



**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN,
KOMITMEN ORGANISASI,
KUALITAS SUMBER DAYA, *REWARD*,
PUNISHMENT
DAN KEMAMPUAN SISTEM
ADMINISTRASI TERHADAP ANGGARAN
BERBASIS KINERJA
(STUDI EMPIRIK PADA PEMERINTAH
KABUPATEN PATI)**

Diajukan oleh :

**YONAR WIJAYA
NIM. 2011 12 050**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MURIA KUDUS
TAHUN 2018**



**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN,
KOMITMEN ORGANISASI,
KUALITAS SUMBER DAYA, *REWARD*,
PUNISHMENT
DAN KEMAMPUAN SISTEM
ADMINISTRASI TERHADAP ANGGARAN
BERBASIS KINERJA
(STUDI EMPIRIK PADA PEMERINTAH
KABUPATEN PATI)**

Skripsi ini diajukan sebagai salah satu syarat
Untuk menyelesaikan jenjang pendidikan
Strata Satu (S1) pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muria Kudus

Diajukan oleh :

**YONAR WIJAYA
NIM. 2011 12 050**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MURIA KUDUS
TAHUN 2018**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, KOMITMEN ORGANISASI,
KUALITAS SUMBER DAYA, *REWARD*, *PUNISHMENT* DAN
KEMAMPUAN SISTEM ADMINISTRASI TERHADAP ANGGARAN
BERBASIS KINERJA (STUDI EMPIRIK PADA PEMERINTAH
KABUPATEN PATI)**

Skripsi ini diajukan untuk dipertahankan dihadapan Tim Penguji Ujian Skripsi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muria Kudus.

Mengetahui
Ketua Program Studi Akuntansi



Sri Mulyani, SE. M.Si
NIDN. 0611018202

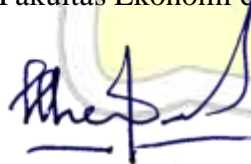
Pembimbing I



Ashari, SE, Akt, M.Si, CA, CAP
NIDN. 0608127602

Kudus, Agustus 2018

Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



Dr. H. Mochamad Edris, Drs. MM
NIDN. 0618066201

Pembimbing II



Nafi' Inayati Zahro, SE. M.Si
NIDN. 0603088501



**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, KOMITMEN ORAGANISASI,
KUALITAS SUMBER DAYA, *REWARD*, *PUNISHMENT*, DAN
KEMAMPUAN SISTEM ADMINISTRASI TERHADAP ANGGARAN
BERBASIS KINERJA (STUDI EMPIRIK PADA PEMERINTAH
KABUPATEN PATI)**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

Yonar Wijaya

NIM. 2011-12-050

Telah dipertahankan di Depan Dewan Penguji pada hari Kamis, tanggal 30 Agustus 2018 dan telah dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima.

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Dosen Pembimbing
(Merangkap Penguji I)

Ashari, SE, M.Si, Ak, CA, CPA
NIDN. 0622026301

Dosen Pembimbing
(Merangkap Penguji II)

Penguji III

Nafi' Inayati Zahro, SE, M.Si
NIDN. 0603088501

Nanik Ermawati, SE, M.Si
NIDN. 2116098601

Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



Dr. H. Mochamad Edris, Drs, MM
NIDN. 0618066201

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

“Barangsiapa menempuh suatu jalan yang padanya dia mencari ilmu, maka Allah akan mudahkan dia menempuh jalan dari jalan-jalan (menuju) jannah, dan sesungguhnya para malaikat benar-benar akan meletakkan sayap-sayapnya untuk penuntut ilmu, dan sesungguhnya seorang penuntut ilmu akan dimintakan ampun untuknya oleh makhluk-makhluk Allah yang di langit dan yang di bumi, sampai ikan yang ada di tengah lautan pun memintakan ampun untuknya. Dan sesungguhnya keutamaan seorang yang berilmu atas seorang yang ahli ibadah adalah seperti keutamaan bulan pada malam purnama atas seluruh bintang, dan sesungguhnya ulama adalah pewaris para Nabi, dan para Nabi tidaklah mewariskan dinar ataupun dirham, akan tetapi mereka hanyalah mewariskan ilmu, maka barangsiapa yang mengambilnya maka sungguh dia telah mengambil bagian yang sangat banyak.” (HR. Abu Dawud no.3641, At-Tirmidziy no.2683, dan isnadnya hasan, lihat Jaami’ul Ushuul 8/6).

Skripsi ini kupersembahkan :

Ayah, alm.ibu, kakak, dan istriku tercinta yang telah membimbing, mendorong serta mendoakan ku selalu.

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, KOMITMEN
ORGANISASI, KUALITAS SUMBER DAYA, *REWARD*,
PUNISHMENT DAN KEMAMPUAN SISTEM ADMINISTRASI
TERHADAP ANGGARAN BERBASIS KINERJA (STUDI
EMPIRIK PADA PEMERINTAH KABUPATEN PATI)**

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi dengan judul “PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, KOMITMEN ORGANISASI, KUALITAS SUMBER DAYA, *REWARD*, *PUNISHMENT* DAN KEMAMPUAN SISTEM ADMINISTRASI (STUDI EMPIRIK PADA PEMERINTAH KABUPATEN PATI)”. Adalah hasil tulisan saya sendiri, tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan disuatu perguruan tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan orang lain, kecuali yang tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Kudus, Agustus 2018

Penyusun

Yonar Wijaya
NIM. 2011 12 050

ABSTRAKSI

Penerapan anggaran berbasis kinerja, merupakan bagian tak terpisahkan dalam proses penyempurnaan manajemen keuangan (anggaran negara), yang bertujuan untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas pelayanan publik serta efektifitas dari pelaksanaan kebijakan dan program. Hal itu bertujuan untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat, yang berkaitan dengan kebijakan, perencanaan, penganggaran, dan pelaksanaannya. Variabel yang diduga mempengaruhi anggaran berbasis kinerja adalah gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, kualitas sumber daya, *reward*, *punishment* dan kemampuan sistem administrasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, kualitas sumber daya, *reward*, *punishment* dan kemampuan sistem administrasi terhadap anggaran berbasis kinerja di Pemerintah Kabupaten Pati.

Populasi dan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh OPD pada Pemerintah Kabupaten Pati Jawa Tengah yaitu 30 OPD. Teknik pengambilan sampel menggunakan adalah *Purpose Sampling*. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner dan wawancara. Metode analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda.

Berdasarkan hasil penelitian, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan kemampuan sistem administrasi berpengaruh positif terhadap anggaran berbasis kinerja di Pemerintah Kabupaten Pati. Sedangkan kualitas sumber daya, *reward*, dan *punishment* tidak berpengaruh terhadap anggaran berbasis kinerja di Pemerintah Kabupaten Pati.

Kata kunci: gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, kualitas sumber daya, *reward*, *punishment*, kemampuan sistem administrasi, anggaran berbasis kinerja

ABSTRACT

The implementation of budget based on performance is an inseparable part of the financial management improvement process (state budget), which aims to improve transparency and accountability of public services and the effectiveness of the implementation of policies and programs. It aims to improve service to the community, which is related to policy, planning, budgeting, and implementation. Variables suspected of influencing performance-based budgets are leadership style, organizational commitment, quality of resources, reward, punishment and administrative system capabilities. This study aims to analyze the influence of leadership style, organizational commitment, quality of resources, reward, punishment and the ability of the administrative system on performance-based budgets in the District Government of Pati.

The population and sample used in this study are all SKPD in Pati District Government of Central Java, namely 30 OPD. The sampling technique used is a Purpose Sampling. Data collection methods in this study use questionnaires and interviews. Data analysis method uses multiple linear regression analysis.

Based on the results of the research, leadership style, organizational commitment, and administrative system capabilities have a positive effect on performance-based budgeting in the Pati District Government. While the quality of resources, reward, and punishment does not affect the performance-based budget in the Pati District Government.

Keywords: leadership style, organizational commitment, quality of resources, reward, punishment, administrative system ability, performance-based budgeting

KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah SWT yang telah melimpahkan karunianya kepada kita bersama dan khususnya bagi penulis sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini. Skripsi ini diberi judul **“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, KOMITMEN ORGANISASI, KUALITAS SUMBER DAYA, *REWARD*, *PUNISHMENT* DAN KEMAMPUAN SISTEM ADMINISTRASI TERHADAP ANGGARAN BERBASIS KINERJA (STUDI EMPIRIK PADA PEMERINTAH KABUPATEN PATI)”**.

Skripsi ini disusun guna memenuhi salah satu syarat dalam mencapai derajat sarjana pada Universitas Muria Kudus. Penulis menyadari bahwa terselesainya penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari bantuan, bimbingan, dukungan, petunjuk, dan saran dari semua pihak. Untuk itu, penulis dengan segala kerendahan hati ingin mengucapkan banyak terima kasih kepada pihak-pihak yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini khususnya kepada :

1. Allah SWT yang telah melimpahkan karunia, rahmat, taufik, hidayah serta inayah-Nya.
2. Bapak Dr. H. Suparyo, SH. MS selaku Rektor Universitas Muria Kudus.
3. Bapak Dr.H. Mochamad Edris, Drs, MM selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muria Kudus.
4. Bapak Ashari S.E. Akt, M.Si, CA, CAP selaku Dosen Pembimbing I atas waktu yang telah diluangkan untuk arahan, bimbingan, petunjuk, dan nasehat dalam proses pembuatan skripsi sampai selesai.

5. Ibu Nafi' Inayati Zahro, SE, M.Si selaku Dosen Pembimbing II atas waktu yang telah diluangkan untuk arahan, bimbingan, petunjuk, dan nasehat dalam proses pembuatan skripsi sampai selesai.
6. Seluruh staf pengajar Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muria Kudus yang telah memberikan bekal ilmu yang bermanfaat.
7. Ayah, Alm. ibu, kakak, adik, dan istriku tercinta atas doa, kasih sayang, pengorbanan, bimbingan, nasehat, bekal ilmu hidup, dan segalanya sehingga penulis dapat melewati segala sesuatu dalam menjalankan hidup.
8. Teman – teman UMK dan Kantor TU Pimpinan Setda Kabupaten Pati yang mendukung dalam pembuatan skripsi ini.
9. Semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu–persatu, semoga Allah SWT memberikan balasan atas semua kebaikan dengan yang lebih baik.

Demikian penyusunan skripsi ini tidak lepas adanya kekurangan. Untuk itu penulis mengharapkan saran dan masukan guna perbaikan selanjutnya serta semoga bermanfaat.

Kudus, 20 Agustus 2018

Penulis

Yonar Wijaya

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
PERSETUJUAN SKRIPSI	ii
MOTO DAN PERSEMBAHAN.....	iv
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	v
KATA PENGANTAR	vi
ABSTRAKSI	viii
<i>ABSTRACT</i>	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Ruang Lingkup.....	8
1.3 Rumusan Masalah.....	9
1.4 Tujuan Penelitian	9
1.5 Manfaat Penelitian	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	10
2.1 Landasan Teori.....	11
2.1.1 Anggaran	11
2.1.2 Anggaran Berbasis Kinerja.....	15

2.1.3 Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja	18
2.1.4 Gaya Kepemimpinan	24
2.1.5 Komitmen Organisasi	30
2.1.6 Kualitas Sumber Daya	33
2.1.7 <i>Reward</i>	36
2.1.8 <i>Punishment</i>	38
2.1.9 <i>Kemampuan Sistem Administrasi</i>	40
2.2 Penelitian Terdahulu	43
2.3 Kerangka Pikir	47
2.4 Hubungan Logis antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis.....	48
2.4.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Anggaran	48
2.4.2 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Anggaran	49
2.4.3 Pengaruh Kualitas Sumber daya terhadap Anggaran	51
2.4.4 Pengaruh <i>Reward</i> terhadap Anggaran Berbasis	52
2.4.5 Pengaruh <i>Punishment</i> terhadap Anggaran Berbasis.....	53
2.4.6 Pengaruh Kemampuan Sistem Administrasi terhadap	54
BAB III METODE PENELITIAN	55
3.1 Rancangan Penelitian.....	55
3.2 Variabel Penelitian.....	55
3.2.1 Klasifikasi Variabel Penelitian	55
3.2.2 Definisi Operasional dan Indikator Pengukuran Variabel.....	56
3.3 Populasi dan Sampel	58
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	59

3.4.1 Jenis Data.....	60
3.4.2 Sumber Data	60
3.4.3 Skala Pengukuran Variabel	61
3.5 Uji Validitas dan Reliabilitas	62
3.6 Teknik Analisis Data.....	63
3.6.1 Analisis Deskriptif.....	63
3.6.2 Analisis Kuantitatif	63
3.7 Uji Asumsi Klasik.....	64
3.7.1 Analisis Regresi Linier Berganda	67
3.7.2 Pengujian Hipotesis.....	67
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	70
4.1 Karakteristik Responden.....	70
4.1.1 Jenis Kelamin Responden	70
4.1.2 Umur Responden.....	70
4.1.3 Pendidikan Terahir Responden	71
4.1.4 Lama Kerja.....	71
4.2 Analisis Deskriptif	72
4.2.1 Gaya Kepemimpinan	72
4.2.2 Komitmen Organisasi	74
4.2.3 Kualitas Sumber Daya	75
4.2.4 <i>Reward</i>	76
4.2.5 <i>Punishment</i>	78
4.2.6 Kemampuan Sistem Administrasi	79

4.2.7 Anggaran Berbasis Kinerja.....	80
4.3 Analisis Kuantitatif	82
4.3.1 Uji Validitas dan Reliabilitas.....	82
4.3.2 Uji Asumsi Klasik	84
4.3.3 Analisis Regresi Linier Berganda.....	88
4.3.4 Pengujian Hipotesis	90
4.4 Pembahasan.....	95
4.4.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Anggaran.....	95
4.4.2 Pengaruh Komitmen organisasi terhadap Anggaran.....	96
4.4.3 Pengaruh Kualitas sumber daya terhadap Anggaran	97
4.4.4 Pengaruh <i>Reward</i> terhadap Anggaran Berbasis.....	98
4.4.5 Pengaruh Punishment terhadap Anggaran Berbasis	99
4.4.6 Pengaruh Kemampuan sistem administrasi terhadap.....	100
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	101
5.1 Kesimpulan	101
5.2 Saran	103
DAFTAR PUSTAKA	105
LAMPIRAN.....	108

DAFTAR TABEL

Tabel 2.2 Ringkasan Penelitian Terdahulu	43
Tabel 4.1 Data Responden Berdasarkan Kelamin Responden.....	70
Tabel 4.2 Data Responden Berdasarkan Umur Responden	70
Tabel 4.3 Data Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	71
Tabel 4.4 Data Responden Berdasarkan Lama Kerja	72
Tabel 4.5 Hasil Jawaban Gaya Kepemimpinan	72
Tabel 4.6 Hasil Analisis Deskriptif Gaya Kepemimpinan.....	73
Tabel 4.7 Hasil Jawaban Komitmen Organisasi	74
Tabel 4.8 Hasil Analisis Deskriptif Komitmen Organisasi.....	74
Tabel 4.9 Hasil Jawaban Kualitas Sumber Daya	75
Tabel 4.10 Hasil Analisis Deskriptif Kualitas Sumber Daya.....	75
Tabel 4.11 Hasil Jawaban <i>Reward</i>	76
Tabel 4.12 Hasil Analisis Deskriptif <i>Reward</i>	77
Tabel 4.13 Hasil Jawaban <i>Punishment</i>	78
Tabel 4.14 Hasil Analisis Deskriptif <i>Punishment</i>	78
Tabel 4.15 Hasil Jawaban Kemampuan Sistem Administrasi	79
Tabel 4.16 Hasil Analisis Deskriptif Kemampuan Sistem Organisasi	79
Tabel 4.17 Hasil Jawaban Indikator Anggaran Berbasis Kinerja	80
Tabel 4.18 Hasil Analisis Deskriptif Anggaran Berbasis Kinerja	81
Tabel 4.19 Uji Validitas	82
Tabel 4.20 Uji Reliabilitas	84
Tabel 4.21 Hasil Uji Multikolinieritas	85

Tabel 4.22 Uji Glejser	87
Tabel 4.23 Uji Kolmogorov-Smirnov	88
Tabel 4.24 Persamaan Regresi Linier Berganda	89
Tabel 4.25 Koefisien Determinasi.....	91
Tabel 4.26 Uji F Regresi Linier Berganda	92
Tabel 4.27 Hasil Pengujian Hipotesis	93



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.3 Kerangka Pikir.....	48
Gambar 4.1 Grafik Uji Heterokedastisitas	86
Gambar 4.2 Chart Grafik Uji Normalitas.....	88



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner.....
Lampiran 2 Hasil Perhitungan SPSS.....
Lampiran 3 Tabel r (Koefisien Korelasi Sederhana)
Lampiran 4 Frekuensi Jawaban Responden.....

