sampel	31
C. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	32
D. Instrumen Penelitian	34
 BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Gambaran Umum Responden	41
B. Analisis Frekuensi	45
C. Uji Validitas dan Realibilitas	53
D. Uji Asumsi Klasik	56
E. Uji Hipotesis dan Pembahasan	60
 BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan	73
B. Saran	74
 DAFTAR PUSTAKA	75

DAFTAR GAMBAR

Halaman

NO	NAMA GAMBAR	
2.1	Model Penelitian	28
4.1	Normal Probability Plot	57
4.2	Hasil Grafik Histogram	58
4.3	Scatterplot	59



DAFTAR TABEL

Halaman

NO	NAMA TABEL	
3.1	Bentuk Kuisisioner Penelitian Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Manajerial di Pemerintah Kabupaten Karimun	33
3.2	Bobot Nilai Jawaban Responden	35
4.1	Sampel dan Tingkat Pengembalian	42
4.2	Demografi Responden	43
4.3	Deskripsi Variabel Partisipasi Anggaran	45
4.4	Nilai Interval Untuk Predikat Partisipasi Penyusunan Anggaran	46
4.5	Kategori Predikat Partisipasi Anggaran	46
4.6	Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja	47
4.7	Nilai Interval Untuk Predikat Kepuasan Kerja	44
4.8	Kategori Predikat Kepuasan Kerja	47
4.9	Deskripsi Variabel Kinerja Manajerial	48
4.10	Nilai Interval Untuk Predikat Kinerja Manajerial	51
4.11	Kategori Predikat Kepuasan Kerja	52
4.12	Hasil Uji Validitas Data Partisipasi Anggaran	54
4.13	Hasil Uji Validitas Data Kepuasan Kerja	54
4.14	Hasil Uji Validitas Data Kinerja Manajerial	55
4.15	Hasil Uji Realibilitas	56
4.16	Nilai VIF dan Tolerance	59
4.17	Tabel Uji t	61
4.18	Tabel Anova	64
4.19	Hasil Analisis Regresi	66
4.20	Koefisien Determinasi	67

DAFTAR LAMPIRAN

Halaman

NO	NAMA LAMPIRAN	
1	Kuesioner Penelitian	76
2	Jawaban Responden	79
3	Hasil Uji Validitas dan Realibilitas	93
4	Hasil Uji Hipotesis	97
5	Hasil Uji Asumsi Klasik	99
6	Hasil Pengolahan Kategori Variabel	102



**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN**

PERNYATAAN

**TAPM yang berjudul Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran dan
Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Manajerial di Pemerintah
Kabupaten Karimun**

Adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun
yang dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat),
maka saya bersedia menerima sanksi akademik

**Batam, Juli 2014
Yang menyatakan**

**Sukrianto Jaya Putra
NIM 017960112**

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan dan memenuhi tanggung jawab sosialnya, sebagian besar tergantung pada manajer. Apabila manajer mampu melakukan tugas-tugasnya dengan baik, maka organisasi akan mampu mencapai sasaran dan tujuan yang dikehendaki. Manajer merupakan ujung tombak pelaksana kegiatan perusahaan dalam rangka pencapaian sasaran yang telah ditetapkan. Salah satu tolok ukur keberhasilan sebuah perusahaan dapat dilihat melalui kinerja manajerialnya.

Kinerja manajerial merupakan suatu proses pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen, dimana terdapat interaksi antara bawahan dengan atasan yang berkaitan dengan usaha dan kegiatan untuk merencanakan, mengarahkan dan mengendalikan prestasi kerja karyawan. Menurut Mardiyah dan Listianingsih (2005) kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan keefektifan organisasi. Kinerja manajerial yang baik dapat terwujud jika manajer yang efektif dapat menjalankan fungsinya dengan baik, tidak hanya ditunjukkan dari kekuasaan yang dimiliki tetapi juga ditunjukkan pula oleh sikap yang sesuai dengan budaya organisasi dan peningkatan kualitas kinerja dengan dapat memperhatikan situasi lingkungan di sekitar.

Prawirosentono (2002) menyebutkan kinerja manajerial adalah hasil kerja seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggungjawab dan wewenang masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Terdapat hubungan yang erat antara kinerja perorangan dengan kinerja organisasi dengan kata lain, jika kinerja karyawan baik maka kemungkinan kinerja organisasi juga baik.

Kinerja manajerial menurut Wehrich dan Koontz (1993) merupakan kinerja manajer dalam memimpin unitnya yang diukur dari bagaimana manajer tersebut dalam menjalankan aktivitas manajerialnya seperti membuat perencanaan, pengaturan, memimpin dan mengendalikan. Untuk menghasilkan kinerja manajerial yang baik, manajer harus mengetahui apa yang menjadi tanggung jawabnya, perilaku dan kinerja yang diharapkan perusahaan darinya.

Kinerja manajerial juga dapat dilihat dari kemampuan manajer untuk menjaga efisien dan efektivitas organisasi. Stoner, Freeman dan Gilbert (1998) mendefenisikan kinerja manajerial adalah ukuran seberapa efektif dan efisien manajer telah bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam pengelolaan perusahaan, manajemen menetapkan tujuan dan sasaran. Pencapaian tujuan suatu perusahaan membutuhkan peran semua anggota yang ada dalam perusahaan, karenanya tujuan perusahaan dapat dipandang sebagai alat untuk menyatukan semua unsur yang ada dalam perusahaan. Untuk keperluan tersebut banyak sarana manajemen yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan dan sasaran tersebut, salah satu diantaranya tertuang dalam bentuk anggaran.

Anggaran merupakan rencana tentang aktifitas perusahaan di masa mendatang yang berguna mencapai tujuan perusahaan, baik tujuan jangka pendek maupun jangka panjang. Agar tujuan perusahaan dapat tercapai, dalam penyusunan anggaran diperlukan partisipasi penyusunan anggaran oleh berbagai pihak yaitu manajemen tingkat atas dan manajemen tingkat bawah. Jika manajer tingkat atas dan manajer tingkat bawah ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran akan terjadi kesesuaian tujuan manajer dengan tujuan perusahaan. Dengan demikian manajer akan berusaha lebih keras dan berinisiatif lebih banyak untuk melaksanakan anggaran yang telah ditetapkan.

Penyusunan anggaran merupakan suatu proses yang berbeda antara sektor swasta dengan sektor pemerintah, termasuk diantaranya pemerintah daerah. Pada sektor swasta,

anggaran merupakan bagian dari rahasia perusahaan yang tertutup untuk publik, namun sebaliknya pada sektor pemerintahan atau publik anggaran justru harus diinformasikan kepada publik untuk dikritik dan didiskusikan dengan tujuan untuk mendapatkan masukan. Anggaran sektor publik merupakan instrumen akuntabilitas atas pengelolaan dana publik dan pelaksanaan program-program yang dibiayai dari uang publik (Mardiasmo, 2005; 61). Oleh karena pengelolaan dilakukan oleh daerah (Otonomi daerah) maka terdapat tuntutan yang lebih besar dari masyarakat untuk dilakukan transparansi dan akuntabilitas publik oleh lembaga-lembaga sektor publik.

Otonomi daerah di Indonesia yang dimulai pada tahun 1988 dengan didasarkan pada Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah dan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1999 tentang perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah, kemudian mengalami perubahan dengan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 dan Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 (Direktorat Jenderal Otonomi Daerah, 2010) membuat perubahan yang sangat mendasar dalam sistem penyelenggaraan pemerintah daerah dan sistem pengelolaan sumber pendapatan daerah. Kedua Undang-Undang tersebut mengatur tentang perencanaan pembangunan daerah, namun hanya terbatas perencanaan tahunan yang meliputi Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) dan Rencana Kerja Satuan Kerja Pemerintah Daerah (Renja SKPD), disamping mengatur penyusunan APBD.

Organisasi sektor publik saat ini tengah menghadapi tekanan untuk lebih efisien, memperhentikan biaya ekonomi dan biaya sosial, serta dampak negatif atas aktivitas yang dilakukan. Tuntutan masyarakat akan transparansi, akuntabilitas dan partisipasi menuntut aparat pemerintah untuk lebih baik dalam mengelola sistem pemerintahan saat ini.

Peran penting anggaran dalam organisasi sektor publik berasal dari kegunaannya dalam menentukan estimasi pendapatan atau jumlah tagihan atas jasa yang diberikan. Anggaran adalah sebuah proses yang dilakukan oleh organisasi sektor publik untuk

mengalokasikan sumber daya yang dimilikinya ke dalam kebutuhan-kebutuhan yang tidak terbatas. Pengertian tersebut mengungkap peran strategis anggaran dalam pengelolaan kekayaan sebuah organisasi publik. Organisasi sektor publik tentunya berkeinginan memberikan pelayanan maksimal kepada masyarakat, tetapi seringkali terkendala oleh terbatasnya sumber daya yang dimiliki.

Mardiasmo (2005: 63) menyatakan bahwa terdapat beberapa alasan pentingnya anggaran sektor publik yaitu: (a).anggaran merupakan alat bagi pemerintah untuk mengarahkan pembangunan sosial-ekonomi, menjamin kesinambungan, dan meningkatkan kualitas hidup masyarakat, (b).anggaran diperlukan karena adanya masalah keterbatasan sumber daya (*scarcity of resources*), pilihan (*choice*) dan *trade off*. (c).anggaran diperlukan untuk meyakinkan bahwa pemerintah telah bertanggungjawab terhadap rakyat. Dalam hal ini anggaran publik merupakan instrumen pelaksanaan akuntabilitas publik oleh lembaga lembaga publik yang ada.

Pada pemerintah daerah proses awal penyusunan anggaran belanja daerah dimulai dengan membuat Rencana Kerja pada masing-masing Dinas/Badan. Rencana kerja kemudian dihimpun dari masing-masing Dinas/Badan menjadi Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) yang merupakan dasar dalam penyusunan APBD. Berdasarkan Dokumen RKPD Kabupaten Karimun salah satu permasalahan, hambatan dan tantangan dalam penyusunan RKPD adalah masalah aparatur birokrasi khususnya partisipasi dalam penyusunan anggaran . Padahal RKPD merupakan pedoman bagi penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD), dimana kebijakan APBD ditetapkan secara bersama-sama oleh Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) dan Pemerintah Daerah. Dalam dokumen RKPD Kabupaten Karimun Tahun 2013 dapat dilihat realisasi dan proyeksi APBD Kabupaten Karimun dari Tahun 2010 – 2014 sebagai berikut :

Tabel 1.1
Realisasi dan Poyeksi
Belanja Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Kabupaten Karimun tahun 2010 s/d 2012
dan Proyeksi Tahun 2013 s/d 2014

No	Uraian	Jumlah					Bertambah/Berkurang	
		Realisasi Tahun 2010	Realisasi Tahun 2011	Realisasi Tahun 2012	Proyeksi Tahun 2013	Proyeksi Tahun 2014	Rp.	%
1	2	3	3	5	6	7	8 (6-5)	9 (100 *8/5)
1	Belanja Tidak Langsung	353.595.239.523	393.590.218.722	424.935.492.959	470.217.195.951	513.871.222.562	45.281.702.992	
1.1	Belanja Pegawai	271.264.764.150	298.223.711.152	330.686.960.780	376.912.324.605	399.912.324.605	46.225.363.825	13,98%
1.2	Belanja Hibah	25.955.075.094	34.099.752.341	40.383.706.900	35.162.000.000	35.162.000.000	(5.221.706.900)	-12,93%
1.3	Belanja Bantuan Sosial	44.102.025.279	48.655.535.279	39.602.600.000	37.351.445.000	37.351.445.000	(2.251.155.000)	-5,68%
1.4	Belanja Bantuan Keuangan Kepada Pemerintah Desa	11.723.375.000	12.256.220.000	13.712.225.279	20.541.426.346	20.541.426.346	6.829.201.067	49,80%
1.5	Belanja Tidak Terduga	550.000.000	355.000.000	550.000.000	250.000.000	250.000.000	(300.000.000)	-54,55%
2	Belanja Langsung	387.816.771.965	497.914.637.655	452.962.388.315	607.335.897.616	638.734.533.357	154.373.509.381	
2.1	Belanja Pegawai	66.499.804.950	78.816.546.000	90.702.894.068	103.184.086.000	103.184.086.000	12.481.191.932	13,76%
2.2	Belanja Barang & Jasa	192.822.109.075	245.961.100.724	255.094.479.043	280.484.102.458	280.484.102.458	25.389.623.415	9,95%
2.3	Belanja Modal	127.694.857.940	173.136.990.331	107.165.015.204	223.667.709.158	234.851.094.616	116.502.693.954	108,71%
	Jumlah Belanja	740.612.011.488	891.504.855.827	877.897.881.274	1.077.553.093.567	1.152.605.755.919	199.655.212.293	22,74%

Sumber : Bagian Keuangan Kab. Karimun

Menurut Bappeda (2012) dengan cakupan dan cara penetapan tersebut, RKPD mempunyai fungsi dan pokok sebagai berikut:

1. Menjadi acuan bagi seluruh pelaku pembangunan, karena memuat seluruh kebijakan publik ;
2. Menjadi pedoman dalam penyusunan APBD, karena memuat arah kebijakan pembangunan daerah selama satu tahun ; dan
3. Menciptakan kepastian kebijakan, karena merupakan komitmen pemerintah daerah

Proses penyusunan anggaran merupakan kegiatan penting yang melibatkan berbagai pihak, baik manajer tingkat atas maupun manajer tingkat bawah dimana masing-masing pihak memainkan peran dalam mempersiapkan dan mengevaluasi berbagai alternatif dan tujuan anggaran. Anggaran yang dihasilkan senantiasa digunakan sebagai tolok ukur bagi kinerja manajer dan para karyawan (Leach, William dan Lea, 2007). Oleh karenanya, penyusunan anggaran partisipatif diharapkan akan meningkatkan kinerja para manajer, di mana ketika

suatu tujuan dirancang dan secara partisipasi disetujui, maka karyawan akan menginternalisasi tujuan yang ditetapkan, dan memiliki rasa tanggungjawab pribadi untuk mencapainya karena mereka ikut terlibat dalam penyusunan anggaran tersebut.

Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan pendekatan manajerial yang umumnya dinilai dapat meningkatkan kinerja manajerial (Sinambela, 2003). Bawahan yang merasa aspirasinya dihargai dan mempunyai pengaruh pada anggaran yang disusun akan lebih mempunyai tanggung jawab dan konsekuensi moral untuk meningkatkan kinerja sesuai dengan yang ditargetkan dalam anggaran. Keterlibatan bawahan dalam penyusunan anggaran akan sangat memungkinkan mereka untuk memberi informasi lokal yang diketahui. Dengan cara ini, bawahan dapat mengkomunikasikan atau mengungkapkan beberapa informasi pribadi yang mungkin dapat dimasukkan dalam standar atau anggaran sebagai dasar penilaian

Kinerja manajerial juga dapat dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Kepuasan tergantung pada apa yang dirasakan individu terhadap pekerjaannya. Schab dan Cummings (1970), menyatakan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi kinerja. Pengaruh tersebut positif karena individu yang puas atas pekerjaannya, dengan senang hati akan melakukan pekerjaan tersebut dan berupaya terus menerus meningkatkan kemampuan dan keterampilan sehingga semakin professional melaksanakan tugas di dalam organisasi yang pada akhirnya bermuara pada peningkatan kinerja yang bersangkutan dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Penelitian mengenai partisipasi dalam penganggaran dan kinerja manajerial telah banyak dilakukan dengan menempatkan partisipasi penganggaran sebagai variabel independen dan kinerja manajerial sebagai variabel dependen (Brownell dan McInnes, 1986). Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa pada awal-awal penelitian hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajer seringkali bertentangan dan tidak meyakinkan. Dari beberapa penelitian sebelumnya sebagian peneliti menemukan ada pengaruh positif signifikan antara partisipasi dalam penganggaran dengan kinerja manajerial. Beberapa

peneliti yang lain tidak menemukan pengaruh partisipasi dalam penganggaran terhadap kinerja manajerial (Brownell dan McInnes, 1986).

Penelitian terdahulu tentang kinerja manajerial dan variabel yang mempengaruhinya telah banyak dilakukan pada perusahaan manufaktur. Penelitian seperti ini belum banyak dilakukan pada organisasi sektor publik khususnya di Dinas /Badan pada pemerintah daerah. Dinas/Badan merupakan lembaga yang memberikan pelayanan publik dan dalam aktivitasnya tidak terlepas dari masalah penganggaran dan partisipasi manajerial dalam penyusunan anggaran.

Seperti organisasi lainnya, dinas/badan di pemerintahan daerah memerlukan anggaran sebagai salah satu komponen penting untuk menterjemahkan keseluruhan strategi ke dalam rencana dan tujuan jangka pendek maupun jangka panjang. Pada dasarnya setiap lembaga atau institusi memiliki sejumlah tujuan atau harapan yang ingin dicapai, dan hal ini akan tercapai jika setiap rencana tindakan atau program di tunjang dengan sejumlah sumber daya yang memadai sehingga program atau rencana tindakan tersebut dapat dilaksanakan secara efektif demi tercapainya kinerja yang diharapkan. Di dalam melaksanakan kegiatannya, pemerintah daerah akan dihadapkan dengan lingkungan yang tidak pasti sehingga akan menimbulkan masalah pemilihan dari berbagai tindakan alternatif kebijakan yang akan di tempuhnya dalam melaksanakan kegiatan organisasi.

Penelitian terdahulu tentang kinerja manajerial dan variabel yang mempengaruhinya telah banyak dilakukan pada perusahaan manufaktur sehingga peneliti ingin melakukan penelitian pada instansi pemerintah dan ketidak konsistenan dari hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial menyebabkan peneliti tertarik untuk memeriksa variabel-variabel yang terlibat, yang dapat menjelaskan hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan latar belakang, peneliti tertarik dan termotivasi untuk meneliti lebih lanjut mengenai **Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Manajerial Di Pemerintah Kabupaten Karimun**. Penelitian ini dilakukan pada instansi pemerintah yakni Dinas/Badan yang ada pada Pemerintah Kabupaten Karimun, dengan responden adalah unsur pelaksana setingkat eselon III dan IV dalam hal ini adalah Kepala Bidang dan Kepala Sub Bidang

B. Rumusan Masalah

Partisipasi penyusunan anggaran merupakan pendekatan yang secara umum dapat meningkatkan kinerja, karena dalam partisipasi adanya pendelegasian prosedur-prosedur dan keterlibatan dalam pengambilan keputusan. Kepuasan tergantung pada apa yang dirasakan individu terhadap pekerjaannya, jika individu merasa puas terhadap pekerjaannya maka hal itu akan berdampak pada kinerja individu tersebut. Penelitian terdahulu tentang kinerja manajerial dan variabel yang mempengaruhinya telah banyak dilakukan pada perusahaan manufaktur sehingga peneliti ingin melakukan penelitian pada instansi pemerintah dan ketidak konsistenan dari hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pengaruh partisipasi anggaran dan kepuasan kerja terhadap kinerja manajerial menyebabkan peneliti tertarik untuk memeriksa variabel-variabel tersebut, yang dapat menjelaskan pengaruh partisipasi anggaran dan kepuasan terhadap kinerja manajerial.

Rumusan masalah dalam penelitian ini disusun dalam beberapa pertanyaan berikut :

1. Apakah partisipasi dalam penyusunan anggaran mempengaruhi kinerja manajerial?
2. Apakah kepuasan kerja mempengaruhi kinerja manajerial?
3. Apakah partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kepuasan kerja secara bersama-sama mempengaruhi kinerja manajerial?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan permasalahan pokok yang telah dikemukakan, penelitian ini bertujuan menguji secara empiris pengaruh langsung partisipasi penganggaran dan kepuasan kerja terhadap kinerja manajerial. Secara khusus penelitian ini bertujuan :

1. Menganalisis pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial
2. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja manajerial
3. Menganalisis pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kepuasan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja manajerial

D. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah :

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi unsur pelaksana di Dinas/Badan terkait dalam rangka untuk lebih meningkatkan kinerjanya.
2. Dapat menjadi masukan bagi rekan-rekan yang berminat dan tertarik memperdalam penelitian tentang pengaruh partisipasi anggaran dan kepuasan kerja terhadap kinerja manajerial.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Partisipasi Anggaran

a. Definisi Partisipasi Anggaran

Anggaran didefinisikan sebagai suatu rencana yang disusun secara sistematis dalam bentuk angka dan dinyatakan dalam unit moneter yang meliputi seluruh perusahaan untuk jangka waktu tertentu (periode) tertentu dimasa yang akan datang. Oleh karena rencana yang disusun dinyatakan dalam unit moneter, maka anggaran sering kali disebut dengan rencana keuangan. Dalam anggaran, satuan kegiatan dan satuan uang menempati posisi penting dalam arti segala kegiatan akan dikuantifikasikan dalam satuan uang, sehingga dapat diukur pencapaian efisiensi dan efektivitas dari kegiatan yang dilakukan (Christina, 2001).

Partisipasi Anggaran adalah proses dimana bawahan atau pelaksana anggaran diberikan kesempatan untuk terlibat dalam proses penyusunan anggaran dan mempunyai pengaruh pada proses penyusunan anggaran. Kesempatan yang diberikan diyakini meningkatkan pengendalian dan rasa keterlibatan kalangan bawahan/pelaksana anggaran (Chong, 2004). Berdasarkan teori *goal-setting* dapat dijelaskan bahwa keterlibatan manajer dalam proses penganggaran mempengaruhi harapan atas *outcome* yang akan diterima. Partisipasi dalam penyusunan anggaran juga bertujuan untuk membentuk sikap, perilaku karyawan dan manajer. Partisipasi mendorong manajer untuk mengidentifikasi tujuan, menerimanya dengan suatu komitmen dan bekerja agar dapat mencapainya dan akhirnya meningkatkan kinerja manajer (Chong dan Chong, 2002).

Pengertian partisipasi dalam proses penyusunan anggaran lebih rinci dijelaskan oleh French *et al*, (1966) sebagai suatu proses kerjasama dalam pembuatan keputusan yang melibatkan dua kelompok atau lebih yang berpengaruh pada pembuatan keputusan di masa yang akan datang. Dengan kata lain bahwa anggaran yang disusun tidak semata-mata ditentukan oleh atasan saja, melainkan juga keterlibatan atau keikutsertaan bawahan, karena manajer tingkat bawah merupakan bagian organisasi yang memiliki hak suara untuk memilih tindakan secara benar dalam proses manajemen.

Siegel dan Marconi (1989), menyatakan bahwa partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran akan menimbulkan inisiatif pada mereka untuk menyumbangkan ide dan informasi, meningkatkan kebersamaan dan merasa memiliki. Sehingga tujuan yang diinginkan oleh suatu perusahaan akan lebih dapat diterima jika semua individu dapat bersama-sama dalam suatu kelompok mendiskusikan pendapat masing-masing mengenai tujuan perusahaan, serta terlibat dalam menentukan langkah-langkah untuk mencapai tujuan tersebut.

Dari penjelasan berbagai referensi, dapat disimpulkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan tingkat keterlibatan bawahan dan atasan dalam penyusunan anggaran. Terdapatnya partisipasi dalam penyusunan anggaran di perusahaan memberikan dampak yang positif antara bawahan dan atasan, misalnya partisipasi anggaran digunakan sebagai sarana komunikasi antara bawahan dengan atasan.

b. Manfaat Partisipasi dalam Proses Penyusunan Anggaran

Beberapa manfaat partisipasi dalam proses penyusunan anggaran antara lain (Siegel dan Marconi, 1989):

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

c. Kelemahan Partisipasi dalam Proses Penyusunan Anggaran

Siegel dan Marconi (1989) menyatakan bahwa partisipasi memungkinkan terjadinya perilaku *disfungsional*, misalnya *menciptakan slack* atau senjangan anggaran, dimana para manajer tingkat bawah tidak akan memberikan seluruh informasi yang mereka miliki pada saat penyusunan anggaran. Jika bawahan merasa bahwa kinerja mereka akan dinilai berdasarkan tingkat pencapaian anggaran, mereka tidak akan memberikan seluruh informasi yang dimiliki pada saat penyusunan anggaran.

Permasalahan lain dalam partisipasi adalah terjadinya *pseudoparticipation* (Hansen dan Mowen, 2001), suatu perusahaan menyatakan menggunakan partisipasi dalam penyusunan anggaran padahal sebenarnya tidak dilakukan. Jadi

pseudoparticipation, merupakan bentuk keterlibatan bawahan dalam penyusunan anggaran, akan tetapi bawahan tersebut tidak mempunyai pengaruh dalam menetapkan isi anggaran. Dalam hal ini, manajemen puncak hanya mendapatkan persetujuan formal anggaran dari para manajer tingkat bawah, bukan mencari input yang sebenarnya. Dengan demikian jika hal ini terjadi maka tidak satupun manfaat dari partisipasi dapat diperoleh.

2. Kepuasan Kerja

a. Definisi Kepuasan Kerja

Salah satu sasaran penting dalam manajemen sumberdaya manusia pada suatu organisasi adalah terciptanya kepuasan kerja anggota organisasi yang bersangkutan. Kepuasan kerja tersebut diharapkan dapat meningkatkan pencapaian tujuan organisasi yang lebih baik dan akurat. Istilah kepuasan kerja merujuk ke sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya, seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaannya (Robbins, 2001).

Locke (1976) memberikan definisi yang komprehensif dari kepuasan kerja sebagai kondisi emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja. Kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi karyawan tentang seberapa baik pekerjaan mereka menyediakan hal-hal yang dianggap penting. Locke mencatat bahwa perasaan-perasaan yang berhubungan dengan kepuasan dan ketidakpuasan kerja cenderung mencerminkan penaksiran dari tenaga kerja tentang pengalaman-pengalaman kerja pada waktu sekarang dan lampau daripada harapan-harapan untuk masa depan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa

terdapat dua unsur penting dalam kepuasan kerja, yaitu nilai-nilai pekerjaan dan kebutuhan-kebutuhan dasar.

Stonner *et. al* (1998) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja adalah pekerjaan yang sifatnya menantang, penghargaan yang sepadan, kondisi lingkungan kerja yang mendukung serta kesesuaian antara pekerjaan dengan pribadi individu. Apabila seseorang menghadapi kondisi lingkungan pekerjaan yang sangat menantang dimana kesulitannya sangat tinggi, maka seseorang akan membutuhkan lebih banyak informasi yang berhubungan dengan pekerjaan dan tugasnya untuk pembuatan keputusan yang lebih baik dan efektif.

Rivai (2009), memandang kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Dengan demikian, kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil yang optimal. Ketika seorang merasakan kepuasan dalam bekerja tentunya ia akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari seseorang meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan.

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja pada dasarnya secara praktis dapat dibedakan menjadi dua kelompok (Rivai, 2009), yaitu:

1). Faktor intrinsik

Faktor intrinsik adalah faktor yang berasal dari dalam diri karyawan dan dibawa oleh setiap karyawan sejak mulai bekerja di tempat pekerjaannya.

2). Faktor ekstrinsik

Faktor ekstrinsik menyangkut hal-hal yang berasal dari luar diri karyawan, antara lain, kondisi fisik lingkungan kerja, interaksinya dengan karyawan lain, sistem penggajian dan sebagainya.

Menurut Robbins (2001) faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja adalah :

- 1) Kerja yang secara mental menantang. Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk maju menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik mengenai betapa baiknya mereka bekerja. Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang.
- 2) Ganjaran yang pantas. Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang bersifat adil, tidak bermakna ganda dan sejalan dengan harapan mereka. Upah dan promosi dapat menghasilkan kepuasan jika didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan secara umum.

- 3) Kondisi kerja yang mendukung. Karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas yang baik.
- 4) Rekan kerja yang mendukung. Rekan kerja yang ramah dapat menimbulkan kepuasan kerja yang akan meningkat termasuk pula penyelia yang bersikap ramah dan menawarkan pujian untuk kinerja yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja.
- 5) Kesesuaian antara kepribadian pekerjaan. Kecocokan yang tinggi antara kepribadian seseorang karyawan dan okupasi akan menghasilkan seseorang individu terpuaskan.
- 6) Disposisi genetik individu. Disposisi seseorang terhadap hidup-positif atau negatif ditentukan oleh bentukan genetisnya, bentukan sepanjang waktu, dan dibawa serta kedalam disposisinya terhadap kerja.

Menciptakan kepuasan kerja karyawan tidaklah mudah, karena tiap karyawan mempunyai kondisi, harapan dan keinginan yang berbeda-beda. Namun bagi karyawan dan perusahaan, kepuasan kerja merupakan kondisi ideal yang harus dicapai. Hal ini karena sikap dan perasaan karyawan terhadap segala aspek lingkungan kerja akan mempengaruhi sikap dan perilaku dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan.

c. Teori tentang Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dapat dilihat dengan pendekatan teori yang berbeda, menurut Rivai (2009) diantara teori kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

1) Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy Theory*)

Teori ini dipelopori oleh Porter (1961), yang menerangkan bahwa seorang karyawan akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara apa yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan yang ada. Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Apabila kepuasan diperoleh melebihi dari yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi, sehingga terdapat *discrepancy*, tetapi merupakan *discrepancy* yang positif. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai.

2) Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Menurut teori keadilan yang dikembangkan oleh Locke (1969) dalam As'ad (2001) bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas suatu situasi. Menurut teori ini *equity* terdiri dari tiga elemen, yaitu :

- i). *Input* yaitu segala sesuatu yang berharga yang dirasakan oleh karyawan sebagai sumbangan atas pekerjaannya.
- ii). *Out comes* yaitu segala sesuatu yang berharga yang dirasakan oleh karyawan sebagai hasil dari pekerjaannya.
- iii). *Comparison persons* yaitu kepada orang lain atau dengan siapa karyawan membandingkan rasio *input-outcomes* yang dimilikinya. *Comparison persons* ini bisa berupa seseorang di perusahaan yang sama, atau di tempat lain, atau bisa pula dengan dirinya sendiri di waktu lampau.

Kesimpulannya, menurut teori ini setiap karyawan akan membandingkan rasio *input-out comes* dirinya dengan rasio *input-out comes* orang lain. Bila perbandingan itu dianggap cukup adil, maka ia akan merasa cukup puas. Bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan, bisa menimbulkan kepuasan tetapi bisa pula tidak. Tetapi bila perbandingan itu tidak seimbang akan timbul ketidakpuasan

3. Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*)

Teori ini pertamakali dikembangkan oleh Herzberg (1969). Prinsip dari teori ini adalah kepuasan dan ketidakpuasan kerja itu merupakan dua hal yang berbeda, artinya kepuasan dan ketidakpuasan kerja terhadap pekerjaan itu tidak merupakan suatu variabel yang kontinyu. Teori ini pertama dikemukakan oleh Herzberg melalui hasil penelitian beliau dengan membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok, yaitu :

- a. Kelompok *satisfiers* yaitu situasi yang dibuktikannya sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari tanggung jawab, prestasi, penghargaan, promosi, dan pekerjaan itu sendiri. Kehadiran faktor ini akan menimbulkan kepuasan, tetapi tidak hadirnya ini tidaklah selalu mengakibatkan ketidakpuasan.
- b. Kelompok *dissatisfiers* ialah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari kondisi kerja, gaji, penyelia, teman kerja, kebijakan administrasi, dan keamanan. Perbaikan terhadap kondisi ini akan mengurangi atau menghilangkan ketidakpuasan, tetapi tidak akan menimbulkan kepuasan karena ia bukan sumber kepuasan kerja.

Kesimpulan dari teori ini menganjurkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda yaitu *motivators* dan *hygiene factors*. Pada teori ini ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi di sekitar pekerjaan (seperti kondisi kerja, upah, keamanan, kualitas pengawasan dan hubungan dengan orang lain) dan bukan dengan pekerjaan itu sendiri. Faktor mencegah reaksi negatif dinamakan sebagai *hygiene* atau *maintenance factors*. Sebaliknya kepuasan ditarik dari faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung seperti sifat pekerjaan, prestasi dalam pekerjaan, peluang promosi dan kesempatan untuk pengembangan diri dan pengakuan. Karena faktor ini berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi dinamakan *motivators*.

3. Kinerja Sektor Publik

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara (2013:67) bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang **dicapai seseorang**) yaitu **hasil kerja secara** kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai **dalam** melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sektor publik merupakan bagian dari perekonomian nasional yang dikendalikan oleh pemerintah. Bagian dari perekonomian ini berkaitan dengan pemberian atau penyerahan jasa atas jasa pemerintah kepada publik.

Kinerja dibedakan menjadi dua, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan, sedangkan kinerja organisasi adalah

gabungan dari kinerja individu dengan kinerja kelompok (Mangkunegara, 2013:15). Kinerja karyawan merupakan suatu ukuran yang dapat digunakan untuk menetapkan perbandingan hasil pelaksanaan tugas, tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi pada periode tertentu dan relatif dapat digunakan untuk mengukur prestasi kerja atau kinerja organisasi.

Menurut Dharma (2012), sistem penilaian kinerja sebaiknya mengandung indikator kinerja yaitu (1) membantu memperluas tujuan organisasi (2) mengevaluasi target akhir (*final outcome*) yang dihasilkan (3) sebagai masukan untuk menentukan skema insentif manajerial (4) memungkinkan bagi pemakai jasa layanan pemerintah untuk melakukan pilihan (5) menunjukkan standar kinerja (6) menunjukkan efektifitas (7) membantu menentukan aktifitas yang memiliki efektivitas biaya yang paling baik untuk mencapai target sasaran (8) menunjukkan wilayah, bagian, atau proses yang masih potensial untuk dilakukan penghematan biaya.

Pengukuran kinerja sektor publik merupakan suatu aspek yang paling penting dalam pencapaian tujuan. Ukuran kinerja yang menyeluruh harus mencakup misi, sasaran, tujuan, dapat dipercaya, memberikan tanggung jawab yang jelas, memperhatikan prioritas dan berguna untuk pelanggan eksternal maupun internal serta pembuat kebijakan.

Kinerja pemerintahan daerah dengan sendirinya merupakan seluruh capaian/hasil-hasil selama pelaksanaan otonomi daerah untuk mencapai tingkat kinerja seperti yang diharapkan tentunya perlu dirumuskan rencana kinerja yang memuat penjabaran sasaran dan program yang telah ditetapkan dalam rencana strategi pemerintah daerah. Berdasarkan rencana strategi tersebut maka dapat diukur sejauh

mana pemerintah daerah telah mampu mencapai sasaran/target (kinerja) yang telah diterapkan baik dengan indikator kuantitatif maupun kualitatif.

Kinerja departemen atau dinas tersebut tidak dapat diukur dengan rasio-rasio yang biasa didapatkan dari sebuah laporan keuangan seperti *return on investment* (ROI), jumlah sumber daya yang digunakan atau rasio pendapatan dibandingkan dengan sumber daya yang dipergunakan. Hal ini disebabkan karena sebenarnya dalam kinerja pemerintah, tidak pernah ada “*net profit*”. Kewajiban pemerintah untuk mempertanggungjawabkan kinerjanya dengan sendirinya dipenuhi dengan menyampaikan informasi yang tertera sehubungan dengan hasil dari program yang dilaksanakan kepada wakil rakyat dan juga kelompok-kelompok masyarakat yang memang ingin menilai kinerja pemerintah.

Keban (2008) merumuskan faktor-faktor yang menentukan efektivitas suatu penilaian kinerja yaitu :

- 1) relevansi dan kriteria yang dipilih
- 2) kemampuan penilai dalam mengevaluasi kinerja
- 3) motif penilaian dalam mengevaluasi secara tepat
- 4) penerimaan pihak yang dinilai terhadap proses penilaian kinerja

B. Telaah Penelitian Terdahulu, Pengembangan Hipotesis dan Kerangka Pemikiran

1. Telaah Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kinerja manajerial telah banyak dilakukan, baik pada perusahaan manufaktur maupun perusahaan jasa. Feng-Yu (2009), dalam penelitiannya yang berjudul: *Budgetary*

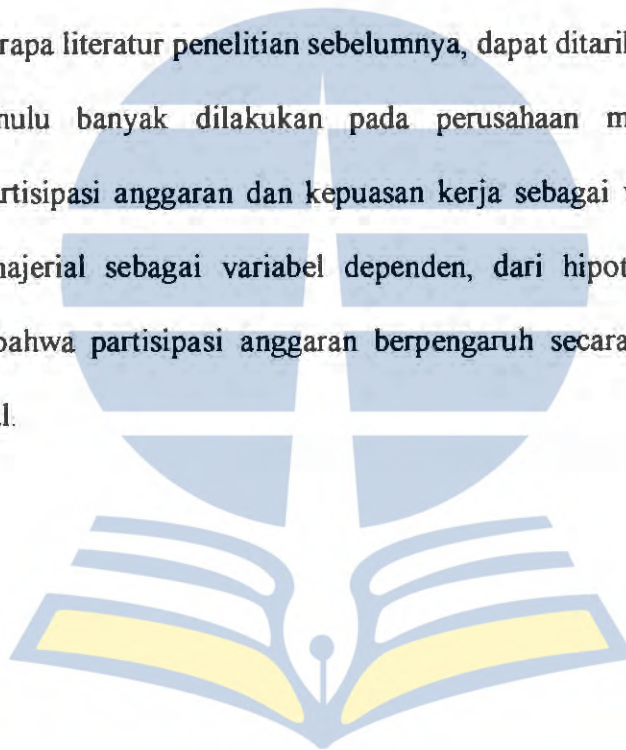
participation's effect on managerial outcoms : mediating roles of self efficacy and attitude toward budgetary decision makers," meneliti tentang dampak adanya partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada perusahaan manufaktur yang listing di *Taiwan Stock Exchange*. Untuk menguji hipotesis, Feng-Yu (2009) melakukan survey terhadap 900 orang manajer tingkat bawah yang dipilih secara acak. Alat analisis data yang digunakan adalah SEM (*Structural Equation Model*) dengan program LISREL 8.52.

Leach *et al*, (2007) dalam penelitiannya yang berjudul "*Budget participation and job performance of South Korean managers mediated by job satisfaction and job relevant information*", meneliti tentang hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial yang dimediasi oleh kepuasan kerja dan *job relevant information*. Leach *et al*, (2007) menggunakan 60 manajer level menengah yang bekerja pada perusahaan manufaktur yang berlokasi di Korea Utara dan 20 manajer level menengah pada perusahaan *join venture* Korea dengan Jepang sebagai sampel penelitian. Penelitian ini menggunakan teknik penyebaran kuesioner melalui *E-mail*, dengan alat analisis data yang digunakan adalah *Path Analysis* dengan menggunakan program CALIS (*Covariance Analysis of Linear Structural Equations*) yang disediakan oleh SAS Institute Inc. Hasil studi tersebut memperlihatkan bahwa partisipasi anggaran secara langsung dan tidak langsung berhubungan kuat dengan kinerja manajerial melalui *job relevant information* dan kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil penelitian mengenai hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial masih banyak mengalami perbedaan. Beberapa peneliti diantaranya Brownell dan McInnes (1986), Frucot dan Shearon (1996) menunjukkan pengaruh positif dalam hubungan antara anggaran partisipatif

dengan kinerja manajerial. Namun penelitian yang dilakukan oleh Milani, Kenis, Supomo, dan Stedry (1960); Bryan dan Locke (1967) dalam Ali (2007) menunjukkan hasil yang tidak signifikan dalam hubungan antara anggaran partisipatif dengan kinerja manajerial. Penelitian oleh Wahab (2012) dengan judul “Pengaruh kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Makasar” menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Dari beberapa literatur penelitian sebelumnya, dapat ditarik kesimpulan bahwa penelitian terdahulu banyak dilakukan pada perusahaan manufaktur. Dengan menempatkan partisipasi anggaran dan kepuasan kerja sebagai variabel independen dan kinerja manajerial sebagai variabel dependen, dari hipotesis yang diajukan diperoleh hasil bahwa partisipasi anggaran berpengaruh secara langsung terhadap kinerja manajerial.



Tabel 2.1. Telaahan Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti/Tahun	Judul Penelitian	Sampel	Alat Analisis	Variabel yang digunakan	Hasil Penelitian
1	Feng Yu Ni/ 2009	Budgetary Participation's Effect on Managerial Outcomes: Mediating Roles of Self-efficacy and Attitudes Toward Budgetary Decision Makers	900 Manajer pada perusahaan yang Listing di Taiwan Stock Exchange	Structural Equation Modeling (SEM)	Variabel Independen : Partisipasi anggaran Variabel Intervening : <i>Self Efficacy, Job Satisfaction, Trust, Orgazational Commitment.</i> Variabel dependen : kinerja manajerial	<i>Self Efficacy</i> melemahkan hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.
2	Frucot dan Shearon (1991)	<i>Budgetary Participation, Locus of Control, and Mexican Managerial Performance and Job Satisfaction</i>	83 Manajer	Regresion	<i>Participative budgeting, Managerial performance, satisfaction, Locus of control</i>	Terdapat hubungan positif antara partisipasi penganggaran dan kepuasan kerja di antara manajer Meksiko yang bekerja pada perusahaan yang kurang dari 100% dimiliki oleh asing.
3	Chong/2004	<i>Job-Relevant Information and Its Role with Task Uncertainty and Management Accounting Systems on Managerial Performance</i>	179 senior managers Fanufacture	Analisis regresi	Variabel independen : <i>Task Uncertainty, Job-Relevant Information, Broad Scope MAS Information</i> Variabel dependen : <i>Managerial Performance</i>	<i>Job relevant information</i> meningkatkan kinerja manajerial

2. Kerangka Pemikiran dan Pengembangan Hipotesis

a. Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial

Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan aktivitas menyusun anggaran yang melibatkan setiap tingkat manajer, untuk membuat target bagi lingkup kerjanya. Berdasarkan teori *goal-setting* dapat dijelaskan bahwa keterlibatan manajer dalam proses penganggaran mempengaruhi harapan atas *outcome* yang akan diterima. Partisipasi dalam penyusunan anggaran juga bertujuan untuk membentuk sikap, perilaku karyawan dan manajer. Partisipasi mendorong manajer untuk mengidentifikasi tujuan, menerimanya dengan suatu komitmen dan bekerja agar dapat mencapai tujuan dan akhirnya meningkatkan kinerja manajer.

Menurut Anthony dan Govindarajan (2009), partisipasi bawahan dalam penentuan anggaran mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi manajerial, karena dari anggaran yang disusun dengan partisipasi bawahan akan menghasilkan pertukaran informasi yang efektif. Partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran kemungkinan juga dapat mempengaruhi kinerja manajerial, karena dengan adanya partisipasi bawahan dalam menyusun anggaran, maka bawahan merasa terlibat dan harus bertanggung jawab pada pelaksanaan anggaran sehingga diharapkan bawahan dapat melaksanakan anggaran dengan lebih baik.

Partisipasi dalam penyusunan anggaran pada umumnya dinilai sebagai pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja anggota organisasi. Partisipasi anggaran merupakan suatu proses kerja sama dalam pembuatan keputusan yang melibatkan dua kelompok atau lebih yang berpengaruh pada pembuatan keputusan dimasa yang akan datang. Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan sebuah pendekatan manajerial yang umumnya dapat meningkatkan kinerja manajerial.

Brownell dan McInnes (1986), melakukan penelitian terhadap para manajer tingkat menengah pada perusahaan manufaktur, dalam penelitian ini Brownell dan McInnes (1986)

menemukan bukti bahwa partisipasi memberikan kesempatan pada bawahan untuk menjalankan anggaran yang dapat dicapai dengan lebih mudah dibandingkan dengan tanpa partisipasi. Penelitian Kusnariyanti (2005) dan Wulandari (2013) menjelaskan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Dengan adanya partisipasi anggaran maka kinerja manajerial secara menyeluruh akan meningkat.

Pengumpulan informasi pribadi dalam proses penyusunan anggaran dari manajer tingkat bawah dapat membuat anggaran lebih akurat dan pencapaian tujuan anggaran tersebut kemungkinan menghasilkan kinerja yang lebih tinggi dari sudut pandang perusahaan (Waller, 1988 dalam Kusnariyanti, 2005). Perilaku manajerial tersebut dapat terjadi karena partisipasi memberikan kesempatan pada manajer tingkat bawah untuk menjalankan anggaran yang dapat dicapai dengan lebih mudah bila dibandingkan dengan anggaran yang disusun tanpa partisipasi. Berdasarkan berbagai kajian teori, maka hipotesis yang diajukan pada penelitian ini sebagai berikut :

H₁ : Partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

b. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja manajerial

Kepuasan kerja merupakan suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja itu, seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu (Robbins 2001). Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem dan nilai yang berlaku pada dirinya.

Penelitian Putrid dan Latrini (2013) menjelaskan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Dengan adanya kepuasan kerja maka kinerja manajerial secara menyeluruh akan meningkat.

Berdasarkan berbagai kajian teori, maka hipotesis yang diajukan pada penelitian ini sebagai berikut:

H2 : Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial

c. Partisipasi dalam penyusunan anggaran, kepuasan kerja dan kinerja manajerial

Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan keterlibatan yang meliputi pemberian pendapat, pertimbangan dan usulan dari bawahan kepada pimpinan dalam mempersiapkan dan merevisi anggaran. Partisipasi dalam proses penyusunan anggaran merupakan suatu proses kerja sama dalam pembuatan keputusan yang melibatkan dua kelompok atau lebih yang berpengaruh pada pembuatan keputusan di masa yang akan datang. Dalam keterlibatan tersebut, para manajer harus mengetahui seberapa besar kemampuan yang dimilikinya untuk mencapai target yang akan dicapai, agar dalam diri manajer timbul perasaan yang dihargai, dipercaya, yang mengakibatkan rasa kepuasan atas pekerjaannya (Abriyani, 1998).

Kepuasan kerja berkaitan erat antara sikap karyawan terhadap berbagai faktor dalam pekerjaan, seperti situasi kerja, hubungan sosial dalam kerja, imbalan, kepemimpinan serta faktor lain. Pada umumnya kepuasan kerja dikatakan sebagai tingkat perasaan seseorang terhadap pekerjaannya sehingga timbul dengan sendirinya suatu perasaan senang atau tidak senang terhadap situasi kerja dan rekan sekerja. Apa yang dirasakan oleh individu tersebut dapat positif atau negatif, tergantung dari persepsi terhadap pekerjaan yang dilaksanakannya (Saptaningsih, 2007).

Dengan diperolehnya kepuasan kerja oleh karyawan baik itu dengan pemberian gaji yang sesuai, kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, kondisi lingkungan kerja yang kondusif, pekerjaan yang diberikan sesuai dengan keahliannya, dan

hubungan dengan atasan terjalin dengan baik, hal ini akan meningkatkan kinerja manajerialnya.

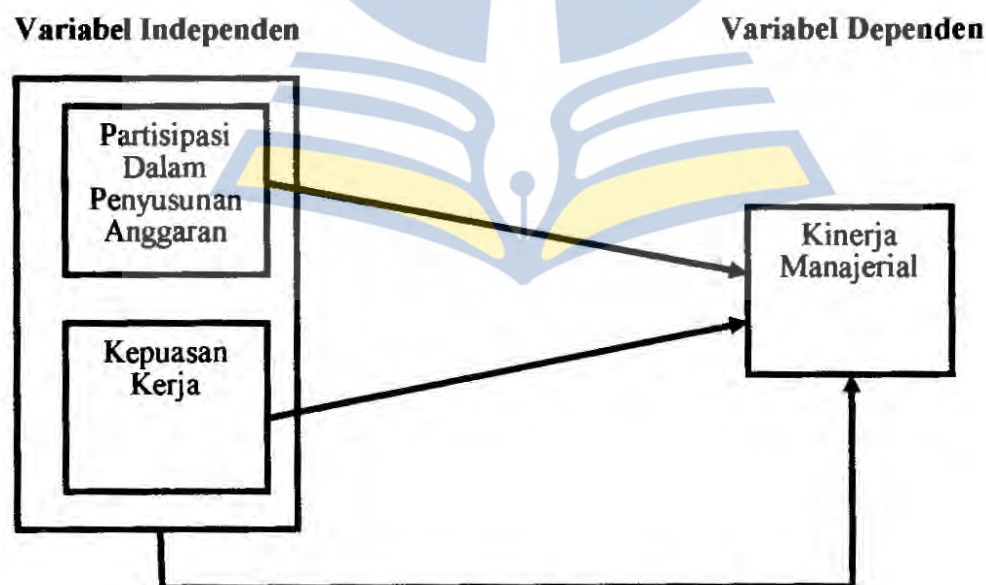
Penelitian Wulandari dan Sujana (2013) menjelaskan bahwa partisipasi anggaran dan kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Dengan adanya partisipasi anggaran dan kepuasan kerja maka kinerja manajerial secara menyeluruh akan meningkat.

Berdasarkan penjelasan tersebut hipotesis yang diajukan:

H3 : Partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja manajerial

3. Model Penelitian

Berdasarkan penjelasan dan hipotesis yang telah dijelaskan pada bagian sebelumnya model penelitian ini sebagai berikut



Gambar 2.1. Model Penelitian

Berdasarkan Gambar 2.1 penulis mencoba menggambarkan hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kepuasan kerja terhadap kinerja manajerial di

lingkungan Pemerintah Kabupaten Karimunan berdasarkan landasan teoritis yang ada. Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan tingkat seberapa jauh keterlibatan individu didalam menentukan dan menyusun anggaran yang ada didalam divisi atau bagiannya baik secara priodik maupun tahunan. Menurut Agusti (2012), proses penyusunan anggaran menekankan pada pendekatan *button-up planning*, dimana bawahan perlu diberi kesempatan untuk berpartisipasi dalam penyusunan anggaran yang diyakini dapat meningkatkan kinerja manajerial aparat pemerintah daerah. Pada penelitian ini keterlibatan bawahan diwakili oleh pejabat struktural eselon III dan eselon IV dilingkungan Pemerintah Kabupaten Karimun . Selanjutnya Supomo dan Indriantoro (1998) menemukan hubungan yang positif dan signifikan antara anggaran partisipatif dengan kinerja aparat pemerintah. Pada sektor publik, penelitian yang dilakukan Sumadiyah dan Sutanta (2004) menunjukkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Salah satu faktor lain yang mempengaruhi kinerja dari organisasi sektor publik seperti Pemerintah Kabupaten Karimunan adalah kepuasan kerja . Menurut Dole dan Schroeder (2001) dalam Heriyanti (2007) kepuasan kerja didefinisikan sebagai reaksi dan perasaan seseorang terhadap tempat ia bekerja. Kepuasan kerja pegawai merupakan hal yang bersifat individual tentang perasaan seseorang terhadap pekerjaannya (Robbins, 2001). Tingkat kepuasan yang berbeda-beda pasti dimiliki oleh setiap individu. Kreitner dan Kinicki (2005) mendefinisikan kepuasan kerja merupakan respons emosional dan efektivitas yang berdampak pada aspek pekerjaan. As'ad (2000) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum yang berupa hasil dari beberapa sikap khusus terhadap karakteristik individual, hubungan kelompok di luar pekerjaannya serta faktor-faktor pekerjaan. Penelitian yang dilakukan oleh Tarigan (2011) yang meneliti faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dalam organisasi sektor publik menunjukkan bahwa tujuan yang jelas dan terukur, insentif, motivasi kerja, remunerasi, desentralisasi tidak berhubungan dengan kinerja pegawai. Di sisi lain

sistem pengukuran kinerja dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Kurniawan (2011) dan Abdulloh (2006) memiliki hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Penelitian ini akan membahas pengaruh partisipasi dalam penganggaran dan kepuasan kerja terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini menggunakan pendekatan survey untuk menjawab permasalahan dalam penelitian ini yang telah digambarkan sebelumnya. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuisisioner kepada sampel penelitian dan analisis kuantitatif dilakukan untuk mendapatkan kesimpulan atas penelitian ini.

B. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2013). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Kepala Bidang dan Kepala Sub Bidang, setingkat Eselon III dan IV pada Dinas/Badan yang ada di Pemerintah Kabupaten Karimun. Jumlah populasinya adalah 288 orang yang tersebar pada 24 Dinas/Badan di lingkungan Pemerintah Kabupaten Karimun oleh karena itu penulis menggunakan sensus dengan mengambil seluruh Kepala Bidang dan Kepala Sub Bidang, setingkat Eselon III dan IV pada Dinas/Badan yang ada di Pemerintah Kabupaten Karimun untuk dijadikan sampel yang berjumlah 288 orang.

2. Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yaitu data yang diperoleh secara langsung dari penyebaran kuesioner kepada responden. Penelitian dengan menggunakan data primer dapat mengumpulkan data sesuai dengan yang diinginkan. Jenis

data yang digunakan adalah data subyek. Data subyek yaitu jenis data yang berupa opini, sikap, pengalaman atau karakteristik dari seseorang atau sekelompok orang yang menjadi subyek penelitian (Indriantoro dan Supomo, 2002).

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan metode survey dengan teknik pendistribusian kuesioner penelitian. Metode survey merupakan metode pengumpulan data primer yang menggunakan pertanyaan lisan dan tulisan (Indriantoro dan Supomo, 2002). Kuesioner penelitian diantar langsung kepada pejabat setingkat eselon III dan IV yang dijadikan sampel pada di Dinas/Badan di Kabupaten Karimun. Kuesioner disertai dengan penjelasan dan permohonan peneliti mengenai tujuan penelitian ini. Kuesioner diambil kembali setelah empat minggu sejak di serahkan.

C. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Definisi operational dimaksudkan untuk memberi pengertian secara konkrit yang disesuaikan dengan tujuan dan arah penelitian sehingga variabel-variabel dalam penelitian dapat diamati secara empirik. Menurut Wardiyanta (2006) definisi operational adalah suatu informasi ilmiah yang digunakan oleh peneliti untuk mengukur suatu variabel yang merupakan hasil penjabaran dari sebuah konsep. Variabel perlu didefinisikan secara operasional agar lebih mudah mencari hubungan antara satu variabel dengan variabel lain dan juga memudahkan pengukurannya (Jonathan, 2006).

Operasionalisasi variabel bermanfaat untuk :

- 1) Mengidentifikasi kriteria yang dapat di observasi,
- 2) Menunjukkan bahwa suatu konsep (objek) mungkin mempunyai lebih dari satu difinisi operasional,
- 3) Mengetahui bahwa difinisi operasional bersifat unik dalam situasi dimana harus digunakan.

- 4) Sebagai panduan bagi pembaca supaya mempunyai pemahaman yang sama dengan yang dimaksud oleh peneliti terhadap suatu konsep.

Mengubah konsep-konsep yang berupa konstruk dengan kata-kata yang menggambarkan perilaku atau gejala yang dapat diamati dan dapat diuji dan ditentukan kebenarannya oleh orang lain. Penekanan definisi operasional ialah pada dapat diobservasi baik oleh peneliti maupun peneliti lain

Tabel 3. 1

Bentuk Kuisioner Penelitian Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Manajerial di Pemerintah Kabupaten Karimun

No	Variabel/ Simbol	Indikator	Item/ Kuesioner
1	Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran (X1) (Proses dimana bawahan/pelaksana anggaran diberi kesempatan untuk terlibat dalam proses penyusunan anggaran, Chong, 2004)	• Keikutsertaan ketika anggaran sedang disusun	1
		• Kemampuan memberikan pendapat dalam penyusunan anggaran	2
		• Frekuensi memberikan pendapat/usulan tentang anggaran kepada atasan	3
		• Memiliki pengaruh atas anggaran final	4
		• Frekuensi atasan meminta pendapat ketika anggaran disusun	5
		• Kontribusi dalam penyusunan anggaran	6
2	Kepuasan Kerja (X2) (Suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya, seorang dengan tingkat kepuasan tinggi	• Kebebasan memanfaatkan waktu luang.	7
		• Kebebasan bekerja secara mandiri.	8
		• Kebebasan berganti-ganti pekerjaan dari waktu ke waktu	9
		• Kebebasan bergaul	10
		• Gaya kepemimpinan atasan langsung	11
		• Kompetensi pengawas	12
		• Tugas yang diterima	13
		• Kesempatan bertindak terhadap orang lain	14
		• Persiapan kerja	15

3	Kinerja Manajerial (Y) (Kinerja manajerial dalam memimpin unitnya yang diukur dari bagaimana manajer tersebut dalam menjalankan aktivitas manajerialnya seperti membuat perencanaan, pengaturan, memimpin dan mengendalikan , Wehrich dan Koontz 1993)	• Kebebasan memerintah	16
		• Kebebasan memanfaatkan kemampuan	17
		• Kebebasan menerapkan peraturan yang berlaku	18
		• Gaji yang diterima	19
		• Kesempatan mengembangkan karir	20
		• Kebebasan mengambil keputusan.	21
		• Kesempatan menggunakan metode kerja	22
		• Kondisi kerja yang mendukung	23
		• Kerja sama	24
		• Penghargaan terhadap prestasi	25
		• Perasaan pekerjaan terhadap prestasinya	26
		• Perencanaan	27
		• Investigasi	28
		• Pengkoordinasian	29
		• Evaluasi	30
		• Pengawasan	31
		• Pengaturan staf	32
		• Negosiasi	33
		• Perwakilan	34

D. Instrumen Penelitian

Indikator setiap variabel dalam penelitian ini dijabarkan menjadi butir-butir instrumen penelitian. Dalam penelitian ini instrument penelitiannya adalah :

- 1) Kuesioner untuk mengumpulkan data variabel bebas partisipasi dalam penyusunan anggaran (X1)
- 2) Kuesioner untuk mengumpulkan data variabel bebas kepuasan kerja (X2)
- 3) Kuesioner untuk mengumpulkan data variabel terikat kinerja manajerial (Y)

Contoh kuesioner terdapat pada Lampiran 1.

Pengukuran variabel dilakukan dengan menggunakan skala *Likert*. Prosedur pengukuran sebagai berikut:

- 1) Responden diminta untuk menyatakan tingkat persetujuan terhadap pernyataan yang diajukan peneliti atas dasar persepsi masing-masing responden. Jawaban terdiri dari lima pilihan, yakni: Sangat Tidak Setuju (STS), Tidak Setuju (TS), Cukup Setuju (CS), Setuju (S), dan Sangat Setuju (SS).
- 2) Pemberian nilai (*scoring*). Untuk jawaban Sangat Setuju (SS) diberikan nilai 5, dan seterusnya menurun sampai pada jawaban Sangat Tidak Setuju (STS) yang diberikan nilai 1.

Bobot penilaian atas jawaban responden dapat dijelaskan pada tabel Tabel 3.2 berikut

Tabel 3.2
Bobot Nilai Jawaban Responden

Jawaban	Nilai
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Cukup Setuju	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Keuntungan penggunaan format skala Likert ini adalah memungkinkan responden membedakan jawaban mereka diantara yang tak mungkin dijawab dalam bentuk pikiran ganda sehingga dapat lebih jelas menyatakan derajat pendapat mereka atas pelayanan yang mereka terima, lebih dari hanya sekedar terbatas pada jawaban Ya dan Tidak. Setelah kegiatan tersebut dilakukan, selanjutnya adalah melakukan uji instrumen untuk melihat

validitas dan reliabilitas kuisioner. Berikut penjelasan dan hasil uji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian sebagai berikut :

1. Uji validitas (kesahihan)

Uji validitas adalah suatu indeks yang menunjukkan alat ukur tersebut benar-benar mengukur apa yang diukur (Idrus, 2007). Validitas ini menyangkut akurasi instrumen. Untuk mengetahui apakah kuesioner yang disusun itu valid, maka perlu diuji dengan korelasi antar skor tiap-tiap pertanyaan dengan skor total kuesioner tersebut. Pengujian validitas tiap butir digunakan analisis item yaitu mengkorelasikan skor tiap butir dengan skor totalnya yang merupakan jumlah tiap skor butir. Butir yang mempunyai korelasi positif dengan kriterium (skor total) serta korelasi yang tinggi menunjukkan bahwa butir mempunyai validitas yang tinggi pula. Biasanya syarat minimum yang dianggap memenuhi syarat adalah $r = 0.3$. Kalau korelasi antara butir dengan skor total kurang dari 0.3 maka butir dalam intrumen tersebut dinyatakan tidak valid (Sugiyono, 2013).

2. Uji Reliabilitas (keandalan)

Uji reabilitas data yang dilakukan dengan menggunakan uji Alpha Cronbach. Keandalan pengukuran dengan menggunakan Alpha Cronbach adalah koefisien keandalan yang menunjukkan seberapa baiknya item/butir dalam suatu kumpulan secara positif satu sama lain (Idrus, 2007). Tentang uji reabilitas ini dapat disampaikan dapat disampaikan hal-hal sebagai berikut :

- a. Untuk menilai kestabilan ukuran dan konsistensi responden dalam menjawab kuesioner. Kuesioner tersebut mencerminkan konstruk sebagai dimensi suatu variabel yang disusun dalam bentuk pertanyaan
- b. Uji reliabilitas dilakukan secara bersama-sama terhadap seluruh pertanyaan

c. Jika nilai $\alpha > 0,60$ dinyatakan reliabel

3. Uji Asumsi Klasik

Model regresi akan menghasilkan estimator tidak bias jika memenuhi asumsi klasik yaitu bebas multikolinearitas, autokorelasi, dan heteroskedastisitas. Untuk mengetahui apakah hasil estimasi regresi yang dilakukan betul-betul terbebas dari adanya gejala autokorelasi, multikolinearitas dan gejala heteroskedastisitas, perlu dilakukan pengujian yang disebut dengan uji asumsi klasik.

a. Uji Normalitas Data

Distribusi normal merupakan distribusi teoritis dari variabel random yang kontinu. Menurut Gujarati (1995), alat diagnostik yang digunakan untuk memeriksa data yang memiliki distribusi normal adalah plot peluang normal (*normal probability plot*). *Normal probability plot* ini dilakukan dengan membandingkan nilai observasi (*observed normal*) dengan nilai yang diharapkan dari distribusi normal (*expected normal*). Jika *plotting* data terletak pada garis diagonal atau mendekati berarti data tersebut berdistribusi normal. Sebaliknya, bila *plotting* data menjauhi garis diagonal berarti data tersebut tidak berdistribusi normal.

b. Uji Multikolinearitas

Tujuan utama pengujian ini adalah untuk menguji apakah variabel independen yang ada benar-benar mempunyai hubungan yang erat dengan variabel dependen. Sehingga variabel independen yang ada benar-benar dapat menjelaskan dengan pasti untuk variabel dependen.

Metode yang digunakan untuk mendeteksi adanya multikolinearitas dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan Variance Inflation Factor atau VIF yang merupakan kebalikan dari toleransi sehingga formulanya sebagai berikut :

$$VIF = \frac{1}{1-(R^2)} = \frac{1}{tolerance} \quad (\text{Rumus 1})$$

Di mana:

VIF = *Variance Inflation Factor*

R^2 = Koefisien korelasi

R^2 merupakan koefisien determinasi. Bila toleransi kecil artinya menunjukkan nilai VIF akan besar, untuk itu bila $VIF > 5$ maka dianggap ada multikolinearitas dengan variabel bebas lainnya, sebaliknya jika nilai $VIF < 5$ maka dianggap tidak terdapat multikolinearitas (Ghozali, 2005).

c. Uji Heteroskedastisitas

Pengujian heteroskedastisitas dilakukan dengan tujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Pengujian yang dilakukan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik Scatterplot. Jika scatterplot menunjukkan adanya pola tertentu maka terdapat heteroskedastisitas. Jika titik-titiknya menyebar atau tidak membentuk suatu pola serta data menyebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y, maka tidak terdapat heteroskedastisitas (Santoso, 2001 dalam Sentosa, 2008).

c. Uji Hipotesis

Menurut Sugiyono (2013), hipotesis diartikan sebagai jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Kebenaran dari hipotesis itu harus dibuktikan melalui data yang terkumpul. Adapun dalam penelitian ini uji hipotesis yang dilakukan adalah

1. Uji Regresi Berganda Dua Variabel Bebas

Analisis regresi menurut Supardi (2013) digunakan untuk mengetahui bagaimana pola variabel dependen dapat diprediksikan melalui variabel independen.

2. Uji Koefisien Determinan (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) adalah sebuah koefisien yang menunjukkan persentase pengaruh semua variabel independen terhadap variabel dependen (Gujarati, 1995). Persentase tersebut menunjukkan seberapa besar variabel independen (Partisipasi Anggaran dan Kepuasan Kerja) dapat menjelaskan variabel dependennya (Kinerja Manajerial). Semakin besar koefisien determinasinya, semakin baik variabel independen dalam menjelaskan variabel dependennya. Dengan demikian regresi yang dihasilkan baik untuk mengestimasi nilai variabel dependen.

Untuk mengetahui variabel independen yang paling berpengaruh terhadap variabel dependen dapat dilihat dari koefisien korelasi parsialnya. Variabel independen yang memiliki koefisien korelasi parsial yang paling besar merupakan variabel independen yang paling berpengaruh terhadap variabel dependen.

3. Uji Simultan (Uji F)

Uji F dilakukan untuk menguji apakah variabel independen secara simultan berpengaruh terhadap variabel dependen. Hasil uji F pada output SPSS dapat dilihat pada tabel Anova (Gujarati, 1995). Pedoman yang digunakan untuk menerima atau menolak hipotesis:

- a) Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ maka H_0 diterima, yang berarti Partisipasi Anggaran dan Kepuasan Kerja secara bersama-sama tidak berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial.
- b) Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka H_a diterima, yang berarti Partisipasi Anggaran dan Kepuasan Kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial.

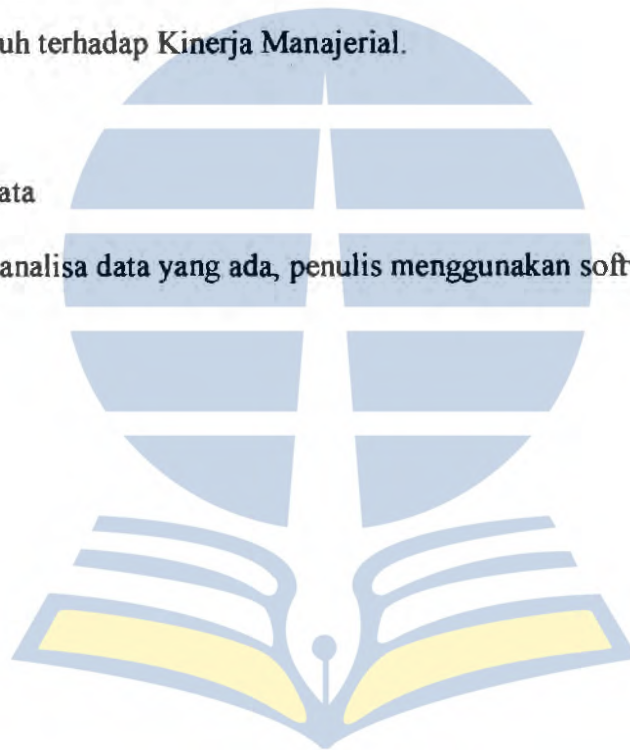
4. Uji t

Dilakukan dengan menguji apakah pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen secara individual yaitu dengan membandingkan antara t_{hitung} dan t_{tabel} . Untuk mengetahui hipotesis yang diajukan itu diterima atau ditolak, maka digunakan ketentuan sebagai berikut:

- a) Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 diterima, yang berarti Partisipasi Anggaran dan Kepuasan Kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial.
- b) Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak, yang berarti Partisipasi Anggaran dan Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial.

5. Software Analisa Data

Dalam proses menganalisa data yang ada, penulis menggunakan software SPSS 21



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Responden

Data penelitian ini menggunakan kuesioner yang disebarakan kepada seluruh pejabat Eselon III dan IV yang bekerja pada seluruh Dinas/Badan yang ada di Kabupaten Karimun. Kuesioner yang disebarakan berjumlah 288 set. Kuesioner diantar secara langsung kepada responden, dan diberi jangka waktu 4 minggu untuk mengisi dan mengembalikan kuesioner. Kuesioner mulai dikirim pada tanggal 25 Maret 2014 dan batas waktu pengembalian yang ditetapkan peneliti adalah 25 April 2014.

Dari 288 kuesioner yang disebarakan, kuesioner yang kembali sebanyak 207 kuesioner yang dikurangi dengan kuesioner yang tidak layak diolah sebanyak 9 kuesioner atau berkisar 3%. Sehingga kuesioner yang dapat digunakan sebanyak 207 kuesioner atau berkisar 72%. Kuesioner yang tidak mendapat respon sebanyak 72 kuesioner atau berkisar 25%.

Tingkat respon sebesar 72% tersebut termasuk besar. Ada beberapa hal yang menyebabkan tingginya pengembalian kuesioner pada penelitian ini, yaitu,

1. Kuesioner yang diantar langsung oleh peneliti hampir seluruhnya dikembalikan oleh pejabat yang bersangkutan.
2. Untuk memudahkan responden mengembalikan kuesionernya, peneliti langsung menjemput kuesioner setiap minggu selama 4 minggu.

Dengan tingkat pengembalian sebanyak 207 kuesioner yang layak diolah merupakan jumlah sampel yang sudah memenuhi syarat untuk melakukan pengolahan data. Syarat tersebut didasarkan pada pendapat dari pakar metodologi penelitian tentang kelayakan sampel, yaitu:

Roscoe (1975) dalam Umar (1999) memberikan panduan untuk menentukan ukuran sampel sebagai berikut,

- 1) Pada setiap penelitian, sampel harus berkisar antara 30-500
- 2) Apabila variabel atau faktor yang digunakan dalam penelitian jumlahnya banyak, maka ukuran sampel minimal adalah 10X atau lebih dari sejumlah variabel atau faktor tersebut.
- 3) Jika sampel akan dipecah menjadi beberapa bagian, maka ukuran sampel minimal adalah 30 sampel untuk setiap bagian yang diperlukan.

Sebagian kuesioner yang tidak mendapat respon pada penelitian ini dikarenakan oleh beberapa hal, yaitu,

1. Sebagian besar disebabkan oleh kesibukan aktivitas pejabat eselon III dan IV di Dinas/Badan, sehingga sebagian responden tidak memiliki waktu untuk mengisi kuesioner yang diberikan.
2. Pejabat yang bersangkutan tidak ada ditempat (dinas di luar kota atau cuti).

Tabel 4.1

Sampel dan Tingkat Pengembalian

Jumlah kuesioner yang dikirim	288
Kuesioner yang tidak kembali	(72)
Jumlah kuesioner yang kembali	216
Kuesioner yang tidak dapat diolah (drop)	(9)
Jumlah kuesioner yang dapat diolah	207
Tingkat pengembalian kuesioner $\frac{207}{100} \times 100\% = 72\%$	

Sumber: Data olahan (2014)

Gambaran umum dari responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.2 adalah sebagai berikut:

Tabel 4.2
Demografi Responden

Jenis Kelamin	Laki-laki	152	73
	Perempuan	55	27
Pendidikan Terakhir	SMU	1	0.5
	D3	16	6
	S1	152	73
	S2	41	20
	S3	1	0.5
Status Berkeluarga	Kawin	203	98
	Belum Kawin	4	2
Lamanya bekerja	< 10 tahun	68	33
	10 – 20 tahun	77	37
	20 > tahun	62	30
Jabatan Struktural	Eselon III	37	18
	Eselon IV	170	82

Sumber: Data olahan (2014)

Berdasarkan Tabel 4.2 diperoleh informasi bahwa kebanyakan responden berjenis kelamin laki-laki 152 orang (73%) dan sisanya berjenis kelamin perempuan 55 orang (27%). Berdasarkan jenis kelamin tersebut dapat dilihat bahwa pria sangat dominan dalam hal menduduki jabatan eselon III dan eselon IV pada Dinas/Badan di Kabupaten Karimun.

Berdasarkan data yang diperoleh diketahui bahwa rata-rata responden yang menduduki jabatan eselon III dan IV memiliki tingkat pendidikan yang baik, yaitu tingkat pendidikan responden yang paling banyak adalah S1 sebanyak 152 orang (73%) kemudian responden dengan tingkat pendidikan S2 sebanyak 41 orang (20%) dan responden dengan tingkat pendidikan yang paling sedikit adalah S3 sebanyak 1 orang (0,5%). Sehingga dapat disimpulkan paling banyak responden dengan tingkat pendidikan S1.

Jika dilihat dari status berkeluarga, responden yang kawin sebanyak 203 orang (98%) dan yang belum kawin hanya 4 orang (2%). Dapat disimpulkan untuk jabatan eselon III dan IV ini hanya sebagian kecil (2%) saja yang belum berkeluarga.

Berdasarkan data yang diperoleh diketahui bahwa rata-rata responden sudah bekerja dengan waktu yang lama, yakni data responden tentang lamanya bekerja umumnya responden telah bekerja 10 – 20 tahun sebanyak 77 orang (37%), kurang dari 10 tahun sebanyak 68 orang (33%) dan lebih dari 20 tahun sebanyak 62 orang (30%). Dapat disimpulkan bahwa lama masa bekerja responden yang paling banyak adalah 10 – 20 tahun.

Khusus untuk jabatan struktural responden sebanyak 170 orang (82%) adalah pejabat eselon IV dan 37 orang responden (18%) adalah pejabat eselon III. Dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden (82%) dalam penelitian ini adalah pejabat eselon IV

B. Analisis Frekuensi

Analisis ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran deskriptif mengenai responden, khususnya mengenai variabel-variabel penelitian yang digunakan. Analisis frekuensi ini dilakukan dengan menggunakan software SPSS for Windows version 21,00. Jawaban dari responden kemudian ditampilkan dalam bentuk prosentase untuk tiap pilihan jawaban dari mulai pilihan (1) Sangat Tidak Setuju (STS), (2) Tidak Setuju (TS), (3) Cukup Setuju (CS), (4) Setuju (S) dan (5) Sangat Tidak Setuju. Prosentase digunakan untuk memudahkan peneliti mengetahui sikap responden terhadap pernyataan dalam kuesioner yang diberikan kepada responden.

Tabel 4.3 Deskripsi Variabel Partisipasi Anggaran (PA)

PERNYATAAN		KODE	JAWABAN DALAM (%)					TOTAL
			STS	TS	CS	S	SS	
I	PARTISIPASI ANGGARAN (PA)	PA						
1	Penyusunan anggaran selalu melibatkan pejabat yang ada di Dinas/Badan	PA1	0	5.8	29	44.4	20.8	100
2	Pendapat saya sering diterima ketika menetapkan perencanaan anggaran di satuan unit kerja	PA2	0	6.3	39.1	49.8	4.8	100
3	Saya sering memberikan pendapat atau usulan kepada atasan tanpa perlu diminta	PA3	0	7.7	37.7	47.8	6.8	100
4	Masukan yang saya berikan sangat tercermin pada anggaran final	PA4	0	17.9	38.6	44.1	2.4	100
5	Atasan saya sering meminta pendapat atau usulan dari saya dalam penyusunan anggaran	PA5	0	9.7	36.7	47.8	5.8	100
6	Saya memberikan kontribusi dan partisipasi aktif dalam penyusunan anggaran	PA6	0	16.9	33.8	43.0	6.3	100

Sumber : Hasil olahan data SPSS, 2014

Berdasarkan Tabel 4.3 dapat dijelaskan sikap responden terhadap 6 (enam) pernyataan pada variabel partisipasi anggaran paling besar menyatakan setuju dengan nilai rata-rata prosentase 46.15% sedangkan sikap responden terhadap jawaban sangat tidak setuju tidak ada atau 0% . Hal ini memberikan informasi bahwa secara umum 6 (enam) indikator untuk partisipasi anggaran menurut responden sudah baik dalam rangka untuk peningkatan kinerja manajerial. Namun jika dibuat kategori predikat untuk masing-masing indikator partisipasi anggaran (PA) berdasarkan nilai tengah dan dibuat interval masing masing indikator dapat dilihat pada Tabel 4.4 berikut:

Tabel 4.4. Nilai Interval Untuk Predikat Partisipasi Penyusunan Anggaran (PA)

NO	INTERVAL	KATEGORI
1	$PA > 3.8$	Sangat tinggi
2	$3.5 \leq PA < 3.8$	Tinggi
3	$3.3 \leq PA < 3.5$	Cukup
4	$3.2 \leq PA < 3.3$	Rendah
5	$PA < 3.2$	Sangat rendah

Berdasarkan Tabel 4.4 dan hasil perhitungan nilai rerata masing-masing indikator untuk partisipasi anggaran (PA) didapat kategori masing-masing indikator seperti pada Tabel 4.5

Tabel 4.5 Kategori Predikat Partisipasi Anggaran (PA)

INDIKATOR	NILAI RERATA	KATEGORI
PA1	3.80	Tinggi
PA2	3.53	Tinggi
PA3	3.54	Tinggi
PA4	3.28	Rendah
PA5	3.50	Tinggi
PA6	3.39	Cukup

Tabel 4.5 memberikan informasi masing-masing indikator partisipasi anggaran (PA) mempunyai tiga kategori yaitu tinggi, cukup dan rendah. Bagi peningkatan kinerja manajerial indikator yang mempunyai kategori tinggi (PA1, PA2.PA3) dan indikator yang mempunyai kategori cukup (PA6) harus dipertahankan dan ditingkatkan lagi sedangkan indikator yang mempunyai kategori rendah (PA4) perlu mendapat perhatian khusus dan

ditingkatkan agar mendapat kategori yang lebih baik seperti cukup atau tinggi. Dalam hal ini Pemerintah Kabupaten Karimun perlu melakukan upaya-upaya dalam peningkatan partisipasi anggaran khususnya untuk indikator PA4 yaitu masukan yang diberikan sangat tercermin pada anggaran final. Dapat dikatakan bahwa masukan yang diberikan staf atau pejabat dibawahnya belum tercermin pada penyusunan anggaran final. Sehingga dapat disimpulkan perlu lebih mengakomodir masukan atau saran staf sehingga masukan yang diberikan dapat tercermin pada penyusunan anggaran final dilingkungan Pemerintah Kabupaten Karimun.

Tabel 4. 6 Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja (KK)

II	PERNYATAAN	KODE	JAWABAN DALAM (%)					TOTAL
			STS	TS	CS	S	SS	
	KEPUASAN KERJA (KK)	KK						
1	Atasan saya mampu menangani bawahan/staf dengan baik	KK1	1.4	7.7	30.9	54.1	5.8	100
2	Pengawasan terhadap staf telah dilakukan dengan baik oleh atasan masing-masing	KK2	5	7.2	33.8	54.1	4.3	100
3	Setiap pekerjaan/tugas yang diberikan kepada saya, dapat diselesaikan dengan baik	KK3	0	2.4	30.4	44.9	22.2	100
4	Apabila ada staf yang tidak bekerja dengan baik, saya memiliki kesempatan bertindak terhadap staf tersebut	KK4	0	6.3	26.1	53.6	14	100
5	Gaji yang saya terima telah sesuai dengan tugas dan tanggungjawab saya.	KK6	0	16.4	31.9	42.5	9.2	100
6	Saya merasa memiliki kesempatan untuk mencoba metode saya sendiri dalam mengerjakan tugas	KK8	5	10.1	35.7	45.4	8.2	100
7	Kondisi kerja saya mendukung untuk melaksanakan pekerjaan	KK9	0	4.8	28	55.1	12.1	100
8	Hubungan saya dengan	KK10	5	2.9	20.3	46.1	29.5	100

	sesama rekan kerja terjalin dengan baik							
9	Saya merasa memperoleh penghargaan/pujian karena mengerjakan tugas dengan baik	KK11	1.9	12.1	40.6	39.6	5.8	100
10	Saya merasa memperoleh kepuasan dalam pekerjaan	KK12	5	8.2	38.2	45.4	7.7	100

Sumber : Hasil olahan data SPSS, 2014

Berdasarkan Tabel 4.6 dapat dijelaskan sikap responden terhadap 10 (sepuluh) pernyataan pada variabel kepuasan kerja paling besar menyatakan setuju dengan nilai rata-rata prosentase 48.08% sedangkan sikap responden terhadap jawaban sangat tidak setuju 2.33%. Hal ini memberikan informasi bahwa secara umum 10 (sepuluh) indikator untuk kepuasan kerja menurut responden sudah baik dalam rangka untuk peningkatan kinerja manajerial. Namun jika dibuat kategori predikat untuk masing-masing indikator kepuasan kerja (KK) berdasarkan nilai tengah dan dibuat interval masing masing indikator dapat dilihat pada Tabel 4.7.

Tabel 4.7 Nilai Interval Untuk Predikat Kepuasan Kerja (KK)

NO	INTERVAL	KATEGORI
1	$KK > 4$	Sangat tinggi
2	$3.7 \leq KK < 4$	Tinggi
3	$3.54 \leq KK < 3.7$	Cukup
4	$3.30 \leq KK < 3.54$	Rendah
5	$PA < 3.30$	Sangat rendah

Sumber : Data olahan (2014)

Berdasarkan Tabel 4.7 dan hasil perhitungan nilai rerata masing-masing indikator untuk kepuasan kerja (KK) didapat kategori masing-masing indikator seperti pada Tabel 4.8

Tabel 4.8 Kategori Predikat Kepuasan Kerja (KK)

INDIKATOR	NILAI RERATA	KATEGORI
KK1	3.63	Cukup
KK2	3.54	Cukup
KK3	3.87	Tinggi
KK4	3.75	Tinggi
KK6	3.44	Rendah
KK8	3.51	Rendah
KK9	3.74	Tinggi
KK10	4.02	Sangat tinggi
KK11	3.35	Rendah
KK12	3.53	Rendah

Sumber : Data olahan (2014)

Jika diperhatikan Tabel 4.8 indikator untuk variabel kepuasan kerja terdapat 4 (empat) kategori yaitu rendah , cukup, tinggi dan sangat tinggi. Indikator yang paling banyak adalah indikator berkategori rendah yaitu indikator KK6, KK8, KK11 dan KK12. Dari 10 (sepuluh) indikator untuk variabel kepuasan kerja (KK) indikator dengan kategori rendah paling tinggi atau 25% dari seluruh indikator kepuasan kerja . Indikator yang berkategori rendah tersebut adalah :

1. Gaji yang diterima telah sesuai dengan tugas dan tanggungjawab.
2. Merasa memiliki kesempatan untuk mencoba metode sendiri dalam mengerjakan tugas
3. Merasa memperoleh penghargaan/pujian karena mengerjakan tugas dengan baik
4. Merasa memperoleh kepuasan dalam pekerjaan

Berdasarkan indikator yang rendah tersebut dari sisi peningkatan kinerja manajerial perlu dilakukan upaya-upaya untuk meningkatkan indikator yang berkategori rendah. Upaya-upaya tersebut antara lain melakukan perbaikan diantaranya peningkatan gaji sehingga diharapkan sesuai dengan tugas dan tanggungjawab, staf lebih diberi kesempatan untuk berkreasi dengan cara dan metode sendiri dalam pelaksanaan tugas, staf diberi *reward* jika

melaksanakan tugas dengan baik serta meningkatkan rasa kepuasan bekerja staf dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya.

Jika dilihat Tabel 4.8, ada indikator yang berkategori sangat tinggi yaitu indikator KK10 dengan nilai rerata 4.02. Indikator tersebut adalah hubungan dengan sesama rekan kerja terjalin dengan baik. Hal ini memberikan informasi bahwa hubungan sesama rekan kerja dilingkungan Pemerintah Kabupaten Karimun telah terjalin dengan baik. Hubungan sesama rekan kerja yang sudah sangat baik ini perlu dijaga dan dipertahankan sehingga diharapkan mampu untuk meningkatkan kinerja manajerial dimasing-masing instansi Pemerintah Kabupaten Karimun

Tabel 4.9 Deskripsi Variabel Kinerja Manajerial (KM)

PERNYATAAN		KODE	JAWABAN DALAM (%)					TOTAL
			STS	TS	CS	S	SS	
III	KINERJA MANAJERIAL (KM)	KM						
1	Saya telah menentukan tujuan, kebijakan rencana kegiatan seperti penjadwalan kerja, penyusunan anggaran dan penyusunan program	KM1	1.4	8.2	22.7	58	9.7	100
2	Untuk kepentingan investigasi biasanya dilakukan pengumpulan dan penyiapan informasi dalam bentuk catatan dan laporan	KM2	0	1.4	27.5	51.2	19.8	100
3	Koordinasi antar bidang tugas dalam bentuk tukar menukar informasi telah berjalan dengan baik	KM3	5	5.8	45.9	40.1	7.7	100
4	Saya telah melakukan evaluasi, menilai rencana kerja dan laporan kinerja staf/bawahan saya	KM4	0	5.8	38.6	43	12.6	100
5	Saya telah memberi pengarahan dan bimbingan pada staf dalam rangka	KM5	0	1.4	32.9	50.2	15.5	100

	pengawasan internal							
6	Untuk mendukung pelaksanaan tugas pokok dan fungsi saya telah dilakukan pengaturan dan penempatan staf/bawahan	KM6	0	3.4	30.4	53.6	12.6	100
7	Saya melakukan kontrak untuk barang atau jasa dengan pihak luar sesuai dengan pekerjaan saya	KM7	3.4	13	29.5	40.6	13.5	100
8	Dalam berbagai kesempatan, saya mewakili organisasi dengan cara berkonsultasi atau berhubungan dengan pihak lain di luar instansi .	KM8	2.9	15	22.2	54.6	5.3	100

Berdasarkan Tabel 4.9, sikap responden terhadap 8 (delapan) semua indikator untuk kinerja manajerial yang memberikan jawaban setuju paling tinggi rata-rata 48.91% dan yang memberikan jawaban yang paling rendah yaitu sangat tidak setuju sebesar 1.59%. Namun untuk melihat kategori predikat untuk masing-masing indikator kinerja manajerial (KM) berdasarkan nilai tengah dan dibuat interval masing masing indikator dapat dilihat pada Tabel 4.10.

Tabel 4.10 Nilai Interval Untuk Predikat Kinerja Manajerial (KM)

NO	INTERVAL	KATEGORI
1	$KM > 4$	Sangat tinggi
2	$3.75 \leq KM < 4$	Tinggi
3	$3.50 \leq KM < 3.75$	Cukup
4	$3.25 \leq KM < 3.50$	Rendah
5	$KM < 3.25$	Sangat rendah

Sumber : Data olahan (2014)

Berdasarkan Tabel 4.10 dan hasil perhitungan nilai rerata masing-masing indikator untuk kinerja manajerial (KM) didapat kategori masing-masing indikator sebagai berikut:

Tabel 4.11 Kategori Predikat Kinerja Manajerial (KM)

INDIKATOR	NILAI RERATA	KATEGORI
KM1	3.66	Cukup
KM2	3.89	Tinggi
KM3	3.49	Rendah
KM4	3.62	Cukup
KM5	3.80	Tinggi
KM6	3.75	Tinggi
KM7	3.48	Rendah
KM8	3.44	Rendah

Sumber : Data olahan (2014)

Berdasarkan Tabel 4.11 indikator untuk variabel kinerja manajerial (KM) sebanyak 8 (delapan) indikator mempunyai 3 (tiga) kategori yaitu rendah, cukup dan tinggi. Indikator dengan kategori rendah yaitu KM3, KM7 DAN KM8 sedangkan indikator dengan kategori tinggi adalah KM2, KM5 dan KM6. Indikator berkategori rendah adalah :

1. Koordinasi antar bidang tugas dalam bentuk tukar menukar informasi telah berjalan dengan baik
2. Melakukan kontrak untuk barang atau jasa dengan pihak luar sesuai dengan pekerjaan
3. Dalam berbagai kesempatan, saya mewakili organisasi dengan cara berkonsultasi atau berhubungan dengan pihak lain di luar instansi

Dalam rangka peningkatan kinerja manajerial dilingkungan Pemerintah Kabupaten Karimun upaya upaya yang harus dilakukan untuk peningkatan indikator yang berkategori rendah adalah meningkatkan koordinasi antara bidang tugas dalam bentuk tukar menukar informasi dan perlu peningkatan konsultasi dengan instansi lain dalam rangka mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi instansi. Khusus untuk indikator yang berkategori tinggi seperti indikator KM2, KM5 dan KM6 perlu dipertahankan dan ditingkatkan untuk peningkatan kinerja manajerial dilingkungan Pemerintah Kabupaten Karimun.

C. Uji Validitas dan Reliabilitas

Setelah data dikumpulkan, diseleksi kelengkapannya untuk dianalisis. Langkah selanjutnya adalah melakukan pengujian terhadap validitas dan reliabilitas data.

Pengujian validitas dan reliabilitas dilakukan secara keseluruhan terhadap seluruh item pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel penelitian. Pengujian validitas dan reliabilitas pada penelitian ini dilakukan dengan metode *one shot methode*, yaitu metode yang melakukan sekali pengukuran untuk menguji validitas dan reliabilitas dari instrumen penelitian (Pratisto, 2004). Dengan demikian, menggunakan metode ini pengukuran cukup dilakukan satu kali.

1. Validitas

Berdasarkan uji validitas butir-butir pertanyaan dalam kuesioner penelitian ini dengan menggunakan Korelasi Pearson melalui aplikasi SPSS, setiap butir pertanyaan berkorelasi positif terhadap skor total dengan signifikansi pada level 0.05. Untuk dibandingkan dengan range yang dipakai untuk mengukur validitas yaitu jika korelasi > 0.3 maka item pertanyaan tersebut valid, dan sebaliknya jika korelasi < 0.3 maka item pertanyaan tersebut tidak valid digunakan dalam sebuah penelitian. Hasil dari validitas setiap butir pertanyaan dapat dilihat pada Tabel 4.12, 4.13 dan 4.14.

a. Instrumen Partisipasi Anggaran.

Hasil perhitungan korelasi setiap butir pertanyaan dikatakan valid jika korelasi antar butir dengan skor total butir > 0.3 dan setiap butir pertanyaan memiliki korelasi positif dengan skor totalnya dengan tingkat signifikansi 0.05 (Sugiyono (2013)). Dengan

demikian dapat disimpulkan bahwa setiap butir pertanyaan pada instrumen Partisipasi Anggaran dikatakan tidak valid jika nilai korelasinya < 0.3 .

Tabel 4.12
Hasil Uji Validitas Data Parttisipasi Anggaran

Item Pertanyaan	Korelasi Pearson	Keterangan
PA1	0.577	Valid
PA2	0.576	Valid
PA3	0.442	Valid
PA4	0.561	Valid
PA5	0.625	Valid
PA6	0.625	Valid

Sumber : Hasil olah data SPSS, 2014

Berdasarkan Tabel 4.12 diperoleh item pernyataan PA1 sd PA6 mempunyai nilai korelasi > 0.3 maka semua pernyataan tersebut dinyatakan valid. Dan semua item pernyataan dapat disertakan dalam pengujian reabilitas

b. Instrumen Kepuasan Kerja (KK)

Uji validitas data yang dihasilkan dari instrument kepuasan kerja dalam penelitian ini menunjukkan bahwa untuk pertanyaan no.5 dan 7 dikatakan tidak valid, karena nilai korelasi pearson < 0.3 . Oleh sebab itu KK5 dan KK7 harus dibuang dari instrumen kepuasan kerja.

Hasil uji validitas untuk instrumen kepuasan kerja ditunjukkan dalam Tabel 4.13.

Tabel 4.13
Hasil Uji Validitas Data Kepuasan Kerja

Item Pertanyaan	Korelasi Pearson	Keterangan
KK1	0.520	Valid
KK2	0.490	Valid
KK3	0.313	Valid
KK4	0.522	Valid
KK5	0.145	Tidak valid
KK6	0.305	Valid

KK7	0.208	Tidak valid
KK8	0.487	Valid
KK9	0.485	Valid
KK10	0.474	Valid
KK11	0.400	Valid
KK12	0.578	Valid

c. Instrumen Kinerja Manajerial

Hasil validitas untuk uji instrument kinerja manajerial ditunjukkan pada Tabel 4.14.

Tabel 4.14

Hasil Uji Validitas Data Kinerja Manajerial

Item Pertanyaan	Korelasi Pearson	Keterangan
KM1	0.661	Valid
KM2	0.379	Valid
KM3	0.413	Valid
KM4	0.593	Valid
KM5	0.564	Valid
KM6	0.630	Valid
KM7	0.546	Valid
KM8	0.598	Valid

Sumber: Data olahan (2014)

Berdasarkan Tabel 4.14 diperoleh item pernyataan KM1 sd KM8 mempunyai nilai korelasi > 0.3 maka semua pernyataan tersebut dinyatakan valid. Dan semua item pernyataan dapat disertakan dalam pengujian reabilitas.

2. Reliabilitas

Untuk pengujian reliabilitas didasarkan pada nilai *cronbach alpha*. Seperti yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, jika nilai alpha lebih besar dari 0,60 maka data yang digunakan dalam penelitian ini reliabel. Hasil uji reliabilitas terhadap 3 instrumen penelitian dapat dilihat pada Tabel 4.15.

Tabel 4.15

Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Jumah item	cronbach alpha	Keterangan
Partisipasi Anggaran	6	0,625	Reliabel
Kepuasan Kerja	12	0,679	Reliabel
Kinerja Manajerial	8	0,667	Reliabel

Sumber: Data olahan (2014)

Dari data tersebut diperoleh hasil bahwa nilai reliabilitas untuk partisipasi anggaran (0,625), kepuasan kerja (0,679), dan kinerja manajerial adalah (0,667), maka dapat disimpulkan bahwa data yang digunakan sudah reliabel.

D. Uji Asumsi Klasik

Dalam asumsi klasik regresi penelitian ini didesain dengan pengujian sebagai berikut:

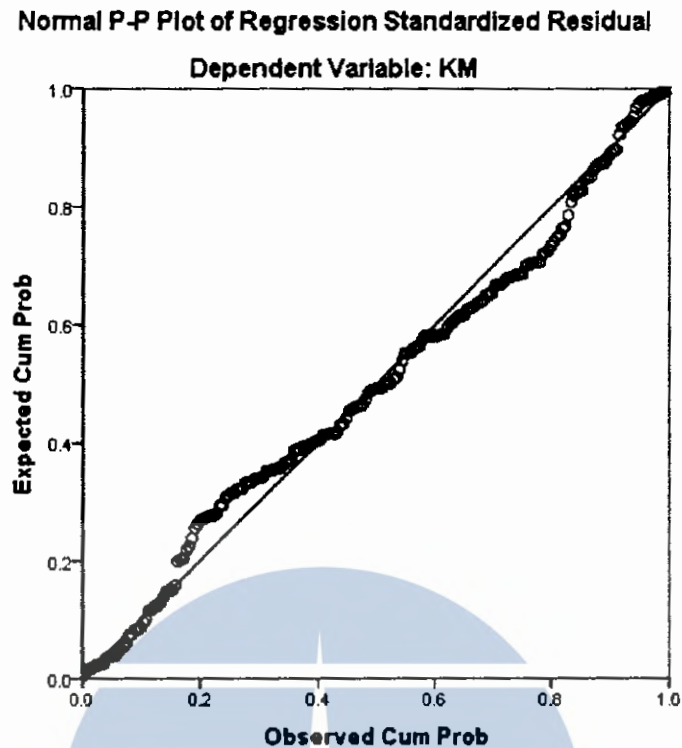
1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel pengganggu atau residual mengikuti distribusi normal. Menurut Sugiyono (2013) uji normalitas adalah untuk melihat apakah nilai residual terdistribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki nilai residual yang terdistribusi normal. Jadi uji normalitas bukan dilakukan pada masing-masing variabel tetapi pada nilai residualnya. Uji normalitas dapat dilakukan dengan beberapa uji seperti uji histogram dan uji normal P Plot.

Berdasarkan output regresi linier berganda dapat ditampilkan berdasarkan dua pendekatan :

a. Pendekatan Grafik P-P Plot

Tampilan P – P Plot *Standardized Residual* sebagai berikut :



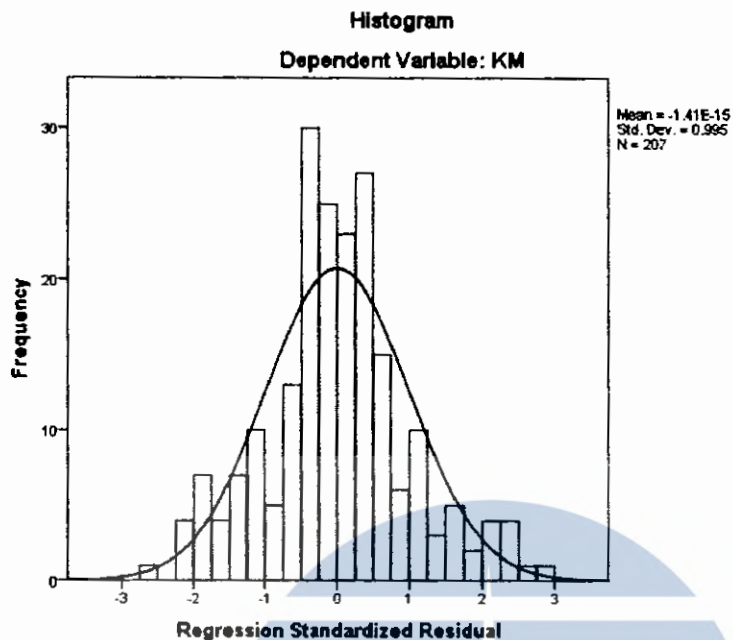
Gambar 4.1 Normal probability plot

Kriteria yang digunakan menurut Ghozali (2005) adalah sebagai berikut :

- 1) Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tersebut memenuhi asumsi normalitas
- 2) Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan atau megikuti arah garis diagonal maka model regresi tersebut tidak memenuhi asumsi normalitas

Hasil penelitian ini memperlihatkan titik titik terlihat menyebar mendekati dan mengikuti garis diagonal sehingga dapat dinyatakan bahwa residu regresi adalah menyebar mendekati normal atau variabel residual terdistribusi normal.

b. Pendekatan histogram



Gambar 4.2 Hasil Grafik Histogram

Histogram pada Gambar 4.7 menunjukkan gambar yang mendekati bentuk lonceng atau mendekati normal. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa residual regresi adalah menyebar mendekati normal

2. Uji Multikolinieritas

Tujuan dari uji multikolinearitas adalah untuk menguji apakah regresi ditemukan adanya korelasi antar variable independen. Santoso (2001) dalam Sentosa (2008) menyatakan bahwa regresi yang bebas multikolinearitas ditandai dengan nilai *VIF* dan nilai *Tolerance* berkisar angka 5. Artinya bila toleransi kecil menunjukkan nilai *VIF* yang besar. Untuk itu bila $VIF > 5$ maka dianggap terjadi multikolinearitas dengan variabel lainnya, sebaliknya jika diperoleh $VIF < 5$ maka dianggap tidak terjadi multikolinearitas antara satu variabel independen dengan variabel independen lainnya dalam persamaan regresi.

Tabel 4.16
Nilai VIF dan Tolerance

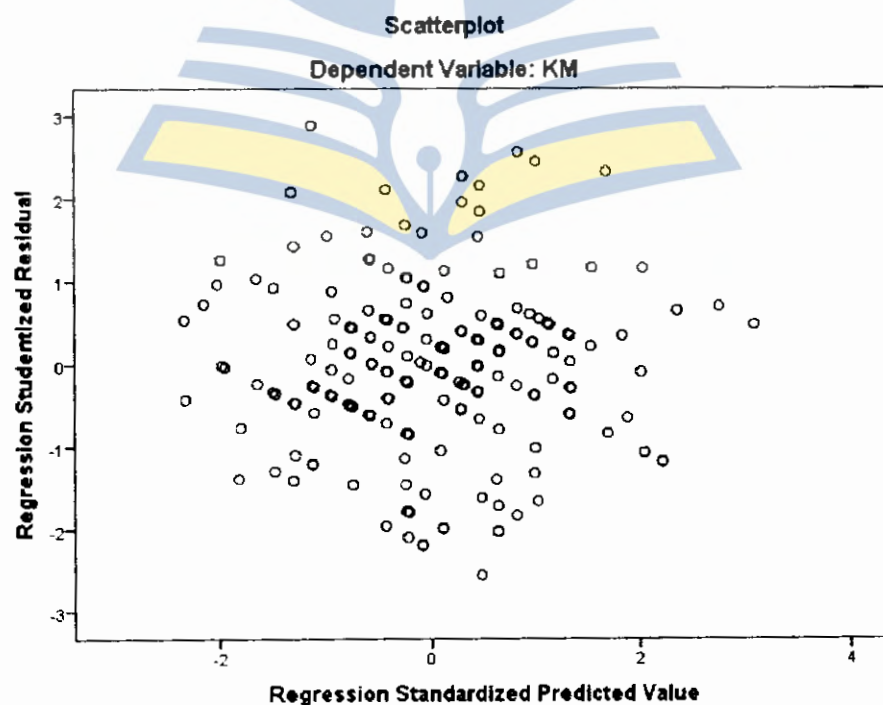
Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
Partisipasi Penyusunan Anggaran	0,819	1,221	Bebas multikolinearitas
Kepuasan Kerja	0,819	1,221	Bebas multikolinearitas

Sumber, Data Olahan (2014)

Berdasarkan Tabel 4.16, dari kedua variabel independen tersebut semua nilai *tolerance* berada di atas atau $> 0,5$ dan nilai VIF dibawah atau < 5 , jadi dapat disimpulkan bahwa model regresi yang digunakan bebas dari pengaruh multikolinearitas.

3. Heteroskedastisitas

Pengujian heteroskedastisitas dalam model regresi dilakukan untuk mengetahui apakah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari nilai residual penelitian. Pemeriksaan terhadap gejala heteroskedastisitas adalah dengan melihat pola diagram pencar (Pratisto, 2004). Jika diagram tidak membentuk pola atau acak maka persamaan regresi tidak mengalami gejala heteroskedastisitas.



Gambar 4.3 Scatterplot

Berdasarkan Gambar 4.3, terlihat bahwa titik-titik menyebar secara acak, tidak membentuk suatu pola tertentu yang jelas, serta tersebar di atas dan dibawah angka nol pada sumbu Y. Jadi, dapat disimpulkan bahwa model regresi dalam penelitian ini bebas dari heteroskedastisitas.

E. Uji Hipotesis dan Pembahasan

Pada bagian sebelumnya telah menjelaskan tentang uji asumsi klasik terhadap regresi linier berganda yang diteliti dan menunjukkan bahwa persamaan regresi linier berganda telah memenuhi asumsi-asumsi klasik. Untuk selanjutnya dilakukan pengujian terhadap hasil dengan uji t, uji F dan analisis regresi linier berganda.

1. Uji t

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan secara parsial. Pengujian variabel independen secara parsial dilakukan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen (partisipasi anggaran dan kepuasan kerja) terhadap variabel dependen (kinerja manajerial). Dengan tingkat keyakinan 95% dan dengan pengujian dua arah (*two tail test*), tingkat signifikansi ditetapkan sebesar 5%. Dengan membandingkan nilai signifikansi masing-masing variabel dilakukan untuk tujuan pengujian hipotesis secara parsial (uji t). Apabila nilai signifikansi $< 0,05$ maka H_1 diterima dan H_0 ditolak, dengan kata lain variabel independen secara individual berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Sebaliknya, apabila nilai signifikansi $> 0,05$ maka H_1 ditolak dan H_0 diterima, dengan kata lain variabel independen secara individual tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

Tabel 4.17 Tabel Uji t

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.047	.282		3.719	.000
PA	.262	.068	.249	3.841	.000
KK	.462	.077	.389	5.992	.000

a. Dependent Variable: KM

Berdasarkan Tabel 4. 18 Tabel Uji t, dapat dapat dijelaskan hipotesis sebagai berikut:

a. Partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Nilai sig untuk partisipasi dalam penyusunan anggaran (PA) adalah sebesar 0,000. Nilai tersebut lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05 atau nilai $0,000 < 0,05$. Variabel Partisipasi dalam penyusunan anggaran (PA) mempunyai t_{hitung} 3.841 dengan $t_{tabel} = 1.97166$ dengan demikian $3.841 > 1.97166$ sehingga variabel partisipasi dalam penyusunan anggaran (PA) terdapat hubungan yang signifikan atau dengan kata lain **partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial**. Berdasarkan hasil uji hipotesis ini dapat diambil kesimpulan bahwa dalam rangka meningkatkan kinerja manajerial di Pemerintah Kabupaten Karimun variabel partisipasi dalam penyusunan anggaran perlu diperhatikan karena memberikan pengaruh yang signifikan . Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh penelitian Kusnariyanti (2005) dan Wulandari (2013). Penelitian tersebut menunjukkan bahwa partisipasi anggaran mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial.

Jika dihubungkan hasil pengujian hipotesis ini dengan kajian teori *goal-setting* yang menjelaskan bahwa keterlibatan manajer dalam proses penganggaran mempengaruhi harapan atas *outcome* yang akan diterima. Partisipasi dalam penyusunan anggaran juga bertujuan

untuk membentuk sikap, perilaku karyawan dan manajer. Partisipasi mendorong manajer untuk mengidentifikasi tujuan, menerimanya dengan suatu komitmen dan bekerja agar dapat mencapainya dan meningkatkan kinerja manajer yang akhirnya akan meningkatkan kinerja manajerial suatu organisasi (Chong and Chong, 2002). Selain itu juga partisipasi dalam penyusunan anggaran pada Dinas/Badan di Pemerintah Kabupaten Karimun akan memberikan kesempatan pejabat eselon III dan eselon IV untuk aktif menyampaikan sumbangan ide dan pemikiran kepada pimpinan dalam menyusun anggaran Dinas/Badan di lingkungan Pemerintah Kabupaten Karimun. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Siegel dan Marconi (1989), menyatakan bahwa partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran akan menimbulkan inisiatif pada mereka untuk menyumbangkan ide dan informasi, meningkatkan kebersamaan dan merasa memiliki. Sehingga tujuan yang diinginkan oleh suatu perusahaan akan lebih dapat diterima jika semua individu dapat bersama-sama dalam suatu kelompok mendiskusikan pendapat masing-masing mengenai tujuan perusahaan, serta terlibat dalam menentukan langkah-langkah untuk mencapai tujuan tersebut.

b. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial

Nilai sig untuk kepuasan kerja (KK) adalah sebesar 0,000. Nilai tersebut lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05 atau nilai $0,000 < 0,05$. Variabel kepuasan kerja (KK) mempunyai t_{hitung} 5.992 dengan $t_{tabel} = 1.97166$ dengan demikian $5.992 > 1.97166$ sehingga variabel kepuasan kerja (KK) terdapat hubungan yang signifikan atau dengan kata lain **kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial**

Berdasarkan hasil uji hipotesis ini dapat diambil kesimpulan bahwa dalam rangka meningkatkan kinerja manajerial di Pemerintah Kabupaten Karimun variabel kepuasan kerja perlu diperhatikan karena memberikan pengaruh yang signifikan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Putrid dan Latrini (2013). Hasil penelitian

tersebut mengungkapkan bahwa faktor kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Oleh karena itu variabel kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil yang optimal. Jika seorang merasakan kepuasan dalam bekerja tentunya ia akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya. Hal ini sudah tentu mempengaruhi kinerja manajerial suatu organisasi seperti Pemerintah Kabupaten Karimun. Untuk menjamin terwujudnya kepuasan kerja di lingkungan Pemerintah Kabupaten Karimun tidaklah mudah mengingat kepuasan kerja bersifat individu sehingga akan berbeda antara satu individu dengan individu lainnya. Menurut Rivai (2009), memandang kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Dengan demikian, kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.

2. Uji F

Uji simultan (uji F) digunakan untuk menguji pengaruh variabel independen (partisipasi anggaran dan kepuasan kerja) secara bersama-sama terhadap variabel dependen (kinerja manajerial). Derajat kepercayaan yang digunakan adalah 0,05. Apabila nilai F hasil perhitungan lebih besar daripada nilai F menurut tabel maka hipotesis alternatif, yang menyatakan bahwa semua variabel independen secara bersama sama berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen dapat diterima.

Tabel 4.18 Anova

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	13.753	2	6.877	42.897	.000 ^b
Residual	32.702	205	.160		
Total	46.455	207			

a. Predictors: (Constant), KK, PA

b. Dependent Variable: KM

Berdasarkan Tabel 4.19 tersebut diperoleh data bahwa nilai F_{hitung} sebesar 42.897 > nilai F_{tabel} sebesar 3.040 dan nilai signifikan sebesar $0,000 < 0,05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa **partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja manajerial**. Kesimpulan ini memberikan informasi bahwa untuk meningkatkan kinerja manajerial di Pemerintah Kabupaten Karimun perlu diperhatikan partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kepuasan kerja secara bersama-sama. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Wulandari dan Sujana (2013). Hasil penelitian tersebut mengungkapkan bahwa partisipasi anggaran dan kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hasil pengujian ini mendukung hipotesa ketiga. Artinya adalah bahwa **partisipasi anggaran dan kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial**. Sebagaimana diketahui bahwa partisipasi dalam penyusunan penganggaran merupakan keterlibatan yang meliputi pemberian pendapat, pertimbangan dan usulan dari bawahan kepada pimpinan dalam mempersiapkan dan merevisi anggaran. Partisipasi dalam proses penyusunan anggaran merupakan suatu proses kerja sama dalam pembuatan keputusan yang melibatkan dua kelompok atau lebih yang berpengaruh pada pembuatan keputusan di masa yang akan datang. Dalam keterlibatan tersebut, para manajer harus mengetahui seberapa besar kemampuan yang dimilikinya untuk mencapai target yang akan dicapai, agar dalam diri manajer timbul perasaan yang dihargai, dipercaya, yang mengakibatkan rasa kepuasan atas pekerjaannya (Abriyani, 1998).

Kepuasan kerja berkaitan erat antara sikap karyawan terhadap berbagai faktor dalam pekerjaan, seperti situasi kerja, hubungan sosial dalam kerja, imbalan, kepemimpinan serta faktor lain. Pada umumnya kepuasan kerja dikatakan sebagai tingkat perasaan seseorang terhadap pekerjaannya sehingga timbul dengan sendirinya suatu perasaan senang atau tidak senang terhadap situasi kerja dan rekan sekerja. Apa yang dirasakan oleh individu tersebut dapat positif atau negatif, tergantung dari persepsi terhadap pekerjaan yang dilaksanakannya (Saptaningsih, 2007). Dengan diperolehnya kepuasan kerja oleh karyawan baik itu dengan pemberian gaji yang sesuai, kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, kondisi lingkungan kerja yang kondusif, pekerjaan yang diberikan sesuai dengan keahliannya, dan hubungan dengan atasan terjalin dengan baik, hal ini akan meningkatkan kinerja manajerialnya.

3. Analisis Regresi Linier Berganda

Untuk mengetahui sejauh mana, positif atau negatif dan sebesar apa pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen perlu dilakukan analisis regresi linier berganda dalam hal ini pengujian dilakukan untuk melihat sejauh mana pengaruh variabel independen yaitu partisipasi dalam penyusunan anggaran (PA) dan kepuasan kerja (KK) mempengaruhi variabel dependen yaitu kinerja manajerial .

Penelitian ini menggunakan bantuan program SPSS (*Statistical Product Service Solution*) versi 21. Dalam penelitian ini digunakan suatu model analisis regresi berganda, yaitu menggunakan variabel partisipasi anggaran dan kepuasan kerja dalam menjelaskan variabel kinerja manajerial, sehingga didapat persamaan:

$$\bar{Y} = a + b_1 X_1 + b_2 X_2$$

Hasil analisis regresi berganda dengan metode enter untuk model analisis dapat dilihat pada Tabel 4.20.

Tabel 4.18. Hasil Analisis Regresi dengan Metode Enter

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
	B	Std. Error	Beta
1 (Constant)	1.047	.282	
PA	.262	.068	.249
KK	.462	.077	.389

a. Dependent Variable: KM

Sumber: Pengolahan Data Hasil Penelitian

Dari Tabel tersebut hasil persamaan regresi dapat ditentukan sebagai berikut:

$$\bar{Y} = 1.047 + 0,262PA + 0,462KK$$

Keterangan:

$\bar{Y}$ = Kinerja Manajerial

PA = Partisipasi Anggaran

KK = Kepuasan Kerja

Berdasarkan persamaan regresi diatas dijelaskan sebagai berikut :

1. Nilai koefisien partisipasi anggaran sebesar **0.262** dan nilai koefisien kepuasan kerja sebesar **0.462**. Kedua nilai koefisien variabel independen menunjukkan adanya pengaruh positif. Artinya jika partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kepuasan kerja naik maka diperkirakan akan meningkatkan kinerja manajerial.
2. Dari persamaan regresi tersebut diketahui bahwa variabel kepuasan kerja (KK) memberikan pengaruh positif yang paling besar terhadap kinerja manajerial (KM) yaitu sebesar 0.462 jika dibandingkan dengan variabel partisipasi dalam penyusunan anggaran (PA)

4. Koefisien Determinasi

Nilai koefisien determinasi (Adjusted R^2) merupakan ukuran yang digunakan untuk

menilai seberapa baik suatu model yang ditetapkan dapat menjelaskan variabel dependen. Apabila Adjusted R^2 bernilai 0 maka dapat dikatakan bahwa tidak ada variasi variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh hubungan tersebut, dan jika Adjusted R^2 bernilai 1 maka dapat dikatakan bahwa semua variasi variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel independen. Dengan demikian Adjusted R^2 bernilai antara 0 dan 1. Berikut adalah Tabel hasil perhitungan Adjusted R^2 dengan menggunakan aplikasi SPSS versi 21.

Tabel 4.19 Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square
1	.544 ^a	.296	.289

Sumber: Pengolahan Data Hasil Penelitian

Berdasarkan Tabel 4.21 diperoleh nilai Adjusted R sebesar 0.289 atau 28,9%. Koefisien determinasi atau Adjusted $R Square$ (R^2) sebesar 0.289 memberi pengertian bahwa 28,9% kinerja manajerial dipengaruhi oleh partisipasi anggaran serta kepuasan kerja, sedangkan 71,1% dipengaruhi oleh variabel lainnya. Dari persentase tersebut dapat dikatakan bahwa masih terdapat faktor individual lain sebesar 71,1% yang dapat dijelaskan oleh variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial. Hal ini merupakan tantangan dan implikasi bagi peneliti lain untuk menjelaskan variabel tersebut.

F. IMPLIKASI MANAJERIAL

Berdasarkan hasil uji hipotesis, kedua variabel independen yaitu partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kepuasan kerja memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial di Pemerintah Kabupaten Karimun baik secara parsial maupun secara bersama-sama. Namun jika diperhatikan beberapa indikator pada variabel bebas dan variabel terikat masih ada beberapa indikator yang tergolong kategori rendah

berdasarkan Tabel 4.5, Tabel 4.8 dan Tabel 4.11. Terhadap indikator dengan kategori rendah, Pemerintah Kabupaten Karimun perlu melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan indikator tersebut sehingga tidak menurunkan kinerja manajerial di Pemerintah Kabupaten Karimun.

Variabel partisipasi dalam penyusunan anggaran mempunyai satu indikator yang berkategori rendah yaitu masukan yang diberikan sangat tercermin pada anggaran final. Hal ini memberikan informasi bahwa masukan-masukan yang diberikan dalam penyusunan anggaran Dinas/Badan oleh pejabat eselon III dan eselon IV belum terakomodasi pada anggaran final. Kondisi ini akan memberikan efek seolah-olah bawahan tidak berpartisipasi atau tidak diberi kesempatan dalam penyusunan anggaran. Menurut Chong (2004) partisipasi anggaran adalah proses dimana bawahan atau pelaksana anggaran diberikan kesempatan untuk terlibat dalam proses penyusunan anggaran dan mempunyai pengaruh pada proses penyusunan anggaran. Kesempatan yang diberikan diyakini meningkatkan pengendalian dan rasa keterlibatan dikalangan bawahan/pelaksana anggaran. Ini harus mendapat perhatian dari pejabat eselon yang lebih tinggi yaitu Kepala Dinas/Kepala Badan agar lebih mengakomodir masukan dari pejabat eselon III dan eselon IV sehingga masukan atau usulan dapat direalisasikan atau terwujud pada finalisasi penyusunan anggaran. Berbagai hal-hal praktis yang dapat dilakukan untuk memberikan pemahaman tentang penyusunan anggaran kepada pejabat eselon III dan eselon IV diantaranya:

1. Melakukan diskusi secara intensif dalam pembahasan penyusunan anggaran Dinas/Badan dengan pejabat eselon III dan eselon IV
2. Membuat skala prioritas kegiatan secara partisipatif sehingga para pejabat terlibat dalam finalisasi usulan anggaran
3. Menjelaskan berbagai kebijakan pimpinan dalam penyusunan anggaran sehingga para pejabat dapat memperoleh informasi yang utuh dan tidak menimbulkan

perbedaan persepsi.

Salah satu indikator pada variabel partisipasi dalam penyusunan anggaran yang berkategori tinggi adalah memberi pendapat/usulan kepada atasan tanpa perlu diminta. Kondisi ini perlu dipertahankan pada Pemerintah Kabupaten Karimun untuk menjamin agar pimpinan mempunyai berbagai alternatif dalam pengambilan keputusan khususnya dalam hal penganggaran Dinas/Badan. Selain itu juga adanya usulan/pendapat dari bawahan kepada atasan tanpa perlu diminta memberikan informasi bahwa bawahan selalu ingin berkontribusi dalam penyusunan anggaran. Para pimpinan dalam hal ini pejabat eselon II di Pemerintah Kabupaten Karimun perlu menjaga indikator ini dalam rangka mempertahankan kinerja manajerial. Hal-hal praktis yang dapat dilakukan untuk mempertahankan indikator yang berkategori tinggi diantaranya :

1. Menjalin komunikasi yang efektif dengan bawahan
2. Selalu dan tetap memberi kesempatan kepada bawahan untuk memberikan masukan/saran dalam hal penyusunan anggaran
3. Menjelaskan kepada bawahan bahwa keputusan akhir tentang penganggaran berada pada pimpinan namun usulan/masukan dari bawahan sangat penting dalam rangka pemberian alternatif untuk pengambilan keputusan dalam penyusunan anggaran

Pada variabel kepuasan kerja ada beberapa indikator yang berkategori rendah diantaranya gaji yang diterima telah sesuai dengan tugas dan tanggungjawab. Pejabat eselon III dan eselon IV masih menganggap bahwa gaji yang mereka terima belum sesuai dengan tugas dan tanggungjawab yang diberikan atasan. Indikator ini penting diperhatikan atasan karena akan gaji merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Menurut Robbins (2001) ganjaran yang pantas merupakan salah satu faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Pegawai menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang bersifat adil, tidak bermakna ganda dan sejalan dengan harapan mereka. Upah dan

promosi dapat menghasilkan kepuasan jika didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan secara umum.

Usaha-usaha yang dapat dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Karimun dalam rangka memberikan gaji yang diterima sesuai dengan tugas dan tanggungjawab diantaranya :

1. Memberi tambahan gaji berupa insentif bagi pegawai sesuai dengan beban tugas yang diberikan artinya semakin berat beban tugas dan tanggungjawab semakin besar insentif yang diberikan
2. Memberi tunjangan lain seperti bantuan transportasi dan uang makan untuk pegawai di Pemerintah Kabupaten Karimun

Salah satu indikator yang berkategori tinggi untuk variabel kepuasan kerja adalah kondisi kerja mendukung untuk melaksanakan pekerjaan. Kondisi kerja atau lingkungan kerja dari suatu instansi Pemerintah Kabupaten Karimun yang menjadi tempat bekerja pegawai tersebut mendukung untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan oleh atasan. Kondisi kerja ini sangat penting dijaga oleh Pemerintah Kabupaten Karimun karena segala sesuatu yang ada di lingkungan kerja pegawai dapat mempengaruhi kinerja pegawai bersangkutan. Beberapa hal-hal praktis yang dapat dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Karimun untuk mempertahankan kondisi kerja yang baik adalah :

1. Melakukan pemeliharaan secara berkala terhadap sarana dan prasarana perkantoran di Pemerintah Kabupaten Karimun.
2. Meningkatkan sarana dan prasarana yang menunjang pekerjaan pegawai sehingga pegawai dapat bekerja dengan nyaman sehingga hasil kerjanya memuaskan.

Pada variabel kinerja manajerial salah satu indikator yang berkategori rendah adalah koordinasi antar bidang tugas dalam bentuk tukar-menukar informasi telah berjalan dengan baik. Indikator ini memberikan informasi bahwa masih rendahnya koordinasi antar bidang tugas dalam Dinas/Badan di Pemerintah Kabupaten Karimun. Masih rendahnya koordinasi

ini akan menyebabkan sulitnya Dinas/Badan di Pemerintah Kabupaten Karimun untuk saling bekerja sama dalam suatu tim kerja. Apabila hal ini terjadi maka beberapa capaian kinerja yang telah ditetapkan oleh Pemerintah Kabupaten Karimun akan sulit dicapai. Beberapa tindakan teknis yang dapat dilakukan untuk meningkatkan koordinasi bidang tugas dalam bentuk tukar-menukar informasi adalah sebagai berikut :

1. Secara berkala melakukan rapat-rapat koordinasi antar bidang tugas sehingga terjalin komunikasi antar bidang tugas.
2. Menetapkan beberapa program/kegiatan yang harus dilakukan oleh lintas bidang tugas dalam rangka pencapaian kinerja Pemerintah Kabupaten Karimun

Salah satu indikator yang berkategori tinggi pada variabel manajerial adalah telah memberi pengarahan dan bimbingan pada staf dalam rangka pengawasan internal. Indikator ini harus dipertahankan untuk peningkatan kinerja manajerial di Kabupaten Karimun. Para pejabat harus tetap memberikan pengarahan dan bimbingan kepada staf untuk memastikan staf tetap bekerja sesuai arahan. Selain itu juga pengarahan dan bimbingan kepada staf secara rutin akan memberikan dampak pengawasan internal pada bidang tugas di masing-masing Dinas/Badan pada Pemerintah Kabupaten Karimun

G. KETERBATASAN

Penulis menyadari bahwa penelitian ini masih memiliki beberapa kelemahan atau keterbatasan, yaitu sebagai berikut:

1. Penelitian ini tidak memasukkan metode wawancara kepada responden, mengingat kesibukan pejabat eselon III dan IV sendiri yang tidak memungkinkan peneliti untuk melakukan wawancara. Seluruh responden meminta supaya kuesioner ditinggalkan, sehingga peneliti tidak bisa mengendalikan jawaban responden. Oleh karena itu, jawaban responden belum tentu memberikan gambaran keadaan

yang sebenarnya.

2. Hasil penelitian ini hanya dapat memberikan opini pejabat eselon III dan IV yang bekerja di Pemerintah Kabupaten Karimun, jadi belum dapat memberikan gambaran umum daerah lainnya di Propinsi Kepulauan Riau.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Sebagaimana telah diuraikan pada Bab I bahwa penelitian ini bertujuan untuk menguji seberapa besar pengaruh partisipasi anggaran dan kepuasan kerja terhadap kinerja manajerial di Kabupaten Karimun.

Berdasarkan analisis yang dilakukan pada bagian sebelumnya dapat diambil beberapa kesimpulan, yaitu:

1. Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa variabel partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Yusfaningrum (2005) dan Ni Kadek (2013). Penelitian tersebut menunjukkan bahwa partisipasi anggaran mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hasil pengujian ini mendukung hipotesis pertama. Artinya partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.
2. Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Putu Yudha dan Made Yenni (2013). Hasil penelitian tersebut mengungkapkan bahwa faktor kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian tersebut mengungkapkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hasil pengujian ini mendukung hipotesa kedua.
3. Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa variabel partisipasi anggaran dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Ni Kadek dan I Ketut

(2013). Hasil penelitian tersebut mengungkapkan bahwa partisipasi anggaran dan kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

4. Hasil pengujian koefisien determinasi ($\text{Adjusted } R^2$) sebesar 0.289 memberi pengertian bahwa 28,9 % kinerja manajerial dipengaruhi oleh partisipasi anggaran serta kepuasan kerja. Dari jumlah koefisien determinasi sebesar 28,9 % memberi gambaran bahwa masih ada 71,1% variabel lain yang mempengaruhi kinerja manajerial.

B. Saran

Saran yang dapat diberikan berdasarkan hasil penelitian ini adalah :

1. Untuk meningkatkan kinerja manajerial dilingkungan Pemerintah Kabupaten Karimun harus memperhatikan variabel partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kepuasan kerja karena kedua variabel memberikan pengaruh yang signifikan dalam rangka peningkatan kinerja manajerial.
2. Berdasarkan kategori predikat variabel masih ada indikator yang berkategori rendah seperti indikator masukan yang diberikan sangat tercermin pada anggaran final pada variabel partisipasi dalam penyusunan anggaran dan beberapa indikator lain pada variabel kepuasan kerja dan kinerja manajerial. Terhadap indikator variabel yang berkategori rendah Pemerintah Kabupaten Karimun perlu melakukan upaya perbaikan dan indikator yang berkategori tinggi perlu dipertahankan untuk menjaga kinerja manajerial dilingkungan Pemerintah Kabupaten Karimun
3. Peneliti selanjutnya disarankan menambah variabel penelitian lainnya yang mempengaruhi kinerja manajerial seperti kejelasan tujuan anggaran dan evaluasi anggaran.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Sebagaimana telah diuraikan pada Bab I bahwa penelitian ini bertujuan untuk menguji seberapa besar pengaruh partisipasi anggaran dan kepuasan kerja terhadap kinerja manajerial di Kabupaten Karimun.

Berdasarkan analisis yang dilakukan pada bagian sebelumnya dapat diambil beberapa kesimpulan, yaitu:

1. Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa variabel partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Yusfaningrum (2005) dan Ni Kadek (2013). Penelitian tersebut menunjukkan bahwa partisipasi anggaran mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hasil pengujian ini mendukung hipotesis pertama. Artinya partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.
2. Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Putu Yudha dan Made Yenni (2013). Hasil penelitian tersebut mengungkapkan bahwa faktor kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian tersebut mengungkapkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hasil pengujian ini mendukung hipotesa kedua.
3. Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa variabel partisipasi anggaran dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Ni Kadek dan I Ketut

(2013). Hasil penelitian tersebut mengungkapkan bahwa partisipasi anggaran dan kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

4. Hasil pengujian koefisien determinasi ($\text{Adjusted } R^2$) sebesar 0.289 memberi pengertian bahwa 28,9 % kinerja manajerial dipengaruhi oleh partisipasi anggaran serta kepuasan kerja. Dari jumlah koefisien determinasi sebesar 28,9 % memberi gambaran bahwa masih ada 71,1% variabel lain yang mempengaruhi kinerja manajerial.

B. Saran

Saran yang dapat diberikan berdasarkan hasil penelitian ini adalah :

1. Untuk meningkatkan kinerja manajerial dilingkungan Pemerintah Kabupaten Karimun harus memperhatikan variabel partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kepuasan kerja karena kedua variabel memberikan pengaruh yang signifikan dalam rangka peningkatan kinerja manajerial.
2. Berdasarkan kategori predikat variabel masih ada indikator yang berkategori rendah seperti indikator masukan yang diberikan sangat tercermin pada anggaran final pada variabel partisipasi dalam penyusunan anggaran dan beberapa indikator lain pada variabel kepuasan kerja dan kinerja manajerial. Terhadap indikator variabel yang berkategori rendah Pemerintah Kabupaten Karimun perlu melakukan upaya upaya perbaikan dan indikator yang berkategori tinggi perlu dipertahankan untuk menjaga kinerja manajerial dilingkungan Pemerintah Kabupaten Karimun
3. Peneliti selanjutnya disarankan menambah variabel penelitian lainnya yang mempengaruhi kinerja manajerial seperti kejelasan tujuan anggaran dan evaluasi anggaran.

DAFTAR PUSTAKA

- Abriyani, S. (1998). Pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kepuasan kerja dan kinerja manajer, *JAAI*, 6 (2), 65-79
- Abdullah. (2006). Pengaruh budaya organisasi, *locus of control* dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat. *Tesis Pascasarjana Universitas Diponegoro*. Semarang.
- Agusti, R.(2012).Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial aparatur pemerintah daerah dengan dimoderasi variabel desentralisasi dan budaya kerja. *Jurnal Ekonomi* Vol.20 No.3
- Anthony, R.N dan Govindarajan, V. (2009). *Sistem pengelolaan manajemen*. Jakarta. Salemba Empat.
- Ali, K. (2007). Pengaruh budaya organisasi dan pengembangan karir PNS terhadap kepuasan kerja di Daerah Istimewa Yogyakarta. *Tesis Pascasarjana Universitas Gajah Mada*. Yogyakarta
- As'ad. (2000). *Psikologi industri*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Brownell, P. dan M. McInnes. (1986). Budgetary participation, motivation, and managerial performance, *The Accounting Review*, Vol. LXI(4).
- Burhanuddin, W. (2012). Pengaruh kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Mandiri. *Tesis Pascasarjana Universitas Hasanuddin*. Makasar.
- Chong and Chong. (2002). Budget goal commitment and informational effects of budget participation on performance: a structural equation modeling approach. *Behavioral Research in Accounting, Sarasota*, Vol.14.
- _____. (2004). Job relevant information and its role with task uncertainty and management accounting systems. *Pacific Accounting Review*, Vol. 16.
- Christina, E. (2001). *Anggaran perusahaan suatu pendekatan praktis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Dharma, S. (2012). *Manajemen kinerja: falsafah teori dan penerapannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- French, J.R.P.Jr., E. Kay dan H. H. Meyer. (1966). Participation and the appraisal system, *Human Relations*, pp 3-20.
- Frucot dan Shearon. (1996). Budgetary participation, locus of control and Mexican managerial performance. *The Accounting Review* Vol.66 No. 1
- Ghozali, I. (2005). *Struktural equation modeling, metode alternatif dengan partial least square*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Gujarati,D. (1995). *Dasar-dasar ekonometrika*. Jakarta: Salemba Empat.
- Heriyanti, D. (2005). Analisis pengaruh budaya organisasi,kepuasan kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening (studi PT. PLN (Persero) APJ Semarang). *Tesis Pascasarjana Universitas Diponegoro*. Semarang.
- Hansen dan Mowen. (2001). *Management and organizational behavior*. 3rd. McGraw-Hill, Inc.
- Indriantoro, N & Supomo, B. (2002). *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akutansi Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Jonathan, S. (2006). *Metode penelitian kuantitatif dan kualitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Keban,Y. T. (2008). *Enam dimensi strategis administrasi publik*. Yogyakarta: Gaya Media.
- Kreitner, R, dan Kinicki, A. (2005). *Perilaku dan manajemen organisasi* . Jakarta: Erlangga
- Kren,L (1992). Budgetary participation and managerial performance: the impact of information environment volatility. *The Accounting Review* pp.511
- Kurniawan, M.R. (2011). Pengaruh komitmen organisasi,budaya kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi publik (studi pada Pemerintah Kabupaten Demak). *Tesis Pascasarjana Universitas Diponegoro*. Semarang
- Kusnariyanti, Y. & Ghozali, I. (2005). Analisis pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial melalui komitmen tujuan anggaran dan job relevant information (JRI) sebagai variabel intervening. Makalah disajikan pada *Simposium Nasional Akuntansi 8*. Solo.
- Leach, L.M., W. S. Willian dan Lee. K. S. (2007). Budget participation and job performance of South Korean managers mediated by job satisfaction and job relevant Iinformation. *Management Research News* Vol. 32 No. 3, pp. 220-238
- Locke, E.A. (1976). *The nature and cause of job satisfaction, in m.d. dunnette, handbook of industrial and organizational psychology*. Rand Mc Nally. Chicago
- Mangkunegara, A.P. (2013). *Manajemen sumberdaya manusia perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mardiasmo. (2005). *Akutansi sektor publik*. Malang: Universitas Negeri Malang
- Mardiyah, A. A dan Listianingsih. (2005). Pengaruh system pengukuran kinerja, system reward dan profit center terhadap hubungan antara total quality manajemen dengan kinerja manajerial. Makalah disajikan pada *Simposium Nasional Akuntansi 8*. Solo.
- Muhammad, D. (2008). Antesenden dan konsekuensi partisipasi anggaran. *Tesis Pasca Sarjana Universitas Diponegoro*. Semarang.
- Pratisto, A. (2004). *Cara mudah mengatasi masalah statistika dan rancangan percobaan dengan SPSS*. Jakarta: Elex Media Komputindo.

- Prawirosentono. (2002). *Manajemen sumberdaya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Putrid , P.Y.A. & Latrini, M.Y. (2013). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sektor publik, dengan *in-role performance* dan *innovative performance* sebagai variabel mediasi. *E-Jurnal Universitas Udayana*.
- Rivai,V. (2009). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo.
- Robbins, P.S. (2001). *Perilaku organisasi: konsep, kontroversi, aplikasi*. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Sentoso,W. (2008). Analisis resiko ketidakpatuhan wajib pajak sebagai dasar kepatuhan wajib pajak. *Jurnal Keuangan Publik* Vol.05 No.1
- Saptaningsih, S. (2007). Pengaruh partisipasi penganggaran terhadap kepuasan kerja pejabat struktural di Universitas PGRI Yogyakarta. *Tesis Pascasarjana Universitas PGRI Yogyakarta*.
- Schwab, D.P. and Cummings, L. L. (1970). Theories of performance an satisfaction. a.review. *Industrial Relations*, Vol.9, pp. 408-430.
- Siegel, G. & Marconi, H.R. (1989). *Behavioral accounting*. Ohio. South-Western Publishing Co.
- Sinambela. E. (2003). Pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. *Tesis Pascasarjana Universitas Sumatera Utara*. Medan
- Stonner, J.A.F, Freeman, R.E dan Gilbert, J.R. (1998). *Strategic management*. New Jersey. Prentice-Hall. Inc.
- Sugiyono. (2013). *Metode penelitian bisnis*. Bandung: Penerbit CV Alfabeta.
- Sumadiyah dan Sutanta. S. (2004). Job relevant information dan ketidakpastian lingkungan dalam hubungan partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Makalah disajikan pada *Simposium Nasional Akuntansi 7*. Denpasar
- Tarigan, A.T. (2011). Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dalam organisasi sektor publik (studi pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Tengah Satu). *Tesis Pascasarjana Universitas Diponegoro*. Semarang.
- Umar, H. (1999). *Metode penelitian aplikasi dalam pemasaran*. Jakarta: Gramedia.
- Wahab, R.B. (2012). Pengaruh kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Makasar. *Tesis Pascasarjana Universitas Hasanudin*. Makasar.
- Wardiyanta. (2006). *Metode penelitian pariwisata*. Yogyakarta: Universitas Negeri Malang.
- Weihrich, H. & Koontz, H. (1993). *Management: a global perspective*. New York: McGraw-Hill, Inc.

Wulandari, N.K., & Sujana, I.K. (2013). Pengaruh partisipasi anggaran, kepuasan kerja dan kinerja manajerial di PT. (Persero) Angkasa Pura I Ngurah Rai Bali. *E-Jurnal Universitas Udayana*



Lampiran

1. Kuesioner Penelitian

Petunjuk pengisian :

Pada pertanyaan di bawah ini, Anda dimohon untuk menjawab pertanyaan dengan kondisi sebenarnya dengan memberi tanda **X** pada pilihan yang tersedia atau menulis jawaban .

IDENTITAS RESPONDEN

1. Jenis Kelamin : a. Pria b. Wanita

2. Pendidikan terakhir : a. SMU b. Diploma
c. S1 d. S2
e. S3

3. Jabatan Struktural : a. Eselon III b. Eselon IV

4. Sekretariat /Bidang/Sub Bidang :
.....

5. Lamanya bekerja : Tahun

6. Status berkeluarga : a. Kawin b. Belum Kawin

Petunjuk pengisian :

Pada pertanyaan di bawah ini, anda dimohon untuk menjawab pertanyaan dengan kondisi sebenarnya dengan memberi tanda **X** .

Keterangan :

- 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)
- 2 = Tidak Setuju (TS)
- 3 = Cukup Setuju (CS)
- 4 = Setuju (S)
- 5 = Sangat Setuju (SS)

1. Partisipasi Penganggaran

Mohon Bapak/Ibu memilih jawaban yang paling tepat dengan menyilang nomor yang tersedia, sesuai dengan praktek yang terjadi selama ini.

No	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	CS	S	SS
		1	2	3	4	5
1	Penyusunan anggaran selalu melibatkan pejabat yang ada di Dinas/Badan					
2	Pendapat saya sering diterima ketika menetapkan perencanaan anggaran di satuan unit kerja					
3	Saya sering memberikan pendapat atau usulan kepada atasan tanpa perlu diminta					
4	Masukan yang saya berikan sangat tercermin pada anggaran final					
5	Atasan saya sering meminta pendapat atau usulan dari saya dalam penyusunan anggaran					
6	Saya memberikan kontribusi dan partisipasi aktif dalam penyusunan anggaran					

2. Kepuasan kerja

Berikut ini adalah pernyataan yang berhubungan dengan kondisi emosional yang Bapak/Ibu alami sehubungan dengan pekerjaan yang Bapak/Ibuk tekuni selama ini.

Mohon Bapak/Ibu memilih jawaban yang paling tepat dengan menyilang nomor yang tersedia, sesuai dengan praktek yang terjadi selama ini.

No	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	CS	S	SS
		1	2	3	4	5
7	Atasan saya mampu menangani bawahan/staf dengan baik					
8	Pengawasan terhadap staf telah dilakukan dengan baik oleh atasan masing-masing					
9	Setiap pekerjaan/tugas yang diberikan kepada saya, dapat diselesaikan dengan baik					

10	Apabila ada staf yang tidak bekerja dengan baik, saya memiliki kesempatan bertindak terhadap staf tersebut					
11	Sebagai atasan, saya bebas memerintah staf saya dalam melakukan suatu pekerjaan					
12	Gaji yang saya terima telah sesuai dengan tugas dan tanggungjawab saya.					
13	Dalam mengambil suatu keputusan tentang pekerjaan, saya bebas melakukannya sesuai pertimbangan saya sendiri					
14	Saya merasa memiliki kesempatan untuk mencoba metode saya sendiri dalam mengerjakan tugas					
15	Kondisi kerja saya mendukung untuk melaksanakan pekerjaan					
16	Hubungan saya dengan sesama rekan kerja terjalin dengan baik					
17	Saya merasa memperoleh penghargaan/pujian karena mengerjakan tugas dengan baik					
18	Saya merasa memperoleh kepuasan dalam pekerjaan					

3. Kinerja Manajerial

Mohon Bapak/Ibu memilih jawaban yang paling tepat dengan menyilang nomor yang tersedia, sesuai dengan praktek yang terjadi selama ini.

No	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	CS	S	SS
		1	2	3	4	5
19	Saya telah menentukan tujuan, kebijakan rencana kegiatan seperti penjadwalan kerja, penyusunan anggaran dan penyusunan program					
20	Untuk kepentingan investigasi biasanya dilakukan pengumpulan dan penyiapan informasi dalam bentuk catatan dan laporan					
21	Koordinasi antar bidang tugas dalam bentuk tukar menukar informasi telah berjalan dengan baik					
22	Saya telah melakukan evaluasi, menilai rencana kerja dan laporan kinerja staf/bawahan saya.					

23	Saya telah memberi pengarahan dan bimbingan pada staf dalam rangka pengawasan internal.					
24	Untuk mendukung pelaksanaan tugas pokok dan fungsi saya telah dilakukan pengaturan dan penempatan staf/bawahan					
25	Saya melakukan kontrak untuk barang atau jasa dengan pihak luar sesuai dengan pekerjaan saya					
26	Dalam berbagai kesempatan, saya mewakili organisasi dengan cara berkonsultasi atau berhubungan dengan pihak lain di luar instansi .					

2. Jawaban Responden

a. Partisipasi Anggaran (PA)

1	5	4	4	3	3	19	3.8
2	5	5	5	5	4	24	4.8
3	4	3	4	4	4	19	3.8
4	5	4	4	4	4	21	4.2
5	5	4	4	4	5	22	4.4
6	5	4	3	4	4	20	4
7	4	3	4	3	3	17	3.4
8	3	3	2	3	3	14	2.8
9	4	4	3	2	4	17	3.4
10	4	3	5	3	4	19	3.8
11	3	3	3	4	4	17	3.4
12	4	3	3	3	3	16	3.2
13	4	4	3	3	3	17	3.4
14	3	3	4	4	3	17	3.4
15	4	4	3	3	3	17	3.4
16	4	4	3	4	3	18	3.6
17	5	3	3	3	4	18	3.6
18	3	4	3	2	3	15	3
19	4	3	4	4	3	18	3.6
20	4	4	5	2	3	18	3.6
21	3	3	4	3	2	15	3
22	4	4	3	5	3	19	3.8
23	5	4	4	3	4	20	4
24	3	3	4	3	2	15	3
25	5	4	4	4	4	21	4.2
26	3	2	2	3	2	12	2.4

27	2	3	2	2	2	11	2.2
28	4	3	3	4	2	16	3.2
29	2	3	4	2	3	14	2.8
30	2	3	2	3	3	13	2.6
31	3	3	3	2	3	14	2.8
32	5	3	4	4	4	20	4
33	5	2	2	4	2	15	3
34	4	4	2	4	4	18	3.6
35	4	3	3	3	3	16	3.2
36	5	3	4	4	4	20	4
37	3	3	4	3	3	16	3.2
38	5	4	3	4	5	21	4.2
39	4	4	4	4	4	20	4
5	4	4	3	3	3	17	3.4
41	5	4	3	2	2	16	3.2
42	4	2	2	2	2	12	2.4
43	4	2	3	4	4	17	3.4
44	4	3	3	3	4	17	3.4
45	5	2	2	2	2	13	2.6
46	5	4	4	4	4	21	4.2
47	4	4	4	3	2	17	3.4
48	5	4	4	5	5	23	4.6
49	2	2	2	2	2	10	2
50	2	4	2	3	4	15	3
51	2	2	3	5	2	14	2.8
52	5	3	2	2	2	14	2.8
53	4	4	3	4	4	19	3.8
54	4	3	3	4	3	17	3.4
55	5	4	2	2	4	17	3.4
56	5	4	2	2	4	17	3.4
57	5	4	2	2	4	17	3.4
58	5	4	4	4	4	21	4.2
59	4	4	3	4	5	20	4
60	4	3	2	4	4	17	3.4
61	4	3	4	4	4	19	3.8
62	5	4	4	5	4	22	4.4
63	5	5	5	5	5	25	5
64	4	4	2	4	4	18	3.6
65	4	2	3	4	4	17	3.4
66	4	4	3	4	3	18	3.6
67	4	4	4	4	4	20	4
68	4	4	4	4	4	20	4
69	4	3	2	4	4	17	3.4
70	5	4	3	3	4	19	3.8
71	5	3	3	3	3	17	3.4

72	3	3	2	4	3	15	3
73	4	3	3	4	3	17	3.4
74	5	4	3	4	4	20	4
75	3	4	4	4	4	19	3.8
76	5	2	4	3	4	18	3.6
77	5	4	4	5	5	23	4.6
78	4	4	2	4	4	18	3.6
79	5	4	4	4	4	21	4.2
80	5	4	2	3	3	17	3.4
81	4	3	4	4	3	18	3.6
82	4	2	4	4	4	18	3.6
83	5	4	4	4	4	21	4.2
84	1	2	3	4	4	14	2.8
85	3	4	4	5	5	21	4.2
86	4	4	3	4	5	20	4
87	5	4	2	3	3	17	3.4
88	3	3	4	3	2	15	3
89	4	4	2	2	3	15	3
90	5	4	4	3	4	20	4
91	3	3	4	3	2	15	3
92	5	4	4	4	3	20	4
93	2	2	2	3	2	11	2.2
94	2	3	2	2	2	11	2.2
95	4	3	3	4	2	16	3.2
96	2	3	4	2	3	14	2.8
97	2	3	2	3	3	13	2.6
98	3	3	3	2	3	14	2.8
99	5	4	4	3	3	19	3.8
100	5	5	5	5	4	24	4.8
101	4	3	3	4	4	18	3.6
102	5	4	4	4	4	21	4.2
103	5	4	4	4	5	22	4.4
104	5	4	3	4	4	20	4
105	3	3	3	4	2	15	3
106	2	3	3	3	3	14	2.8
107	4	4	3	3	3	17	3.4
108	3	3	4	2	3	15	3
109	4	4	3	2	3	16	3.2
110	4	4	3	2	3	16	3.2
111	2	3	3	3	4	15	3
112	5	4	4	3	3	19	3.8
113	5	5	5	5	4	24	4.8
114	4	3	4	4	4	19	3.8
115	5	4	4	4	4	21	4.2
116	5	4	4	4	5	22	4.4

117	5	4	3	4	4	20	4
118	4	3	4	3	3	17	3.4
119	3	3	2	3	3	14	2.8
120	2	3	4	3	3	15	3
121	3	3	2	3	4	15	3
122	3	4	3	4	2	16	3.2
123	5	3	2	3	2	15	3
124	4	4	3	4	4	19	3.8
125	4	3	3	4	3	17	3.4
126	5	4	4	4	4	21	4.2
127	5	4	4	4	4	21	4.2
128	3	3	4	3	3	16	3.2
129	3	3	3	4	3	16	3.2
130	5	4	3	4	4	20	4
131	3	4	4	4	4	19	3.8
132	5	2	3	3	4	17	3.4
133	5	4	4	4	4	21	4.2
134	5	4	4	3	3	19	3.8
135	5	5	5	5	4	24	4.8
136	4	3	4	4	4	19	3.8
137	5	4	4	4	4	21	4.2
138	5	4	4	4	5	22	4.4
139	5	4	3	4	4	20	4
140	4	3	4	3	3	17	3.4
141	3	3	2	4	4	16	3.2
142	4	4	3	2	4	17	3.4
143	5	4	3	4	4	20	4
144	3	4	4	4	4	19	3.8
145	5	2	1	3	4	15	3
146	5	4	4	5	5	23	4.6
147	4	4	2	4	4	18	3.6
148	5	4	4	4	4	21	4.2
149	5	4	2	3	3	17	3.4
150	4	3	4	4	3	18	3.6
151	4	4	3	2	3	16	3.2
152	2	3	3	3	4	15	3
153	3	4	3	2	3	15	3
154	2	3	4	4	3	16	3.2
155	4	4	2	2	3	15	3
156	3	3	4	3	2	15	3
157	4	4	3	4	4	19	3.8
158	5	4	4	3	4	20	4
159	5	4	3	2	2	16	3.2
160	4	2	2	2	2	12	2.4
161	5	2	2	4	3	16	3.2

162	4	4	2	4	4	18	3.6
163	4	3	3	3	3	16	3.2
164	5	1	2	4	4	16	3.2
165	3	3	4	3	3	16	3.2
166	5	2	3	4	5	19	3.8
167	4	4	4	4	4	20	4
168	4	4	3	3	3	17	3.4
169	5	4	3	2	2	16	3.2
170	4	2	2	2	2	12	2.4
171	4	2	3	4	4	17	3.4
172	4	3	3	3	4	17	3.4
173	5	2	2	2	2	13	2.6
174	5	4	4	4	4	21	4.2
175	4	4	4	3	2	17	3.4
176	2	3	4	3	3	15	3
177	3	3	3	4	2	15	3
178	5	3	2	3	2	15	3
179	4	4	3	4	4	19	3.8
180	4	3	3	4	3	17	3.4
181	5	4	4	4	4	21	4.2
182	5	4	4	4	4	21	4.2
183	3	3	2	3	3	14	2.8
184	3	3	3	4	3	16	3.2
185	5	4	2	3	3	17	3.4
186	3	3	4	3	2	15	3
187	4	4	2	2	3	15	3
188	5	4	4	3	4	20	4
189	3	3	4	3	2	15	3
190	5	4	4	4	3	20	4
191	2	2	2	3	2	11	2.2
192	2	3	2	2	2	11	2.2
193	4	3	3	4	2	16	3.2
194	2	3	4	2	3	14	2.8
195	2	3	2	3	3	13	2.6
196	3	3	3	2	3	14	2.8
197	4	3	3	4	2	16	3.2
198	2	3	4	2	3	14	2.8
199	2	3	2	3	3	13	2.6
200	2	2	3	4	2	13	2.6
201	5	3	2	3	2	15	3
202	4	4	3	4	4	19	3.8
203	4	3	3	4	3	17	3.4
204	5	4	4	4	4	21	4.2
205	5	4	4	4	4	21	4.2
206	3	3	2	3	3	14	2.8

207	3	3	3	4	3	16	3.2
-----	---	---	---	---	---	----	-----

b. Kepuasan Kerja (KK)

1	3	3	5	4	3	3	5	5	3	4	38	3.8
2	4	4	5	4	2	2	3	5	3	4	36	3.6
3	3	3	4	3	5	3	3	4	4	3	35	3.5
4	4	5	5	4	2	3	4	5	3	3	38	3.8
5	4	4	5	5	4	3	5	5	5	4	44	4.4
6	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	41	4.1
7	3	2	4	4	5	3	4	5	4	3	37	3.7
8	2	3	4	5	3	4	4	4	3	3	35	3.5
9	3	3	3	4	4	4	2	3	3	4	33	3.3
10	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	34	3.4
11	3	4	4	3	3	4	2	4	3	4	34	3.4
12	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	37	3.7
13	2	3	4	4	3	3	4	3	3	3	32	3.2
14	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	35	3.5
15	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	35	3.5
16	3	3	3	5	4	3	4	4	4	3	36	3.6
17	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	36	3.6
18	4	4	3	2	4	4	3	3	5	2	34	3.4
19	3	4	4	4	3	4	4	3	2	3	34	3.4
20	3	4	4	3	4	3	3	2	3	2	31	3.1
21	4	4	3	3	3	2	3	3	4	2	31	3.1
22	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	35	3.5
23	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	36	3.6
24	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	33	3.3
25	4	3	3	4	4	3	3	4	3	2	33	3.3
26	3	3	3	3	4	4	2	3	4	2	31	3.1
27	3	3	2	3	4	4	3	2	3	3	30	3
28	4	3	3	2	4	4	3	2	3	3	31	3.1
29	4	3	3	5	4	4	4	3	4	4	38	3.8
30	3	4	3	3	4	3	4	5	3	4	36	3.6
31	3	2	4	2	3	3	4	4	3	3	31	3.1
32	4	3	3	3	2	4	4	4	4	3	34	3.4
33	4	4	5	4	4	3	4	5	4	5	42	4.2
34	4	4	5	3	3	4	4	5	4	4	40	4
35	3	2	4	4	3	3	4	4	3	3	33	3.3
36	4	2	5	4	2	4	4	5	4	2	36	3.6
37	3	2	5	4	4	2	2	5	3	4	34	3.4
38	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	44	4.4
39	4	4	4	4	2	4	4	5	4	4	39	3.9

5	3	3	4	3	3	4	3	3	2	3	31	3.1
41	4	4	3	4	3	5	4	5	4	3	39	3.9
42	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	36	3.6
43	1	2	4	4	4	4	3	4	1	2	29	2.9
44	4	4	4	3	4	3	3	4	2	2	33	3.3
45	2	2	2	4	4	2	2	4	4	2	28	2.8
46	4	4	4	4	3	4	4	5	4	3	39	3.9
47	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	43	4.3
48	4	4	5	4	3	3	3	5	4	4	39	3.9
49	2	2	4	4	2	4	2	4	3	2	29	2.9
50	2	4	4	4	3	4	4	3	4	4	36	3.6
51	1	1	3	4	3	5	5	4	2	4	32	3.2
52	2	2	4	3	3	2	3	3	2	3	27	2.7
53	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	37	3.7
54	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	39	3.9
55	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	36	3.6
56	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	37	3.7
57	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	37	3.7
58	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	39	3.9
59	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	36	3.6
60	4	4	4	4	3	3	3	4	2	3	34	3.4
61	4	4	4	3	4	3	4	4	2	4	36	3.6
62	3	3	5	5	4	5	5	5	4	5	44	4.4
63	5	4	4	4	2	4	3	5	4	4	39	3.9
64	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	38	3.8
65	2	4	4	3	3	2	2	4	2	4	30	3
66	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	39	3.9
67	4	4	4	4	2	4	4	5	4	4	39	3.9
68	4	4	4	4	2	4	4	5	4	4	39	3.9
69	3	2	3	3	3	3	4	4	1	1	27	2.7
70	3	4	4	5	3	4	4	5	3	3	38	3.8
71	5	4	5	4	3	5	5	5	4	4	44	4.4
72	3	4	3	2	2	3	3	3	2	3	28	2.8
73	5	5	5	5	2	4	4	4	3	4	41	4.1
74	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	39	3.9
75	4	4	3	4	2	4	3	4	3	3	34	3.4
76	3	3	5	4	4	4	5	1	1	4	34	3.4
77	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	47	4.7
78	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	34	3.4
79	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	37	3.7
80	5	4	5	4	2	4	4	5	2	5	40	4
81	4	4	4	2	2	2	4	5	2	5	34	3.4
82	5	5	4	5	2	4	3	4	5	5	42	4.2
83	4	4	4	5	4	1	4	5	4	4	39	3.9
84	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	30	3

85	3	4	3	3	2	3	3	4	3	3	31	3.1
86	3	4	4	4	5	5	5	3	3	3	39	3.9
87	5	4	5	4	2	4	4	5	2	5	40	4
88	4	4	3	3	3	2	3	3	4	2	31	3.1
89	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	35	3.5
90	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	36	3.6
91	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	33	3.3
92	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	35	3.5
93	3	3	3	3	4	4	2	3	4	4	33	3.3
94	3	3	2	3	4	4	3	3	3	3	31	3.1
95	4	3	3	2	4	4	3	2	3	3	31	3.1
96	4	3	3	5	4	4	4	3	4	4	38	3.8
97	3	4	3	3	4	3	4	5	3	4	36	3.6
98	3	2	4	2	2	3	4	4	3	3	30	3
99	3	3	5	4	3	3	5	5	3	4	38	3.8
100	4	4	5	4	2	2	3	5	3	4	36	3.6
101	3	3	4	3	5	3	4	4	4	4	37	3.7
102	4	5	5	4	2	3	4	5	3	3	38	3.8
103	4	4	5	5	4	3	5	5	3	5	43	4.3
104	4	4	5	5	4	4	4	5	4	3	42	4.2
105	3	4	4	3	3	4	2	4	3	4	34	3.4
106	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	37	3.7
107	2	3	4	4	3	3	4	3	3	3	32	3.2
108	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	34	3.4
109	4	4	3	3	4	4	4	5	5	4	40	4
110	3	3	3	5	3	3	4	4	4	3	35	3.5
111	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	36	3.6
112	3	3	5	4	3	3	5	5	3	4	38	3.8
113	4	4	5	4	2	2	3	5	3	4	36	3.6
114	3	3	4	3	5	3	3	4	4	3	35	3.5
115	4	5	5	4	2	3	4	5	3	3	38	3.8
116	4	4	5	5	4	3	5	5	5	4	44	4.4
117	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	41	4.1
118	3	4	4	4	5	3	4	5	4	3	39	3.9
119	4	3	4	5	3	4	4	4	3	3	37	3.7
120	4	3	3	5	4	4	4	3	4	4	38	3.8
121	3	4	3	3	4	3	4	5	3	4	36	3.6
122	4	4	3	4	3	5	5	4	2	4	38	3.8
123	2	3	4	3	3	2	3	3	2	3	28	2.8
124	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	36	3.6
125	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	37	3.7
126	4	3	4	4	2	4	4	4	3	3	35	3.5
127	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	37	3.7
128	3	4	3	3	4	3	4	5	3	4	36	3.6
129	4	4	3	4	3	5	5	4	4	4	40	4

130	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	37	3.7
131	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	36	3.6
132	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	42	4.2
133	3	4	4	5	4	5	5	4	4	5	43	4.3
134	3	3	5	4	3	3	5	5	3	4	38	3.8
135	4	4	5	4	4	4	4	5	3	4	41	4.1
136	3	3	4	3	5	3	3	4	4	3	35	3.5
137	4	5	5	4	2	3	4	5	3	3	38	3.8
138	4	4	5	5	4	3	5	5	5	4	44	4.4
139	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	41	4.1
140	3	2	4	4	5	3	4	5	4	3	37	3.7
141	2	3	4	5	3	4	4	4	3	3	35	3.5
142	3	3	3	4	5	5	5	5	5	5	43	4.3
143	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	36	3.6
144	4	4	3	4	2	4	3	4	3	3	34	3.4
145	3	3	5	4	4	4	5	4	4	4	40	4
146	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	47	4.7
147	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	34	3.4
148	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	37	3.7
149	5	4	5	4	2	4	4	5	2	5	40	4
150	4	4	4	2	2	2	4	5	2	5	34	3.4
151	3	3	3	5	3	3	4	4	4	3	35	3.5
152	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	36	3.6
153	4	4	3	2	4	4	3	3	5	2	34	3.4
154	3	4	4	4	2	4	4	3	2	3	33	3.3
155	3	4	4	3	4	3	3	2	3	2	31	3.1
156	4	4	3	3	3	2	3	3	4	2	31	3.1
157	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	36	3.6
158	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	36	3.6
159	4	4	3	4	3	5	4	5	4	3	39	3.9
160	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	36	3.6
161	4	4	5	4	4	3	4	5	4	5	42	4.2
162	4	4	5	3	3	4	4	5	4	4	40	4
163	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	34	3.4
164	4	3	5	4	2	4	4	5	4	2	37	3.7
165	3	3	5	4	4	4	4	5	3	4	39	3.9
166	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	44	4.4
167	4	4	4	4	2	4	4	5	4	4	39	3.9
168	3	3	4	3	4	4	3	3	2	3	32	3.2
169	4	4	3	4	3	5	4	5	4	3	39	3.9
170	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	36	3.6
171	1	2	4	4	4	4	3	4	1	2	29	2.9
172	4	4	4	3	4	3	3	4	2	2	33	3.3
173	2	2	2	4	3	3	4	4	4	5	33	3.3
174	4	4	4	4	2	4	4	5	4	3	38	3.8

175	4	4	5	5	4	4	3	4	5	4	42	4.2
176	3	4	3	3	4	3	4	5	3	4	36	3.6
177	4	4	3	4	3	5	5	4	2	4	38	3.8
178	2	3	4	3	3	2	3	3	2	3	28	2.8
179	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	36	3.6
180	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	37	3.7
181	4	3	4	4	2	4	4	4	3	3	35	3.5
182	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	37	3.7
183	3	4	3	3	4	3	4	5	3	4	36	3.6
184	4	4	3	4	3	5	5	4	2	4	38	3.8
185	5	4	5	4	4	4	4	3	4	4	41	4.1
186	4	4	3	3	3	2	3	3	4	5	34	3.4
187	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	35	3.5
188	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	36	3.6
189	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	33	3.3
190	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	35	3.5
191	3	5	3	3	4	4	2	3	4	4	35	3.5
192	3	3	2	3	4	4	3	4	4	3	33	3.3
193	4	3	5	4	4	4	3	4	3	3	37	3.7
194	4	4	3	5	4	4	4	3	4	4	39	3.9
195	3	4	3	3	4	3	4	5	3	4	36	3.6
196	3	2	4	2	2	3	4	4	3	3	30	3
197	4	3	3	2	4	4	3	2	3	3	31	3.1
198	4	3	3	5	4	4	4	3	4	4	38	3.8
199	3	4	3	3	4	3	4	5	3	4	36	3.6
200	4	4	3	4	3	5	5	4	2	4	38	3.8
201	2	3	4	3	3	2	3	3	2	3	28	2.8
202	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	36	3.6
203	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	37	3.7
204	4	3	4	4	2	4	4	4	3	3	35	3.5
205	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	37	3.7
206	3	4	3	3	4	3	4	5	3	4	36	3.6
207	4	4	3	4	3	5	5	4	2	4	38	3.8

c. Kinerja Manajerial (KM)

1	4	4	3	4	4	4	23	3.83
2	4	4	4	5	3	3	23	3.83
3	4	4	3	4	4	4	23	3.83
4	3	4	3	4	4	4	22	3.67
5	4	4	4	4	2	4	22	3.67

6	4	3	4	4	4	5	24	4.00
7	4	3	3	4	3	3	20	3.33
8	4	3	3	4	3	3	20	3.33
9	4	4	3	4	3	2	20	3.33
10	3	3	2	3	4	3	18	3.00
11	3	4	4	3	3	2	19	3.17
12	3	3	3	3	4	3	19	3.17
13	3	3	3	3	3	3	18	3.00
14	4	3	3	3	3	3	19	3.17
15	3	3	3	3	3	4	19	3.17
16	4	4	4	3	4	3	22	3.67
17	4	4	3	3	4	4	22	3.67
18	3	3	4	4	3	2	19	3.17
19	4	4	3	2	2	3	18	3.00
20	2	3	3	2	3	3	16	2.67
21	4	3	3	3	3	2	18	3.00
22	4	4	4	4	3	4	23	3.83
23	3	4	4	3	3	2	19	3.17
24	3	3	3	4	3	2	18	3.00
25	3	4	3	3	3	2	18	3.00
26	3	4	3	3	3	2	18	3.00
27	3	3	2	3	4	2	17	2.83
28	3	2	4	3	3	2	17	2.83
29	3	3	3	3	2	3	17	2.83
30	4	5	3	3	4	3	22	3.67
31	3	3	3	3	3	4	19	3.17
32	3	3	3	3	3	3	18	3.00
33	5	5	5	5	4	5	29	4.83
34	4	4	4	4	3	4	23	3.83
35	3	3	4	4	3	4	21	3.50
36	4	5	3	5	4	4	25	4.17
37	4	4	4	4	4	4	24	4.00
38	4	5	5	4	4	4	26	4.33
39	4	4	4	4	5	4	25	4.17
5	4	3	4	4	2	4	21	3.50
41	2	4	2	4	1	1	14	2.33
42	4	4	3	4	2	1	18	3.00
43	4	4	4	4	5	4	25	4.17
44	4	3	3	4	3	3	20	3.33
45	2	4	4	4	2	4	20	3.33
46	5	5	4	4	5	5	28	4.67
47	2	4	4	4	3	2	19	3.17
48	4	5	4	4	4	4	25	4.17
49	4	4	4	4	2	2	20	3.33
50	3	3	4	4	1	1	16	2.67

51	5	4	3	5	5	4	26	4.33
52	4	4	3	2	5	4	22	3.67
53	3	4	3	4	4	4	22	3.67
54	4	4	3	4	2	4	21	3.50
55	4	4	4	4	4	4	24	4.00
56	4	4	4	4	4	4	24	4.00
57	4	4	4	4	4	4	24	4.00
58	4	4	3	4	4	4	23	3.83
59	4	4	3	4	3	4	22	3.67
60	3	4	3	4	4	4	22	3.67
61	4	4	4	4	4	4	24	4.00
62	5	5	5	5	5	5	30	5.00
63	5	5	5	4	4	4	27	4.50
64	4	4	4	4	4	4	24	4.00
65	5	4	4	3	3	4	23	3.83
66	4	4	4	4	3	3	22	3.67
67	4	4	4	4	4	4	24	4.00
68	4	4	4	4	4	4	24	4.00
69	3	4	2	3	3	3	18	3.00
70	2	3	2	3	4	3	17	2.83
71	4	4	4	4	5	5	26	4.33
72	2	3	2	4	2	2	15	2.50
73	4	4	3	4	4	4	23	3.83
74	4	4	2	4	4	4	22	3.67
75	4	5	4	3	4	4	24	4.00
76	1	5	1	4	1	1	13	2.17
77	5	5	5	4	4	4	27	4.50
78	4	4	4	4	2	4	22	3.67
79	4	4	4	4	4	4	24	4.00
80	2	5	5	5	2	3	22	3.67
81	2	4	4	2	2	2	16	2.67
82	4	5	4	4	4	4	25	4.17
83	4	4	5	4	1	1	19	3.17
84	4	3	3	3	5	4	22	3.67
85	4	3	4	3	5	4	23	3.83
86	4	4	5	4	4	4	25	4.17
87	2	5	5	5	2	3	22	3.67
88	4	3	3	3	3	2	18	3.00
89	4	4	4	4	3	4	23	3.83
90	3	4	4	3	3	2	19	3.17
91	3	3	3	4	3	2	18	3.00
92	3	4	3	3	3	2	18	3.00
93	3	4	3	3	3	2	18	3.00
94	3	3	2	3	4	2	17	2.83
95	3	2	4	3	3	2	17	2.83

96	3	3	3	3	2	3	17	2.83
97	4	5	3	3	4	3	22	3.67
98	3	3	3	3	3	4	19	3.17
99	4	4	3	4	4	4	23	3.83
100	4	4	4	5	3	3	23	3.83
101	4	5	5	4	5	4	27	4.50
102	3	4	3	4	4	4	22	3.67
103	4	4	4	4	4	4	24	4.00
104	4	3	4	4	5	5	25	4.17
105	3	4	4	3	3	2	19	3.17
106	3	3	3	3	4	3	19	3.17
107	3	3	3	3	3	3	18	3.00
108	4	3	3	5	4	4	23	3.83
109	3	3	3	4	4	4	21	3.50
110	4	4	4	5	5	3	25	4.17
111	4	4	3	3	4	4	22	3.67
112	4	4	3	4	4	4	23	3.83
113	4	4	4	5	3	3	23	3.83
114	4	4	3	4	4	4	23	3.83
115	3	4	3	4	4	4	22	3.67
116	4	4	4	4	2	4	22	3.67
117	4	3	4	4	4	5	24	4.00
118	4	3	3	4	3	3	20	3.33
119	4	3	3	4	3	3	20	3.33
120	3	3	3	3	2	3	17	2.83
121	4	5	3	3	4	3	22	3.67
122	5	4	4	5	5	4	27	4.50
123	4	3	3	4	5	4	23	3.83
124	3	4	3	5	4	4	23	3.83
125	4	5	3	4	5	4	25	4.17
126	4	5	4	4	3	4	24	4.00
127	4	4	3	3	5	4	23	3.83
128	4	5	3	3	4	3	22	3.67
129	5	4	4	4	5	4	26	4.33
130	4	4	2	4	4	4	22	3.67
131	4	5	4	3	4	4	24	4.00
132	1	5	5	4	4	3	22	3.67
133	5	5	5	4	4	4	27	4.50
134	4	4	3	4	4	4	23	3.83
135	4	4	4	5	3	3	23	3.83
136	4	4	3	4	4	4	23	3.83
137	3	4	3	4	4	4	22	3.67
138	4	4	4	4	2	4	22	3.67
139	4	3	4	4	4	5	24	4.00
140	4	3	3	4	3	3	20	3.33

141	4	3	3	4	3	3	20	3.33
142	4	4	3	4	3	2	20	3.33
143	4	4	2	4	4	4	22	3.67
144	4	5	4	3	4	4	24	4.00
145	1	5	3	4	1	1	15	2.50
146	5	5	5	4	4	4	27	4.50
147	4	4	4	4	2	4	22	3.67
148	4	4	4	4	4	4	24	4.00
149	2	5	5	5	2	3	22	3.67
150	2	4	4	2	2	2	16	2.67
151	4	4	4	3	4	3	22	3.67
152	4	4	3	3	4	4	22	3.67
153	3	3	4	4	3	2	19	3.17
154	4	4	4	5	4	5	26	4.33
155	2	3	3	2	3	3	16	2.67
156	4	3	3	3	3	2	18	3.00
157	4	4	4	4	3	4	23	3.83
158	3	4	4	3	3	2	19	3.17
159	2	4	2	4	1	4	17	2.83
160	4	4	3	4	2	4	21	3.50
161	5	5	5	5	4	5	29	4.83
162	4	4	4	4	4	4	24	4.00
163	3	3	4	3	3	4	20	3.33
164	4	5	3	5	4	4	25	4.17
165	4	4	4	3	3	4	22	3.67
166	4	5	4	2	4	4	23	3.83
167	4	4	4	3	5	4	24	4.00
168	4	3	4	4	2	4	21	3.50
169	2	4	2	4	1	4	17	2.83
170	4	4	3	4	2	4	21	3.50
171	4	4	4	4	5	4	25	4.17
172	4	3	3	4	3	3	20	3.33
173	2	4	4	4	2	4	20	3.33
174	5	5	4	4	4	4	26	4.33
175	2	3	3	4	5	4	21	3.50
176	4	5	3	3	4	3	22	3.67
177	5	4	4	5	5	4	27	4.50
178	4	3	3	4	5	4	23	3.83
179	3	4	3	5	4	4	23	3.83
180	4	5	3	4	2	4	22	3.67
181	4	5	4	3	3	4	23	3.83
182	4	4	3	3	4	4	22	3.67
183	4	5	3	3	4	3	22	3.67
184	5	4	3	5	5	4	26	4.33
185	3	5	4	5	3	3	23	3.83

186	4	3	3	3	4	2	19	3.17
187	4	4	4	4	3	4	23	3.83
188	4	4	4	4	4	2	22	3.67
189	5	3	3	4	3	4	22	3.67
190	5	4	4	4	5	4	26	4.33
191	5	4	3	4	4	4	24	4.00
192	2	3	3	3	4	4	19	3.17
193	4	3	4	4	4	2	21	3.50
194	4	3	3	5	5	5	25	4.17
195	4	5	3	3	4	3	22	3.67
196	3	4	5	4	3	4	23	3.83
197	3	2	4	3	3	2	17	2.83
198	3	3	3	3	2	3	17	2.83
199	4	5	3	3	4	3	22	3.67
200	5	4	3	5	5	4	26	4.33
201	4	3	3	4	5	4	23	3.83
202	3	4	3	5	4	4	23	3.83
203	4	5	3	4	2	4	22	3.67
204	4	5	4	3	3	4	23	3.83
205	4	4	3	3	4	4	22	3.67
206	4	5	3	3	4	3	22	3.67
207	5	4	4	5	5	4	27	4.50

3. Hasil Uji Validitas dan Reabilitas

a. Partispasi Anggaran (PA)

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	63	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	63	100.0

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

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.625	6

Correlations

		PA1	PA2	PA3	PA4	PA5	PA6	TOTAL
PA1	Pearson Correlation	1	.268*	-.002	-.018	.236	.325**	.577**
	Sig. (2-tailed)		.034	.990	.889	.062	.009	.000
	N	63	63	63	63	63	63	63
PA2	Pearson Correlation	.268*	1	.099	.380**	.058	.270*	.576**
	Sig. (2-tailed)	.034		.440	.002	.650	.033	.000
	N	63	63	63	63	63	63	63
PA3	Pearson Correlation	-.002	.099	1	.196	.132	.223	.442**
	Sig. (2-tailed)	.990	.440		.123	.302	.078	.000
	N	63	63	63	63	63	63	63
PA4	Pearson Correlation	-.018	.380**	.196	1	.286*	.206	.561**
	Sig. (2-tailed)	.889	.002	.123		.023	.105	.000
	N	63	63	63	63	63	63	63
PA5	Pearson Correlation	.236	.058	.132	.286*	1	.492**	.625**
	Sig. (2-tailed)	.062	.650	.302	.023		.000	.000
	N	63	63	63	63	63	63	63
PA6	Pearson Correlation	.325**	.270*	.223	.206	.492**	1	.717**
	Sig. (2-tailed)	.009	.033	.078	.105	.000		.000
	N	63	63	63	63	63	63	63
TOTAL	Pearson Correlation	.577**	.576**	.442**	.561**	.625**	.717**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	63	63	63	63	63	63	63

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

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

b. Kepuasan Kerja (KK)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	63	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	63	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.679	12

Correlations

		KK1	KK2	KK3	KK4	KK5	KK6	KK7	KK8	KK9	KK10	KK11	KK12	TOTAL
KK1	Pearson Correlation	1	.376**	.249*	.151	-.118	-.222	-.171	.438**	.240	.107	.304*	.177	.520**
	Sig. (2-tailed)		.002	.049	.236	.356	.081	.179	.000	.058	.403	.015	.165	.000
	N	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63
KK2	Pearson Correlation	.376**	1	-.006	.031	-.019	.179	.008	.089	.106	.167	.169	.394**	.490**
	Sig. (2-tailed)	.002		.962	.808	.885	.161	.948	.487	.407	.190	.185	.001	.000
	N	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63
KK3	Pearson Correlation	.249*	-.006	1	.189	.108	-.243	-.061	.051	.063	.147	.084	.009	.313*
	Sig. (2-tailed)	.049	.962		.139	.398	.055	.633	.693	.623	.252	.514	.946	.013
	N	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63
KK4	Pearson Correlation	.151	.031	.189	1	.104	-.066	.028	.376**	.327**	.147	.140	.196	.522**
	Sig. (2-tailed)	.236	.808	.139		.416	.607	.827	.002	.009	.250	.274	.124	.000
	N	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63
KK5	Pearson Correlation	-.118	-.019	.108	.104	1	-.095	.115	-.162	-.129	-.096	.212	.079	.145
	Sig. (2-tailed)	.356	.885	.398	.416		.459	.367	.205	.313	.456	.095	.537	.256
	N	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63
KK6	Pearson Correlation	-.222	.179	-.243	-.066	-.095	1	.324**	.085	.035	.183	-.173	.322**	.305*
	Sig. (2-tailed)	.081	.161	.055	.607	.459		.010	.509	.788	.150	.174	.010	.015
	N	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63
KK7	Pearson Correlation	-.171	.008	-.061	.028	.115	.324**	1	.055	-.233	-.227	.145	-.030	.208
	Sig. (2-tailed)	.179	.948	.633	.827	.367	.010		.670	.066	.073	.256	.818	.102
	N	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63
KK8	Pearson Correlation	.438**	.089	.051	.376**	-.162	.085	.055	1	.331**	.098	-.027	-.044	.487**
	Sig. (2-tailed)	.000	.487	.693	.002	.205	.509	.670		.008	.445	.834	.729	.000
	N	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63
KK9	Pearson Correlation	.240	.106	.063	.327**	-.129	.035	-.233	.331**	1	.414**	-.032	.362**	.485**
	Sig. (2-tailed)	.058	.407	.623	.009	.313	.788	.066	.008		.001	.804	.004	.000
	N	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63
KK10	Pearson Correlation	.107	.167	.147	.147	-.096	.183	-.227	.098	.414**	1	.038	.338**	.474**
	Sig. (2-tailed)	.403	.190	.252	.250	.456	.150	.073	.445	.001		.768	.007	.000
	N	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63
KK11	Pearson Correlation	.304*	.169	.084	.140	.212	-.173	.145	-.027	-.032	.038	1	.080	.400**
	Sig. (2-tailed)	.015	.185	.514	.274	.095	.174	.256	.834	.804	.768		.535	.001
	N	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63
KK12	Pearson Correlation	.177	.394**	.009	.196	.079	.322**	-.030	-.044	.362**	.338**	.080	1	.578**
	Sig. (2-tailed)	.165	.001	.946	.124	.537	.010	.818	.729	.004	.007	.535		.000
	N	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63
TOTAL	Pearson Correlation	.520**	.490**	.313*	.522**	.145	.305*	.208	.487**	.485**	.474**	.400**	.578**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.013	.000	.256	.015	.102	.000	.000	.000	.001	.000	
	N	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63

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

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

c. Kinerja Manajerial (KM)

Case Processing Summary

	N	%
Valid	63	100.0
Cases Excluded ^a	0	.0
Total	63	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.667	8

Correlations

		KM1	KM2	KM3	KM4	KM5	KM6	KM7	KM8	TOTAL
KM1	Pearson Correlation	1	.158	.165	.135	.091	.211	.552**	.375**	.661**
	Sig. (2-tailed)		.218	.197	.292	.480	.097	.000	.002	.000
	N	63	63	63	63	63	63	63	63	63
KM2	Pearson Correlation	.158	1	.158	.265*	.116	.078	-.077	.126	.379**
	Sig. (2-tailed)	.218		.215	.036	.366	.542	.551	.323	.002
	N	63	63	63	63	63	63	63	63	63
KM3	Pearson Correlation	.165	.158	1	.346**	.124	.099	.094	.033	.413**
	Sig. (2-tailed)	.197	.215		.005	.332	.440	.466	.798	.001
	N	63	63	63	63	63	63	63	63	63
KM4	Pearson Correlation	.135	.265*	.346**	1	.511**	.486**	-.009	.083	.593**
	Sig. (2-tailed)	.292	.036	.005		.000	.000	.946	.520	.000
	N	63	63	63	63	63	63	63	63	63
KM5	Pearson Correlation	.091	.116	.124	.511**	1	.423**	.065	.324**	.564**
	Sig. (2-tailed)	.480	.366	.332	.000		.001	.614	.010	.000
	N	63	63	63	63	63	63	63	63	63
KM6	Pearson Correlation	.211	.078	.099	.486**	.423**	1	.156	.380**	.630**
	Sig. (2-tailed)	.097	.542	.440	.000	.001		.223	.002	.000
	N	63	63	63	63	63	63	63	63	63
KM7	Pearson Correlation	.552**	-.077	.094	-.009	.065	.156	1	.259*	.546**
	Sig. (2-tailed)	.000	.551	.466	.946	.614	.223		.040	.000
	N	63	63	63	63	63	63	63	63	63
KM8	Pearson Correlation	.375**	.126	.033	.083	.324**	.380**	.259*	1	.598**
	Sig. (2-tailed)	.002	.323	.798	.520	.010	.002	.040		.000
	N	63	63	63	63	63	63	63	63	63
TOTAL	Pearson Correlation	.661**	.379**	.413**	.593**	.564**	.630**	.546**	.598**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.001	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	63	63	63	63	63	63	63	63	63

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

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

4. Hasil Uji Hipotesis

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.544 ^a	.296	.289	3.20101	.296	42.876	2	204	.000	1.708

a. Predictors: (Constant), PA, KK

b. Dependent Variable: KM

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	878.656	2	439.328	42.876	.000 ^b
	Residual	2090.281	204	10.246		
	Total	2968.937	206			

a. Dependent Variable: KM

b. Predictors: (Constant), PA, KK

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	8.396	2.251		3.729	.000		
	KK	.369	.062	.389	5.986	.000	.819	1.221
	PA	.349	.091	.250	3.846	.000	.819	1.221

a. Dependent Variable: KM

Collinearity Diagnostics^a

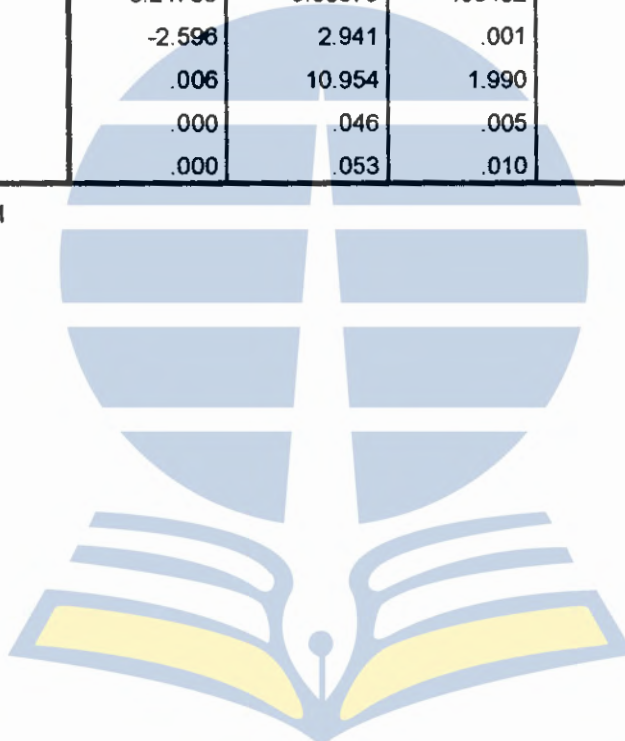
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	KK	PA
1	1	2.985	1.000	.00	.00	.00
	2	.009	18.279	.18	.18	1.00
	3	.006	22.358	.82	.82	.00

a. Dependent Variable: KM

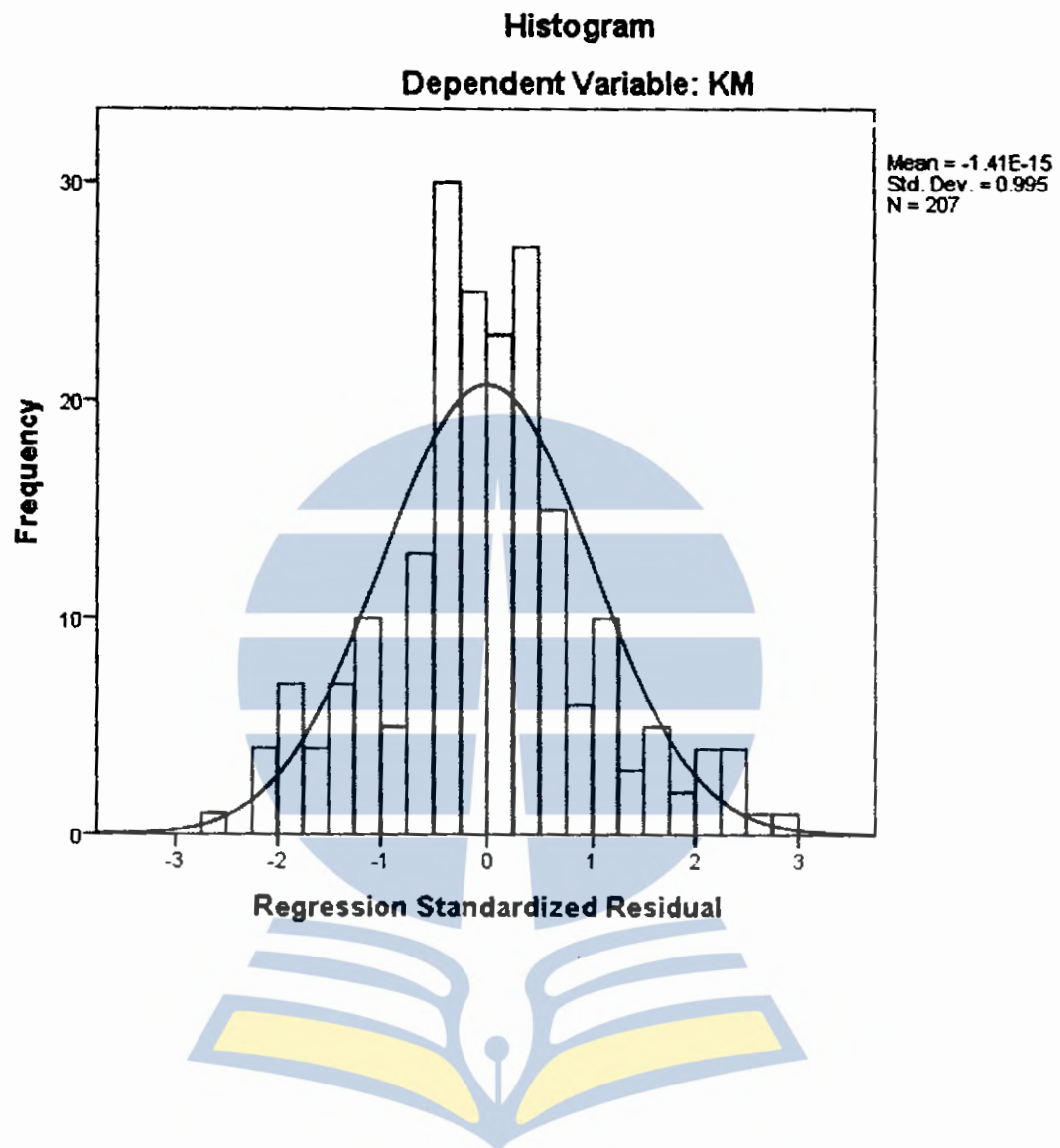
Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	24.3175	35.5199	29.1401	2.06527	207
Std. Predicted Value	-2.335	3.089	.000	1.000	207
Standard Error of Predicted Value	.223	.771	.369	.111	207
Adjusted Predicted Value	24.2630	35.4393	29.1361	2.06491	207
Residual	-8.14417	9.17932	.00000	3.18543	207
Std. Residual	-2.544	2.868	.000	.995	207
Stud. Residual	-2.560	2.887	.001	1.002	207
Deleted Residual	-8.24759	9.30579	.00402	3.23034	207
Stud. Deleted Residual	-2.596	2.941	.001	1.008	207
Mahal. Distance	.006	10.954	1.990	1.987	207
Cook's Distance	.000	.046	.005	.008	207
Centered Leverage Value	.000	.053	.010	.010	207

a. Dependent Variable: KM

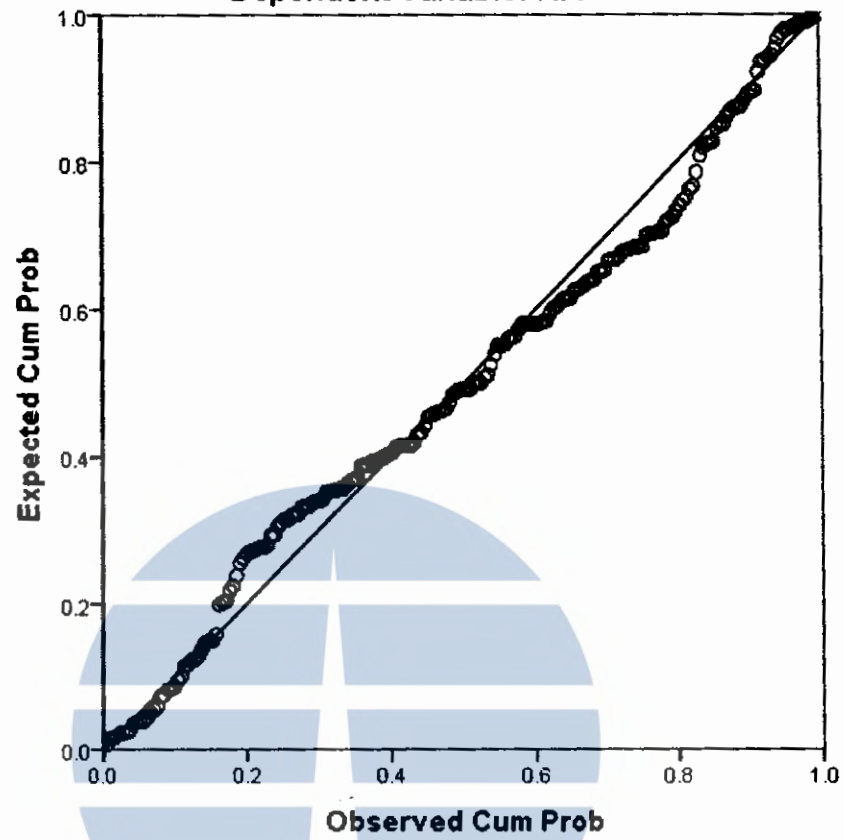


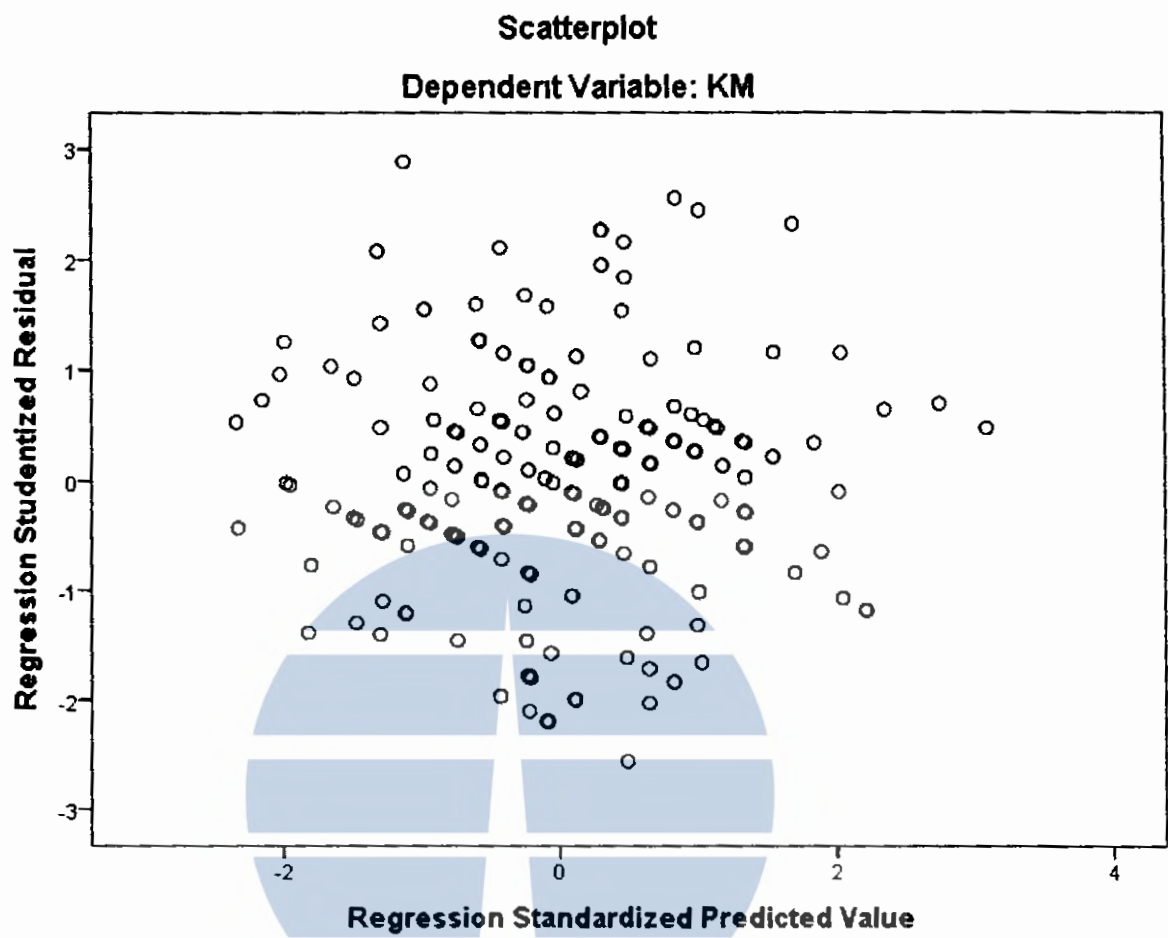
5. Hasil Uji Asumsi Klasik



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: KM





6. Hasil Pengolahan Kategori Variabel

a. Partisipasi Anggaran

NO	INTERVAL	KATEGORI
1	$PA > 3.8$	Sangat tinggi
2	$3.5 \leq PA < 3.8$	Tinggi
3	$3.3 \leq PA < 3.5$	Cukup
4	$3.2 \leq PA < 3.3$	Rendah
5	$PA < 3.2$	Sangat rendah

INDIKATOR	NILAI RERATA	KATEGORI
PA1	3.80	Tinggi
PA2	3.53	Tinggi
PA3	3.54	Tinggi
PA4	3.28	Rendah
PA5	3.50	Tinggi
PA6	3.39	Cukup

							3.51				partisipasi tinggi	
PA1							3.80				partisipasi tinggi	
PA2							3.53				partisipasi tinggi	
PA3							3.54				partisipasi tinggi	
PA4							3.28		partisipasi rendah			
PA5							3.5				partisipasi tinggi	
PA6							3.39			partisipasi cukup		
								Partisipasi sangat rendah				
1	3	4	3	4	3	4	3.80				partisipasi tinggi	
2	4	4	4	5	5	4	4.33					partisipasi sangat tinggi

3	3	3	4	4	4	4	3.67				partisipasi tinggi	
4	3	4	4	4	4	4	3.83					partipasi sangat tinggi
5	4	4	4	4	4	5	4.17					partipasi sangat tinggi
6	4	4	4	3	4	4	3.83					partipasi sangat tinggi
7	4	3	4	4	3	3	3.50				partisipasi tinggi	
8	3	3	4	2	3	3	3.00	Partisipasi sangat rendah				
9	4	4	3	3	2	4	3.33			partisipasi cukup		
10	4	3	4	4	3	4	3.67				partisipasi tinggi	
11	3	3	4	3	4	4	3.50				partisipasi tinggi	
12	4	3	3	3	3	3	3.17		partisipasi rendah			
13	4	4	4	3	3	3	3.50				partisipasi tinggi	
14	3	3	3	4	3	3	3.17		partisipasi rendah			
15	4	4	3	3	3	3	3.33			partisipasi cukup		
16	4	4	3	3	4	3	3.50				partisipasi tinggi	
17	3	3	3	3	3	4	3.17		partisipasi rendah			
18	3	4	3	3	2	3	3.00	Partisipasi sangat rendah				
19	4	3	3	4	4	3	3.50				partisipasi tinggi	
20	4	4	3	4	2	3	3.33			partisipasi cukup		
21	3	3	3	4	3	2	3.00	Partisipasi sangat rendah				
22	4	4	4	3	5	3	3.83					partipasi sangat tinggi
23	5	4	4	4	3	4	4.00					partipasi sangat tinggi
24	3	3	4	4	3	2	3.17		partisipasi rendah			
25	5	4	3	4	4	4	4.00					partipasi sangat tinggi

26	3	2	3	3	3	2	2.67	Partisipasi sangat rendah				
27	2	3	3	2	3	2	2.50	Partisipasi sangat rendah				
28	4	3	4	3	4	2	3.33			partisipasi cukup		
29	4	3	3	4	2	3	3.17		partisipasi rendah			
30	2	3	4	2	3	3	2.83	Partisipasi sangat rendah				
31	4	3	4	3	2	3	3.17		partisipasi rendah			
32	3	3	3	4	4	4	3.50				partisipasi tinggi	
33	3	5	4	2	4	2	3.33			partisipasi cukup		
34	4	4	3	2	4	4	3.50				partisipasi tinggi	
35	4	3	3	3	3	3	3.17		partisipasi rendah			
36	3	3	2	4	4	4	3.33			partisipasi cukup		
37	3	3	5	4	3	3	3.50				partisipasi tinggi	
38	4	4	4	3	4	2	3.50				partisipasi tinggi	
39	4	4	4	4	4	4	4.00					partisipasi sangat tinggi
5	4	4	4	3	3	3	3.50				partisipasi tinggi	
41	3	4	4	3	4	2	3.33			partisipasi cukup		
42	4	3	4	2	2	2	2.83	Partisipasi sangat rendah				
43	4	2	4	3	4	4	3.50				partisipasi tinggi	
44	4	3	4	3	3	4	3.50				partisipasi tinggi	
45	4	5	2	2	3	4	3.33			partisipasi cukup		
46	3	4	5	4	4	4	4.00					partisipasi sangat tinggi
47	4	4	5	4	3	2	3.67				partisipasi tinggi	
48	5	4	5	4	5	5	4.67					partisipasi sangat tinggi
49	3	2	2	2	4	2	2.50	Partisipasi sangat rendah				

50	2	5	3	2	3	4	3.17		partisipasi rendah			
51	4	2	4	3	5	2	3.33			partisipasi cukup		
52	5	3	2	2	2	2	2.67	Partisipasi sangat rendah				
53	4	4	4	3	4	4	3.83					
54	4	3	3	3	4	3	3.33			partisipasi cukup		
55	4	4	3	2	2	4	3.17		partisipasi rendah			
56	3	4	2	4	4	4	3.50				partisipasi tinggi	
57	3	4	2	2	3	4	3.00	Partisipasi sangat rendah				
58	3	4	2	4	4	4	3.50				partisipasi tinggi	
59	4	4	4	3	4	5	4.00					partisipasi sangat tinggi
60	4	3	3	2	4	4	3.33			partisipasi cukup		
61	4	3	4	4	3	4	3.67				partisipasi tinggi	
62	4	4	4	4	5	4	4.17					partisipasi sangat tinggi
63	5	5	5	5	5	5	5.00					partisipasi sangat tinggi
64	4	4	4	3	4	4	3.83					partisipasi sangat tinggi
65	4	4	4	3	4	4	3.83					partisipasi sangat tinggi
66	4	4	4	3	4	3	3.67				partisipasi tinggi	
67	4	4	4	4	4	4	4.00					partisipasi sangat tinggi
68	4	4	4	4	4	4	4.00					partisipasi sangat tinggi
69	4	3	3	3	4	4	3.50				partisipasi tinggi	
70	4	4	4	3	3	4	3.67				partisipasi tinggi	
71	3	3	3	3	3	3	3.00	Partisipasi sangat rendah				
72	3	3	3	2	4	3	3.00	Partisipasi sangat rendah				
73	4	3	3	3	4	3	3.33			partisipasi cukup		

74	4	4	2	3	4	4	3.50				partisipasi tinggi	
75	3	4	4	4	4	4	3.83					partipasi sangat tinggi
76	3	3	5	4	3	4	3.67				partisipasi tinggi	
77	3	4	5	4	5	5	4.33					partipasi sangat tinggi
78	4	4	3	2	4	4	3.50				partisipasi tinggi	
79	3	4	4	4	4	4	3.83					
80	5	4	3	3	3	3	3.50				partisipasi tinggi	
81	4	3	4	4	4	3	3.67				partisipasi tinggi	
82	4	2	4	4	4	4	3.67				partisipasi tinggi	
83	4	4	3	4	4	4	3.83					partipasi sangat tinggi
84	3	2	3	3	4	4	3.17		partisipasi rendah			
85	3	4	4	4	5	5	4.17					partipasi sangat tinggi
86	4	4	3	3	4	5	3.83				partisipasi tinggi	
87	5	4	3	4	3	3	3.67				partisipasi tinggi	
88	3	3	3	4	3	3	3.17		partisipasi rendah			
89	4	4	4	2	2	3	3.17		partisipasi rendah			
90	5	4	4	4	3	4	4.00					partipasi sangat tinggi
91	3	3	4	4	3	2	3.17		partisipasi rendah			
92	5	4	3	4	4	3	3.83					
93	3	5	3	2	3	2	3.00	Partisipasi sangat rendah				
94	2	3	3	2	4	2	2.67	Partisipasi sangat rendah				
95	3	3	3	3	4	2	3.00	Partisipasi sangat rendah				
96	2	3	3	4	2	3	2.83	Partisipasi sangat rendah				
97	4	3	4	2	3	3	3.17		partisipasi rendah			

98	3	3	3	3	3	3	3.00	Partisipasi sangat rendah				
99	4	4	3	4	3	3	3.50				partisipasi tinggi	
100	4	5	4	5	5	4	4.50					partipasi sangat tinggi
101	4	3	3	3	4	4	3.50				partisipasi tinggi	
102	3	4	4	4	4	4	3.83					
103	4	4	4	4	3	5	4.00					partipasi sangat tinggi
104	4	4	4	3	3	4	3.67				partisipasi tinggi	
105	3	3	4	3	4	2	3.17		partisipasi rendah			
106	4	3	3	3	3	3	3.17		partisipasi rendah			
107	4	4	4	3	3	3	3.50				partisipasi tinggi	
108	3	3	3	4	4	3	3.33			partisipasi cukup		
109	4	4	3	3	2	3	3.17		partisipasi rendah			
110	4	4	3	3	3	3	3.33			partisipasi cukup		
111	2	3	3	3	3	4	3.00	Partisipasi sangat rendah				
112	5	4	3	4	3	3	3.67				partisipasi tinggi	
113	5	5	4	5	5	4	4.67					partipasi sangat tinggi
114	4	3	4	4	4	4	3.83					partipasi sangat tinggi
115	5	4	4	4	4	4	4.17					partipasi sangat tinggi
116	5	4	4	4	4	5	4.33					partipasi sangat tinggi
117	5	4	4	3	4	4	4.00					partipasi sangat tinggi
118	4	3	4	4	3	3	3.50				partisipasi tinggi	
119	3	3	4	2	3	3	3.00	Partisipasi sangat rendah				
120	4	3	3	4	3	3	3.33			partisipasi cukup		
121	3	3	4	2	3	4	3.17		partisipasi rendah			
122	3	4	4	3	4	2	3.33			partisipasi cukup		

123	5	3	2	2	3	2	2.83	Partisipasi sangat rendah				
124	4	4	4	3	4	4	3.83					
125	4	3	3	3	4	3	3.33			partisipasi cukup		
126	5	4	3	4	4	4	4.00					partipasi sangat tinggi
127	5	4	3	4	4	4	4.00					partipasi sangat tinggi
128	3	5	4	4	3	3	3.67				partisipasi tinggi	
129	3	3	4	3	4	3	3.33			partisipasi cukup		
130	5	4	2	3	4	4	3.67				partisipasi tinggi	
131	3	4	4	4	4	4	3.83					partipasi sangat tinggi
132	5	4	5	3	3	4	4.00					partipasi sangat tinggi
133	5	4	5	4	4	4	4.33					partipasi sangat tinggi
134	5	4	3	4	3	3	3.67				partisipasi tinggi	
135	5	5	4	5	5	4	4.67					partipasi sangat tinggi
136	4	3	4	4	4	4	3.83					partipasi sangat tinggi
137	5	4	4	4	4	4	4.17					partipasi sangat tinggi
138	5	4	4	4	4	5	4.33					partipasi sangat tinggi
139	5	4	4	3	4	4	4.00					partipasi sangat tinggi
140	4	3	4	4	3	3	3.50				partisipasi tinggi	
141	3	3	4	2	4	4	3.33			partisipasi cukup		
142	4	4	3	3	2	4	3.33			partisipasi cukup		
143	5	4	2	3	4	4	3.67				partisipasi tinggi	
144	3	4	4	4	4	4	3.83					partipasi sangat tinggi
145	5	2	5	3	3	4	3.67				partisipasi tinggi	
146	5	4	5	4	5	5	4.67					partipasi sangat tinggi
147	4	4	2	2	4	4	3.33			partisipasi cukup		

148	5	4	4	4	4	4	4.17					partipasi sangat tinggi
149	5	4	3	2	3	3	3.33			partipasi cukup		
150	4	3	4	4	4	3	3.67				partipasi tinggi	
151	4	4	3	3	2	3	3.17		partipasi rendah			
152	2	3	3	3	3	4	3.00	Partisipasi sangat rendah				
153	3	4	3	3	2	3	3.00	Partisipasi sangat rendah				
154	4	3	3	4	4	3	3.50				partipasi tinggi	
155	4	4	3	2	3	3	3.17		partipasi rendah			
156	3	3	3	4	3	2	3.00	Partisipasi sangat rendah				
157	4	4	4	3	4	4	3.83				partipasi sangat tinggi	
158	5	4	4	4	3	4	4.00				partipasi sangat tinggi	
159	5	4	4	3	4	2	3.67				partipasi tinggi	
160	4	3	4	2	2	2	2.83	Partisipasi sangat rendah				
161	5	2	4	3	4	3	3.50				partipasi tinggi	
162	4	4	3	2	4	4	3.50				partipasi tinggi	
163	4	3	3	3	3	3	3.17		partipasi rendah			
164	3	2	2	4	4	4	3.17		partipasi rendah			
165	3	3	5	4	3	3	3.50				partipasi tinggi	
166	5	2	4	3	4	5	3.83				partipasi sangat tinggi	
167	4	4	4	4	4	4	4.00				partipasi sangat tinggi	
168	4	4	4	3	3	3	3.50				partipasi tinggi	
169	3	4	4	3	4	2	3.33			partipasi cukup		
170	4	2	4	2	2	2	2.67	Partisipasi sangat rendah				

171	4	2	4	3	4	4	3.50				partisipasi tinggi	
172	4	3	4	3	3	4	3.50				partisipasi tinggi	
173	5	4	2	2	3	2	3.00	Partisipasi sangat rendah				
174	5	4	5	4	4	4	4.33					partisipasi sangat tinggi
175	4	4	5	4	3	2	3.67				partisipasi tinggi	
176	2	3	4	4	3	3	3.17		partisipasi rendah			
177	3	3	3	3	4	4	3.33			partisipasi cukup		
178	5	3	2	4	3	2	3.17		partisipasi rendah			
179	4	4	4	3	4	4	3.83					partisipasi sangat tinggi
180	4	3	3	3	4	3	3.33			partisipasi cukup		
181	5	4	3	4	4	4	4.00					partisipasi sangat tinggi
182	5	4	3	4	4	4	4.00					partisipasi sangat tinggi
183	3	3	4	3	3	3	3.17		partisipasi rendah			
184	3	3	4	3	4	3	3.33			partisipasi cukup		
185	2	4	3	2	3	3	2.83	Partisipasi sangat rendah				
186	3	4	3	4	4	2	3.33			partisipasi cukup		
187	4	4	4	2	2	3	3.17		partisipasi rendah			
188	5	4	4	4	3	4	4.00					partisipasi sangat tinggi
189	3	3	4	4	3	2	3.17		partisipasi rendah			
190	5	4	3	4	4	3	3.83					partisipasi sangat tinggi
191	4	5	3	2	3	2	3.17		partisipasi rendah			
192	2	3	2	2	2	2	2.17	Partisipasi sangat rendah				
193	4	3	3	3	4	2	3.17		partisipasi rendah			
194	3	3	3	4	2	3	3.00	Partisipasi sangat rendah				

195	2	3	4	2	3	3	2.83	Partisipasi sangat rendah				
196	3	3	3	3	4	3	3.17		partisipasi rendah			
197	4	3	3	3	4	2	3.17		partisipasi rendah			
198	3	3	3	4	2	3	3.00	Partisipasi sangat rendah				
199	2	3	4	2	3	3	2.83	Partisipasi sangat rendah				
200	4	4	4	3	4	2	3.50				partisipasi tinggi	
201	5	3	4	2	3	3	3.33		partisipasi cukup			
202	4	4	4	3	4	4	3.83				partisipasi sangat tinggi	
203	4	3	3	3	3	3	3.17		partisipasi rendah			
204	3	4	3	4	4	4	3.67				partisipasi tinggi	
205	5	4	3	4	4	4	4.00				partisipasi sangat tinggi	
206	3	3	4	3	3	5	3.50				partisipasi tinggi	
207	4	2	4	3	4	4	3.50				partisipasi tinggi	
	3.80	3.53	3.54	3.28	3.50	3.39						

b. Kepuasan Kerja (KK)

NO	INTERVAL	KATEGORI
1	$KK > 4$	Sangat tinggi
2	$3.7 \leq KK < 4$	Tinggi
3	$3.54 \leq KK < 3.7$	Cukup
4	$3.30 \leq KK < 3.54$	Rendah
5	$PA < 3.30$	Sangat rendah

INDIKATOR	NILAI RERATA	KATEGORI
KK1	3.63	Cukup
KK2	3.54	Cukup
KK3	3.87	Tinggi
KK4	3.75	Tinggi
KK6	3.44	Rendah
KK8	3.51	Rendah
KK9	3.74	Tinggi

KK10	4.02	Sangat tinggi
KK11	3.35	Rendah
KK12	3.53	Rendah

KK1											3.63			kepuasan cukup		
KK2											3.55			kepuasan cukup		
KK3											3.87				Kepuasan tinggi	
KK4											3.75				Kepuasan tinggi	
KK6											3.44			kepuasan rendah		
KK8											3.51			kepuasan rendah		
KK9											3.74				Kepuasan tinggi	
KK10											4.02					Kepuasan sangat tinggi
KK11											3.35			kepuasan rendah		
KK12											3.53			kepuasan rendah		
1	3	3	5	4	3	3	5	5	3	4	3.8				Kepuasan tinggi	
2	4	4	5	4	4	2	3	5	3	4	3.8				Kepuasan tinggi	
3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3.3			kepuasan rendah		
4	4	5	5	4	4	3	4	5	3	3	4				Kepuasan tinggi	
5	4	4	5	5	4	3	5	5	5	4	4.4					Kepuasan sangat tinggi
6	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4.1					Kepuasan sangat tinggi
7	3	2	4	4	3	3	4	5	4	3	3.5			kepuasan rendah		
8	2	3	4	5	4	4	4	4	3	3	3.6				kepuasan cukup	
9	3	3	3	4	2	4	2	3	3	4	3.1			Kepuasan sangat rendah		

10	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3.4		kepuasan rendah			
11	3	4	4	3	3	4	2	4	3	4	3.4		kepuasan rendah			
12	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3.6			kepuasan cukup		
13	2	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3.2		kepuasan sangat rendah			
14	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3.5		kepuasan rendah			
15	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3.5		kepuasan rendah			
16	3	3	3	5	5	3	4	4	4	3	3.7				kepuasan tinggi	
17	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3.7				kepuasan tinggi	
18	4	4	3	2	3	4	3	3	5	2	3.3		kepuasan rendah			
19	3	4	4	4	4	4	4	3	2	3	3.5		kepuasan rendah			
20	3	4	4	3	3	3	3	2	3	2	3		kepuasan sangat rendah			
21	4	4	3	3	4	2	3	3	4	2	3.2		kepuasan sangat rendah			
22	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3.5		kepuasan rendah			
23	4	3	4	3	5	4	4	3	4	3	3.7				kepuasan tinggi	
24	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3.3		kepuasan rendah			
25	4	3	3	4	4	3	3	4	3	2	3.3		kepuasan rendah			
26	3	3	3	3	3	4	2	3	4	2	3		kepuasan sangat rendah			
27	3	3	2	3	3	4	3	2	3	3	2.9		kepuasan sangat rendah			
28	4	3	3	2	4	4	3	2	3	3	3.1		kepuasan sangat rendah			
29	4	3	3	5	3	4	4	3	4	4	3.7				kepuasan tinggi	
30	3	4	3	3	5	3	4	5	3	4	3.7				kepuasan tinggi	
31	3	2	4	2	3	3	4	4	3	3	3.1		kepuasan sangat rendah			
32	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3.6			kepuasan cukup		
33	4	4	5	4	4	3	4	5	4	5	4.2					kepuasan

																	sangat tinggi
																	Kepuasan sangat tinggi
34	4	4	5	3	4	4	4	5	4	4	4.1						
35	3	2	4	4	3	3	4	4	3	3	3.3		kepuasan rendah				
36	4	2	5	4	2	4	4	5	4	2	3.6			kepuasan cukup			
37	3	2	5	4	3	2	2	5	3	4	3.3		kepuasan rendah				
38	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4.5						Kepuasan sangat tinggi
39	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4.1						Kepuasan sangat tinggi
5	3	3	4	3	2	4	3	3	2	3	3		Kepuasan sangat rendah				
41	4	4	3	4	4	5	4	5	4	3	4						Kepuasan tinggi
42	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3.6			kepuasan cukup			
43	1	2	4	4	4	4	3	4	1	2	2.9		Kepuasan sangat rendah				
44	4	4	4	3	2	3	3	4	2	2	3.1		Kepuasan sangat rendah				
45	2	2	2	4	2	2	2	4	4	2	2.6		Kepuasan sangat rendah				
46	4	4	4	4	3	4	4	5	4	3	3.9						Kepuasan tinggi
47	4	4	5	5	2	4	4	4	5	4	4.1						Kepuasan sangat tinggi
48	4	4	5	4	4	3	3	5	4	4	4						Kepuasan tinggi
49	2	2	4	4	3	4	2	4	3	2	3		Kepuasan sangat rendah				
50	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3.7						Kepuasan tinggi
51	1	1	3	4	2	5	5	4	2	4	3.1		Kepuasan sangat rendah				
52	2	2	4	3	4	2	3	3	2	3	2.8		Kepuasan sangat rendah				
53	4	3	4	4	2	3	4	4	4	3	3.5		kepuasan rendah				
54	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3.9						Kepuasan tinggi
55	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3.6			kepuasan cukup			
56	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3.6			kepuasan cukup			
57	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3.6			kepuasan cukup			

58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4					Kepuasan tinggi	
59	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3.5		Kepuasan rendah				
60	4	4	4	4	4	3	3	4	2	3	3.5		Kepuasan rendah				
61	4	4	4	3	3	3	4	4	2	4	3.5		Kepuasan rendah				
62	3	3	5	5	2	5	5	5	4	5	4.2					Kepuasan sangat tinggi	
63	5	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4.1					Kepuasan sangat tinggi	
64	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3.8					Kepuasan tinggi	
65	2	4	4	3	2	2	2	4	2	4	2.9		Kepuasan sangat rendah				
66	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3.9					Kepuasan tinggi	
67	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4.1					Kepuasan sangat tinggi	
68	4	4	4	4	2	4	4	5	4	4	3.9					Kepuasan tinggi	
69	3	2	3	3	4	3	4	4	1	1	2.8		Kepuasan sangat rendah				
70	3	4	4	5	4	4	4	5	3	3	3.9					Kepuasan tinggi	
71	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4.5					Kepuasan sangat tinggi	
72	3	4	3	2	3	3	3	3	2	3	2.9		Kepuasan sangat rendah				
73	5	5	5	5	2	4	4	4	3	4	4.1					Kepuasan sangat tinggi	
74	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4					Kepuasan tinggi	
75	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3.5		Kepuasan rendah				
76	3	3	5	4	3	4	5	1	1	4	3.3		Kepuasan rendah				
77	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4.7					Kepuasan sangat tinggi	
78	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	3.4		Kepuasan rendah				
79	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3.8					Kepuasan tinggi	
80	5	4	5	4	2	4	4	5	2	5	4					Kepuasan tinggi	
81	4	4	4	2	4	2	4	5	2	5	3.6					Kepuasan cukup	

82	5	5	4	5	4	4	3	4	5	5	4.4						Kepuasan sangat tinggi
83	4	4	4	5	5	1	4	5	4	4	4						Kepuasan tinggi
84	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3.1	Kepuasan sangat rendah					
85	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3.2	Kepuasan sangat rendah					
86	3	4	4	4	3	5	5	3	3	3	3.7						Kepuasan tinggi
87	5	4	5	4	2	4	4	5	2	5	4						Kepuasan tinggi
88	4	4	3	3	3	2	3	3	4	2	3.1	Kepuasan sangat rendah					
89	3	4	3	4	2	3	4	4	3	4	3.4		Kepuasan rendah				
90	4	3	4	3	2	4	4	3	4	3	3.4		Kepuasan rendah				
91	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3.3		Kepuasan rendah				
92	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3.4		Kepuasan rendah				
93	3	3	3	3	4	4	2	3	4	4	3.3		Kepuasan rendah				
94	3	3	2	3	4	4	3	3	3	3	3.1	Kepuasan sangat rendah					
95	4	3	3	2	5	4	3	2	3	3	3.2	Kepuasan sangat rendah					
96	4	3	3	5	2	4	4	3	4	4	3.6			Kepuasan cukup			
97	3	4	3	3	5	3	4	5	3	4	3.7						Kepuasan tinggi
98	3	2	4	2	3	3	4	4	3	3	3.1	Kepuasan sangat rendah					
99	3	3	5	4	5	3	5	5	3	4	4						Kepuasan tinggi
100	4	4	5	4	2	2	3	5	3	4	3.6			Kepuasan cukup			
101	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3.5		Kepuasan rendah				
102	4	5	5	4	4	3	4	5	3	3	4						Kepuasan tinggi
103	4	4	5	5	4	3	5	5	3	5	4.3						Kepuasan sangat tinggi
104	4	4	5	5	4	4	4	5	4	3	4.2						Kepuasan sangat tinggi
105	3	4	4	3	3	4	2	4	3	4	3.4		Kepuasan rendah				

167	4	4	4	3	3	3	5	4	3.75				KINERJA TINGGI	
168	4	3	4	3	3	4	2	4	3.38		KINERJA RENDAH			
169	2	4	2	4	4	4	1	4	3.13	KINERJA SANGAT RENDAH				
170	4	4	3	4	4	4	2	4	3.63			KINERJA CUKUP		
171	4	4	4	4	4	4	5	4	4.13				KINERJA SANGAT TINGGI	
172	4	3	3	3	3	4	3	3	3.25		KINERJA RENDAH			
173	2	4	4	4	4	4	2	4	3.50			KINERJA CUKUP		
174	5	5	4	3	4	4	4	4	4.13				KINERJA SANGAT TINGGI	
175	2	3	3	4	5	4	5	4	3.75				KINERJA TINGGI	
176	4	5	3	3	3	3	4	3	3.50			KINERJA CUKUP		
177	5	4	4	5	5	5	5	4	4.63				KINERJA SANGAT TINGGI	
178	4	3	3	3	3	4	5	4	3.63			KINERJA CUKUP		
179	3	4	3	3	4	5	4	4	3.75				KINERJA TINGGI	
180	4	5	3	4	4	4	2	4	3.75				KINERJA TINGGI	
181	4	5	4	3	3	3	3	4	3.63			KINERJA CUKUP		
182	4	4	3	4	4	3	4	4	3.75				KINERJA TINGGI	
183	4	5	3	3	3	3	4	3	3.50			KINERJA CUKUP		
184	5	4	3	5	5	5	5	4	4.50				KINERJA SANGAT TINGGI	
185	3	5	4	4	5	5	3	3	4.00					
186	4	3	3	3	4	3	4	2	3.25		KINERJA RENDAH			
187	4	4	4	3	3	4	3	4	3.63			KINERJA CUKUP		
188	4	4	4	4	3	4	4	2	3.63			KINERJA CUKUP		
189	5	3	3	4	4	4	3	4	3.75				KINERJA TINGGI	
190	5	4	4	4	4	4	5	4	4.25				KINERJA SANGAT TINGGI	
191	5	4	3	4	4	4	4	4	4.00				KINERJA TINGGI	

143	4	4	2	3	3	4	4	4	3.50		KINERJA CUKUP		
144	4	5	4	3	3	3	4	4	3.75			KINERJA TINGGI	
145	1	5	3	5	4	4	1	1	3.00	KINERJA SANGAT RENDAH			
146	5	5	5	5	5	4	4	4	4.63				KINERJA SANGAT TINGGI
147	4	4	4	4	4	4	2	4	3.75			KINERJA TINGGI	
148	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00				
149	2	5	5	5	5	5	2	3	4.00				
150	2	4	4	3	4	2	2	2	2.88	KINERJA SANGAT RENDAH			
151	4	4	4	3	3	3	4	3	3.50		KINERJA CUKUP		
152	4	4	3	3	4	3	4	4	3.63		KINERJA CUKUP		
153	3	3	4	4	3	4	3	2	3.25	KINERJA RENDAH			
154	4	4	4	4	5	5	4	5	4.38				KINERJA SANGAT TINGGI
155	2	3	3	2	4	2	3	3	2.75	KINERJA SANGAT RENDAH			
156	4	3	3	3	4	3	3	2	3.13	KINERJA SANGAT RENDAH			
157	4	4	4	3	3	4	3	4	3.63		KINERJA CUKUP		
158	3	4	4	4	3	3	3	2	3.25	KINERJA RENDAH			
159	2	4	2	4	4	4	1	4	3.13	KINERJA SANGAT RENDAH			
160	4	4	3	4	4	4	2	4	3.63		KINERJA CUKUP		
161	5	5	5	5	5	5	4	5	4.88				KINERJA SANGAT TINGGI
162	4	4	4	4	5	4	4	4	4.13				KINERJA SANGAT TINGGI
163	3	3	4	4	4	3	3	4	3.50		KINERJA CUKUP		
164	4	5	3	4	3	5	4	4	4.00			KINERJA TINGGI	
165	4	4	4	4	5	3	3	4	3.88			KINERJA TINGGI	
166	4	5	4	4	4	2	4	4	3.88			KINERJA TINGGI	

117	4	3	4	3	4	4	4	5	3.88			KINERJA TINGGI	
118	4	3	3	4	4	4	3	3	3.50			KINERJA CUKUP	
119	4	3	3	3	3	4	3	3	3.25		KINERJA RENDAH		
120	3	3	3	2	4	3	2	3	2.88	KINERJA SANGAT RENDAH			
121	4	5	3	3	3	3	4	3	3.50			KINERJA CUKUP	
122	5	4	4	5	5	5	5	4	4.63			KINERJA SANGAT TINGGI	
123	4	3	3	3	3	4	5	4	3.63			KINERJA CUKUP	
124	3	4	3	3	4	5	4	4	3.75			KINERJA TINGGI	
125	4	5	3	4	4	4	5	4	4.13			KINERJA SANGAT TINGGI	
126	4	5	4	3	4	4	3	4	3.88			KINERJA TINGGI	
127	4	4	3	4	4	3	5	4	3.88			KINERJA TINGGI	
128	4	5	3	3	3	3	4	3	3.50		KINERJA CUKUP		
129	5	4	4	4	4	4	5	4	4.25			KINERJA SANGAT TINGGI	
130	4	4	2	3	3	4	4	4	3.50		KINERJA CUKUP		
131	4	5	4	3	3	3	4	4	3.75			KINERJA TINGGI	
132	1	5	5	5	4	4	4	3	3.88			KINERJA TINGGI	
133	5	5	5	5	5	4	4	4	4.63			KINERJA SANGAT TINGGI	
134	4	4	3	4	4	4	4	4	3.88			KINERJA TINGGI	
135	4	4	4	5	5	5	3	3	4.13			KINERJA SANGAT TINGGI	
136	4	4	3	3	4	4	4	4	3.75			KINERJA TINGGI	
137	3	4	3	4	4	4	4	4	3.75			KINERJA TINGGI	
138	4	4	4	4	4	4	2	4	3.75			KINERJA TINGGI	
139	4	3	4	3	4	4	4	5	3.88			KINERJA TINGGI	
140	4	3	3	4	4	4	3	3	3.50		KINERJA CUKUP		
141	4	3	3	3	3	4	3	3	3.25		KINERJA RENDAH		
142	4	4	3	3	3	4	3	2	3.25		KINERJA RENDAH		

93	3	4	3	4	3	3	3	2	3.13	KINERJA SANGAT RENDAH				
94	3	3	2	3	3	3	4	2	2.88	KINERJA SANGAT RENDAH				
95	3	2	4	3	3	3	3	2	2.88	KINERJA SANGAT RENDAH				
96	3	3	3	2	4	3	2	3	2.88	KINERJA SANGAT RENDAH				
97	4	5	3	3	3	3	4	3	3.50		KINERJA CUKUP			
98	3	3	3	3	3	3	3	4	3.13	KINERJA SANGAT RENDAH				
99	4	4	3	4	4	4	4	4	3.88			KINERJA TINGGI		
100	4	4	4	5	5	5	3	3	4.13				KINERJA SANGAT TINGGI	
101	4	5	5	3	4	4	5	4	4.25				KINERJA SANGAT TINGGI	
102	3	4	3	4	4	4	4	4	3.75			KINERJA TINGGI		
103	4	4	4	3	3	4	4	4	3.75			KINERJA TINGGI		
104	4	3	4	3	4	4	5	5	4.00			KINERJA TINGGI		
105	3	4	4	3	4	3	3	2	3.25	KINERJA RENDAH				
106	3	3	3	4	4	3	4	3	3.38	KINERJA RENDAH				
107	3	3	3	4	4	3	3	3	3.25	KINERJA RENDAH				
108	4	3	3	3	4	5	4	4	3.75			KINERJA TINGGI		
109	3	3	3	4	4	4	4	4	3.63		KINERJA CUKUP			
110	4	4	4	3	3	5	5	3	3.88			KINERJA TINGGI		
111	4	4	3	3	4	3	4	4	3.63		KINERJA CUKUP			
112	4	4	3	4	4	4	4	4	3.88			KINERJA TINGGI		
113	4	4	4	5	5	5	3	3	4.13				KINERJA SANGAT TINGGI	
114	4	4	3	3	4	4	4	4	3.75			KINERJA TINGGI		
115	3	4	3	4	4	4	4	4	3.75			KINERJA TINGGI		
116	4	4	4	4	4	4	2	4	3.75			KINERJA TINGGI		

69	3	4	2	4	3	3	3	3	3.13	KINERJA SANGAT RENDAH				
70	2	3	2	4	4	3	4	3	3.13	KINERJA SANGAT RENDAH				
71	4	4	4	4	3	4	5	5	4.13				KINERJA SANGAT TINGGI	
72	2	3	2	3	3	4	2	2	2.63	KINERJA SANGAT RENDAH				
73	4	4	3	4	4	4	4	4	3.88				KINERJA TINGGI	
74	4	4	2	3	3	4	4	4	3.50			KINERJA CUKUP		
75	4	5	4	3	3	3	4	4	3.75				KINERJA TINGGI	
76	1	5	1	5	4	4	1	1	2.75	KINERJA SANGAT RENDAH				
77	5	5	5	5	5	4	4	4	4.63				KINERJA SANGAT TINGGI	
78	4	4	4	4	4	4	2	4	3.75				KINERJA TINGGI	
79	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00				KINERJA TINGGI	
80	2	5	5	5	5	5	2	3	4.00				KINERJA TINGGI	
81	2	4	4	3	4	2	2	2	2.88	KINERJA SANGAT RENDAH				
82	4	5	4	4	4	4	4	4	4.13				KINERJA SANGAT TINGGI	
83	4	4	5	4	4	4	1	1	3.38		KINERJA RENDAH			
84	4	3	3	3	3	3	5	4	3.50			KINERJA CUKUP		
85	4	3	4	3	3	3	5	4	3.63			KINERJA CUKUP		
86	4	4	5	5	5	4	4	4	4.38				KINERJA SANGAT TINGGI	
87	2	5	5	5	5	5	2	3	4.00				KINERJA TINGGI	
88	4	3	3	3	4	3	3	2	3.13	KINERJA SANGAT RENDAH				
89	4	4	4	3	3	4	3	4	3.63			KINERJA CUKUP		
90	3	4	4	4	3	3	3	2	3.25		KINERJA RENDAH			
91	3	3	3	4	4	4	3	2	3.25		KINERJA RENDAH			
92	3	4	3	2	2	3	3	2	2.75	KINERJA SANGAT RENDAH				

45	2	4	4	4	4	4	2	4	3.50			KINERJA CUKUP		
46	5	5	4	3	4	4	5	5	4.38				KINERJA SANGAT TINGGI	
47	2	4	4	4	5	4	3	2	3.50			KINERJA CUKUP		
48	4	5	4	4	5	4	4	4	4.25				KINERJA SANGAT TINGGI	
49	4	4	4	3	4	4	2	2	3.38		KINERJA RENDAH			
50	3	3	4	2	4	4	1	1	2.75	KINERJA SANGAT RENDAH				
51	5	4	3	5	5	5	5	4	4.50				KINERJA SANGAT TINGGI	
52	4	4	3	2	2	2	5	4	3.25		KINERJA RENDAH			
53	3	4	3	4	4	4	4	4	3.75				KINERJA TINGGI	
54	4	4	3	4	4	4	2	4	3.63			KINERJA CUKUP		
55	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00				KINERJA TINGGI	
56	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00				KINERJA TINGGI	
57	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00				KINERJA TINGGI	
58	4	4	3	4	4	4	4	4	3.88				KINERJA TINGGI	
59	4	4	3	4	3	4	3	4	3.63			KINERJA CUKUP		
60	3	4	3	2	4	4	4	4	3.50			KINERJA CUKUP		
61	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00				KINERJA TINGGI	
62	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00				KINERJA SANGAT TINGGI	
63	5	5	5	4	5	4	4	4	4.50				KINERJA SANGAT TINGGI	
64	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00				KINERJA TINGGI	
65	5	4	4	4	5	3	3	4	4.00				KINERJA TINGGI	
66	4	4	4	4	4	4	3	3	3.75				KINERJA TINGGI	
67	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00				KINERJA TINGGI	
68	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00				KINERJA TINGGI	

21	4	3	3	3	4	3	3	2	3.13	KINERJA SANGAT RENDAH				
22	4	4	4	3	3	4	3	4	3.63			KINERJA CUKUP		
23	3	4	4	4	3	3	3	2	3.25		KINERJA RENDAH			
24	3	3	3	4	4	4	3	2	3.25		KINERJA RENDAH			
25	3	4	3	2	2	3	3	2	2.75	KINERJA SANGAT RENDAH				
26	3	4	3	4	3	3	3	2	3.13	KINERJA SANGAT RENDAH				
27	3	3	2	3	3	3	4	2	2.88	KINERJA SANGAT RENDAH				
28	3	2	4	3	3	3	3	2	2.88	KINERJA SANGAT RENDAH				
29	3	3	3	2	4	3	2	3	2.88	KINERJA SANGAT RENDAH				
30	4	5	3	3	3	3	4	3	3.50			KINERJA CUKUP		
31	3	3	3	3	3	3	3	4	3.13	KINERJA SANGAT RENDAH				
32	3	3	3	3	3	3	3	3	3.00	KINERJA SANGAT RENDAH				
33	5	5	5	5	5	5	4	5	4.88				KINERJA SANGAT TINGGI	
34	4	4	4	4	5	4	3	4	4.00				KINERJA TINGGI	
35	3	3	4	3	3	4	3	4	3.38		KINERJA RENDAH			
36	4	5	3	4	3	5	4	4	4.00				KINERJA TINGGI	
37	4	4	4	4	5	4	4	4	4.13				KINERJA SANGAT TINGGI	
38	4	5	5	5	5	4	4	4	4.50				KINERJA SANGAT TINGGI	
39	4	4	4	4	4	4	5	4	4.13				KINERJA SANGAT TINGGI	
5	4	3	4	3	3	4	2	4	3.38		KINERJA RENDAH			
41	2	4	2	4	4	4	1	1	2.75	KINERJA SANGAT RENDAH				
42	4	4	3	4	4	4	2	1	3.25		KINERJA RENDAH			
43	4	4	4	4	4	4	5	4	4.13				KINERJA SANGAT TINGGI	
44	4	3	3	3	3	4	3	3	3.25		KINERJA RENDAH			

KM6									3.75				KINERJA TINGGI	
KM7									3.40		KINERJA RENDAH			
KM8									3.44		KINERJA RENDAH			
													KINERJA TINGGI	
1	4	4	3	4	4	4	4	4	3.88					KINERJA SANGAT TINGGI
2	4	4	4	5	5	5	3	3	4.13					
3	4	4	3	3	4	4	4	4	3.75				KINERJA TINGGI	
4	3	4	3	4	4	4	4	4	3.75				KINERJA TINGGI	
5	4	4	4	4	4	4	2	4	3.75				KINERJA TINGGI	
6	4	3	4	3	4	4	4	5	3.88				KINERJA TINGGI	
7	4	3	3	4	4	4	3	3	3.50			KINERJA CUKUP		
8	4	3	3	3	3	4	3	3	3.25		KINERJA RENDAH			
9	4	4	3	3	3	4	3	2	3.25		KINERJA RENDAH			
10	3	3	2	4	3	3	4	3	3.13	KINERJA SANGAT RENDAH				
11	3	4	4	3	4	3	3	2	3.25		KINERJA RENDAH			
12	3	3	3	4	4	3	4	3	3.38		KINERJA RENDAH			
13	3	3	3	4	4	3	3	3	3.25		KINERJA RENDAH			
14	4	3	3	3	4	3	3	3	3.25		KINERJA RENDAH			
15	3	3	3	4	4	3	3	4	3.38		KINERJA RENDAH			
16	4	4	4	3	3	3	4	3	3.50			KINERJA CUKUP		
17	4	4	3	3	4	3	4	4	3.63			KINERJA CUKUP		
18	3	3	4	4	3	4	3	2	3.25		KINERJA RENDAH			
19	4	4	3	3	3	2	2	3	3.00	KINERJA SANGAT RENDAH				
20	2	3	3	2	4	2	3	3	2.75	KINERJA SANGAT RENDAH				

c. Kinerja Manajerial (KM)

INDIKATOR	NILAI RERATA	KATEGORI
KM1	3.66	Cukup
KM2	3.89	Tinggi
KM3	3.49	Rendah
KM4	3.62	Cukup
KM5	3.80	Tinggi
KM6	3.75	Tinggi
KM7	3.48	Rendah
KM8	3.44	Rendah

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

181	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3.6			kepuasan cukup		
182	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3.6			kepuasan cukup		
183	3	4	3	3	5	3	4	5	3	4	3.7				Kepuasan tinggi	
194	4	4	3	4	4	5	5	4	2	4	3.9				Kepuasan tinggi	
185	5	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4.1					
186	4	4	3	3	3	2	3	3	4	5	3.4			kepuasan rendah		
187	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3.6				kepuasan cukup	
188	4	3	4	3	2	4	4	3	4	3	3.4			kepuasan rendah		
189	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3.3			kepuasan rendah		
190	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3.4			kepuasan rendah		
191	3	5	3	3	4	4	2	3	4	4	3.5			kepuasan rendah		
192	3	3	2	3	4	4	3	4	4	3	3.3			kepuasan rendah		
193	4	3	5	4	5	4	3	4	3	3	3.8				Kepuasan tinggi	
194	4	4	3	5	4	4	4	3	4	4	3.9				Kepuasan tinggi	
195	3	4	3	3	5	3	4	5	3	4	3.7				Kepuasan tinggi	
196	3	2	4	2	3	3	4	4	3	3	3.1			Kepuasan sangat rendah		
197	4	3	3	2	5	4	3	2	3	3	3.2			Kepuasan sangat rendah		
198	4	3	3	5	4	4	4	3	4	4	3.8				Kepuasan tinggi	
199	3	4	3	3	5	3	4	5	3	4	3.7				Kepuasan tinggi	
200	4	4	3	4	4	5	5	4	2	4	3.9				Kepuasan tinggi	
201	2	3	4	3	4	2	3	3	2	3	2.9			Kepuasan sangat rendah		
202	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3.7				Kepuasan tinggi	
203	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3.8				Kepuasan tinggi	
204	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3.6				kepuasan cukup	

157	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3.7				Kepuasan tinggi	
158	4	3	4	3	2	4	4	3	4	3	3.4		kepuasan rendah			
159	4	4	3	4	4	5	4	5	4	3	4				Kepuasan tinggi	
160	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3.6			kepuasan cukup		
161	4	4	5	4	4	3	4	5	4	5	4.2				Kepuasan sangat tinggi	
162	4	4	5	3	4	4	4	5	4	4	4.1				Kepuasan sangat tinggi	
163	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3.4		kepuasan rendah			
164	4	3	5	4	2	4	4	5	4	2	3.7				Kepuasan tinggi	
165	3	3	5	4	3	4	4	5	3	4	3.8				Kepuasan tinggi	
166	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4.5				Kepuasan sangat tinggi	
167	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4.1				Kepuasan sangat tinggi	
168	3	3	4	3	4	4	3	3	2	3	3.2		Kepuasan sangat rendah			
169	4	4	3	4	4	5	4	5	4	3	4				Kepuasan tinggi	
170	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3.6			kepuasan cukup		
171	1	2	4	4	4	4	3	4	1	2	2.9		Kepuasan sangat rendah			
172	4	4	4	3	2	3	3	4	2	2	3.1		Kepuasan sangat rendah			
173	2	2	2	4	4	3	4	4	4	5	3.4		kepuasan rendah			
174	4	4	4	4	3	4	4	5	4	3	3.9				Kepuasan tinggi	
175	4	4	5	5	2	4	3	4	5	4	4				Kepuasan tinggi	
176	3	4	3	3	5	3	4	5	3	4	3.7				Kepuasan tinggi	
177	4	4	3	4	4	5	5	4	2	4	3.9				Kepuasan tinggi	
178	2	3	4	3	4	2	3	3	2	3	2.9		Kepuasan sangat rendah			
179	4	3	4	4	2	3	4	4	4	3	3.5		kepuasan rendah			
180	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3.8				Kepuasan tinggi	

132	4	4	5	4	3	4	5	4	4	4	4.1					Kepuasan sangat tinggi
133	3	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4.3					Kepuasan sangat tinggi
134	3	3	5	4	2	3	5	5	3	4	3.7					Kepuasan tinggi
135	4	4	5	4	4	4	4	5	3	4	4.1					Kepuasan sangat tinggi
136	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3.3		kepuasan rendah			
137	4	5	5	4	4	3	4	5	3	3	4					Kepuasan tinggi
138	4	4	5	5	4	3	5	5	5	4	4.4					Kepuasan sangat tinggi
139	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4.1					Kepuasan sangat tinggi
140	3	2	4	4	2	3	4	5	4	3	3.4		kepuasan rendah			
141	2	3	4	5	4	4	4	4	4	3	3.6			kepuasan cukup		
142	3	3	3	4	5	5	5	5	5	5	4.3					
143	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3.7					Kepuasan tinggi
144	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3.5		kepuasan rendah			
145	3	3	5	4	3	4	5	4	4	4	3.9					Kepuasan tinggi
146	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4.7					
147	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	3.4		kepuasan rendah			
148	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3.8					Kepuasan tinggi
149	5	4	5	4	2	4	4	5	2	5	4					
150	4	4	4	2	4	2	4	5	2	5	3.6			kepuasan cukup		
151	3	3	3	5	2	3	4	4	4	3	3.4		kepuasan rendah			
152	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3.6			kepuasan cukup		
153	4	4	3	2	3	4	3	3	5	2	3.3		kepuasan rendah			
154	3	4	4	4	3	4	4	3	2	3	3.4		kepuasan rendah			
155	3	4	4	3	3	3	3	2	3	2	3		Kepuasan sangat rendah			
156	4	4	3	3	2	2	3	3	4	2	3		Kepuasan sangat rendah			

106	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3.6			kepuasan cukup		
107	2	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3.2	Kepuasan sangat rendah				
108	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3.5		kepuasan rendah			
109	4	4	3	3	4	4	4	5	5	4	4				Kepuasan tinggi	
110	3	3	3	5	4	3	4	4	4	3	3.6			kepuasan cukup		
111	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3.6			kepuasan cukup		
112	3	3	5	4	3	3	5	5	3	4	3.8				Kepuasan tinggi	
113	4	4	5	4	2	2	3	5	3	4	3.6			kepuasan cukup		
114	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3.3		kepuasan rendah			
115	4	5	5	4	4	3	4	5	3	3	4				Kepuasan tinggi	
116	4	4	5	5	4	3	5	5	5	4	4.4				Kepuasan sangat tinggi	
117	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4.1				Kepuasan sangat tinggi	
118	3	4	4	4	3	3	4	5	4	3	3.7				Kepuasan tinggi	
119	4	3	4	5	4	4	4	4	3	3	3.8				Kepuasan tinggi	
120	4	3	3	5	2	4	4	3	4	4	3.6			kepuasan cukup		
121	3	4	3	3	5	3	4	5	3	4	3.7				Kepuasan tinggi	
122	4	4	3	4	4	5	5	4	2	4	3.9				Kepuasan tinggi	
123	2	3	4	3	4	2	3	3	2	3	2.9	Kepuasan sangat rendah				
124	4	3	4	4	2	3	4	4	4	3	3.5		kepuasan rendah			
125	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3.8				Kepuasan tinggi	
126	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3.6			kepuasan cukup		
127	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3.6			kepuasan cukup		
128	3	4	3	3	5	3	4	5	3	4	3.7				Kepuasan tinggi	
129	4	4	3	4	4	5	5	4	4	4	4.1					
130	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3.8				Kepuasan tinggi	
131	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3.5		kepuasan rendah			

192	2	3	3	3	3	3	4	4	3.13	KINERJA SANGAT RENDAH				
193	4	3	4	5	3	4	4	2	3.63		KINERJA CUKUP			
194	4	3	3	2	4	5	5	5	3.88			KINERJA TINGGI		
195	4	5	3	3	3	3	4	3	3.50		KINERJA CUKUP			
196	3	4	5	5	3	4	3	4	3.88			KINERJA TINGGI		
197	3	2	4	3	3	3	3	2	2.88	KINERJA SANGAT RENDAH				
198	3	3	3	2	4	3	2	3	2.88	KINERJA SANGAT RENDAH				
199	4	5	3	3	3	3	4	3	3.50		KINERJA CUKUP			
200	5	4	3	5	5	5	5	4	4.50			KINERJA SANGAT TINGGI		
201	4	3	3	3	3	4	5	4	3.63		KINERJA CUKUP			
202	3	4	3	3	4	5	4	4	3.75			KINERJA TINGGI		
203	4	5	3	4	4	4	2	4	3.75			KINERJA TINGGI		
204	4	5	4	3	3	3	3	4	3.63		KINERJA CUKUP			
205	4	4	3	4	4	3	4	4	3.75			KINERJA TINGGI		
206	4	5	3	3	3	3	4	3	3.50		KINERJA CUKUP			
207	5	4	4	5	5	5	5	4	4.63			KINERJA SANGAT TINGGI		
	3.66	3.89	3.49	3.62	3.80	3.75	3.48	3.44						