

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL DAN KEPUASAN KERJA
TERHADAP KINERJA PEGAWAI**
(Studi pada Pegawai Keuangan Perguruan Tinggi Di Kota Bengkulu)



**SKRIPSI
DISUSUN OLEH:**

TRI ANDANI
C1C018150

**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS BENGKULU
2023**

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN,
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI
(Studi pada Pegawai Keuangan Perguruan Tinggi Di Kota Bengkulu)**



SKRIPSI

**Diajukan Kepada Universitas Bengkulu
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Dalam
Menyelesaikan Program Sarjana Ekonomi dan Bisnis**

**OLEH :
TRI ANDANI
C1C018150**

**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS BENGKULU
2023**

Skripsi oleh Tri Andani

Telah diperiksa dan disetujui untuk diuji

Bengkulu, 30 Januari 2023

Pembimbing,



Dr. Rini Indriani, SE., M.Si., Ak. CA
NIP. 19700531 199702 2 001



Mengetahui,
Ketua Jurusan Akuntansi



Dr. E. Limawati, SE., M.Si., Ak. CA
NIP. 19750217 200312 2 001

Skripsi Oleh Tri Andani

Telah dipertahankan didepan Dewan Penguji pada hari Senin, 30 Januari 2023

Bengkulu, 30 Januari 2023

**Dewan Penguji,
Ketua**

**Abdullah, SE, M.Si., Ak. CA
NIP. 19680728 199802 1 001**

Anggota I

**Dr. Rini Indriani, SE, M.Si., Ak. CA
NIP. 19700531 199702 2 001**

Anggota II

**Dr. Robinson, SE, M.Si., Ak. CA
NIP. 19760308 200003 1 003**

Anggota III

**Madani Hatta, SE, M.Si., Ak. CA
NIP. 19820820 200604 1 014**



Mengetahui,

a.n Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Wakil Dekan Bidang Akademik

**Dr. Fachruzzaman, SE, MDM, Ak. CA, Asean, CPA, CertiPSAS
NIP. 19740313 199601 1 001**

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

*“Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya”
QS. Al Baqarah 286*

*“Jangan engkau bersedih, sesungguhnya Allah bersama kita.”
QS. At Taubah 40*

*“Tidak ada sesuatu yang mustahil untuk dikerjakan, hanya saja tidak ada
sesuatu yang mudah”*

Ku persembahkan skripsi ini kepada:

Allah SWT yang telah memberikan kemudahan, kelancaran dan keberkahan

Nabi Muhammad SAW yang telah membawa ilmu yang amat luar biasa

Untuk diriku sendiri yang telah kuat dan selalu berusaha yang terbaik

Kedua orang tuaku tercinta Ayahku dan Ibuku yang selalu mendoakanku

Kakak - kakakku dan ponakanku yang paling aku sayangi

Dosen-dosen yang telah membimbing dan memberikan ilmu yang luar biasa

Sahabat-sahabat perjuangan yang selalu menemani di masa perkuliahan

Almamater tercinta, Universitas Bengkulu



PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa skripsi dengan judul :
PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI (Studi Pada Pegawai Keuangan Perguruan Tinggi di Kota Bengkulu) Yang diajukan untuk diuji pada tanggal 30 Januari 2023 adalah hasil karya saya.

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau symbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberi pengakuan pada penulisan.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut diatas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri. Bila kemungkinan terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijazah yang telah diberikan oleh Universitas batal saya terima.

Bengkulu, 30 Januari 2023
Yang Membuat Pernyataan



Tri Andani
C1C018150

**THE INFLUENCE OF BUDGET PARTICIPATION,
TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND JOB SATISFACTION ON
EMPLOYEE PERFORMANCE**

(Study on Collage Finance Offices in Bengkulu City)

By:
Tri Andani¹
Rini Indriani²

ABSTRACT

This study aims to provide empirical evidence the influence of budget participation, transformational leadership and job satisfaction on employee performance. The population in this study were several universities in Bengkulu City with the sample used in the study were employees involved in budget management, namely financial management employees.

This study uses a quantitative approach by collecting primary data using a questionnaire. The questionnaire distributed was in the form of a written statement using a Likert scale. This study was tested using multiple linear regression analysis using the SPSS 23.0 for windows program.

The results showed that the budgetary participation variable had a significant positive effect on employee performance, transformational leadership had a non-significant negative effect on employee performance and job satisfaction had a significant positive effect on employee performance. The implications of this research for Universities in Bengkulu City, this research is expected to be able to provide additional information and understanding of what influences employee performance.

The limitation of this research is that the selected research sample only covers the finance section in the rectorate department and does not include finance section employees in other sections. The location of this research combines several universities in the city of Bengkulu such as PTN-BH, PTN-BLU, PTN-Satker and foundations that do not meet the criteria of higher education one another.

Keywords: Budget Participation, Transformational Leadership, Job Satisfaction and employee performance

¹ Candidate for Bachelor of Economic (Accounting)

² Supervising Lecturer

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA
PEGAWAI
(Studi pada Pegawai Keuangan Perguruan Tinggi di Kota Bengkulu)**

By:
Tri Andani¹
Rini Indriani²

RINGKASAN

Penelitian ini bertujuan memberikan bukti secara empiris pengaruh partisipasi anggaran, kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Populasi dalam penelitian ini adalah beberapa perguruan tinggi di Kota Bengkulu dengan sampel yang digunakan dalam penelitian adalah pegawai yang terlibat dalam pengelola anggaran yaitu pegawai keuangan.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan mengumpulkan data primer menggunakan kuesioner. Kuesioner yang disebarkan berupa pernyataan tertulis dengan menggunakan skala likert. Penelitian ini diuji menggunakan analisis regresi linier berganda menggunakan program SPSS 23.0 *for windows*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel partisipasi anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai, kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai dan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Implikasi penelitian bagi Perguruan Tinggi di Kota Bengkulu, penelitian ini diharapkan mampu memberikan informasi tambahan dan pemahaman mengenai apa saja yang mempengaruhi kinerja pegawai.

Keterbatasan penelitian ini adalah sampel penelitian yang dipilih hanya mencakup bagian keuangan saja pada bagian rektorat belum mencakup pegawai bagian keuangan dibagian lainnya. Tempat penelitian ini menggabungkan beberapa perguruan tinggi di kota Bengkulu seperti PTN-BH, PTN-BLU, PTN-Satker dan yayasan yang tidak sesuai kriteria perguruan tinggi satu sama lain.

Kata Kunci: Partisipasi Anggaran, Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai

¹ Candidate for Bachelor of Economic (Accounting)

² Supervising Lecturer

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis ucapkan atas kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya sehingga penyusunan skripsi yang berjudul “Pengaruh Partisipasi Anggaran, Kepemimpinan Transformasional dan kepuasan kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Perguruan Tinggi di Kota Bengkulu)” dapat terselesaikan dengan baik. Penyusunan skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu persyaratan guna memperoleh gelar Sarjana Akuntansi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bengkulu.

Pada kesempatan ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada pihak- pihak yang telah memberikan banyak bantuan dalam proses penulisan skripsi ini terkhususnya kepada:

1. Ibu Dr. Rini Indriani, SE.,M.SI.,Ak.,CA, selaku dosen pembimbing skripsi yang telah meluangkan banyak waktu untuk membimbing, memberikan bantuan, koreksi serta masukkan yang membangun sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
2. Dosen penguji Bapak Abdullah, SE.,M.Si.,Ak,CA, Bapak Dr. Robinson, SE.,M.Si.,Ak,CA, Ibu Nila Aprilia, SE.,M.Si.,Ak,CA.,CRP dan Bapak Madani Hatta, SE.,M.Si.,Ak,CA yang telah banyak memberikan bimbingan, saran, dan koreksi dalam penyelesaian skripsi ini.
3. Dosen pembimbing akademik Ibu Fitrawati Ilyas, SE.,M.Bus.,CPA.,CA dan Ibu Dr. Rini Indriani, SE.,M.SI.,Ak.,CA yang sudah membantu selama masa perkuliahan.
4. Kepada Kedua Orang Tuaku, Ayah dan Ibu yang selalu mendoakan dan mendukung apapun keputusan anak- anaknya. Terima kasih selalu ada untuk menguatkan, mendukungku. Terima kasih sudah menjadi sumber kekuatan untukku.
5. Kepada kakak perempuanku yang pertama dan kakak perempuanku yang kedua yang selalu menjaga, mensupport, memotivasi dan mendukungku.
6. Kepada sahabat-sahabatku selama masa perkuliahan Niak, Syifa,

Gisty, Niken, Septi, Helda, Ratih, yang selalu ada disetiap masa-masa perkuliahanku. Terima kasih sudah banyak membantu selama masa perkuliahan dan selalu menemani disaat sedih maupun bahagia.

7. Kepada sahabat-sahabatku cuty,titi,nanau yang selalu menemaniku dari masa SMP sampai dengan saat ini.

8. Kepada teman – teman skripsiku andreas dan nurjannah yang selalu memberi semangat, motivasi dan menemaniku dikampus.

Penulis menyadari bahwa Skripsi ini jauh dari kesempurnaan, oleh sebab itu penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang konstruktif. Semoga skripsi ini bermanfaat untuk pengembangan ilmu di masa yang akan datang.

Bengkulu, 30 Januari 2023
Penulis,

Tri Andani

DAFTAR ISI

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	Error! Bookmark not defined.
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	iv
ABSTRACT	vi
RINGKASAN.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian.....	7
1.4 Manfaat Penelitian.....	7
1.5 Ruang Lingkup Penelitian.....	8
BAB II KAJIAN PUSTAKA	10
2.1 Landasan Teori.....	10
2.1.1 Teori Penetapan Tujuan (<i>Goal Setting Theory</i>).....	10
2.1.2 Partisipasi Anggaran	13
2.1.3 Kepemimpinan Transformasional.....	16
2.1.4 Kepuasan Kerja.....	19
2.1.5 Kinerja Pegawai	21
2.2 Penelitian Terdahulu.....	24
2.3 Pengembangan Hipotesis	27
2.3.1 Hubungan antara Partisipasi Anggaran dengan Kinerja Pegawai	27
2.3.2 Hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja Pegawai	28
2.2.3 Hubungan antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.....	29
2.4 Kerangka Penelitian.....	30
BAB III METODE PENELITIAN	31
3.1 Jenis Penelitian	31
3.2 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	31

3.2.1 Partisipasi Anggaran (X1)	31
3.2.2 Kepemimpinan Transformasional (X2)	32
3.2.3 Kepuasan Kerja (X3).....	33
3.2.4 Kinerja Pegawai (Y).....	33
3.3 Populasi dan Sampel.....	34
3.4 Jenis, Sumber dan Metode Pengumpulan Data.....	34
3.4.1 Jenis dan Sumber Data	34
3.4.2 Metode Pengumpulan Data	35
3.5 Penilaian Responden Terhadap Penelitian.....	35
3.6 Metode Analisis Data	37
3.6.1 Uji Kualitas Data.....	37
3.6.1.1 Uji Validitas	37
3.6.1.2 Uji Reliabilitas.....	37
3.6.2 Uji Asumsi.....	38
3.6.2.1 Uji Normalitas Data.....	38
3.6.2.2 Uji Multikolinearitas.....	38
3.6.2.3 Uji Heteroskedastisitas.....	39
3.6.3 Analisis Regresi Berganda	39
3.6.4 Uji Hipotesis	40
3.6.4.1 Uji Koefisien Determinan (R^2).....	40
3.6.4.2 Uji Signifikansi Model (Uji F)	41
3.6.4.3 Uji Statistik t (t-test)	41
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	43
4.1 Hasil Penelitian	43
4.1.1 Deskriptif Data.....	44
4.1.1.1 Demografi Data.....	44
4.1.1.2 Deskripsi Variabel Penelitian.....	47
4.1.2 Statistik Deskriptif	56
4.1.3 Hasil Uji Kualitas Data dan Uji Hipotesis.....	60
4.1.3.1 Hasil Uji Validitas	60
4.1.3.2 Hasil Uji Reliabilitas.....	62
4.1.4 Hasil Uji Asumsi.....	63

4.1.4.1 Hasil Uji Normalitas Data.....	63
4.1.4.2 Hasil Uji Multikolinearitas.....	64
4.1.4.3 Hasil Uji Heterokedastisitas	65
4.1.5 Hasil Uji Hipotesis	66
4.2 Pembahasan.....	69
4.2.1 Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Pegawai	69
4.2.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai.....	70
4.2.3 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	72
BAB V PENUTUP	74
5.1 Kesimpulan	74
5.2 Implikasi	75
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	76
5.4 Saran untuk Penelitian Selanjutnya	77
DAFTAR PUSTAKA	78
Lampiran 1. Kuesioner Penelitian	82
Lampiran 2. Daftar Organisasi Perguruan Tinggi di Kota Bengkulu.....	87
Lampiran 3. Data Penyebaran Sampel Perguruan Tinggi di Kota Bengkulu.....	88
Lampiran 4. Sampel pegawai keuangan	89
Lampiran 5. Tarbulasi Data Kuesioner	90
Lampiran 6. Hasil Olah Data Menggunakan SPSS 23	95
Lampiran 6. Surat Penelitian	103

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Akreditasi Perguruan Tinggi di Kota Bengkulu	2
Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu.....	24
Tabel 4. 1 Daftar Penyebaran dan Pengembalian Kuesioner	43
Tabel 4. 2 Demografi Responden Penelitian.....	44
Tabel 4. 3 Statistik Deskriptif.....	56
Tabel 4. 4 Hasil Uji Validitas	61
Tabel 4. 5 Hasil Uji Reabilitas	62
Tabel 4. 6 Hasil Uji Normalitas Data.....	63
Tabel 4. 7 Hasil Uji Multikolinearitas	64
Tabel 4. 8 Hasil Uji Heterokedastisitas.....	65
Tabel 4. 9 Hasil Uji Regresi	66

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Penelitian.....	30
--------------------------------------	----

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perguruan Tinggi merupakan suatu lembaga formal yang memiliki fungsi meningkatkan mutu dan kualitas sumber daya manusia melalui lembaga pendidikan. Setiap perguruan tinggi dituntut untuk dapat menjalankan organisasinya secara efektif dan efisien agar mampu mengikuti perkembangan dan bersaing secara berkelanjutan dengan menjalankan fungsinya dengan baik dalam dunia pendidikan. Menurut (Putra, 2019) hal yang paling berperan penting untuk mencapai suatu tujuan atau keberhasilan yang maksimal adalah dengan memulai dari hal yang paling menunjang untuk tercapainya suatu tujuan, yaitu sumber daya manusia (SDM). Tanpa adanya sumber daya manusia pada suatu organisasi, tentu akan berpengaruh pada kinerja, baik pada kinerja organisasi dan kinerja pegawainya.

Kinerja akan selalu menjadi informasi aktual pada organisasi karena apapun organisasinya kinerja adalah pertanyaan penting terhadap efektivitas atau keberhasilan organisasi. Sejalan dengan *Goal Setting Theory* dalam sebuah proses dalam mengambil langkah yang bertujuan untuk mencapai hasil sesuai yang diinginkan. Adanya target membuat seseorang tahu bagaimana kinerja yang diinginkan terutama dalam dunia kerja. Perguruan tinggi di Indonesia telah menunjukkan persaingan melalui pembuktian mutu yang dihasilkan. Selain bersaing di tingkat nasional, juga mulai hadir beberapa perguruan tinggi yang tampil di tingkat internasional.

Mereka mencoba menunjukkan keberhasilan mutu perguruan tinggi yang dicapai. Keunggulan mulai dibuktikan melalui capaian akreditasi, baik sistem akreditasi nasional maupun internasional. Misalnya, bagaimana perguruan tinggi dapat menduduki peringkat Akreditasi unggul di bawah binaan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT). Namun, sebagian besar perguruan tinggi gagal meraih hasil akreditasi terbaik. Keadaan ini mencerminkan masih rendahnya kinerja perguruan tinggi di Indonesia (Pratolo et al., 2021). Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi melaporkan bahwa perguruan tinggi di Indonesia mempunyai tingkatan – tingkatan akreditasi yaitu unggul, baik sekali, baik dan tidak terakreditasi yang diatur dalam Peraturan BAN – PT Nomor 1 Tahun 2020. Berikut Tabel 1.1 menginformasikan Akreditasi Perguruan Tinggi yang ada di Kota Bengkulu.

Tabel 1. 1 Akreditasi Perguruan Tinggi di Kota Bengkulu

No	Nama	Akreditasi	Status
1	Universitas Bengkulu	Baik	Aktif
2	Universitas Islam Negeri Fatmawati Sukarno Bengkulu	Baik	Aktif
3	Universitas Terbuka	Baik	Aktif
4	Universitas Muhammdiyah Bengkulu	Baik	Aktif
5	Universitas Prof Dr. Hazairin SH Bengkulu	Baik	Aktif
6	Universitas Dehasen Bengkulu	Baik Sekali	Aktif

Sumber : https://www.banpt.or.id/direktori/institusi/pencarian_institusi.php

Perguruan tinggi di Indonesia khususnya di Kota Bengkulu selalu berupaya meningkatkan status akreditasi, akreditasi kampus maupun akreditasi program studi yaitu dengan peningkatan mutu/kualitas internal secara berkelanjutan dan untuk mewujudkan perguruan tinggi yang berkualitas, salah satu aspek yang harus

ditingkatkan dan di kelola dengan baik adalah anggaran. Menurut (Mardiasmo, 2006) Anggaran dapat dikatakan sebagai komponen penting dalam perencanaan perguruan tinggi yang berisikan rencana-rencana kerja serta mengindikasikan kegiatan guna mencapai tujuan organisasi sesuai dengan undang – undang nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, menyatakan bahwa anggaran adalah alat akuntabilitas, manajemen, dan kebijakan ekonomi berfungsi untuk mewujudkan pertumbuhan dan stabilitas perekonomian serta pemerataan pendapatan dalam rangka mencapai tujuan.

Dalam menjalankan fungsinya Perguruan tinggi tidak lepas dari pembiayaan. Untuk itu penyusunan anggaran sangat mempengaruhi besar kecilnya pembiayaan yang akan diterima perguruan tinggi, yang memerlukan adanya keterbukaan dalam pelaksanaan kegiatan yang dibiayai uang publik. Dalam mengelola anggaran yang dilakukan secara partisipasi merupakan cara paling tepat karena penggunaan anggaran dapat dilakukan secara efektif dan efisien serta tepat sasaran dalam penggunaannya.

Partisipasi anggaran merupakan kegiatan penyusunan anggaran dengan melibatkan pihak-pihak terkait dalam organisasi, agar hasil dari pengambilan keputusan tersebut dapat sesuai dengan kebutuhan organisasi. Partisipasi anggaran memainkan peran penting dalam komitmen tujuan yang berdampak langsung terhadap kinerja pegawai. Ini akan sangat sulit dicapai apabila pegawai tidak menunjukkan minat dalam tugas yang mereka kerjakan. Untuk itu partisipasi anggaran sangat menentukan minat pegawai dalam bekerja.

Disamping itu, peran pemimpin menjadi tidak kalah penting. Suatu kepemimpinan sangat diperlukan oleh setiap organisasi karena dengan kepemimpinan yang sesuai dengan harapan bawahan akan memudahkan dalam mengatur bawahan, dan berkomunikasi dalam menyelaraskan tujuan organisasi tersebut. Seorang pemimpin organisasi harus mampu menjalin hubungan antara sesama pejabat dan staf tanpa memandang posisi dan keadaan staf atau bawahan. Begitu penting peran kepemimpinan dalam organisasi dalam pencapaian suatu misi, visi dan tujuan. Tidak adanya seorang pemimpin dapat menjadikan suatu organisasi mengalami kemunduran. Miller (2014) yang menyatakan bahwa kualitas dari pemimpin sering dianggap sebagai faktor terpenting yang menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi. Kepemimpinan yang efektif dalam mengelola sumber daya manusia dalam suatu unit kerja akan berpengaruh pada perilaku kerja yang diindikasikan dengan peningkatan kepuasan kerja individu dan kinerja unit itu sendiri, yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

Pegawai yang mempunyai keterlibatan tinggi dalam bekerja dan tidak mempunyai keinginan keluar dari organisasi, merupakan modal dasar untuk mendorong produktifitas yang tinggi dalam suatu organisasi. Faktor yang mempengaruhi kinerja dalam melakukan pekerjaan adalah kepuasan kerja sebab kepuasan kerja berkaitan erat dengan kinerja pegawai. Masalah kepuasan kerja dan kinerja pegawai merupakan bagian yang terpenting yang harus diperhatikan oleh

setiap pengelola Perguruan tinggi. Pegawai dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya, begitu pula sebaliknya pegawai yang tidak puas dengan pekerjaannya akan menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaannya.

Upaya dalam meningkatkan kepuasan dan kinerja pegawai khususnya dalam lingkup Perguruan Tinggi maka perlu ditunjang oleh adanya kompetensi yang dimiliki oleh setiap pegawai dalam melakukan proses pekerja. Meningkatnya Kepuasan kerja pada dasarnya adalah tentang apa yang membuat seseorang bahagia dalam pekerjaannya atau keluar dari pekerjaannya. Faktor - faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai secara signifikan adalah faktor-faktor yang berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri, dengan kondisi kerja, dengan pimpinan, dengan rekan kerja, dengan pengawasan, dengan promosi jabatan dan dengan gaji. Kerja para pegawai akan memberikan dampak yang positif bagi organisasi dan penting bagi kelangsungan hidupnya.

Penelitian terdahulu oleh (Novitasari & Fidiastuti 2018) dalam penelitiannya menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain dari (Ferawilyanti et al., 2019) menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran dan kepuasan kerja yang berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja pegawai. Namun berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Pratolo et al. 2021) menunjukkan hasil penelitian

bahwa kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi tidak memiliki efek langsung pada kinerja universitas.

Sedangkan sistem penganggaran berbasis kinerja memiliki efek positif yang signifikan terhadap kinerja universitas dan sistem penganggaran berbasis kinerja berfungsi sebagai variabel intervening dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi mengenai kinerja pendidikan tinggi. Penelitian lain dari (Elvin Bastian 2022) menunjukkan hasil penelitian bahwa sistem pengendalian manajemen, gaya kepemimpinan transformasional dan partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

Dari beberapa uraian dan hasil studi yang dilakukan oleh beberapa peneliti, peneliti tertarik mengangkat judul Pengaruh partisipasi anggaran, kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini dilakukan karena penelitian terdahulu yang melakukan pengujian ada yang menunjukkan hasil yang tidak konsisten dengan penelitian sebelumnya, ada yang menunjukkan hasil yang berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dan ada yang berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai.

Maka dari itu penulis mengambil judul penelitian yaitu pengaruh Partisipasi Anggaran, kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada perguruan tinggi di kota Bengkulu. Sejauh ini banyak yang melakukan penelitian hanya pada perusahaan dan satuan kerja perangkat daerah saja sedangkan untuk perguruan tinggi masih sedikit dan dirasa oleh peneliti juga perlu adanya

perhatian.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan batasan masalah di atas, maka dalam penelitian ini dapat dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah partisipasi Anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai ?
2. Apakah kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai ?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai ?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk menguji secara empiris pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja pegawai
2. Untuk menguji secara empiris pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.
3. Untuk mengetahui secara empiris pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang ingin dicapai dalam melakukan penelitian ini adalah :

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis dapat memberikan referensi pemikiran ilmu pendidikan khususnya dilingkup akuntansi, memperkaya penelitian yang sudah ada dan Implikasi teori *goal setting theory* terhadap penelitian ini diharapkan dapat menjelaskan eksistensi perguruan tinggi sebagai suatu lembaga yang dapat memotivasi dan membimbing seseorang sehingga tujuan organisasi tersebut tercapai secara maksimal dengan kinerja yang baik.

2. Manfaat Praktis

Diharapkan manfaat praktis penelitian ini adalah dapat memberikan masukan yang lebih baik dengan bukti tercapainya tujuan yang spesifik dan dengan adanya penelitian ini dapat menambah wawasan mahasiswa serta menjadi referensi bahan penelitian selanjutnya dan hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan evaluasi atas pelaksanaan khususnya pada perguruan tinggi.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada beberapa perguruan tinggi di Kota Bengkulu. Penelitian ini menggunakan variabel independen partisipasi anggaran, kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja. Sedangkan variabel dependen yaitu kinerja pegawai. Responden yang menjadi objek penelitian yaitu pegawai

bagian keuangan yang terlibat dalam penyusunan anggaran di keuangan rektorat pada perguruan tinggi di Kota Bengkulu.

BAB II KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*)

Goal setting theory merupakan salah satu bagian dari teori motivasi yang dikemukakan oleh (Locke. E. A., 1968). *Goal setting theory* didasarkan pada bukti yang berasumsi bahwa sasaran (ide-ide akan masa depan; keadaan yang diinginkan) memainkan peran penting dalam bertindak. *Goal setting theory* telah mulai menarik minat dalam berbagai masalah dan isu organisasi. *Goal setting theory* yaitu sebuah teori yang menggambarkan bentuk suatu model individual yang akan bergerak dengan tujuan yang jelas dan pasti. Seseorang akan memiliki motivasi yang tinggi apabila dia memiliki tujuan yang jelas.

Menurut teori ini salah satu dari karakteristik perilaku yang mempunyai tujuan yang umum diamati ialah perilaku tersebut terus berlangsung sampai perilaku itu mencapai penyelesaiannya, sekali seseorang mulai sesuatu (seperti suatu pekerjaan, sebuah proyek baru), ia terus mendesak sampai tujuan tercapai. Proses penetapan tujuan (*goal setting*) dapat dilakukan berdasarkan prakarsa sendiri/diwajibkan oleh organisasi sebagai satu kebijakan. *Goal setting theory* menjelaskan hubungan antara tujuan yang ditetapkan dengan prestasi kerja (kinerja). Konsep dasar teori ini adalah seseorang yang memahami tujuan (apa yang diharapkan organisasi kepadanya) akan mempengaruhi perilaku kerjanya. Teori ini juga

menyatakan bahwa perilaku individu diatur oleh ide (pemikiran) dan niat seseorang. Sasaran dapat dipandang sebagai tujuan atau tingkat kerja yang ingin dicapai oleh individu. Salah satu bentuk nyata dari penerapan *goal-setting* ini adalah anggaran. Sebuah anggaran tidak hanya mengandung rencana dan jumlah nominal yang dibutuhkan untuk melakukan kegiatan, tetapi juga mengandung sasaran yang spesifik yang ingin dicapai organisasi.

Jika seorang individu berkomitmen untuk mencapai tujuannya, maka hal ini akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsistensi kinerjanya. Teori ini juga menjelaskan bahwa penetapan tujuan yang menantang (sulit) dan dapat diukur hasilnya untuk meningkatkan prestasi kerja (kinerja), yang diikuti dengan kemampuan dan keterampilan kerja. Berdasarkan uraian di atas, maka diasumsikan bahwa untuk mencapai kinerja yang optimal harus ada kesesuaian tujuan individu dan organisasi. Dengan menggunakan pendekatan *goal setting theory*, kinerja pegawai yang baik dalam menyelenggarakan pelayanan publik yang diidentikkan sebagai tujuannya.

Goal setting theory telah menunjukkan adanya pengaruh signifikan dalam perumusan tujuan. Kekhususan dan kesulitan merupakan atribut dari penetapan tujuan. Umumnya, semakin sulit dan spesifik tujuan yang ditetapkan, semakin tinggi tingkat prestasi yang akan dihasilkan. Salah satu karakteristik dari *goal setting* adalah tingkat kesulitan tujuan. Tingkat kesulitan tujuan yang berbeda akan memberikan motivasi yang berbeda bagi individu untuk mencapai kinerja tertentu. Tingkat

kesulitan tujuan yang rendah akan membuat individu memandang bahwa tujuan sebagai pencapaian yang mudah dicapai sehingga akan menurunkan motivasi individu untuk berkeaktivitas dan mengembangkan kemampuannya. Sedangkan pada tingkat kesulitan tujuan yang lebih tinggi tetapi mungkin untuk dicapai, individu akan termotivasi untuk berfikir cara pencapaian tujuan tersebut.

Proses ini akan menjadi sarana berkembangnya kreatifitas dan kemampuan individu untuk mencapai tujuan. *Goal setting theory* adalah proses kognitif membangun tujuan dan merupakan determinan perilaku. Prinsip dasar goal setting theory adalah *goals* dan *intentions*, yang keduanya merupakan penanggung jawab untuk human behavior. Mengacu pada Locke's model (Arsanti, 2014) , *goal setting theory* atau teori penetapan tujuan mempunyai empat mekanisme dalam memotivasi seseorang untuk mencapai kinerja.

Pertama, penetapan tujuan dapat mengarahkan perhatian individu untuk lebih fokus pada pencapaian tujuan tersebut. Kedua, tujuan dapat membantu mengatur usaha yang diberikan oleh individu untuk mencapai tujuan. Ketiga, adanya tujuan dapat meningkatkan ketekunan individu dalam mencapai tujuan tersebut. Keempat, tujuan membantu individu untuk menetapkan strategi dan melakukan tindakan sesuai yang direncanakan. Dengan demikian, dengan adanya penetapan tujuan dapat meningkatkan kinerja seseorang yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi.

Teori *Goal setting* yang berhubungan dengan kepemimpinan transformasional menjelaskan bahwa seseorang yang memahami tujuan (apa yang diharapkan organisasi kepadanya) akan mempengaruhi perilaku kerjanya. Artinya, kemampuan seseorang pemimpin dalam bekerja dengan dan/atau melalui orang lain untuk pembaruan masa depan dan memaksimalkan secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang sesuai dengan target capaian yang telah ditetapkan

Berbasis *Goal Setting Theory* (Locke. E. A., 1968) kepuasan kerja adalah selisih antara tujuan individu dalam bekerja dengan kenyataan yang dirasakan. Menggunakan kata yang berbeda, dapat dinyatakan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan kerja seorang pegawai dipengaruhi oleh selisih (*discrappancy*) antara apa yang telah didapatkan dengan apa yang diinginkan (Robin, S. P., & Judge, 2013). Dengan menggunakan pendekatan *goal-setting theory*, keberhasilan pegawai meningkatkan kinerjanya merupakan tujuan utama dan ingin dicapai dalam penelitian ini. Sedangkan variabel partisipasi anggaran, kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja merupakan faktor penentu. semakin tinggi faktor penentu tersebut maka semakin tinggi pula kemungkinan pencapaian tujuannya

2.1.2 Partisipasi Anggaran

Anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial (Mardiasmo, 2012). Suatu organisasi wajib memiliki anggaran, karena memiliki

peran penting untuk pemantauan laju pertumbuhan ekonomi internal organisasi. Anggaran biasanya disusun pada periode awal tahun untuk jangka waktu satu tahun atau lebih.

Menurut undang – undang nomor 17 Tahun 2003 tentang Keungan Negara, menyatakan bahwa anggaran adalah alat akuntabilitas, manajemen, dan kebijakan ekonomi berfungsi untuk mewujudkan pertumbuhan dan stabilitas perekonomian serta pemerataan pendapatan dalam rangka mencapai tujuan bernegara. Partisipasi adalah proses pembuatan keputusan bersama yang mempunyai dampak masa depan oleh dua pihak atau lebih (French, et al., 1960). Sedangkan partisipasi penganggaran adalah proses dalam organisasi yang melibatkan para individu dalam penentuan anggaran yang menjadi tanggungjawabnya (Brownell, P., 1982).

Sebagian besar penelitian mengenai partisipasi dalam penganggaran menyatakan bahwa partisipasi mempunyai banyak manfaat bagi organisasi. Partisipasi dapat berdampak positif pada sikap tugas, meningkatkan kualitas dan kuantitas produk yang dihasilkan dan dijual, dan meningkatkan kinerja tugas para pejabat struktural. Namun, (Maharani, A., & Agus Ardiana, P., 2015) menyatakan bahwa terdapat kemungkinan partisipasi merusak motivasi pegawai dan melemahkan upaya mencapai tujuan organisasi.

Menurut penelitian (Junjuran, N. A., & Yulianto, 2019)) menyatakan buah pikirannya bahwa partisipasi anggaran adalah proses penganggaran yang memungkinkan manajer tingkat menengah atau bawah terlibat aktif dalam

merencanakan aktivitas yang mereka meyakini realistis dapat dicapai. Selanjutnya Alfebriano (2013) dalam (Panjaitan, F. B., Margaret, R., & Carolina, 2019) mendefinisikan partisipasi anggaran sebagai tingkat keterlibatan manajer dalam menyusun anggaran. Berdasarkan berbagai definisi di atas dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran adalah tingkat keterlibatan individu dalam proses penyusunan anggaran dan berpengaruh pada pencapaian anggaran.

Ada beberapa indikator partisipasi anggaran yang dikemukakan oleh Sinaga (2013) dalam (Ambarini, E. F., & Mispiyanti, 2020) yaitu :

1) Keterlibatan dalam penyusunan anggaran

Adanya hak untuk mengajukan usulan anggaran dalam organisasi tersebut sesuai dengan tanggungjawab yang dimilikinya.

2) Pengaruh terhadap penetapan anggaran

Besarnya pengaruh dalam hal ini menunjukkan seberapa besar peran dan keikutsertaan yang diberikan pegawai terhadap keputusan anggaran final.

3) Pentingnya usulan anggaran

Kemampuan individu dalam memberikan usulan/pendapat dari bawahan diharapkan dapat memberikan manfaat kepada organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

4) Kelogisan dalam anggaran

Kadang anggaran dibuat berdasarkan taksiran dan asumsi, sehingga mengandung unsur ketidakpastian. Oleh karena itu, diperlukan ketelitian

dan keyakinan dalam membuat anggaran agar anggaran tersebut logis sesuai dengan kebutuhan yang ada.

2.1.3 Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan antitesis dari model kepemimpinan yang ingin mempertahankan status quo, sehingga kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan sebagai kepemimpinan yang mencakup upaya perubahan organisasi (Mubarak & Darmanto, 2015). Transformasional adalah dimana pengikut lebih diberikan kebebasan, rasa kepemilikan dan tanggung jawab yang memungkinkan para pengikut untuk mengembangkan kemampuan kepemimpinan dan tujuan akhirnya meningkat. Kepemimpinan transformasional membawa keadaan menuju kinerja tinggi pada organisasi yang menghadapi tuntutan pembaharuan dan perubahan.

Kepemimpinan transformasional adalah tipe pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa menurut (Kharis, 2015). Kepemimpinan transformasional menginspirasi pengikut mereka tidak hanya untuk mempercayai dirinya sendiri secara pribadi, tetapi juga mempercayai potensi mereka sendiri untuk membayangkan dan menciptakan masa depan organisasi yang lebih baik. Pemimpin transformasional menciptakan perubahan besar, baik dalam diri maupun organisasi mereka (Edison, Emron., 2016)

Kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan untuk memberikan inspirasi dan memotivasi para pengikutnya untuk mencapai hasil - hasil yang lebih besar daripada yang direncanakan secara orisinil dan untuk imbalan internal (Mondiani, 2015). Para pemimpin transformasional, mempengaruhi para pengikut dengan menimbulkan emosi yang kuat dan indentifikasi dengan pemimpin tersebut, namun mereka dapat juga mentransformasi para pengikut dengan bertindak sebagai seorang pelatih, guru atau mentor. Para pemimpin transformasional mencoba untuk memberi kekuasaan dan meninggikan para pengikut. Para pemimpin transformasional dapat ditemukan dalam organisasi mana saja pada tingkatan dimana saja. Kepemimpinan transformasional juga mengembangkan setiap orang menjadi self leadership. Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mem impin orang lain untuk memimpin diri mereka sendiri.

Berdasarkan berbagai definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra dalam diri pengikut demi mencapai sasaran organisasi. Menurut (Reitz, 1981) ada faktor-faktor yang dapat mempengaruhi efektivitas pemimpin yaitu meliputi:

- 1) Kepribadian, pengalaman masa lalu dan harapan pimpinan hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya mempengaruhi pilihan akan gaya.
- 2) Pengharapan dan perilaku atasan, pemimpin secara jelas memakai gaya yang berorientasi pada tugas.
- 3) Karakteristik, harapan perilaku bawahan akan mempengaruhi terhadap gaya kepemimpinan.
- 4) Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan akan mempengaruhi gaya pemimpin.
- 5) Iklim dan kebijakn organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.
- 6) Harapan perilaku rekan.

Adapun indikator - indikator gaya kepemimpinan transformasional menurut (Widodo Sunaryo, 2017) yaitu:

- 1) Pengaruh ideal/*kharismatik* yaitu perilaku yang membangkitkan emosi dan identifikasi yang kuat dari pengikut terhadap pemimpin.
- 2) Pertimbangan individual meliputi pemberian dorongan, dukungan dan pelatihan terhadap pengikut.
- 3) Motivasi *inspirasional* yang meliputi penyampaian visi yang menarik, untuk memfokuskan bawahan, dan model perilaku yang tepat.

- 4) Stimulasi *intelektual* perilaku yang meningkatkan kesadaran pengikut yang membangkitkan emosi dan identifikasi yang kuat dari pengikut untuk memandag masalah dari perspektif yang baru.

Penerapan gaya kepemimpinan transformasional yang tepat dapat menghasilkan kinerja pegawai yang tinggi, motivasi kerja bagi pegawai, hasil kerja yang lebih besar, dan imbalan internal. Hal ini karena gaya kepemimpinan transformasional dapat membantu para pegawai menjadi lebih percaya untuk mencapai sasaran-sasaran yang ada dan bekerja sesuai dengan arah yang akan mengarah ke pencapaian sasaran yang lebih tinggi di masa yang akan datang. Pada setiap tahap dari proses transformasional tersebut, kinerja pegawai ditentukan oleh keberhasilan pemimpin.

2.1.4 Kepuasan Kerja

Menurut (Handoko, 2011), kepuasan kerja adalah keadaan emosional baik yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan dimana pegawai memandang pekerjaan mereka. Pekerjaan yang menyenangkan untuk dikerjakan dapat dikatakan bahwa pekerjaan itu memberi kepuasan bagi pegawainya. Kejadian sebaliknya ketidakpuasan akan diperoleh bila suatu pekerjaan tidak menyenangkan untuk dikerjakan.

Kepuasan kerja akan mempengaruhi produktivitas yang sangat diharapkan organisasi. Untuk itu organisasi perlu memahami apa yang harus dilakukan untuk menciptakan kepuasan kerja pegawainya menjadi pelaku yang menunjang

tercapainya tujuan, mempunyai pikiran, perasaan, dan keinginan yang dapat mempengaruhi sikap -sikapnya terhadap pekerjaannya. Sikap ini akan menentukan berprestasi kerja, dedikasi dan kecintaan pekerjaannya yang dibebankan kepadanya.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pada dasarnya dapat menjadi dua bagian yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik atau faktor yang berasal dari dalam diri pegawai itu sendiri seperti harapan dan kebutuhan individu tersebut. Sedangkan faktor ekstrinsik atau faktor yang berasal dari luar diri pegawai antara lain kebijakan perusahaan, kondisi fisik lingkungan kerja, interaksi dengan pegawai lain, sistem penggajian, dan sebagainya.

Menurut (A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, 2017) kepuasan kerja dilatarbelakangi oleh faktor – faktor berikut yaitu :

- 1) Imbalan jasa.
- 2) Rasa aman.
- 3) Pengaruh antarpribadi.
- 4) Kondisi lingkungan kerja.
- 5) Kesempatan untuk pengembangan dan peningkatan diri.

Adapaun indikator - indikator kepuasan kerja dalam teori Edward Lawryer menjadi 3 tingkatan yaitu :

- 1) Memenuhi kebutuhan dasar pegawai. Kebutuhan yang menunjang kebutuhan sehari-hari. Memenuhi kebutuhan yang menunjang aktivitas

keseharian dalam bekerja yang menjadi dasar pegawai tersebut melakukan kerja. Dengan pemberian kompensasi yang sesuai

- 2) Memenuhi harapan pegawai yang sedemikian rupa, sehingga mungkin tidak mau pindah kerja ketempat lain. Pemberian rasa aman dalam bekerja, membina hubungan antar rekan kerja yang baik dan pemberian pekerjaan yang sesuai dengan jabatan.
- 3) Memenuhi keinginan pegawai dengan mendapat lebih dari apa yang diinginkan pegawai. Mendapatkan kesempatan dalam pemberian saran. Mempunyai kesempatan yang sama dalam meningkatkan karir dan mendapatkan penghargaan yang lebih dari kinerjanya.

Kepuasan kerja berpangkal dari berbagai aspek kerja seperti upah, kesempatan promosi, penyelia (supervisor), dan rekan sekerja. Kepuasan kerja juga berasal dari faktor-faktor lingkungan kerja, seperti gaya penyeliaan (supervisi), kebijakan dan prosedur, keanggotaan kelompok kerja, kondisi kerja, dan tunjangan. Dari sejumlah aspek yang dihubungkan dengan kepuasan kerja, lima diantaranya memiliki karakteristik yang sangat penting.

2.1.5 Kinerja Pegawai

Kinerja menggambarkan bagaimana organisasi menjadi efektif dan menunjukkan tingkat produktivitas outputnya, yang diperoleh melalui pengelolaan sumber daya yang dimiliki organisasi. Sebagaimana dikemukakan oleh (A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, 2017) 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.

Pada umumnya kinerja dibedakan menjadi dua, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu adalah hasil kerja pegawai baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan, sedangkan kinerja organisasi adalah gabungan dari kinerja individu dengan kinerja kelompok. Kinerja yang tinggi dapat diwujudkan, apabila dikelola dengan baik. Itulah sebabnya setiap organisasi perlu menerapkan manajemen kinerja.

Secara garis besar, menurut (H Simamora, 2004) dalam (A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, 2014) mengatakan bahwa ada faktor - faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu kemampuan, motivasi, faktor individual, faktor psikologis dan faktor organisasi terhadap pencapaian kinerja serta penjelasannya :

- 1) Kemampuan : terdiri dari kemampuan potensi dan kemampuan reality yang artinya kemampuan yang dimiliki pegawai di atas rata-rata dan cerdas dengan pendidikan yang sesuai dengan jabatannya dan memiliki keterampilan yang baik dalam mengerjakan tugas sehari-harinya.
- 2) Motivasi : Suatu sikap pemimpin dan pegawai terhadap situasi kerja seseorang dalam pencapaian di Lingkungan organisasi. Jika mereka mempunyai pemikiran positif akan menunjukkan motivasi kinerja yang

lebih baik dalam pencapaian kerjanya dan sebaliknya seseorang yang memiliki sikap yang negatif terhadap situasi kerjanya mereka juga akan menunjukkan motivasi kinerja yang tidak baik didalam pekerjaannya.

- 3) Faktor individu : terdiri dari kemampuan dan keahlian yang dimiliki seseorang
- 4) Faktor psikologis : terdiri dari persepsi, attitude, personality pembelajaran dan motivasi yang mempengaruhi faktor psikologis
- 5) Faktor organisasi : terdiri dari sumber daya manusia, kepemimpinan, penghargaan, struktur dan job design

Menurut (Robbins, 2006) indikator untuk mengukur kinerja pegawai secara individu terdapat lima indikator yaitu :

- 1) Kualitas, kualitas kinerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai
- 2) Kuantitas, kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan
- 3) Ketepatan waktu, ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut pandang koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain

- 4) Efektivitas, efektivitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya
- 5) Kemandirian, kemandirian merupakan tingkat seorang pegawai yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kinerja komitmen dengan kemandirian

2.2 Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa penelitian yang relevan terhadap penelitian yang terkait dengan partisipasi anggaran, kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Tabel 2.1 menginformasikan beberapa penelitian terdahulu.

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Permana Dan Sriathi (2016)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap OCB Guru	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan komitmen organisasional mempengaruhi ocb secara positif dan signifikan.
2.	Dewi Ni Ketut Sari Sukma (2017)	Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Manajerial.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan partisipasi penyusunan anggaran, gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Secara parsial, partisipasi penyusunan anggaran, gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
3.	Nanik Ermawati (2017)	Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Pemoderasi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi anggaran dan motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Motivasi kerja tidak dapat memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Secara simultan partisipasi anggaran dan motivasi kerja secara bersama sama berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
4.	Arifin (2017)	Pengaruh Kompensasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja (Studi Fakultas Keguruan Dan Ilmu Pendidikan Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara).	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja, kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja. Sedangkan secara simultan tidak memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja.
5.	Novitasari & Fidiastuti (2018)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Puskesmas Kalibawang, Kabupaten Kulon Progo).	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
6.	Ferawilyanti (2019)	Pengaruh Penyusunan Anggaran, Kepuasan Kerja terhadap kinerja pegawai di Universitas Teuku Umar	Hasil Penelitian Menunjukkan Bahwa partisipasi penyusunan anggaran dan kepuasan kerja yang berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja pegawai.

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
7.	Adhan Et Al. (2019)	Peran Mediasi Komitmen Organisasional Pada Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dosen Tetap Universitas Swasta Di Kota Medan.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi terbukti memiliki pengaruh langsung yang signifikan baik terhadap komitmen organisasi maupun terhadap kinerja dosen. Namun demikian hasil pengujian menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak mendukung kinerja dosen ketika dimediasi melalui komitmen organisasi.
8.	Djuraidi & Laily (2020)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderating.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan, kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.
9.	Pratolo, Mukti, And Sofya ni (2021)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Universitas Dengan Sistem Penganggaran Sebagai Variabel Intervensi.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi tidak memiliki efek langsung pada kinerja universitas, sedangkan sistem penganggaran berbasis kinerja memiliki efek positif yang signifikan terhadap kinerja universitas dan bahwa sistem penganggaran berbasis kinerja berfungsi sebagai variabel intervensi dalam hubungan antara

10.	Dini Halida, Elvin Bastian, (2022)	Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen, Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial	<p>kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi mengenai kinerja pendidikan tinggi.</p> <p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen, gaya kepemimpinan transformasional dan partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.</p>
-----	---	--	---

2.3 Pengembangan Hipotesis

2.3.1 Hubungan antara Partisipasi Anggaran dengan Kinerja Pegawai

Menurut (Henry, 2013) bahwa di dalam proses peng anggaran di dalam organisasi terdapat hubungan antara program anggaran guna meningkatkan kinerja, keterkaitan proses anggaran dapat dilihat dalam program yang digunakan dalam penganggaran kinerja, serta dapat meningkatkan kinerja. Proses dalam menyusun anggaran memiliki pengaruh langsung pada perilaku manusia (Siegel dan Marconi, 1989) dalam (Safroni). Tujuan partisipatif anggaran untuk meningkatkan kinerja pegawai karena apabila tujuan dan dan perencanaan yang diatur berdasarkan sistem partisipatif disepakati, tentu pegawai akan mencapai tujuan dan standar yang ditetapkan dengan rasa tanggung jawab dan penuh keyakinan dalam mencapainya dikarenakan ikut terlibat dalam penyusunannya

Salah satu bentuk nyata dari teori *Goal Setting* yaitu anggaran. Partisipasi dalam penyusunan anggaran tidak hanya mengandung rencana dan jumlah nominal yang dibutuhkan sebagai program kerja organisasi, namun sebagai instrumen untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dan menerima umpan balik yang berkaitan dengan kinerja. Menurut (Ermawati, 2012) menemukan bukti bahwa dalam proses penyusunan anggaran banyak melibatkan pihak atasan dan pihak bawahan akan menghasilkan kinerja pegawai yang bagus. Hasil yang serupa juga pernah ditemukan oleh (Dewi Ni Ketut Sari Sukma, 2017) dan (Dini Halida, Elvin Bastian, 2022) dimana partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H1 : Partisipasi Anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

2.3.2 Hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja

Pegawai

Beberapa bukti penelitian menyimpulkan, bahwa jenis kepemimpinan transformasional mempengaruhi pegawai dalam banyak cara yang secara kuantitatif dan kualitatif berbeda dengan jenis kepemimpinan lainnya contohnya kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transformasional akan memiliki dampak yang lebih besar dibandingkan kepemimpinan transaksional pada kinerja bawahan. Dengan membangun inspirasi dan kepercayaan diri yang berhubungan dengan kepemimpinan transformasional dan adanya usaha dan kinerja yang melebihi apa yang telah

ditetapkan atasan. Hal ini akan tercermin pada evaluasi kinerja yang lebih tinggi yang diberikan kepada bawahan.

Teori *Goal setting* menjelaskan bahwa seseorang yang memahami tujuan (apa yang diharapkan organisasi kepadanya) akan mempengaruhi perilaku kerjanya. Artinya, kemampuan seseorang pemimpin dalam bekerja dengan dan/atau melalui orang lain untuk pembaruan masa depan dan memaksimalkan secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang sesuai dengan target capaian yang telah ditetapkan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Permana & Sriathi, 2016) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H2 : Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai

2.2.3 Hubungan antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai

Kepuasan kerja merupakan sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pegawai dan jumlah yang pegawai yakini seharusnya diterima. Teori *Goal Setting* (Locke. E. A., 1968) kepuasan kerja adalah selisih antara tujuan individu dalam bekerja dengan kenyataan yang dirasakan. Artinya, bahwa kepuasan dan ketidakpuasan kerja seorang

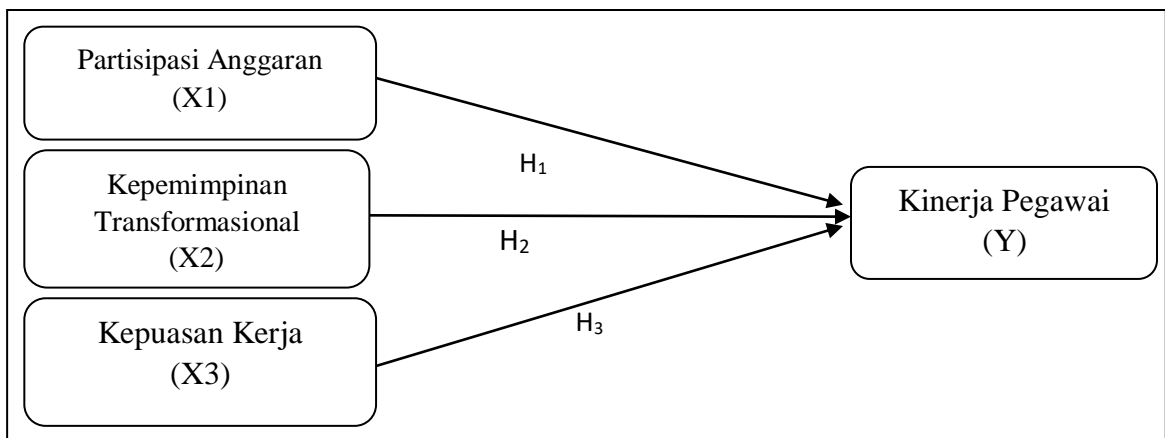
pegawai dipengaruhi oleh selisih (*discrappancy*) antara apa yang telah didapatkan dengan apa yang diinginkan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Novitasari & Fidiastuti, 2018) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian lain yang dilakukan oleh (Ferawilyanti et al., 2019) menunjukkan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Maka dari uraian di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H3 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

2.4 Kerangka Penelitian

Berdasarkan hipotesis yang dirumuskan, maka kerangka penelitian diilustrasikan dalam Gambar 2.1



Gambar 2. 1 Kerangka Penelitian

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan jenis penelitian survei yang dilakukan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif yang menekankan pada pengujian teori-teori melalui pengukuran variabel-variabel penelitian dengan angka dan melakukan analisis data dengan prosedur statistik, digunakan untuk melakukan penelitian terhadap populasi dan sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, dengan tujuan menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

3.2 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Definisi operasional menjelaskan cara tertentu yang digunakan oleh peneliti dalam mengoperasionalkan variabel sehingga memungkinkan meneliti yang lain untuk melakukan replikasi pengukuran dengan cara yang sama atau mengembangkan cara pengukuran variabel yang lebih baik. Variabel pada penelitian ini ada 3 (tiga) variabel independen, 1 (satu) variabel dependen. Adapun masing – masing variabelnya, yaitu variabel independen terdiri atas partisipasi anggaran, kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja. Variabel dependennya adalah kinerja pegawai. Berikut diuraikan definisi dari masing – masing variabel yang digunakan dengan operasionalnya.

3.2.1 Partisipasi Anggaran (X1)

Partisipasi anggaran adalah tingkat keterlibatan individu dalam proses penyusunan anggaran dan berpengaruh pada pencapaian anggaran. Adapun indikator untuk mengukur variabel partisipasi anggaran yaitu Keterlibatan dalam

penyusunan anggaran, Pengaruh terhadap penetapan anggaran, Pentingnya usulan anggaran, Kelogisan dalam anggaran. Kuesioner penelitian ini diadopsi dari penelitian terdahulu oleh (Ambarini, E. F., & Mispiyanti, 2020)

Dalam pengukuran instrumen ini menggunakan skala Likert dengan skor 1 sampai 5. Skala 1 STS (Sangat Tidak Setuju), artinya kinerja pegawai sangat rendah. Skala 2 TS (Tidak Setuju), artinya kinerja pegawai rendah. Skala 3 N (Netral), artinya kinerja pegawai telah cukup. Skala 4 S (Setuju), artinya kinerja pegawai baik. Skala 5 SS (Sangat Setuju) artinya kinerja pegawai sangat baik.

3.2.2 Kepemimpinan Transformasional (X2)

Kepemimpinan Transformasional adalah kemampuan seorang pemimpin yang memberikan perubahan, perhatian dan kebutuhan pengembangan bawahannya serta membangkitkan semangat untuk mencapai tujuan organisasi. Adapun indikator gaya kepemimpinan transformasioanal meliputi kharisma, inspirasi, stimulasi intelektual dan pertimbangan individual. Kuisisioner penelitian ini diadopsi dari penelitian terdahulu oleh Zulfrianti (2017) dan Dian (2019)

Dalam pengukuran instrumen ini menggunakan skala Likert dengan skor 1 sampai 5. Skala 1 STS (Sangat Tidak Setuju), artinya kinerja pegawai sangat rendah. Skala 2 TS (Tidak Setuju), artinya kinerja pegawai rendah. Skala 3 N (Netral), artinya kinerja pegawai telah cukup. Skala 4 S (Setuju), artinya kinerja pegawai baik. Skala 5 SS (Sangat Setuju) artinya kinerja pegawai sangat baik.

3.2.3 Kepuasan Kerja (X3)

Kepuasan kerja adalah perilaku individu atas hasil dari pengalamannya dalam bekerja. Semakin positif pengalaman kerja individu, semakin positif individu memandang pekerjaannya. Terdapat 3 indikator yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja, meliputi memenuhi kebutuhan dasar pegawai, memenuhi harapan pegawai dan memenuhi keinginan pegawai. Kuisisioner penelitian ini diadopsi dari penelitian terdahulu oleh Setyo Wibowo (2015)

Dalam pengukuran instrumen ini menggunakan skala Likert dengan skor 1 sampai 5. Skala 1 STS (Sangat Tidak Setuju), artinya kinerja pegawai sangat rendah. Skala 2 TS (Tidak Setuju), artinya kinerja pegawai rendah. Skala 3 N (Netral), artinya kinerja pegawai telah cukup. Skala 4 S (Setuju), artinya kinerja pegawai baik. Skala 5 SS (Sangat Setuju) artinya kinerja pegawai sangat baik.

3.2.4 Kinerja Pegawai (Y)

Kinerja merupakan kualitas seorang pegawai dalam pelaksanaan tugasnya. Kinerja juga merupakan kualitas dari pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan individu maupun kelompok, maka kesadaran diri pegawai untuk keberhasilan suatu organisasi dapat dilihat dari kinerja pegawai. Adapun indikator – indikator yang meliputi kinerja yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian. Kuisisioner penelitian ini diadopsi dari penelitian terdahulu oleh Indrarini (2014)

Dalam pengukuran instrumen ini menggunakan skala Likert dengan skor 1 sampai 5. Skala 1 STS (Sangat Tidak Setuju), artinya kinerja pegawai sangat

rendah. Skala 2 TS (Tidak Setuju), artinya kinerja pegawai rendah. Skala 3 N (Netral), artinya kinerja pegawai pegawai telah cukup. Skala 4 S (Setuju), artinya kinerja pegawai baik. Skala 5 SS (Sangat Setuju) artinya kinerja pegawai sangat baik.

3.3 Populasi dan Sampel

Unit analisis dalam penelitian ini yaitu beberapa perguruan tinggi Negeri maupun Swasta yang terdaftar di Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (LLDikti) wilayah Kota Bengkulu. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai bagian keuangan yang terlibat dalam penyusunan anggaran di rektorat yang ada di beberapa perguruan tinggi di kota Bengkulu. Total populasi adalah 3 Universitas Negeri dan 3 Universitas Swasta.

Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling* yang disesuaikan dengan kriteria-kriteria tertentu yang telah ditetapkan berdasarkan tujuan penelitian atau permasalahan penelitian. Penelitian ini mengambil sampel dengan kriteria yaitu pegawai bagian keuangan yang terlibat dalam penyusunan anggaran.

3.4 Jenis, Sumber dan Metode Pengumpulan Data

3.4.1 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang terdiri dari pegawai bagian keuangan yang terlibat dalam penyusunan anggaran di rektorat pada beberapa perguruan tinggi yang ada di kota Bengkulu.

3.4.2 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah kuesioner. Kuesioner yaitu sebuah metode yang dilakukan peneliti dengan cara memberikan pertanyaan-pertanyaan terstruktur secara tertulis mengenai pengaruh partisipasi anggaran, kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai yang ditujukan kepada responden yang terdiri dari pegawai bagian keuangan yang terlibat dalam penyusunan anggaran. Dalam pengumpulan data ini, peneliti menunggu responden menjawab semua kuesioner yang telah disediakan sebelumnya. Untuk dapat menyelesaikan penyebaran kuesioner tersebut, peneliti memperkirakan waktu selama empat minggu.

3.5 Penilaian Responden Terhadap Penelitian

Statistik deskriptif yang digunakan adalah mean dan standar deviasi. Kategori *mean* dilakukan untuk memperjelas kategori skala dan mempermudah dalam menganalisa setiap pertanyaan berdasarkan rata – rata (*mean*) yang didapat. Penilaian responden terhadap penelitian ini menggunakan rumus interval sebagai berikut :

$$RS = \frac{(m - n)}{b}$$

(Sumber : Prof.Dr.Sugiyono, 2017)

Keterangan :

RS = Rentang Skala

M= Skor tertinggi yang mungkin

N =Skor terendah yang mungkin

B = Jumlah Kelas

Sesuai dengan skor alternatif jawaban responden diukur dengan skala *likert* dengan skor terendah/*minimum* 1 untuk jawaban sangat tidak setuju dan tertinggi/*maximum* 5 untuk jawaban sangat setuju dan jumlah kelas ditentukan sebanyak 5 kelas, sehingga diperoleh panjang kelas interval sebagai berikut :

$$RS = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Berdasarkan perhitungan di atas, diperoleh skala penafsiran skor rata – rata jawaban responden dengan skala rentang pada Tabel 3.1

Tabel 3. 1 Skala Rentang Jawaban Responden

Skor Jawaban	Interval	Keterangan
1	1,00 – 1,80	Sangan Tidak Setuju
2	1,81 – 2,60	Tidak Setuju
3	2,61 – 3,40	Netral
4	3,41 – 4,20	Setuju
5	4,21 – 5,00	Sangat Setuju

(Sumber : Prof. Dr. Sugiyono, 2017)

3.6 Metode Analisis Data

3.6.1 Uji Kualitas Data

3.6.1.1 Uji Validitas

Uji validitas merupakan uji yang dilakukan untuk mengetahui keabsahan/ketepatan/kecermatan suatu item pertanyaan dalam mengukur variabel yang diteliti. Suatu item dikatakan valid, apabila mampu melakukan pengukuran sesuai dengan apa yang harusnya diukur (Agung Widhi Kurniawan, 2016). Teknik yang digunakan untuk melakukan uji validitas adalah dengan menggunakan koefisien korelasi *Pearson correlation*. Data dikatakan valid apabila korelasi antar skor masing-masing butir pertanyaan dengan total skor setiap konstruksinya signifikan pada level 0,05 atau 0,01 maka pertanyaan tersebut dikatakan valid.

3.6.1.2 Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas merupakan uji yang dilakukan untuk mengetahui kehandalan (tingkat kepercayaan) suatu item pertanyaan dalam mengukur variabel yang diteliti. Suatu instrumen penelitian dapat memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi, jika hasil dari pengujian instrument tersebut menunjukkan hasil yang relative tetap/konsisten. Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan pendekatan *internal consistency reliability* yang menggunakan *alphacronbach* untuk mengidentifikasi seberapa baik hubungan antara item-item dalam instrumen penelitian (Agung Widhi Kurniawan, 2016)

3.6.2 Uji Asumsi

3.6.2.1 Uji Normalitas Data

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki *residual* mempunyai distribusi normal (Janie, 2014). Untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi variabel bebas, variabel terikat, atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak, dilakukan dengan melihat nilai tabel Kolmogorov-Smirnov dengan taraf signifikan yang digunakan adalah 5% dengan kriteria pengambilan keputusan. Dasar pengambilan keputusan dalam uji *Kolmogorov-Smirnov* adalah sebagai berikut:

- 1) Apabila nilai *Asymp. Sig (2-tailed)* lebih besar dari 0,05, maka H_0 ditolak. Maka hal ini berarti data residual terdistribusi normal.
- 2) Apabila nilai *Asymp. Sig (2-tailed)* kurang dari 0,05, maka H_0 diterima. Maka hal ini berarti data residual terdistribusi tidak normal.

3.6.2.2 Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah regresi menemukan adanya korelasi diantara variabel bebas. Model yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Jika antar variabel independen terjadi multikolinieritas sempurna, maka koefisien regresi variabel independen tidak dapat ditemukan dan nilai *standard error* menjadi tak terhingga (Janie, 2014). Untuk dapat mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas dalam model regresi

dapat dilihat dari nilai *Tolerance dan Variance Inflation Factor (VIF)*. Dasar pengambilan keputusan untuk uji multikolinieritas adalah sebagai berikut:

- 1) Jika nilai tolerance $> 0,1$ dan nilai VIF < 10 , maka tidak terjadi masalah multikolinieritas. Hal ini berarti model regresi dapat dikatakan baik.
- 2) Jika nilai tolerance $< 0,1$ dan nilai VIF > 10 , maka terjadi masalah multikolinieritas. Hal ini berarti model regresi dapat dikatakan tidak baik.

3.5.2.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik. Heteroskedastisitas yaitu adanya ketidaksamaan varian dari residual untuk semua pengamatan pada model regresi. Penelitian ini menggunakan uji Gletser yang mengusulkan untuk meregres nilai absolut residual terhadap variabel independen dengan ketentuan jika koefisien korelasi semua variabel terhadap residual $> 0,05$ dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak terjadi heteroskedastisitas.

3.6.3 Analisis Regresi Berganda

Alat analisis data yang digunakan untuk menguji hipotesis yang dirumuskan adalah analisis regresi berganda dengan bantuan Software SPSS (*Statistical Package For Social Science*). Analisis regresi berganda menunjukkan pengaruh hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen dengan persamaan sebagai berikut :

$$Y = \alpha + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_nX_3 + e$$

Y	= Kinerja Pegawai
α	= Konstanta
β_1, β_2	= Koefisien regresi
X1	= Partisipasi Anggaran
X2	= Kepemimpinan Transformasional
X3	= Kepuasan Kerja
e	= Error Term

3.6.4 Uji Hipotesis

Uji ini dilakukan dengan melihat nilai koefisien dan signifikansi dari tiap-tiap variabel independen atau variabel terikat dalam mempengaruhi variabel dependen atau variabel bebas. Dalam penelitian ini uji hipotesis akan dilakukan dua jenis uji dengan tingkat signifikansi 5% (0,05). Pengujian ini menjadi dasar apakah hipotesis dalam penelitian dapat diterima atau tidak.

3.5.4.1 Uji Koefisien Determinan (R^2)

Koefisiensi determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur seberapa baik garis regresi sesuai dengan data aktualnya (goodness of fit). Koefisiensi determinasi ini mengukur prosentase total varian variabel dependen Y yang dijelaskan oleh variabel independen di dalam garis regresi. Nilai R^2 adalah diantara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil menunjukkan kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Jika nilai R^2 mendekati satu maka variabel-variabel independen memberikan

hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

3.5.4.2 Uji Signifikansi Model (Uji F)

Uji Signifikansi (Uji F) dilakukan untuk melihat pengaruh variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen (Janie, 2014). Adapun cara pengujian dalam uji F ini, yaitu dengan menggunakan suatu tabel yang disebut dengan Tabel ANOVA (*Analysis of Variance*) dengan melihat nilai signifikansi ($\text{Sig} < 0,05$ atau 5 %).

- 1) Jika nilai signifikansi > 0.05 maka H_1 ditolak.
- 2) jika nilai signifikansi < 0.05 maka H_1 diterima.

Selain itu, dapat juga dilihat dari nilai F hitung dan F tabel. Jika $F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}}$ maka variabel bebas secara simultan berpengaruh terhadap variabel terikatnya di mana F_{tabel} dengan derajat bebas, $df: \alpha, (k-1), (n-k)$. Dimana n = jumlah pengamatan, k = jumlah variabel.

3.5.4.3 Uji Statistik t (t-test)

Uji statistik t digunakan untuk melihat signifikansi dari pengaruh variabel independen X_1, X_2 dan X_3 terhadap variabel dependen (Y) dengan menganggap variabel lain bersifat konstan. Menurut (Nihayah, 2019) uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen secara parsial. Dalam penelitian ini menggunakan tingkat signifikansi sebesar 0,05 ($\alpha = 5\%$). Kriteria penerimaan dan penolakan hipotesis yaitu :

- 1) Bila $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau nilai signifikan $< 0,05$ maka hipotesis diterima, yang artinya secara parsial variabel independen memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
- 2) Apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$, nilai signifikan $> 0,05$ maka hipotesis ditolak, yang artinya secara parsial variabel independen tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel independen.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer yang diperoleh dengan menyebarkan kuesioner secara langsung ke beberapa perguruan tinggi Kota Bengkulu. Proses perizinan dilakukan pada tanggal 2 Agustus 2022. Penelitian dilakukan selama 30 hari, yang dimulai pada 4 Agustus 2022 sampai dengan 4 September 2022. Proses pengumpulan data dimulai dari mendistribusikan kuesioner secara langsung kepada responden. Kegiatan tersebut dapat dilakukan dengan mendapat izin dari bagian tata usaha di rektorat setiap perguruan tinggi yaitu Universitas Bengkulu, Universitas Islam Negeri Fatmawati Sukarno, Universitas Terbuka, Universitas Muhammadiyah Bengkulu, Universitas Prof. Dr. Hazairin,SH dan Universitas Dehasen.

Dari 6 (enam) perguruan tinggi yang mengembalikan kuesioner hanya 5 (lima) perguruan tinggi. Pengambilan kembali kuesioner dilakukan sesuai dengan kesepakatan atau paling lama selama dua minggu setelah penyebaran kuesioner. Jumlah kuesioner yang disebarkan sebanyak 60 kuesioner. Adapun distribusi mengenai penyebaran kuesioner disajikan dalam Tabel 4.1.

Tabel 4. 1 Daftar Penyebaran dan Pengembalian Kuesioner

Keterangan	Jumlah	Persentase
Kuesioner yang disebar	60	100%
Kuesioner yang tidak Kembali	17	28%
Kuesioner yang kembali	43	72%
Kuesioner yang dapat diolah	43	72%

Sumber: Data Primer Diolah 2022 pada lampiran 3

Dari total 60 kuesioner yang disebar di 6 perguruan tinggi, hanya 5 perguruan tinggi yang mengembalikan kuesioner. Adapun kuesioner yang dikembalikan adalah sebanyak 43 kuesioner dengan persentase responden 72% dan 17 kuesioner yang tidak kembali dengan persentase responden 28%. Kuesioner yang dapat diolah adalah sebanyak 43 kuesioner dengan persentase responden 72%. Adapun penyebab tidak kembalinya kuesioner dikarenakan tidak memberikan kabar lebih lanjut atas kesediaannya mengisi kuesioner. Sebagai bukti bahwa kuesioner telah dikembalikan oleh responden, peneliti melampirkan surat keterangan dari setiap perguruan tinggi yang mengembalikan kuesioner penelitian.

4.1.1 Deskriptif Data

4.1.1.1 Demografi Data

Gambaran tentang demografi responden diperoleh dari data diri yang terdapat pada bagian data responden pada kuesioner yang meliputi jenis kelamin, usia, latar belakang pendidikan, jenjang pendidikan terakhir, jabatan, dan lama bekerja yang disajikan dalam Tabel 4.2.

Tabel 4. 2 Demografi Responden Penelitian

Berdasarkan Jenis Kelamin		
Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki – laki	19 orang	44%
Perempuan	24 orang	56%
Berdasarkan Usia		
Usia	Jumlah	Persentase
20 – 30 Tahun	2 orang	5%
31 – 40 Tahun	23 orang	53%
41 – 50 Tahun	10 orang	23%
>50 Tahun	8 orang	19%

Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan		
Jurusan	Jumlah	Persentase
Akuntansi	23 orang	53%
Manajemen	3 orang	7%
Lainnya	17 orang	40%
Berdasarkan Jenjang Pendidikan Terakhir		
Pendidikan	Jumlah	Persentase
S1	25 orang	58%
S2	13 orang	30%
S3	5 orang	12%
Berdasarkan Jabatan dan Posisi		
Jabatan dan Posisi	Jumlah	Persentase
Kepala Sub Bagian Akuntansi	3 orang	7%
Sub Koordinator Bagian Akuntansi dan Pelaporan	5 orang	12%
Biro Keuangan	22 orang	51%
Biro Perencanaan dan Pelaporan	7 orang	16%
Biro Administrasi Umum	6 orang	14%
Berdasarkan Lama Bekerja		
Tahun	Jumlah	Persentase
1 – 5 Tahun	4 orang	9%
5 – 10 Tahun	10 orang	23%
>10 Tahun	29 orang	68%

Sumber: Data Primer Diolah 2022

Dari Tabel 4.2 dapat dilihat bahwa pegawai bagian keuangan mayoritas responden didominasi oleh perempuan dibandingkan laki-laki, yaitu sebanyak 19 orang berjenis kelamin laki – laki (44%) dan 24 orang berjenis kelamin perempuan (56%) dari keseluruhan responden sebanyak 43 orang (100%). Jika dilihat dari usia, pegawai pengelola keuangan didominasi yang berusia kisaran 31-40 tahun yaitu sebanyak 23 orang (53%) dari total keseluruhan responden. Responden berusia 41-50 tahun sebanyak 10 orang (23%), responden berusia >50 tahun sebanyak 8 orang (19%) dan responden berusia 20-30 tahun sebanyak 2 orang (5%).

Jika dilihat dari latar belakang pendidikan, pegawai bagian keuangan didominasi oleh responden yang memiliki latar belakang pendidikan akuntansi sebanyak 23 orang (53%), Manajemen 3 orang (7%) dan latar belakang pendidikan selain akuntansi atau manajemen yaitu sebanyak 17 orang (40%) dari total keseluruhan responden. Hal ini mengindikasikan bahwa latar belakang pendidikan terakhir sebagai pengelola keuangan paling banyak dari jurusan akuntansi yang sesuai dengan bidangnya dan tidak menjadi hambatan juga untuk jenjang pendidikan terakhir selain akuntansi untuk dapat bekerja sebagai pengelola keuangan di beberapa Perguruan Tinggi di Kota Bengkulu. Hal ini berhubungan dengan masa kerja yang telah dialami oleh mayoritas yang sudah bekerja di bagian pengelola keuangan lebih dari lima tahun.

Dilihat dari jenjang pendidikan terakhir didominasi pada lulusan S1 yaitu sebanyak 25 orang (58%) kemudian lulusan S2 sebanyak 13 orang (30%) dan lulusan S3 sebanyak 5 orang (12%). Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi sumber daya manusia yang dimiliki oleh pegawai di Perguruan Tinggi kota Bengkulu sudah cukup baik sehingga kinerja dari pegawai yang bekerja juga dapat lebih optimal. Kemudian dilihat dari jabatan dan posisi sebagai kepala sub bagian sebanyak 3 orang (7%), Sub bagian Koordinator bagian akuntansi dan pelaporan sebanyak 5 orang (12%), Biro keuangan sebanyak 22 orang (51%), Biro perencanaan dan pelaporan sebanyak 7 orang (16%) dan Biro Administrasi umum sebanyak 6 orang (14%).

Jika dilihat dari lama bekerja, pegawai bagian keuangan mayoritas sudah bekerja lebih dari 10 tahun yakni terdiri 29 orang (68%), sudah bekerja selama 5 –

10 tahun sebanyak 10 orang (23%) dan sudah bekerja selama 1 – 5 tahun sebanyak 4 orang (9%). Pegawai dengan masa kerja lebih dari lima tahun biasanya sudah terbiasa dan lebih mengerti bagaimana pekerjaan di bagian akuntansi atau keuangan karena pengalaman yang cukup yang membuat pegawai bagian akuntansi atau keuangan menjadi terlatih dengan sendirinya ketika menghadapi pekerjaan di bagian akuntansi/keuangan.

4.1.1.2 Deskripsi Variabel Penelitian

Berdasarkan hasil pengumpulan data di lapangan melalui pengumpulan jawaban yang diperoleh dari responden, maka diperoleh informasi kongkrit tentang variabel-variabel penelitian yang terdiri atas : variabel dependen (kinerja pegawai) dan variabel independen (Partisipasi anggaran, kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja). Berikut pada Tabel 4,3 dijelaskan hasil skor jawaban responden terhadap variabel partisipasi anggaran.

Tabel 4. 3
Deskripsi Tanggapan Responden
Terhadap Partisipasi Anggaran

No	Pernyataan	STS		TS		N		S		SS		F (%)	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
1.	Organisasi saya melibatkan pegawai dalam penyusunan anggaran.	0	0	2	4,7	8	18,6	16	37,2	17	39,5	43	100
2.	Alasan yang diberikan oleh atasan ketika merevisi anggaran masuk akal.	0	0	1	2,3	5	11,6	30	69,8	7	16	43	100
3.	Saya memiliki andil dalam menentukan sasaran anggaran.	0	0	2	4,7	9	20,9	17	39,5	15	34,9	43	100
4.	Dalam penyusunan anggaran saya memberikan opini atau saran.	0	0	1	2,3	9	20,9	18	41,9	15	34,9	43	100
5.	Menurut saya usulan dari bawahan itu penting.	0	0	0	0	6	14	22	51,2	15	34,9	43	100
6.	Kontribusi saya dalam penyusunan anggaran dalam organisasi sangat besar.	0	0	2	4,7	15	34,9	20	46,5	6	14	43	100
7.	Proses penyusunan anggaran akan selesai bila saya sudah merasa yakin dengan anggaran tersebut.	0	0	3	7	20	46,5	19	44,2	1	2,32	43	100

(Sumber : Data primer diolah 2022)

Dari Tabel 4.3 di atas dapat diketahui jawaban responden dengan beberapa penjelasan pernyataan berikut ini:

1. Butir pertanyaan 1 mengenai organisasi saya melibatkan pegawai dalam penyusunan anggaran. Responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 17 orang (39,5%), setuju sebanyak 16 orang (37,2%), netral sebanyak 8 orang (18,6%), tidak setuju sebanyak 2 orang (4,65%) dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju.
2. Butir pertanyaan 2 mengenai alasan yang diberikan oleh atasan ketika merevisi anggaran masuk akal. Responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 7 orang (16,3%), setuju sebanyak 30 orang (69,8%), netral sebanyak 5 orang (11,6%), tidak setuju sebanyak 1 orang (2,33%) dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju.
3. Butir pertanyaan 3 mengenai saya memiliki andil dalam menentukan sasaran anggaran. Responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 15 orang (34,9%), setuju sebanyak 17 orang (39,5%), netral sebanyak 9 orang (20,9%), tidak setuju sebanyak 2 orang (4,65%) dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju.
4. Butir pertanyaan 4 mengenai dalam penyusunan anggaran saya memberikan opini atau saran. Responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 15 orang (34,9%), setuju sebanyak 18 orang (41,9%), netral sebanyak 9 orang (20,9%), tidak setuju sebanyak 1 orang (2,33%) dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju.

5. Butir pertanyaan 5 mengenai menurut saya usulan dari bawahan itu penting. Responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 15 orang (34,9%), setuju sebanyak 22 orang (51,2%), netral sebanyak 6 orang (14%), tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.
6. Butir pertanyaan 6 mengenai kontribusi saya dalam penyusunan anggaran dalam organisasi sangat besar. Responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 6 orang (14,0%), setuju sebanyak 20 orang (46,5%), netral sebanyak 15 orang (34,9%), tidak setuju sebanyak 2 orang (4,65%) dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju.
7. Butir pertanyaan 7 mengenai proses penyusunan anggaran akan selesai bila saya sudah merasa yakin dengan anggaran tersebut. Responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 1 orang (2,3%), setuju sebanyak 19 orang (44,2%), netral sebanyak 20 orang (46,5%), tidak setuju sebanyak 3 orang (6,98%) dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju.

Berikut pada Tabel 4,4 dijelaskan hasil skor jawaban responden terhadap variabel kepemimpinan transformasional.

Tabel 4. 4

Deskripsi Tanggapan Responden

Terhadap Kepemimpinan Transformasional

No	Pernyataan	STS		TS		N		S		SS		F	%
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
1	Pemimpin memberikan motivasi kepada saya untuk bekerja lebih baik.	0	0	0	0	5	11,6	20	46,5	18	41,9	43	100
2	Pemimpin melakukan komunikasi tentang pekerjaan dengan jelas.	0	0	0	0	4	9,3	21	48,8	18	41,9	43	100
3	Pemimpin merupakan Role Model (panutan) saya dalam organisasi.	0	0	0	0	15	34,9	20	46,5	8	18,6	43	100
4	Pemimpin memberikan petunjuk kepada saya bagaimana menyelesaikan suatu pekerjaan dengan baik.	0	0	0	0	4	9,3	24	55,8	15	34,9	43	100
5	Pemimpin mendorong saya untuk menggunakan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan.	0	0	0	0	3	6,98	27	62,8	13	30,2	43	100
6	Pemimpin mendorong saya untuk menyelesaikan masalah pekerjaan secara rasional/logis.	0	0	1	2,3	5	11,6	27	62,8	10	23,3	43	100
7	Pemimpin bersedia mendengarkan kesulitan dan keluhan yang saya alami.	0	0	0	0	9	20,9	22	51,2	12	27,9	43	100

(Sumber : Data primer diolah 2022)

Dari Tabel 4.4 di atas dapat diketahui jawaban responden dengan beberapa penjelasan pernyataan berikut ini:

1. Butir pertanyaan 1 mengenai pemimpin memberikan motivasi kepada saya untuk bekerja lebih baik. Responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 18 orang (41,9%), setuju sebanyak 20 orang (46,5%), netral sebanyak 5 orang (11,6%), tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.
2. Butir pertanyaan 2 mengenai pemimpin melakukan komunikasi tentang pekerjaan dengan jelas. Responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 18 orang (41,9%), setuju sebanyak 21 orang (48,8%), netral sebanyak 4 orang (9,3%), tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.
3. Butir pertanyaan 3 mengenai pemimpin merupakan Role Model (panutan) saya dalam organisasi. Responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 8 orang (18,6%), setuju sebanyak 20 orang (46,5%), netral sebanyak 15 orang (34,9%), tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.
4. Butir pertanyaan 4 mengenai pemimpin memberikan petunjuk kepada saya bagaimana menyelesaikan suatu pekerjaan dengan baik. Responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 15 orang (34,9%), setuju sebanyak 24 orang (55,8%), netral sebanyak 4 orang (9,3%), tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.

5. Butir pertanyaan 5 mengenai pemimpin mendorong saya untuk menggunakan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan. Responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 13 orang (30,2%), setuju sebanyak 27 orang (62,8%), netral sebanyak 3 orang (7,0%), tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.
6. Butir pertanyaan 6 mengenai pemimpin mendorong saya untuk menyelesaikan masalah pekerjaan secara rasional/logis. Responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 10 orang (23,3%), setuju sebanyak 27 orang (62,8%), netral sebanyak 5 orang (11,6%), tidak setuju sebanyak 1 orang (2,3%) dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju.
7. Butir pertanyaan 7 mengenai pemimpin bersedia mendengarkan kesulitan dan keluhan yang saya alami. Responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 12 orang (27,9%), setuju sebanyak 22 orang (51,2%), netral sebanyak 9 orang (20,9%) dan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Berikut pada Tabel 4,5 dijelaskan hasil skor jawaban responden terhadap variabel kepemimpinan transformasional.

Tabel 4. 5
Deskripsi Tanggapan Responden
Terhadap Kepuasan Kerja

No	Pernyataan	STS		TS		N		S		SS		F	%
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
1.	Sistem gaji yang diberikan sesuai dengan kebutuhan saya sehari-hari.	1	2,3	3	7	18	41,9	18	41,9	3	6,97	43	100
2.	Saya menerima gaji yang cukup dan sesuai berdasarkan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan kepada saya.	0	0	1	2,3	14	32,6	23	53,5	5	11,6	43	100
3.	Bonus yang diberikan sesuai dengan prestasi kerja.	1	2,3	1	2,3	14	32,6	21	48,8	6	14	43	100
4.	Mendapatkan penghargaan sesuai prestasi kerja.	0	0	0	0	12	27,9	20	46,5	11	25,6	43	100
5.	Merasa nyaman dengan ruangan kerja.	0	0	0	0	5	11,6	24	55,8	14	32,6	43	100
6.	Merasa puas dengan ketersediaan peralatan yang memadai dalam melaksanakan pekerjaan.	0	0	0	0	8	18,6	22	51,2	13	30,2	43	100
7.	Merasa puas dengan pekerjaan yang diberikan sudah sesuai dengan jabatan.	0	0	2	4,7	13	30,2	18	41,9	10	23,3	43	100
8.	Merasa puas atas pemberian kesempatan yang sama dalam meningkatkan karir.	0	0	0	0	9	20,9	22	51,2	12	27,9	43	100

(Sumber : Data primer diolah 2022)

Dari Tabel 4.5 di atas dapat diketahui jawaban responden dengan beberapa penjelasan pernyataan berikut ini:

1. Butir pertanyaan 1 mengenai sistem gaji yang diberikan sesuai dengan kebutuhan saya sehari-hari. Responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 3 orang (6,98%), setuju sebanyak 18 orang (41,58%), netral sebanyak 18 orang (41,9%), tidak setuju sebanyak 3 orang (6,98%) dan sangat tidak setuju sebanyak 1 orang (2,33%).
2. Butir pertanyaan 2 mengenai saya menerima gaji yang cukup dan sesuai berdasarkan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan kepada saya. Responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 5 orang (11,63%), setuju sebanyak 23 orang (53,49%), netral sebanyak 14 orang (32,6%), tidak setuju sebanyak 1 orang (2,33%) dan tidak ada yang menjawab sangat tidak setuju.

3. Butir pertanyaan 3 mengenai bonus yang diberikan sesuai dengan prestasi kerja. Responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 6 orang (13,95%), setuju sebanyak 21 orang (48,84%), netral sebanyak 14 orang (32,6%), tidak setuju sebanyak 1 orang (2,33%) dan sangat tidak setuju sebanyak 1 orang (2,33%)
4. Butir pertanyaan 4 mengenai mendapatkan penghargaan sesuai prestasi kerja. Responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 11 orang (25,58%), setuju sebanyak 20 orang (46,51%), netral sebanyak 12 orang (27,9%) dan tidak ada yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju.
5. Butir pertanyaan 5 mengenai merasa nyaman dengan ruangan kerja. Responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 11 orang (25,58%), setuju sebanyak 20 orang (46,51%), netral sebanyak 12 orang (27,9%) dan tidak ada yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju.
6. Butir pertanyaan 6 mengenai merasa puas dengan ketersediaan peralatan yang memadai dalam melaksanakan pekerjaan. Responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 13 orang (30,23%), setuju sebanyak 22 orang (51,16%), netral sebanyak 8 orang (18,6%) dan tidak ada yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju.
7. Butir pertanyaan 7 mengenai merasa puas dengan pekerjaan yang diberikan sudah sesuai dengan jabatan. Responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 10 orang (23,26%), setuju sebanyak 18 orang (41,58%), netral sebanyak 13 orang (30,2%), tidak setuju sebanyak 2 orang (4,65%) tidak ada yang menjawab sangat tidak setuju.

8. Butir pertanyaan 8 mengenai merasa puas atas pemberian kesempatan yang sama dalam meningkatkan karir. Responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 12 orang (27,91%), setuju sebanyak 22 orang (51,16%), netral sebanyak 9 orang (20,9%) dan tidak ada yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Berikut pada Tabel 4,6 dijelaskan hasil skor jawaban responden terhadap variabel kepemimpinan transformasional.

Tabel 4. 6
Tanggapan Responden
Terhadap Kinerja Pegawai

No	Pernyataan	STS		TS		N		S		SS		F	%
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
1.	Saya mempunyai kemampuan yang baik dalam melakukan pekerjaan.	0	0	0	0	0	0	20	46,5	23	53,5	43	100
2.	Saya melakukan pekerjaan dengan terampil dan teliti sesuai dengan kuantitas organisasi.	0	0	0	0	1	2,33	23	53,5	19	44,2	43	100
3.	Saya menyelesaikan pekerjaan secara tepat dan benar.	0	0	0	0	2	4,65	27	62,8	14	32,6	43	100
4.	Saya mempunyai komitmen dan tanggung jawab dalam bekerja.	0	0	0	0	1	2,32	23	53,5	19	44,2	43	100
5.	Saya berusaha lebih keras dalam menyelesaikan pekerjaan yang sulit.	0	0	0	0	3	6,98	22	51,2	18	41,9	43	100
6.	Saya mampu memilih dan melihat masalah dari pekerjaan dengan sudut pandang yang berbeda dengan pegawai yang lain.	0	0	0	0	6	14	21	48,8	16	37,2	43	100
7.	Saya memiliki pengetahuan yang luas yang dapat membantu pegawai yang lain.	0	0	0	0	5	11,6	22	51,2	16	37,2	43	100

(Sumber : Data primer diolah 2022)

Dari Tabel 4.6 di atas dapat diketahui jawaban responden dengan beberapa penjelasan pernyataan berikut ini:

1. Butir pertanyaan 1 mengenai saya mempunyai kemampuan yang baik dalam melakukan pekerjaan. Responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak

23 orang (53,5%), setuju sebanyak 20 orang (46,5%) dan tidak ada yang menjawab netral, tidak setuju dan sangat tidak setuju.

2. Butir pertanyaan 2 mengenai saya melakukan pekerjaan dengan terampil dan teliti sesuai dengan kuantitas organisasi. Responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 19 orang (44,2%), setuju sebanyak 23 orang (53,5%), netral sebanyak 1 orang (2,33%) dan tidak ada yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju.
3. Butir pertanyaan 3 mengenai saya menyelesaikan pekerjaan secara tepat dan benar. Responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 14 orang (32,6%), setuju sebanyak 27 orang (62,8%), netral sebanyak 2 orang (4,65%) dan tidak ada yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju
4. Butir pertanyaan 4 mengenai saya mempunyai komitmen dan tanggung jawab dalam bekerja. Responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 19 orang (44,2%), setuju sebanyak 23 orang (53,5%), netral sebanyak 1 orang (2,33%) dan tidak ada yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju
5. Butir pertanyaan 5 mengenai saya berusaha lebih keras dalam menyelesaikan pekerjaan yang sulit Responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 18 orang (41,9%), setuju sebanyak 22 orang (51,2%), netral sebanyak 3 orang (6,98%) dan tidak ada yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju
6. Butir pertanyaan 6 mengenai saya mampu memilih dan melihat masalah dari pekerjaan dengan sudut pandang yang berbeda. Responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 16 orang (37,2%), setuju sebanyak 21 orang (48,8%),

netral sebanyak 6 orang (13,95%) dan tidak ada yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju.

7. Butir pertanyaan 7 mengenai saya memiliki pengetahuan yang luas yang dapat membantu pegawai yang lain.. Responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 16 orang (37,2%), setuju sebanyak 22 orang (51,2%), netral sebanyak 5 orang (11,63%) dan tidak ada yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju.

4.1.2 Statistik Deskriptif

Untuk memberikan gambaran mengenai variabel-variabel penelitian yaitu partisipasi anggaran, kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja , maka digunakan tabel statistik deskriptif yang menunjukkan angka kisaran teoritis dan kisaran sesungguhnya, rata-rata dan standar deviasi. Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan *software SPSS (Statistical package for the social sciences) 23.0 for windows* untuk mempercepat perolehan hasil data yang akan menjelaskan variabel-variabel yang diteliti. Berikut Tabel 4.7 menginformasikan statistik deskriptif.

Tabel 4. 7 Statistik Deskriptif

	Kisaran Teoritis			Kisaran Aktual			Stdev	
	Min	Max	Mean	Min	Max	Mean		
Kinerja Pegawai (Y)	43	7	35	21	22	35	27,6	3,362
Partisipasi Anggaran (X1)	43	7	35	21	18	35	29,5	3,949
Kepemimpinan Transformasional (X2)	43	7	35	21	22	35	32,4	3,67
Kepuasan Kerja (X3)	43	8	40	24	20	40	31	4,78
Valid N	43							

Sumber: Data Primer Diolah 2022 pada lampiran 6

Statistik deskriptif memberikan gambaran atau deskriptif dari suatu data yang dapat dilihat dari rata-rata (*mean*) dan standar deviasi. Kisaran teoritis merupakan nilai yang didapat dari jawaban responden atas pernyataan yang diberikan. Kisaran aktual merupakan nilai kenyataan yang diperoleh oleh peneliti atas jawaban yang diberikan oleh responden yang dibuktikan oleh hasil SPSS. Dari Tabel 4.7 diatas dapat diketahui gambaran jumlah jawaban yang diberikan oleh responden untuk masing-masing variabel yang diteliti. Dari data tersebut memiliki jumlah responden (n) sebanyak 43 responden.

Pada variabel kinerja pegawai memiliki 7 item pertanyaan dalam kuesioner dengan kisaran aktual nilai skor jawaban terendah sebanyak 22 dan skor jawaban tertinggi 35 dengan nilai rata-rata (*mean*) aktual lebih besar dari *mean* teoritis yaitu $27,58 > 21$, hal ini mengindikasikan bahwa mayoritas responden menjawab dengan jawaban “Setuju” ($27,58: 7 \text{ item pertanyaan} = 3,94$). Berdasarkan hal tersebut mengindikasikan bahwa rata-rata sampel mempunyai kemampuan yang baik dalam melakukan pekerjaan, telah melakukan pekerjaan dengan terampil dan teliti sesuai dengan kualitas organisasi, pegawai menyelesaikan pekerjaan secara tepat dan benar. Mempunyai komitmen dan tanggung jawab dalam bekerja. Mampu berusaha lebih keras dalam menyelesaikan pekerjaan yang sulit dan melihat masalah dari sudut pandang yang berbeda dengan pegawai satu sama lain dan memiliki pengetahuan yang luas yang dapat membantu pegawai lainnya.

Hal ini menjelaskan bahwa kinerja pegawai sudah baik pada pegawai keuangan Perguruan Tinggi di Kota Bengkulu. Dari jawaban atas pernyataan pada

kuesioner responden setuju bahwa kinerja pegawai yang baik akan mempengaruhi hasil pekerjaannya serta nilai standar deviasi sebesar 3,362 dan rata-rata (*mean*) kisaran aktual sebesar 27,58 artinya data kurang bervariasi karena nilai standar deviasi lebih kecil daripada rata – rata (*mean*) aktual.

Pada variabel Partisipasi Anggaran memiliki 7 item pertanyaan dalam kuesioner dengan kisaran aktual nilai skor jawaban terendah sebanyak 18 dan skor jawaban tertinggi 35 dengan nilai rata-rata (*mean*) aktual lebih besar dari *mean* teoritis yaitu $29,53 > 21$, hal ini mengindikasikan bahwa mayoritas responden menjawab dengan jawaban “Sangat Setuju” ($29,53 : 7$ item pertanyaan = 4,21). Berdasarkan hal tersebut mengindikasikan bahwa rata-rata sampel sudah melibatkan pegawai dalam menyusun anggaran, pendapat yang diberikan atasan ketika merevisi anggaran masuk akal, pegawai memiliki andil dalam menentukan sasaran anggaran dan memberikan opini atau saran. Organisasi juga mempertimbangkan usulan dari pihak bawahan. Dari jawaban atas pernyataan pada kuesioner responden sangat setuju dengan adanya keterlibatan pegawai dalam menyusun anggaran akan menghasilkan kinerja pegawai yang lebih baik. Serta nilai standar deviasi sebesar 3,949 dan rata-rata (*mean*) kisaran aktual sebesar 29,53 artinya data kurang bervariasi karena nilai standar deviasi lebih kecil daripada rata – rata (*mean*) aktual.

Pada variabel kepemimpinan transformasional memiliki 7 item pertanyaan dalam kuesioner dengan kisaran aktual nilai skor jawaban terendah dari kuesioner yang disebarkan sebesar 22 dan skor jawaban tertinggi 35 dengan nilai rata-rata (*mean*) aktual lebih besar dari *mean* teoritis yaitu $32,44 > 21$, hal ini

mengindikasikan bahwa mayoritas responden menjawab dengan jawaban “Sangat Setuju” ($32,44 : 7 \text{ item pertanyaan} = 4,63$). Berdasarkan hal tersebut mengindikasikan bahwa rata-rata sampel menyetujui bahwa pemimpin memberikan motivasi kepada pegawainya untuk bekerja lebih baik, melakukan komunikasi tentang pekerjaan dengan jelas, pemimpin juga merupakan role model (panutan) para pegawai, pemimpin juga memberikan petunjuk kepada para pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik, mendorong pegawainya untuk menggunakan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaannya, menyelesaikan masalah pekerjaan secara rasional/logis dan pemimpin bersedia mendengarkan kesulitan dan keluhan para pegawainya.

Hal ini menjelaskan kepemimpinan transformasional pada pegawai keuangan Perguruan Tinggi di Kota Bengkulu sudah baik. Dari jawaban atas pernyataan pada kuesioner responden sangat setuju bahwa kepemimpinan transformasional merupakan tipe kepemimpinan yang memotivasi bawahan mereka dalam pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan serta nilai standar deviasi sebesar 3,670 dan rata-rata (*mean*) kisaran aktual sebesar 32,44 artinya data kurang bervariasi karena nilai standar deviasi lebih kecil daripada rata-rata (*mean*) aktual.

Pada variabel kepuasan kerja memiliki 8 item pertanyaan dalam kuesioner dengan kisaran aktual nilai skor jawaban terendah dari kuesioner yang disebarkan sebesar 20 dan skor jawaban tertinggi 40 dengan nilai rata-rata (*mean*) aktual lebih besar dari *mean* teoritis yaitu $30,95 > 24$, hal ini mengindikasikan bahwa mayoritas responden menjawab dengan jawaban “Setuju” ($30,95 : 8 \text{ item}$

pertanyaan = 3,86). Berdasarkan hal tersebut mengindikasikan bahwa rata rata sampel menerima sistem gaji dan gaji yang sesuai/cukup dengan kebutuhannya sehari – hari berdasarkan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan, mendapatkan bonus dan penghargaan yang sesuai dengan prestasi kerja, memiliki ruangan kerja yang nyaman, merasa puas dengan ketersediaan peralatan yang memadai dalam melaksanakan pekerjaan. Pegawai juga merasa puas dengan pekerjaan yang diberikan sudah sesuai jabatan dan atas pemberian kesempatan dalam meningkatkan karirnya.

Dari jawaban atas pernyataan pada kuesioner responden setuju yang artinya hal ini menjelaskan bahwa kepuasan kerja pegawai pada pegawai keuangan Perguruan Tinggi di Kota Bengkulu sudah memuaskan dengan apa yang diharapkan pegawai tersebut dengan apa yang dirasakannya serta nilai standar deviasi sebesar 4,780 dan rata- rata (*mean*) kisaran aktual sebesar 30,95 artinya data kurang bervariasi karena nilai standar deviasi lebih kecil daripada rata – rata (*mean*) aktual.

4.1.3 Hasil Uji Kualitas Data dan Uji Hipotesis

4.1.3.1 Hasil Uji Validitas

Uji validitas adalah uji yang digunakan untuk mengetahui sejauh mana ketepatan, kecermatan, dan keabsahan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Uji validitas ini dilakukan dengan cara melakukan korelasi *bivariate* dengan melihat output *Person Correlation*. Pengujian ini dilakukan menggunakan uji dua sisi dengan taraf signifikan 0,05 atau 5%. Jika r hitung $\geq r$ tabel maka

instrument atau pernyataan-pernyataan berkorelasi signifikan terhadap total skor dan dinyatakan valid. Adapun hasil uji validasi ditampilkan pada Tabel 4.8.

Tabel 4. 8 Hasil Uji Validitas

No	Variabel	r-Tabel	Sig.	Pearson Correlation (r-hitung)	Keterangan
1.	Kinerja Pegawai (Y)				
	Y_1	0,3008	0,000	0,684	Valid
	Y_2	0,3008	0,000	0,796	Valid
	Y_3	0,3008	0,000	0,866	Valid
	Y_4	0,3008	0,000	0,848	Valid
	Y_5	0,3008	0,000	0,805	Valid
	Y_6	0,3008	0,000	0,860	Valid
	Y_7	0,3008	0,000	0,857	Valid
2.	Partisipasi Anggaran (X1)	0,3008	0,000	0,709	Valid
	X1_1	0,3008	0,000	0,635	Valid
	X1_2	0,3008	0,000	0,841	Valid
	X1_3	0,3008	0,000	0,886	Valid
	X1_4	0,3008	0,000	0,699	Valid
	X1_5	0,3008	0,000	0,820	Valid
	X1_6	0,3008	0,000	0,586	Valid
	X1_7				
3.	Kepemimpinan Transformasional (X2)				
	X2_1	0,3008	0,000	0,797	Valid
	X2_2	0,3008	0,000	0,812	Valid
	X2_3	0,3008	0,000	0,860	Valid
	X2_4	0,3008	0,000	0,752	Valid
	X2_5	0,3008	0,000	0,740	Valid
	X2_6	0,3008	0,000	0,773	Valid
	X2_7	0,3008	0,000	0,827	Valid
4.	Kepuasan Kerja (X3)				
	X3_1	0,3008	0,000	0,786	Valid
	X3_2	0,3008	0,000	0,798	Valid
	X3_3	0,3008	0,000	0,792	Valid
	X3_4	0,3008	0,000	0,782	Valid
	X3_5	0,3008	0,000	0,735	Valid
	X3_6	0,3008	0,000	0,783	Valid
	X3_7	0,3008	0,000	0,866	Valid
	X3_8	03008	0,000	0,848	Valid

Sumber: Data Primer Diolah 2022 pada lampiran 6

Berdasarkan hasil pengamatan pada r-table didapatkan nilai dari sampel (N) adalah 43 dengan tingkat signifikansi 0,05 adalah sebesar 0,3008. Pada tabel diatas dapat dilihat bahwa semua item pertanyaan untuk tiap-tiap variabel memiliki nilai r-hitung (*Pearson Corelation*) yang bernilai positif dan lebih besar dari nilai r-tabelnya yaitu 0,3008 dengan signifikansi masing-masing variabel 0,000 yang mana nilai ini lebih kecil dari 0,05. Maka dari itu dapat disimpulkan bahwa semua pernyataan pada setiap variabel didalam kuesioner adalah valid serta dapat dilanjutkan untuk digunakan pada pengujian selanjutnya.

4.1.3.2 Hasil Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah uji yang digunakan untuk mengetahui suatu tingkat kepercayaan atau keandalan dari item pertanyaan dalam mengukur variabel yang diteliti. Uji reliabilitas ini dilakukan dengan menggunakan uji statistik *Cronbach's Alpha* $> 0,70$ (Ghozali, 2018). Adapun nilai hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada Tabel 4.9.

Tabel 4. 9 Hasil Uji Reliabilitas

No.	Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
1.	Kinerja Pegawai (Y)	0,916	Reliabel
2.	Partisipasi Anggaran (X1)	0,864	Reliabel
3.	Kepemimpinan Transformasional (X2)	0,864	Reliabel
4.	Kepuasan Kerja (X3)	0,918	Reliabel

Sumber: Data Primer Diolah 2022 pada lampiran 6

Pada tabel dapat dilihat hasil dari pengolahan yang telah dilakukan menggunakan uji statistik *Cronbach's Alpha*. Adapun hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa nilai *Coeficient Cronbach's Alpha* pada seluruh variabel

penelitian lebih besar dari 0,70 sehingga dapat disimpulkan bahwa untuk pernyataan setiap variabel penelitian adalah reliabel.

4.1.4 Hasil Uji Asumsi

4.1.4.1 Hasil Uji Normalitas Data

Uji Normalitas adalah uji yang dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel dependen dan variabel independen sudah berdistribusi normal atau tidak. Adapun uji normalitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan Kolmogorov-smirnov *test*. Pengujian data dapat dinyatakan berdistribusi normal apabila nilai *Asymp. Sig (2-tailed)* yang dihasilkan dari *unstandardized residual* lebih besar dari *alpha* yaitu sebesar 0,05. Adapun hasil pengujian normalitas data disajikan pada Tabel 4.10 sebagai berikut:

Tabel 4. 10 Hasil Uji Normalitas Data

Variabel	N	<i>Asymp. Sig (2-Tailed)</i>	Keterangan
Unstandardized Residual	43	0,200	Berdistribusi Normal

Sumber: Data Primer Diolah 2022 pada lampiran 6

Dari Tabel 4.12 terlihat bahwa *unstandardized residual* memiliki nilai probabilitas (*Asymp. Sig*) *Kolmogorov Smirnov* 0,200 lebih dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa instrument data yang digunakan dalam penelitian ini berdistribusi normal.

4.1.4.2 Hasil Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinieritas adalah uji yang dilakukan untuk mengetahui ada atau tidaknya korelasi yang signifikan antar variabel independen dari model yang diteliti. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas dalam model regresi dapat dilihat dari nilai *Tolerance* (t) dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Adapun hasil pengujiannya dapat dilihat pada Tabel 4.11 sebagai berikut:

Tabel 4. 11 Hasil Uji Multikolinearitas

No	Variabel	Collinearitas Statistic		Keterangan
		Tolerance	VIF	
1.	Partisipasi Anggaran (X1)	0,163	6,144	Bebas Multikolinieritas
2.	Kepemimpinan Transformasional (X2)	0,107	9,316	Bebas Multikolinieritas
3.	Kepuasan Kerja (X3)	0,188	5,307	Bebas Multikolinieritas

(Sumber: Data Primer Diolah 2022 pada lampiran 6)

Pada tabel diatas dapat dilihat nilai *Tolerance* dan nilai VIF. Batas nilai *tolerance* adalah 0,1 dan batas nilai VIF adalah 10. Dasar pengambilan keputusan uji multikolinieritas adalah sebagai berikut:

- 1) Jika nilai tolerance $> 0,1$ dan nilai VIF < 10 , maka tidak terjadi masalah multikolinieritas. Hal ini berarti model regresi dapat dikatakan baik.
- 2) Jika nilai tolerance $< 0,1$ dan nilai VIF > 10 , maka terjadi masalah multikolinieritas. Hal ini berarti model regresi dapat dikatakan tidak baik.

Berdasarkan dasar pengambilan keputusan diatas dapat disimpulkan bahwa nilai *tolerance* untuk seluruh variabel untuk seluruh variabel $> 0,1$ dan nilai VIF < 10 hal ini berarti dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala multikolinieritas dalam model persamaan regresi.

4.1.4.3 Hasil Uji Heterokedastisitas

Uji Heterokedastisitas adalah uji yang digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya kesamaan residual untuk semua pengamatan pada model regresi. Penelitian ini menggunakan uji *gletser* dengan cara meregresikan nilai *absolut residual* terhadap variabel independen dengan ketentuan, jika tingkat signifikansi semua variabel $> 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa semua variabel pada model regresi tidak terjadi heterokedastisitas. Adapun hasil pengujian heterokedastisitas dapat dilihat pada Tabel 4.12.

Tabel 4. 12 Hasil Uji Heterokedastisitas

No.	Variabel	Signifikansi	Keterangan
1.	Partisipasi Anggaran (X1)	0,456	Bebas Heterokedastisitas
2.	Kepemimpinan Transformasional (X2)	0,106	Bebas Heterokedastisitas
3.	Kepuasan Kerja (X3)	0,082	Bebas Heterokedastisitas

(Sumber: Data Diolah 2022 pada lampiran 6)

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa signifikansi dalam uji *glejser* untuk variabel independen lebih besar dari 0,05. Sehingga dapat disimpulkan berdasarkan hasil tersebut bahwa variabel-variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini bebas dari heterokedastisitas.

4.1.5 Hasil Uji Hipotesis

Dalam penelitian ini pengujian hipotesis yang digunakan adalah dengan menggunakan analisis regresi linear berganda dengan bantuan program SPSS versi 23. Adapun hasil dari regresi linear berganda dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.13.

Tabel 4. 13 Hasil Uji Regresi

Persamaan Regresi				
Variabel	Koefisien B	t-hitung	Sig.	Hasil
Partisipasi Anggaran (X1)	0,438	3,742	0,001	Diterima
Kepemimpinan Transformasional (X2)	-0,310	-2,002	0,052	Ditolak
Kepuasan Kerja (X3)	0,552	6,147	0,00	Diterima
<i>Ajusted R Square</i>		0,871		
F		95,384		
<i>Sig.</i>		0,000		

(Sumber: Data Diolah 2022 pada lampiran 6)

Adapun penjelasan untuk setiap uji hipotesis sebagai berikut:

1) Uji F

Dari tabel diatas dapat dilihat untuk persamaan regresi diperoleh nilai statistik F model (F hitung) sebesar 95,384 lebih besar dari F tabel yaitu 2,850 dengan nilai signifikansi 0,000 yang berarti nilai ini lebih kecil dari 0,05 sehingga hasil pengujian ini menunjukkan bahwa model regresi berganda yang diperoleh dari penelitian adalah fit, sehingga dapat dilanjutkan untuk uji tahap selanjutnya.

2) Uji Koefisien Determinasi (*Adjusted R²*)

Uji Koefisien Determinasi (*Adjusted R²*) adalah uji yang digunakan untuk melihat seberapa besar persentase pengaruh variabel independen terhadap variabel

dependen. Dari hasil analisis data diperoleh nilai *Adjusted R*² pada persamaan regresi adalah sebesar 0,871 (87,1%). Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh variabel bebas yaitu partisipasi anggaran, kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai yaitu sebesar 87,1%, sedangkan selebihnya sebesar 12,9% dipengaruhi oleh variabel lain.

3) Uji t

Uji t adalah uji yang digunakan untuk mengetahui pengaruh dari masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Hipotesis dikatakan dapat diterima apabila $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ atau nilai signifikan $< 0,05$ maka hipotesis diterima, yang artinya secara parsial variabel independen memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel dependen dan apabila $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$, nilai signifikan $> 0,05$ maka hipotesis ditolak, yang artinya secara parsial variabel independen tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel independen. Selanjutnya, untuk melihat arah pengaruh negatif atau positif, maka dilihat dari nilai koefisien regresi yang diperoleh, apabila koefisien regresi memiliki tanda negatif (-) maka variabel independen memiliki pengaruh negatif terhadap variabel dependen. Artinya, setiap peningkatan variabel independen akan menurunkan variabel dependen. Sebaliknya, jika koefisien regresi bernilai positif (+) maka variabel independen memiliki pengaruh positif. Artinya, setiap peningkatan variabel independen akan meningkatkan variabel dependen (Ghozali,2018).

Hipotesis pertama (H1) ditujukan untuk menguji apakah partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada perguruan tinggi di Kota Bengkulu. Berdasarkan Tabel 4.13 diatas, hasil pengujian hipotesis partisipasi anggaran terhadap kinerja pegawai menunjukkan nilai koefisien regresi yang positif yaitu sebesar 0,438 dengan nilai signifikansi sebesar 0,001. Tingkat signifikansi pada pengujian hipotesis tersebut bernilai $<0,05$ dan koefisien bernilai positif, hal ini menunjukkan bahwa variabel partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga hipotesis pertama (H1) **diterima**.

Hipotesis kedua (H2) ditujukan untuk menguji apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada perguruan tinggi di Kota Bengkulu. Berdasarkan Tabel 4.13 diatas, hasil pengujian hipotesis kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai menunjukkan nilai koefisien regresi yang negatif yaitu sebesar -0,310 dengan nilai signifikansi sebesar 0,052. Tingkat signifikansi pada pengujian hipotesis tersebut bernilai $>0,05$ dan koefisien bernilai negatif, hal ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga hipotesis kedua (H2) **ditolak**.

Hipotesis ketiga (H3) ditujukan untuk menguji apakah kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada perguruan tinggi di Kota Bengkulu. Berdasarkan Tabel 4.13 diatas, hasil pengujian hipotesis kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai menunjukkan nilai koefisien regresi yang positif yaitu sebesar 0,552 dengan nilai signifikansi sebesar 0,00. Tingkat signifikansi

pada pengujian hipotesis tersebut bernilai $<0,05$ dan koefisien bernilai positif, hal ini menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga hipotesis ketiga (H3) **diterima**.

4.2 Pembahasan

4.2.1 Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Pegawai

Dari hasil pengujian hipotesis pertama (H1) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel partisipasi anggaran terhadap kinerja pegawai. Rata – rata jawaban kuesioner yang diisi oleh responden adalah sangat setuju, yang memuat pernyataan bahwa pegawai yang bekerja di organisasinya sangat setuju bahwa organisasinya telah melibatkan pegawainya dalam menyusun anggaran, ketika para atasan merevisi anggaran sesuai dengan tujuannya, para pegawai juga sangat setuju karena dalam menyusun anggaran diberi andil dalam menentukan sasaran anggaran dan memberikan opini atau saran.

Dari hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan diperoleh bahwa variabel partisipasi anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini bermakna bahwa jika pegawai semakin sering atau semakin banyak dilibatkan dalam proses penyusunan anggaran, maka kinerja pegawai akan semakin baik. Dengan adanya keterlibatan individu terkait partisipasinya dalam penyusunan anggaran maka akan mendorong pegawai tersebut untuk dapat lebih bertanggung jawab terhadap tugas yang dikerjakannya sehingga akan meningkatkan kinerjanya. Keterlibatan pegawai dalam penyusunan anggaran merupakan sarana bagi pegawai untuk dapat lebih mengerti apa yang mereka kerjakan dan memotivasi pegawai untuk lebih aktif sehingga peningkatan

motivasi tersebut berakibat pada peningkatan kinerja. Selanjutnya keterlibatan tersebut akan membantu pegawai dalam meningkatkan kinerja mereka dengan mengetahui target anggaran.

Hubungan partisipasi anggaran terhadap teori *goal setting* menjelaskan bahwa di mana individu akan lebih berkomitmen untuk melaksanakan tujuannya ketika individu tersebut terlibat/diberikan kesempatan dalam menetapkan tujuan dan bukan diberikan dari atasannya saja, ketika tujuan tersebut didasarkan pada sebagian dari kemampuan individu tersebut (Wibowo, 2021). Maka dari itu individu tersebut cenderung akan bekerja dengan lebih baik. Partisipasi anggaran bila tidak dilaksanakan dengan benar dapat mengakibatkan kegagalan dalam mencapai standar tujuan. Akibat lainnya dari penerapan partisipasi anggaran yang kurang benar adalah dapat menyebabkan kesenjangan dalam anggaran dan munculnya partisipasi semu.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian (Dini Halida, Elvin Bastian, 2022) yang melakukan penelitian yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Kemudian sama halnya pada penelitian yang dilakukan oleh (Dewi Ni Ketut Sari Sukma, 2017) yang menemukan bahwa secara parsial partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

4.2.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai

Dari hasil pengujian hipotesis kedua (H2) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh negatif tidak signifikan pada variabel kepemimpinan transformasional

terhadap kinerja pegawai. Rata – rata jawaban kuesioner yang diisi oleh responden adalah sangat setuju, hal ini menunjukkan bahwa pemimpin yang memberikan motivasi kepada pegawainya, melakukan komunikasi tentang pekerjaan dengan jelas dan baik, mendorong pegawainya untuk menggunakan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan dan menyelesaikan masalah secara rasional/logis dan pemimpin bersedia mendengarkan kesulitan dan keluhan para pegawainya belum mampu memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada perguruan tinggi di kota Bengkulu.

Dari hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan, diperoleh bahwa variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini bermakna bahwa semakin tinggi gaya kepemimpinan transformasional yang diberikan pemimpin dalam memotivasi/mendorong dan menggerakkan bawahannya untuk bisa melakukan suatu pekerjaan dengan baik maka mengakibatkan kinerja pegawainya akan semakin menurun.

Hubungan kepemimpinan transformasional terhadap teori *goal setting* menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional juga berpacu pada tujuan dan termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. Sebagai upaya untuk mendukung tercapainya tujuan organisasi tersebut pemimpin - pemimpin pada penelitian ini memberikan dorongan/motivasi untuk menyelesaikan masalah secara rasional/ logis, pemimpin memberikan saran atau arahan secara rutin untuk mengarahkan pegawainya untuk memperlancar kinerja pegawai tersebut, pemimpin menggunakan kreativitasnya dalam bekerja dan bersedia mendengarkan

kesulitan dan keluhan yang dialami pegawainya. Masalah yang sering muncul adalah ketika sikap pemimpin yang diberikan secara berlebihan yang akan memberikan dampak pada pegawai yang merasakan ketidaknyamanan. Namun kepemimpinan transformasional yang dilakukan seorang pemimpin dengan menyesuaikan kepada bawahan akan memberikan keamanan pada pegawai - pegawainya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Novitasari & Fidiastuti, 2018) bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai. Kemudian sama halnya pada penelitian yang dilakukan oleh (Masturi et al., 2021) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

4.2.3 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian hipotesis ketiga (H3) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan pada variabel kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Rata – rata jawaban kuesioner yang diisi oleh responden adalah setuju, yang memuat pernyataan bahwa para pegawai setuju dengan gaji, bonus, penghargaan, ketersediaan peralatan yang memadai dan pemberian kesempatan yang sama dalam meningkatkan karir akan memberikan dampak terhadap kinerja pegawai pada perguruan tinggi di kota Bengkulu.

Dari hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan diperoleh bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

pegawai. Hasil ini bermakna bahwa jika pegawai semakin merasa puas terhadap pekerjaannya maka kinerja pegawai tersebut akan semakin meningkat. Peningkatan kinerja akan mengakibatkan pekerja yang puas akan lebih produktif dalam melakukan pekerjaannya.

Hubungan kepuasan kerja terhadap teori *goal setting* menjelaskan bahwa ada kesenjangan antara tujuan individu dalam bekerja tentang bagaimana dia berpikir tentang pekerjaannya dengan kenyataan yang dirasakan. Kepuasan kerja yang diharapkan para pegawai di perguruan tinggi di kota Bengkulu dalam bekerja seperti gaji, bonus, penghargaan dan kesempatan yang diberikan untuk meningkatkan karir. Sebagai upaya untuk mendukung tercapainya kebutuhan tersebut dipenuhi dengan cara bekerja, menggunakan kemampuannya sehingga memberikan manfaat bagi individu maupun organisasi. Pada saat bekerja, maka saat itulah individu mempunyai harapan – harapan bahwa kebutuhan akan terpenuhi di tempat bekerja. Ketidakpuasan muncul ketika ada kesenjangan antara harapan individu terhadap organisasi dengan kebutuhan yang diterimanya setelah bekerja dalam organisasi.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian (Novitasari & Fidiastuti 2018) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Kemudian sama halnya pada penelitian yang dilakukan oleh (Ferawilyanti et al., 2019) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

BAB V PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh partisipasi anggaran, kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan data hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan :

- 1) Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Partisipasi Anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai, artinya jika pegawai bagian keuangan semakin dilibatkan dalam proses penyusunan anggaran, maka kinerja pegawai bagian keuangan akan semakin baik.
- 2) Kepemimpinan Transformasional berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, artinya semakin tinggi gaya kepemimpinan transformasional pada perguruan tinggi maka akan menurunkan kinerja pegawainya.
- 3) Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya jika pegawai semakin merasa puas terhadap pekerjaannya maka kinerja pegawai tersebut akan semakin meningkat. Peningkatan kinerja akan mengakibatkan pekerja yang puas akan lebih produktif dalam melakukan pekerjaannya.

5.2 Implikasi

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan diatas, maka penelitian ini memiliki implikasi sebagai berikut:

1) Implikasi Praktis

Secara praktis dapat menjadi bahan masukan bagi Perguruan Tinggi di Kota Bengkulu bahwa untuk meningkatkan partisipasi anggaran dan kepuasan kerja dapat menghasilkan kinerja pegawai yang berkualitas. Untuk meningkatkan penerapan partisipasi anggaran pada tabel 4.3 dengan nilai paling kecil di soal nomor 4, dalam hal ini sebagian pegawai perlu mendorong kesadaran dan berpikir kritis untuk memberikan opini atau saran mereka dalam rapat menyusun anggaran. Mengenai kepuasan kerja pada tabel 4.5 soal nomor 3, perguruan tinggi perlu memberikan apresiasi atas prestasi kerja yang dihasilkan pegawainya untuk meningkatkan kinerjanya.

Tetapi dalam penelitian ini kepemimpinan transformasional belum memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Pada tabel 4.4 dengan nilai paling kecil di soal nomor 4, dalam hal ini pemimpin perlu lebih memotivasi pegawainya dalam menyelesaikan masalah pekerjaan secara rasional/ logis karena dengan kemampuan berpikir logis, akan membantu pegawai untuk bernalar, tak terkecuali saat membuat keputusan penting, memecahkan masalah, menghasilkan ide-ide kreatif, dan juga menetapkan

sebuah tujuan. Semakin kuat keterampilan berpikir logis yang dimiliki, maka akan semakin mudah menemukan solusi atas permasalahan yang terjadi.

2) Implikasi Teoritis

Hasil penelitian ini mendukung teori *goal setting* yang mengemukakan bahwa pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan. Artinya, jika seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh suatu organisasi, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi perilaku kerjanya dengan keberhasilan pegawai meningkatkan kinerjanya merupakan tujuan utama yang ingin dicapai. Sedangkan variabel partisipasi anggaran, kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja merupakan faktor penentu. Semakin tinggi faktor penentu tersebut maka semakin tinggi pula kemungkinan pencapaian tujuannya

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini tidak terlepas dari keterbatasan – keterbatasan diantaranya :

1. Ruang lingkup dalam penelitian ini terbatas, hanya dalam lingkup bagian keuangan rektorat dan dalam menyusun anggaran terdapat responden – responden perwakilan dari fakultas dan jurusan, maka dari itu penelitian ini belum menghasilkan hasil yang maksimal karena tidak menjangkau beberapa responden diluar bagian keuangan rektorat.

2. Tempat penelitian ini menggabungkan beberapa perguruan tinggi di kota Bengkulu seperti PTN-BH, PTN-BLU, PTN-Satker dan yayasan yang tidak sesuai kriteria perguruan tinggi satu sama lain.

5.4 Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Berdasarkan hasil penelitian, pembahasan dan kesimpulan di atas serta pertimbangan masih adanya keterbatasan dalam penelitian maka untuk penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan rekomendasi berikut ini:

- 1) Peneliti selanjutnya diharapkan memilih sampel pada bagian pengelola keuangan seluruh bagian rektorat, fakultas dan jurusan pada perguruan tinggi.
- 2) Penelitian selanjutnya diharapkan untuk mengelompokkan terlebih dahulu kriteria – kriteria perguruan tinggi yang sesuai dengan sistem pengelola keuangannya seperti PTN – BH, PTN BLU, PTN – Satker dan Yayasan atau penelitiannya fokus pada satu perguruan tinggi dikarenakan setiap perguruan tinggi sistem pengelola keuangannya berbeda – beda.

DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. (2014). *Evaluasi Kinerja Sdm*. Rafika Aditama, Bandung.
- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Adhan, M., Jufrizen, J., Prayogi, M. A., & Siswadi, Y. (2019). Peran Mediasi Komitmen Organisasi Pada Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dosen Tetap Universitas Swasta Di Kota Medan. *Jurnal Samudra Ekonomi Dan Bisnis*, 11(1), 1–15. <https://doi.org/10.33059/jseb.v11i1.1654>
- Agung Widhi Kurniawan, Z. P. (2016). Metode Penelitian Kuantitatif. In *Pandiva Buku*. <https://doi.org/10.1088/1751-8113/44/8/085201>
- Ambarini, E. F., & Mispriyanti, M. (2020). Pengaruh Budget Emphasis, Self Esteem, Dan Partisipasi Anggaran Terhadap Budgetary Slack Pada Opd Pemerintah Kabupaten Kebumen. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi (Jimmba)*, 2.
- Arifin, M. (2017). Pengaruh Kompensasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja (Studi Terhadap Fakultas Keguruan Dan Ilmu Pendidikan Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara). *Jurnal Edutech*, 3(2), 87–98.
- Arsanti, T. A. (2014). Hubungan Antara Penetapan Tujuan, Self Efficacy Dan Kinerja. *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi.*, 16(Issn: 1412-3126).
- Ban-Pt. (2020). *Peraturan Badan Nasional Akreditasi Perguruan Tinggi Nomor 1 Tahun 2020 Tentang Mekanisme Akreditasi Untuk Akreditasi Yang Dilakukan Oleh Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi*.
- Brownell, P. (1982). A Field Study Examination Of Budgetary Participation And Locus Of Control. *The Accounting Review*, 57.
- Dewi Ni Ketut Sari Sukma. (2017). *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Manajerial*. Fakultas Ekonomi Universitas Mahasaraswat. Denpasar.
- Dian, I. A. P. Fitriani. (2019). *Kuesioner Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Objek Wisata Air Panas Banjar*. 1, 105–112.
- Dini Halida, Elvin Bastian, R. M. (2022). *Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen, Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial*. 18(2), 127–138.
- Djuraidi, A., & Laily, N. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, 13(1), 1. <https://doi.org/10.26623/jreb.v13i1.2182>
- Edison, Emron., D. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. In *Alfabeta*.
- Ermawati, N. (2012). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial: Komitmen Organisasi Dan Persepsi Inovasi Sebagai Variabel Intervening. In *Thesis*. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Ferawilyanti, F., Supriono, B., & Rozikin, M. (2019). Proses Penyusunan Anggaran Untuk Mewujudkan Kinerja, Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Karyawan Berbasis Partisipasi Di Universitas Teuku Umar. *Profit*, 13(02), 54–64.

<https://doi.org/10.21776/Ub.Profit.2019.013.02.6>

- French, Et Al. (1960). An Experiment On Participation In Norwegian Factory: Interpersonal Dimensions Of Decision-Making. *Humanrelation*, 1.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program Ibm Spss 25*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- H Simamora. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kedua*. Stie Ykpn, Yogyakarta.
- Handoko, T. H. (2011). *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia* (Bpfe).
- Henry, N. (2013). Public Administration And Public Affair. *Pearson Education, Inc, United States*.
- Janie, D. N. A. (2014). Statistik Deskriptif & Regresi Linier Berganda Dengan Spss. In *Semarang University Press*.
- Junjunan, N. A., & Yulianto, A. (2019). Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Budget Emphasis Terhadap Budgetary Slack Pada Rumah Sakit. *Jurnal Kajian Akuntansi*, 3.
- Kharis, Indra. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Bank Jatim Cabang Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (Jab)*, Vol. 3 No.
- Locke. E. A. (1968). Toward A Theory Of Task Motivation And Incentives. *Organizational Behavior And Human Performance*, 3.
- Maharani, A., & Agus Ardiana, P. (2015). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Asimetri Informasi, Dan Budaya Organisasi Pada Senjangan Anggaran. *E-Jurnal Akuntansi*.
- Mardiasmo. (2006). *Akuntansi Sektor Publik*. Andi. Yogyakarta
- Mardiasmo. (2012). *Otonomi Dan Manajemen Keuangan Daerah*. Andi. Yogyakarta
- Miller, J. P. (1996). Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership. *The Journal Of Academic Librarianship*, 22(2), 145–146. [https://doi.org/10.1016/S0099-1333\(96\)90189-5](https://doi.org/10.1016/S0099-1333(96)90189-5)
- Mondiani, T. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt . Pln (Persero) Upj Semarang. *Jurnal Administrasi Bisnis Volume*, 1(1), 46–54.
- Mubarak, A., & Darmanto, S. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pns Di Kecamatan Watukumpul Kabupaten Pemalang). *Maksimum*, 5(1), 1. <https://doi.org/10.26714/Mki.5.1.2015.1-16>
- Nihayah, A. Z. (2019). Pengolahan Data Penelitian Menggunakan Software Spss 23.0. *Uin Walisongo Semarang*, 1–37.
- Novitasari, D., & Fidiastuti, F. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Wiwaha Program Magister Manajemen*, 5(1), 17–31. <https://doi.org/10.32477/Jrm.V5i1.37>
- Panjaitan, F. B., Margaret, R., & Carolina, Y. (2019). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Budgetary Slack Pada Dinas Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Di Propinsi Jawa Barat. *Ournal Of Accounting, Finance, Taxation, And Auditing (Jafta)*, 1.
- Permana, A. D., & Sriathi, A. A. A. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional,

- Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 5(7), 255169.
- Pratolo, S., Mukti, A. H., & Sofyani, H. (2021). Intervening Role Of Performance-Based Budgeting In The Relationship Between Transformational Leadership , Organizational Commitment And University Performance. *Jurnal Dinamika Akuntansi Dan Bisnis*, 8(1), 77–90.
https://Scholar.Archive.Org/Work/Fzoujbpouvextanskwvokoc2e/Access/Wayback/Http://Jurnal.Unsyiah.Ac.Id/Jdab/Article/Download/19116/Pdf_1
- Prof.Dr.Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Alfabeta, Cv.
- Putra, A. A. B. W. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Pembangunan Daerah (Bpd) Bali Cabang Utama Denpasar. *Sains, Akuntansi Dan Manajemen (Jsam)*, 1(4), 609–625.
- Reitz, H. J. (1981). Group Effectiveness In Organization. *Universitas Michigan : Scott Foresman*.
- Robbins, S. P. (2006). *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Pt. Indeks, Kelompok Gramedia.
- Robin, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior (15th Ed.)*. . . *New Jersey: Pearson Education, Inc., Prentice Hall*.
- Wibowo, P. (2021). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 9(2), 48–55. <https://Doi.Org/10.32520/Jak.V9i2.1311>
- Widodo Sunaryo. (2017). *Instrumen Pengukuran Gaya Kepemimpinan Konsep Dan Metode Pengukuran Gaya-Gaya Kepemimpinan Yang Efektif Untuk Mengelola Kondisi Dan Situasi Organisasi Yang Spesifik*. Yayasan Warkat Utama.
- Zulfrianti. (2017). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Work Engagement Karyawan*.

**L
A
M
P
I
R
A
N**

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian

Yth. Bapak/Ibu/Saudara/i Responden Penelitian

Di

Tempat

Dengan hormat,

Sehubungan dengan menyelesaikan tugas akhir saya sebagai mahasiswa Program Studi (S1) Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bengkulu, saya :

Nama : Tri Andani

NPM : C1C018150

Program Studi : S1 Akuntansi

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Dengan ini saya memohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/I menjadi responden untuk mengisi kuesioner berikut ini dengan sebenar-benarnya dan jujur sesuai dengan petunjuk pengisian. Respon Bapak/Ibu/Saudara/I akan dijaga kerahasiannya dan hanya digunakan untuk tujuan akademik.

Atas kesediaan dan kerelaan Bapak/Ibu/Saudara/I untuk mengisi kuesioner ini saya ucapkan terima kasih.

Bengkulu, Agustus 2022

Peneliti

Tri Andani

NPM C1C018150

KUESIONER PENELITIAN

Petunjuk Pengisian Kuesioner :

Kuesioner penelitian berjudul **“Pengaruh Partisipasi Anggaran, Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Keuangan Perguruan Tinggi Di Kota Bengkulu)”** terbagi menjadi tiga bagian yaitu pada bagian I mengenai identitas responden, pada bagian II mengenai daftar pertanyaan terkait variabel dependen dan variabel independen dan pada bagian III diharapkan pihak instansi dapat memberikan surat keterangan bahwa peneliti telah selesai melaksanakan penelitian di instansi yang bersangkutan dengan ditandai cap dan tanda tangan dari pihak yang mewakili instansi.

Beberapa petunjuk pengisian kuesioner sebagai berikut :

1. Mohon dibaca setiap pernyataan dengan teliti.
2. Beri tanda *check list* atau centang (√) pada pilihan yang sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu/Saudara/i. Dengan kriteria pernyataan sebagai berikut :
 - a. STS = Sangat Tidak Setuju
 - b. TS = Tidak Setuju
 - c. N = Netral
 - d. S = Setuju
 - e. SS = Sangat Setuju
3. Dalam mengisi pernyataan dimohon untuk mengisi semua pernyataan dikarenakan peneliti sangat membutuhkan jawaban tersebut guna untuk kepentingan penelitian.

Bagian Pertama : Identitas Responden

Dimohon dengan hormat Bapak/Ibu/Saudara/i untuk mengisi identitas secara lengkap dan memberikan tanda tangan centang (√).

Nama/Inisial :(Boleh tidak diisi)

Jenis Kelamin : Laki-Laki Perempuan

Usia :Tahun

Latar Belakang Pendidikan : Akuntansi Manajemen Lainnya

Pendidikan terakhir : S1 S2 S3

Nama Instansi :

Jabatan :

Lama Bekerja :

Bagian Kedua :

A. Pernyataan Mengenai Partisipasi Anggaran

Pertanyaan/pernyataan dibawah ini berkaitan dengan persepsi Saudara/i terhadap partisipasi anggaran dalam organisasi tempat Saudara/i bekerja. Mohon pilih dan lingkari nomor yang Saudara/i anggap paling tepat mencerminkan persepsi Saudara/i.

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1.	Organisasi saya melibatkan pegawai dalam penyusunan anggaran.					
2.	Alasan yang diberikan oleh atasan ketika merevisi anggaran masuk akal.					
3.	Saya memiliki andil dalam menentukan sasaran anggaran.					
4.	Dalam penyusunan anggaran saya memberikan opini atau saran.					
5.	Menurut saya usulan dari bawahan itu penting.					
6.	Kontribusi saya dalam penyusunan anggaran dalam organisasi sangat besar.					
7.	Proses penyusunan anggaran akan selesai bila saya sudah merasa yakin dengan anggaran tersebut.					

(Ambarini, E. F., & Mispiyanti, 2020)

B. Pernyataan Mengenai Kepemimpinan Transformasional

Pertanyaan/pernyataan dibawah ini berkaitan dengan persepsi Saudara/i terhadap kepemimpinan transformasional dalam organisasi tempat Saudara/i bekerja. Mohon pilih dan lingkari nomor yang Saudara/i anggap paling tepat mencerminkan persepsi Saudara/i.

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1	Pemimpin memberikan motivasi kepada saya untuk bekerja lebih baik.					
2.	Pemimpin melakukan komunikasi tentang pekerjaan dengan jelas.					
3.	Pemimpin merupakan Role Model (panutan) saya dalam organisasi.					
4.	Pemimpin memberikan petunjuk kepada saya bagaimana					

	menyelesaikan suatu pekerjaan dengan baik.					
5.	Pemimpin mendorong saya untuk menggunakan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan.					
6.	Pemimpin mendorong saya untuk menyelesaikan masalah pekerjaan secara rasional/logis.					
7.	Pemimpin bersedia mendengarkan kesulitan dan keluhan yang saya alami.					

(Zulfitrianti,2017) (Dian,2019)

C. Pernyataan Mengenai Kepuasan Kerja

Pertanyaan/pernyataan dibawah ini berkaitan dengan persepsi Saudara/i terhadap kepuasan kerja dalam organisasi tempat Saudara/i bekerja. Mohon pilih dan lingkari nomor yang Saudara/i anggap paling tepat mencerminkan persepsi Saudara/i.

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1.	Sistem gaji yang diberikan sesuai dengan kebutuhan saya sehari-hari.					
2.	Saya menerima gaji yang cukup dan sesuai berdasarkan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan kepada saya.					
3.	Bonus yang diberikan sesuai dengan prestasi kerja.					
4.	Mendapatkan penghargaan sesuai prestasi kerja.					
5.	Merasa nyaman dengan ruangan kerja.					
6.	Merasa puas dengan ketersediaan peralatan yang memadai dalam melaksanakan pekerjaan.					
7.	Merasa puas dengan pekerjaan yang diberikan sudah sesuai dengan jabatan.					
8.	Merasa puas atas pemberian kesempatan yang sama dalam meningkatkan karir.					

(Setyo Wibowo,2015)

D. Pernyataan Mengenai Kinerja Pegawai

Pertanyaan/pernyataan dibawah ini berkaitan dengan persepsi Saudara/i terhadap kinerja pegawai dalam organisasi tempat Saudara/i bekerja. Mohon pilih dan lingkari nomor yang Saudara/i anggap paling tepat mencerminkan persepsi Saudara/i.

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1.	Saya mempunyai kemampuan yang baik dalam melakukan pekerjaan.					
2.	Saya melakukan pekerjaan dengan terampil dan teliti sesuai dengan kuantitas organisasi.					
3.	Saya menyelesaikan pekerjaan secara tepat dan benar.					
4.	Saya mempunyai komitmen dan tanggung jawab dalam bekerja.					
5.	Saya berusaha lebih keras dalam menyelesaikan pekerjaan yang sulit.					
6.	Saya mampu memilih dan melihat masalah dari pekerjaan dengan sudut pandang yang berbeda dengan pegawai yang lain.					
7.	Saya memiliki pengetahuan yang luas yang dapat membantu pegawai yang lain.					

(Indrarini, 2014)

Lampiran 2. Daftar Organisasi Perguruan Tinggi di Kota Bengkulu

No.	Nama Perguruan Tinggi
1.	Universitas Bengkulu
2.	Universitas Islam Negeri Fatmawati Sukarno Bengkulu
3.	Universitas Terbuka
4.	Universitas Muhammdiyah Bengkulu
5.	Universitas Prof. Dr, Hazairin,SH
6.	Universitas Dehasen

Lampiran 3. Data Penyebaran Sampel Perguruan Tinggi di Kota Bengkulu

No.	Perguruan Tinggi	Disebar	Kembali	Tidak Kembali
1.	Universitas Bengkulu	10	9	1
2.	Universitas Islam Negeri Fatmawati Sukarno Bengkulu	10	9	1
3.	Universitas Terbuka	10	6	4
4.	Universitas Muhammdiyah Bengkulu	10	9	1
5.	Universitas Prof. Dr, Hazairin,SH	10	10	-
6.	Universitas Dehasen	10	-	10

Lampiran 4. Sampel pegawai keuangan

No.	Perguruan Tinggi	Jumlah
1.	Universitas Bengkulu	20
2.	Universitas Islam Negeri Fatmawati Sukarno Bengkulu	10
3.	Universitas Terbuka	6
4.	Universitas Muhammdiyah Bengkulu	9
5.	Universitas Prof. Dr, Hazairin,SH	13
6.	Universitas Dehasen	-

(Sumber : Data primer diolah 2022)

Lampiran 5. Tabulasi Data Kuesioner

1. Variabel Dependen (Y) Kinerja Pegawai

RESPONDEN	KINERJA PEGAWAI (Y)							TOTAL (Y)
	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	
R1	4	4	4	4	4	4	4	28
R2	4	4	4	4	4	4	4	28
R3	4	4	4	4	3	3	3	25
R4	4	3	3	3	3	3	3	22
R5	5	4	4	4	4	4	5	30
R6	4	4	4	4	5	5	4	30
R7	5	5	4	4	4	4	4	30
R8	4	4	4	4	5	4	5	30
R9	5	5	4	4	4	4	4	30
R10	5	5	5	5	5	4	5	34
R11	4	4	4	4	5	5	4	30
R12	5	4	4	4	4	4	4	29
R13	5	5	5	5	5	5	5	35
R14	5	5	4	4	4	4	4	30
R15	5	5	5	5	5	5	5	35
R16	5	5	5	5	5	5	5	35
R17	5	4	4	4	4	3	3	27
R18	5	5	4	4	4	4	4	30
R19	5	5	4	5	4	4	4	31
R20	5	5	5	5	5	5	5	35
R21	4	4	4	4	4	3	3	26
R22	5	4	4	5	4	4	4	30
R23	4	4	4	4	4	4	4	28
R24	4	4	4	4	4	3	4	27
R25	4	4	4	4	5	4	4	29
R26	4	4	4	4	4	3	3	26
R27	4	4	4	4	4	4	4	28
R28	5	4	4	5	4	5	5	32
R29	5	5	5	5	5	5	5	35
R30	4	4	3	4	3	4	4	26
R31	4	4	4	5	4	4	5	30
R32	4	4	4	4	4	4	4	28
R33	5	5	5	5	5	5	5	35
R34	4	5	5	4	4	4	4	30
R35	5	5	5	5	5	5	5	35
R36	5	5	5	5	5	5	5	35
R37	4	4	4	4	4	4	4	28
R38	5	5	4	5	4	5	4	32
R39	4	4	5	5	5	5	4	32
R40	4	4	4	5	5	4	4	30

R41	5	5	5	5	5	5	5	35
R42	5	5	5	5	5	5	5	35
R43	5	5	5	5	5	5	5	35

2. Variabel Independen (X1) Partisipasi Anggaran

RESPONDEN	PARTISIPASI ANGGARAN (X1)							TOTAL X1
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	
R1	3	4	4	4	3	3	2	23
R2	3	4	4	4	3	3	3	24
R3	2	4	3	3	3	2	3	20
R4	3	4	2	2	3	2	2	18
R5	4	4	4	4	4	4	4	28
R6	4	4	4	4	4	4	4	28
R7	4	4	3	3	4	4	4	26
R8	2	4	4	4	4	4	3	25
R9	3	3	4	4	4	3	3	24
R10	4	5	5	5	5	4	3	31
R11	4	4	4	3	4	3	3	25
R12	4	2	3	3	5	3	3	23
R13	5	5	5	5	5	3	3	31
R14	5	4	4	4	4	4	2	27
R15	5	5	5	5	5	4	4	33
R16	5	5	5	5	5	5	3	33
R17	5	4	3	4	4	3	3	26
R18	4	3	5	5	4	4	3	28
R19	5	4	4	4	4	3	4	28
R20	5	4	5	5	4	5	3	31
R21	4	3	2	4	5	3	3	24
R22	4	4	3	3	5	3	3	25
R23	5	4	5	4	5	4	3	30
R24	5	4	4	4	4	3	3	27
R25	5	4	4	5	4	4	4	30
R26	3	3	3	3	3	3	3	21
R27	3	3	3	3	3	3	3	21
R28	5	5	4	5	4	4	4	31
R29	3	4	5	5	5	5	4	31
R30	4	4	3	3	4	3	3	24
R31	4	4	5	4	4	4	4	29
R32	3	4	3	4	4	4	4	26
R33	5	4	5	5	5	4	4	32
R34	4	4	4	4	4	4	4	28
R35	5	4	4	5	5	4	4	31
R36	5	5	5	5	5	5	4	34
R37	4	4	4	4	4	4	4	28
R38	5	4	5	4	4	4	4	30
R39	4	4	4	4	4	4	4	28
R40	4	4	4	3	4	3	3	25
R41	5	5	5	5	5	5	5	35
R42	5	4	5	5	5	4	4	32
R43	4	4	5	5	5	5	4	32

X1.7	Pearson Correlation	.190	.291	.377*	.457**	.240	.578**	1	.586**
	Sig. (2-tailed)	.223	.058	.013	.002	.121	.000		.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43
Total. X1	Pearson Correlation	.709**	.635**	.841**	.886**	.699**	.820**	.586**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	43	43	43	43	43	43	43	43

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

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

4. Uji Validitas Kepemimpinan Transformasional (X2)

Correlations

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	Total. X2
X2.1	Pearson Correlation	1	.645**	.642**	.608**	.556**	.428**	.557**	.797**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.004	.000	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43
X2.2	Pearson Correlation	.645**	1	.680**	.620**	.372*	.609**	.579**	.812**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.014	.000	.000	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43
X2.3	Pearson Correlation	.642**	.680**	1	.627**	.615**	.567**	.633**	.860**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43
X2.4	Pearson Correlation	.608**	.620**	.627**	1	.500**	.415**	.449**	.752**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.001	.006	.003	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43
X2.5	Pearson Correlation	.556**	.372*	.615**	.500**	1	.518**	.611**	.740**
	Sig. (2-tailed)	.000	.014	.000	.001		.000	.000	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43
X2.6	Pearson Correlation	.428**	.609**	.567**	.415**	.518**	1	.748**	.773**
	Sig. (2-tailed)	.004	.000	.000	.006	.000		.000	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43
X2.7	Pearson Correlation	.557**	.579**	.633**	.449**	.611**	.748**	1	.827**

X3.5	Pearson Correlation	.498**	.500**	.481**	.414**	1	.639**	.640**	.603**	.735**
	Sig. (2-tailed)	.001	.001	.001	.006		.000	.000	.000	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43
X3.6	Pearson Correlation	.529**	.506**	.431**	.606**	.639**	1	.681**	.663**	.783**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.004	.000	.000		.000	.000	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43
X3.7	Pearson Correlation	.516**	.660**	.675**	.566**	.640**	.681**	1	.782**	.866**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43
X3.8	Pearson Correlation	.602**	.526**	.566**	.689**	.603**	.663**	.782**	1	.848**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Total. X3	Pearson Correlation	.786**	.798**	.792**	.782**	.735**	.783**	.866**	.848**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43

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

Uji Realibility Kinerja Pegawai (Y)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.916	7

Uji Realibility Partisipasi Anggaran (X1)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.864	7

Uji Reability Kepemimpinan Transformasional (X2)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.864	7

Uji Reability Kepuasan Kerja (X3)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.918	8

Uji Normalitas Data

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardiz ed Residual
N		43
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.16437747
	Most Extreme Differences	
	Absolute	.091
	Positive	.091
	Negative	-.071
Test Statistic		.091
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

Uji Multikolinearitas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	10.213	1.515		6.741	.000		
	Total.X1	.438	.117	.514	3.742	.001	.163	6.144
	Total.X2	-.310	.155	-.339	-2.002	.052	.107	9.316
	Total.X3	.552	.090	.785	6.147	.000	.188	5.307

a. Dependent Variable: Total.Y

Uji Heterokedastisitas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.927	.801		1.157	.254		
	Total.X1	-.047	.062	-.284	-.753	.456	.163	6.144
	Total.X2	.136	.082	.769	1.657	.106	.107	9.316
	Total.X3	-.085	.048	-.625	-1.783	.082	.188	5.307

a. Dependent Variable: ABS_RES

Uji Statistik

Hasil Uji Kelayakan Model / Uji F

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	417.802	3	139.267	95.384	.000 ^b
	Residual	56.943	39	1.460		
	Total	474.744	42			

a. Dependent Variable: Total.Y

b. Predictors: (Constant), Total.X3, Total.X1, Total.X2

Hasil Uji Koefisien Determinan (R²)**Model Summary^b**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.938 ^a	.880	.871	1.208	.880	95.384	3	39	.000

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

b. Dependent Variable: Total.Y

Hasil Uji Statistikk- T**Coefficients^a**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	10.213	1.515		6.741	.000					
	Total.X1	.438	.117	.514	3.742	.001	.867	.514	.208	.163	6.144
	Total.X2	-.310	.155	-.339	2.002	.052	.838	-.305	.111	.107	9.316
	Total.X3	.552	.090	.785	6.147	.000	.914	.701	.341	.188	5.307

a. Dependent Variable: Total.Y

Lampiran 6. Surat Penelitian



KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN,
RISET DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS BENGKULU
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jalan WR. Supratman Kandang Limun Bengkulu 38371 A
Telp (0736) 21170, 21844 & Fax 0736-21396
Laman: <http://feb.unib.ac.id> E-mail: feb@unib.ac.id

Nomor : 5212 / UN30.10/LT/2022
Hal : Permohonan Izin Penelitian

02 Agustus 2022

Yth. Wakil Rektor Bidang Adm Umum dan Keuangan
Universitas Bengkulu
Bengkulu

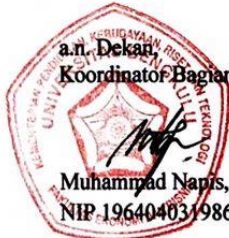
Sehubungan dengan tugas Penyusunan Skripsi Mahasiswa Program Sarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bengkulu, kami mohon bantuan Saudara untuk memberikan izin kepada mahasiswa kami :

NAMA : Tri Andani
NIM : C1C018150
Jurusan : Akuntansi
Judul Penelitian : *Pengaruh Partisipasi Anggaran, Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Empiris pada Universitas di Kota Bengkulu*
Tempat Penelitian : Seluruh Universitas di Kota Bengkulu
Lama Penelitian : 2 (dua) bulan

Data-data tersebut hanya digunakan untuk kepentingan ilmiah.

Atas perhatian dan kerjasama yang baik kami ucapkan terima kasih.

a.n. Dekan
Koordinator Bagian Tata Usaha
Muhammad Naps, M.Pd.
NIP.196404031986091001





KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN,
RISET DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS BENGKULU

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jalan WR. Supratman Kandang Limun Bengkulu 38371 A
Telp (0736) 21170, 21844 & Fax 0736-21396
Laman: <http://feb.unib.ac.id> E-mail: feb@unib.ac.id

Nomor : 522/ UN30.10/LT/2022
Hal : Permohonan Izin Penelitian

02 Agustus 2022

Yth. Wakil Rektor Bidang Adm Umum dan Keuangan
Universitas Islam Negeri Fatmawati Sukarno
Bengkulu

Sehubungan dengan tugas Penyusunan Skripsi Mahasiswa Program Sarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bengkulu, kami mohon bantuan Saudara untuk memberikan izin kepada mahasiswa kami :

NAMA : Tri Andani
NIM : C1C018150
Jurusan : Akuntansi
Judul Penelitian : *Pengaruh Partisipasi Anggaran, Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Empiris pada Universitas di Kota Bengkulu*
Tempat Penelitian : Seluruh Universitas di Kota Bengkulu
Lama Penelitian : 2 (dua) bulan

Data-data tersebut hanya digunakan untuk kepentingan ilmiah.

Atas perhatian dan kerjasama yang baik kami ucapkan terima kasih.

a.n. Dekan,
Koordinator Bagian Tata Usaha

Muhammad Napis, M.Pd.
NIP 196404031986091001





KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN,
RISET DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS BENGKULU

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jalan WR. Supratman Kandang Limun Bengkulu 38371 A
Telp (0736) 21170, 21844 & Fax 0736-21396
Laman: <http://feb.unib.ac.id> E-mail: feb@unib.ac.id

Nomor : 522 / UN30.10/LT/2022
Hal : Permohonan Izin Penelitian

02 Agustus 2022

Yth. Pimpinan UPBJJ-UT Bengkulu
Bengkulu

Sehubungan dengan tugas Penyusunan Skripsi Mahasiswa Program Sarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bengkulu, kami mohon bantuan Saudara untuk memberikan izin kepada mahasiswa kami :

NAMA : Tri Andani
NIM : C1C018150
Jurusan : Akuntansi
Judul Penelitian : *Pengaruh Partisipasi Anggaran, Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Empiris pada Universitas di Kota Bengkulu*
Tempat Penelitian : Seluruh Universitas di Kota Bengkulu
Lama Penelitian : 2 (dua) bulan

Data-data tersebut hanya digunakan untuk kepentingan ilmiah.

Atas perhatian dan kerjasama yang baik kami ucapkan terima kasih.


a.n. Dekan,
Koordinator Bagian Tata Usaha
Muhammad Napis, M.Pd.
NIP.196404031986091001



KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN,
RISET DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS BENGKULU
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jalan WR. Supratman Kandang Limun Bengkulu 38371 A
Telp (0736) 21170, 21844 & Fax 0736-21396
Laman: <http://feb.unib.ac.id> E-mail: feb@unib.ac.id

Nomor : 5212 / UN30.10/LT/2022
Hal : Permohonan Izin Penelitian

02 Agustus 2022

Yth. Wakil Rektor Bidang Adm Umum dan Keuangan
Universitas Muhammadiyah Bengkulu
Bengkulu

Sehubungan dengan tugas Penyusunan Skripsi Mahasiswa Program Sarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bengkulu, kami mohon bantuan Saudara untuk memberikan izin kepada mahasiswa kami :

NAMA : Tri Andani
NIM : C1C018150
Jurusan : Akuntansi
Judul Penelitian : *Pengaruh Partisipasi Anggaran, Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Empiris pada Universitas di Kota Bengkulu*
Tempat Penelitian : Seluruh Universitas di Kota Bengkulu
Lama Penelitian : 2 (dua) bulan

Data-data tersebut hanya digunakan untuk kepentingan ilmiah.

Atas perhatian dan kerjasama yang baik kami ucapkan terima kasih.


a.n. Dekan,
Koordinator Bagian Tata Usaha

Muhammad Napis, M.Pd.
NIP. 196404031986091001



KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN,
RISET DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS BENGKULU

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jalan WR. Supratman Kandang Limun Bengkulu 38371 A
Telp (0736) 21170, 21844 & Fax 0736-21396
Laman: <http://feb.unib.ac.id> E-mail: feb@unib.ac.id

Nomor : 5212/UN30.10/LT/2022
Hal : Permohonan Izin Penelitian

02 Agustus 2022

Yth. Wakil Rektor Bidang Adm Umum dan Keuangan
Universitas Prof. Dr. Hazairin Bengkulu
Bengkulu

Sehubungan dengan tugas Penyusunan Skripsi Mahasiswa Program Sarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bengkulu, kami mohon bantuan Saudara untuk memberikan izin kepada mahasiswa kami :

NAMA : Tri Andani
NIM : C1C018150
Jurusan : Akuntansi
Judul Penelitian : *Pengaruh Partisipasi Anggaran, Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Empiris pada Universitas di Kota Bengkulu*
Tempat Penelitian : Seluruh Universitas di Kota Bengkulu
Lama Penelitian : 2 (dua) bulan

Data-data tersebut hanya digunakan untuk kepentingan ilmiah.

Atas perhatian dan kerjasama yang baik kami ucapkan terima kasih.


a.n. Dekan,
Koordinator Bagian Tata Usaha
Muhammad Napis, M.Pd.
NIP 196404031986091001



**KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN,
RISET DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS BENGKULU
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Jalan WR. Supratman Kandang Limun Bengkulu 38371 A
Telp (0736) 21170, 21844 & Fax 0736-21396
Laman: <http://feb.unib.ac.id> E-mail: feb@unib.ac.id

Nomor : 5212 / UN30.10/LT/2022
Hal : Permohonan Izin Penelitian

02 Agustus 2022

Yth. Wakil Rektor Bidang Adm Umum dan Keuangan
Universitas Dehasen
Bengkulu

Sehubungan dengan tugas Penyusunan Skripsi Mahasiswa Program Sarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bengkulu, kami mohon bantuan Saudara untuk memberikan izin kepada mahasiswa kami :

NAMA : Tri Andani
NIM : C1C018150
Jurusan : Akuntansi
Judul Penelitian : *Pengaruh Partisipasi Anggaran, Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Empiris pada Universitas di Kota Bengkulu*
Tempat Penelitian : Seluruh Universitas di Kota Bengkulu
Lama Penelitian : 2 (dua) bulan

Data-data tersebut hanya digunakan untuk kepentingan ilmiah.

Atas perhatian dan kerjasama yang baik kami ucapkan terima kasih.


 a.n. Dekan
 Koordinator Bagian Tata Usaha
 Muhammad Napis, M.Pd.
 NIP 196404031986091001



KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN,
RISET, DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS BENGKULU

Jalan WR. Supratman Kandang Limun Bengkulu 38371
Telepon (0736) 21170, 21884 Faksimile (0736) 22105, 20815
Laman: www.unib.ac.id e-mail : rektorat@unib.ac.id

Nomor : ~~703~~ /UN30/KP/2022
Hal : Izin Penelitian

9 Agustus 2022

Yth. Dekan
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Bengkulu

Menindaklanjuti surat Saudara Nomor 5212/UN30.10/LT/2022 tanggal 02 Agustus 2022 perihal Permohonan Izin Penelitian dengan ini disampaikan bahwa pada prinsipnya kami dapat memberikan izin kepada Tri Andani NPM C1C018150 Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bengkulu untuk melakukan Penelitian di Universitas Bengkulu dengan judul "Pengaruh Partisipasi Anggaran, Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Empiris pada Universitas di Kota Bengkulu)".

Demikian surat izin ini dibuat agar dapat digunakan sebagaimana mestinya.



a.n. Rektor
Wakil Rektor Bidang Sumber Daya,

Yeniya, S.E., MPPM., Ph.D
NIP 196807141992032001

Tembusan :
1. Rektor Universitas Bengkulu
2. Subkoordinator Rumah Tangga



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
FATMAWATI SUKARNO BENGKULU

Jalan Raden Fatah Pagar Dewa Kota Bengkulu 38211
Telepon (0736) 51276-51171-51172- Faksimili (0736) 51171-51172
Website: www.uinfasbengkulu.ac.id

Nomor : 3113/Un.23/PP.00.9/08/2022
Perihal : Izin Penelitian

Bengkulu, 15 Agustus 2022

Yth. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Bengkulu

di-
tempat

Menindaklanjuti surat atas nama Dekan Koordinator Bagian Tata Usaha Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bengkulu nomor 5212/UN30.10/LT/2022 tanggal 02 Agustus 2022 tentang Permohonan Izin Penelitian, maka dengan ini kami memberikan izin untuk melakukan penelitian sebagai syarat menyelesaikan studi Sarjana Strata I yang berjudul "Pengaruh Partisipasi Anggaran, Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai (Studi Empiris pada Universitas di Kota Bengkulu)" kepada :

Nama : Tri Andani
NIM : C1C018150
Jurusan : Akuntansi
Waktu Penelitian : 15 Agustus s.d 15 Oktober 2022

Demikian surat izin dibuat, untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.



Rektor,

W. Kamaini



KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN,
RISET, DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS TERBUKA
UNIT PROGRAM BELAJAR JARAK JAUH (UPBJJ) BENGKULU
Jl. Sadang Raya, Kelurahan Lingkar Barat, Kota Bengkulu 38225
Telepon: (0736) 26294, Faksimile: (0736) 346177,
E-mail: ut-bengkulu@ecampus.ut.ac.id, Laman: www.bengkulu.ut.ac.id

Bengkulu, 19 Agustus 2022

SURAT KETERANGAN PENELITIAN
Nomor: B/ 220 /UN31.UPBJJ.10/HM.01.01/2022

Yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Yusrizal, M.Pd
Jabatan : Direktur UPBJJ-Universitas Terbuka Bengkulu
Alamat Kantor : Jalan Sadang raya Lingkar barat

Menerangkan dengan sesungguhnya bahwa :

Nama : Tri Andani
NIM : C1C018150
Jurusan : Akuntansi
Fak/ Universitas : Ekonomi dan Bisnis/Universitas Bengkulu

Benar telah melakukan penelitian di Universitas Terbuka Bengkulu dengan Judul skripsi “ Pengaruh Partisipasi Anggaran, Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Empiris pada Universitas di Kota Bengkulu)

Demikian surat keterangan ini dibuat agar dapat di gunakan sebagaimana mestinya.

Kepala UPBJJ-UT Bengkulu,

Yusrizal, M. Pd
NIP. 19750407200212001



UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH BENGKULU

Kampus I : Jl. Bali Kota Bengkulu 38119
 Kampus II : Jl. Salak Raya Kota Bengkulu
 Kampus III : Jl. S. Parman No.25 Kota Bengkulu
 Telp. (0736) 22765, Fax. (0736) 26161

WEBSITE : <http://www.umb.ac.id>
 E-MAIL :
humas@umb.ac.id
humasumb@yahoo.com

SURAT KETERANGAN PENELITIAN

No. ~~367~~/B.01-UMB/ 2022

Yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Suliasih, S.Pt., M.Si
 NBK : 1481014767
 Jabatan : Kepala Bagian Kepegawain Universitas Muhammadiyah Bengkulu
 Alamat Kantor : Jalan Bali Po Box 118 Kota Bengkulu

Menerangkan dengan sesungguhnya bahwa:

Nama : Tri Andani
 NIM : C1C018150
 Jurusan : Akuntansi
 Fak/ Universitas : Ekonomi dan Bisnis/ Universitas Bengkulu
 Benar telah melakukan penelitian di Universitas Muhammadiyah Bengkulu dengan Judul Skripsi
 “ Pengaruh Partisipasi Anggaran, Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Terhadap
 Kinerja Pegawai (Studi Empiris pada Universitas di Kota Bengkulu)

Demikian surat keterangan ini dibuat agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Bengkulu, 12 Agustus 2022
 Kepala Bagian Kepegawain,

Suliasih, S.Pt., M.Si
 NBK.1481014767



**YAYASAN SEMARAK BENGKULU
UNIVERSITAS PROF. DR. HAZAIRIN, SH**

Jln. Jendral Ahmad Yani No. 1 Bengkulu 38115 Telp. 21536 Fax. (0736) 20956
Jln. Jendral Sudirman No. 185 Bengkulu 38117 Telp. (0736) 344918 Fax. (0736) 20956 Pos. 1133

**SURAT KETERANGAN
TELAH MELAKSANAKAN PENELITIAN**

Nomor : 579/E-4/I/III/2022

Yang bertanda tangan di bawah ini Kepala Bagian Kepegawaian Universitas Prof. Dr. Hazairin, SH menyatakan dengan sesungguhnya bahwa:

Nama : Tri Andani
NPM : C1C018150
Perogram Studi : Akuntansi (S1)
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Perguruan Tinggi : Universitas Bengkulu
Judul Penelitian : Pengaruh Partisipasi Anggaran, Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Empiris Pada Universitas Di Kota Bengkulu.

Nama tersebut di atas benar telah mengadakan penelitian dari tanggal 1 sampai dengan 24 Agustus 2022 dalam rangka penulisan Skripsi.

Demikian Surat Tugas ini dibuat untuk dapat dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab.

Bengkulu, 24 Agustus 2022
s.d. Rektor
Kabag. Kepegawaian.

Erlan Jori.

