

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,  
KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA, DAN HUKUMAN  
TERHADAP IMPLEMENTASI ANGGARAN BERBASIS KINERJA  
DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI**  
(Studi Empiris Pada Satuan Kerja Pemerintah Provinsi Daerah Istimewa  
Yogyakarta)

***THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP STYLE,  
HUMAN RESOURCES COMPETENCY, AND PUNISHMENT TOWARDS  
IMPLEMENTATION PERFORMANCE BASED BUDGETING WITH THE  
CULTURE OF THE ORGANIZATION AS VARIABLE OF MODERATING***  
(*Empirical Study on Local Government Work Unit in  
Special Region of Yogyakarta Province*)



Oleh:

Dewi Susetyowati

20150420216

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA**

**2019**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,  
KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA, DAN HUKUMAN  
TERHADAP IMPLEMENTASI ANGGARAN BERBASIS KINERJA  
DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI**  
(Studi Empiris Pada Satuan Kerja Pemerintah Provinsi Daerah Istimewa  
Yogyakarta)

***THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP STYLE,  
HUMAN RESOURCES COMPETENCY, AND PUNISHMENT TOWARDS  
IMPLEMENTATION PERFORMANCE BASED BUDGETING WITH THE  
CULTURE OF THE ORGANIZATION AS VARIABLE OF MODERATING***  
(*Empirical Study on Local Government Work Unit in  
Special Region of Yogyakarta Province*)

**SKRIPSI**

Diajukan Guna Memenuhi Persyaratan untuk Memperoleh Gelar Sarjana pada  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Studi Akuntansi  
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta



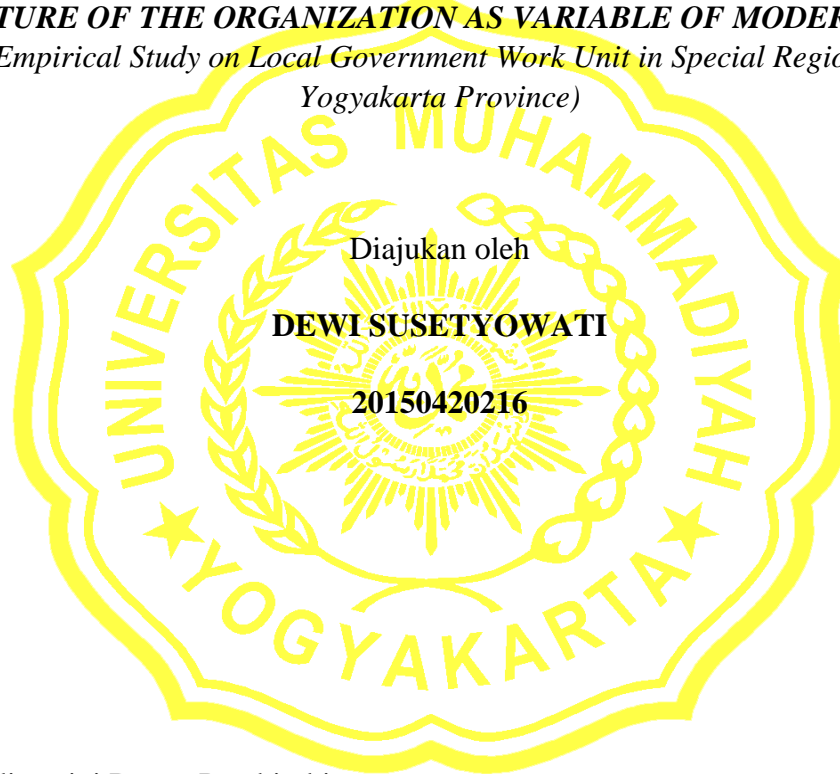
Disusun Oleh:  
Dewi Susetyowati  
20150420216

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA  
2019**

**SKRIPSI**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,  
KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA, DAN HUKUMAN  
TERHADAP IMPLEMENTASI ANGGARAN BERBASIS KINERJA  
DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI**  
(Studi Empiris Pada Satuan Kerja Pemerintah Provinsi Daerah Istimewa  
Yogyakarta)

***THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP STYLE,  
HUMAN RESOURCES COMPETENCY, AND PUNISHMENT TOWARDS  
IMPLEMENTATION PERFORMANCE BASED BUDGETING WITH THE  
CULTURE OF THE ORGANIZATION AS VARIABLE OF MODERATING***  
(Empirical Study on Local Government Work Unit in Special Region of  
Yogyakarta Province)



Diajukan oleh

**DEWI SUSETYOWATI**

**20150420216**

Telah disetujui Dosen Pembimbing

Pembimbing

Dr. Suryo Pratolo, S.E., M.Si., Ak., CA., AAP-A

Tanggal, 1 Maret 2019

NIK: 19750626200004 143 07

**SKRIPSI**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,  
KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA DAN HUKUMAN  
TERHDAPA IMPLEMENTASI ANGGARAN BERBASIS KINERJA  
DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI  
(Studi Empiris Pada Satuan Kerja Pemerintah Provinsi Daerah Istimewa  
Yogyakarta)**

***THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP STYLE,  
HUMAN RESOURCES COMPETENCY, AND PUNISHMENT TOWARDS  
IMPLEMENTATION PERFORMANCE BASED BUDGETING WITH THE  
CULTURE OF THE ORGANIZATION AS VARIABLE OF MODERATING  
(Empirical Study on Local Government Work Unit in  
Special Region of Yogyakarta Province)***

Diajukan oleh

**DEWI SUSETYOWATI**

**20150420216**

Skripsi ini telah Dipertahankan dan Disahkan di depan Dewan Penguji Program  
Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah  
Yogyakarta

**Tanggal, 16 Maret 2019**

Yang terdiri dari

Dr. Suryo Pratolo, S.E., M.Si., Ak., CA., AAP-A

Ketua Tim Penguji

Alek Murtin, S.E., M.Si., Ak., CA  
Anggota Tim Penguji

Sigit Arie Wibowo, S.E., M.Acc., Ak., CA  
Anggota Tim Penguji

Mengetahui  
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

Rizal Yaya, S.E., M.Sc., Ph.D., Ak., CA  
NIK. 19731218199904 143 068

## PERNYATAAN

Dengan ini saya,

Nama : Dewi Susetyowati

Nomor Mahasiswa : 20150420216

Menyatakan bahwa skripsi ini dengan judul “**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA, DAN HUKUMAN TERHADAP IMPLEMENTASI ANGGARAN BERBASIS KINERJA DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI** (Studi Empiris Pada Satuan Kerja Pemerintah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta)” tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam Daftar Pustaka. Apabila ternyata skripsi ini diketahui terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain maka saya bersedia karya tersebut dibatalkan.

Yogyakarta, 18 Maret 2019

Dewi Susetyowati

**Motto**

**ALLAH DULU, ALLAH LAGI, ALLAH TERUS**

**IF YOU CAN BE THE FIRST, BE THE BEST !!!**

**BERSYUKUR** adalah cara terbaik agar merasa **CUKUP** bahkan saat  
**BERKEKURANGAN**

## **PERSEMBAHAN**

Dengan mengucapkan hamdallah dan atas kuasa Allah SWT, saya persembahkan karya ini kepada :

1. Allah SWT, kupersembahkan karyaku ini kepadamu duhai Tuhanku, terimakasih atas segala rahmat dan hidayah-Mu sehingga segalanya berjalan lancar.
2. Nabi Muhamad SAW, Allahumma shollihi wa sallim ‘alaa nabiyyinaa Muhamad beserta para sahabat yang senantiasa menginspirasi saya.
3. Kedua orang tuaku tercinta, Bapak Susmanta Asmuri dan Ibu Kurniati yang selalu memberikan semangat, membimbing saya dari kecil hingga saat ini, mengajarkan segala kebaikan, mengingatkan agar tidak lupa kepada Allah SWT, mengajarkan kesabaran yang sesungguhnya serta selalu mengucapkan nama saya dalam setiap doa sehingga saya bisa menyelesaikan pendidikan hingga sejauh ini. Terima kasih untuk selama ini dan saya berharap kedepannya bisa membanggakan dan membahagiakan bapak dan ibuk.
4. Untuk adikku Jatmiko Kurniawan yang aku sayangi dan aku cintai meskipun terkdang kita sering berantem, terima kasih telah menjadi penyemangat dan motivasi saya dalam menyelesaikan tugas akhir ini. Semoga kelak segala urusan baik mu untuk membahagiakan dan membanggakan bapak dan ibuk dipermudah.

5. Bapak Dr. Suryo Pratolo, S.E., M.Si., Ak., CA., AAP-A selaku pembimbing skripsi yang senantiasa membimbing dengan penuh kesabaran sehingga terselesaikanlah skripsi ini. Terimakasih atas segala ilmu dan kebijaksanaan yang telah diberikan selama penulis menyelesaikan skripsi ini.
6. Terimakasih kepada teman-teman seperjuangan. Bundo, Ega, Lita, Nurul, Dian, Fatimah, Ichak, Ghai yang selalu memberikan semangat dan mendukungu dari awal kuliah hingga saat ini dan mengajarkan banyak hal. Terima kasih juga kepada Dika, Ulfah tak harum, Ija, Tantri, Suteng yang selalu mau direpotkan dengan pertanyaan-peetanyaanku dan juga terima kasih untuk para pejuang seperDPSan yang setiap jumat selalu saling menghibur satu sama lain. Serta terima kasih kepada teman-teman berceritaku Sasak, Fitrah, Putri, Hkk yang selalu memberiku energi positif.
7. Terima kasih kepada saudara dan teman-teman akuntansi angkatan 2015 dan kepada pihak-pihak yang mendukung terselesaikannya tugas akhir ini yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu.



## INTISARI

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis gaya kepemimpinan transformasional, kompetensi sumber daya manusia, dan hukuman terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja dengan budaya organisasi sebagai variabel moderasi. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah SKPD Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Jenis penelitian ini menggunakan metode *random sampling*. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Berdasarkan proses penyebaran kuesioner diperoleh 109 responden. Uji hipotesis dalam penelitian ini menggunakan analisis MRA dengan menggunakan *SPSS v.15*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan kompetensi sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja. Hukuman tidak berpengaruh terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja. Gaya kepemimpinan transformasional dan kompetensi sumber daya manusia yang dimoderasi oleh budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja.

Kata kunci : gaya kepemimpinan transformasional, kompetensi sumber daya manusia, hukuman, budaya organisasi dan implementasi anggaran berbasis kinerja.

## **ABSTRACT**

*This study aims to analyze the influence of transformational leadership style, human resource competence, and punishment toward implementation performance based budgeting with the culture of the organization as variable of moderating. The local government work unit in special region of Yogyakarta province was used as a sample in this study. The type of data was used in this study is primary data. 109 respondents were obtained based on the questionnaire distribution process. Hypothesis testing in this study used MRA analysis by SPSS v.15. The results showed that transformational leadership style and human resource competency had a positive effect on the implementation of performance based budgeting. Punishment doesn't effect on the implementation of performance based budgeting. Transformational leadership style and human resource competencies who moderated by organizational culture have no effect on the implementation of performance based budgeting.*

*Keyword : transformational leadership style, competence of human resource, punishment, culture of the organization, performance based budgeting*

## **KATA PENGANTAR**

Segala puji bagi Allah SWT yang telah memberikan kemudahan, karunia dan rahmat dalam penulisan skripsi dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, kompetensi Sumber Daya Manusia dan Hukuman Terhadap Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderasi (Studi Empiris Pada satuan Kerja Perangkat Pemerintah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta)”.

Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam memperoleh gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Yogyakarta. Penulis mengambil topik ini dengan harapan dapat memberikan kontribusi bagi ilmu pengetahuan secara umum dan ilmu akuntansi publik khususnya, memberikan kontribusi kepada pemerintah dalam anggaran berbasis kinerja serta dapat memberikan sedikit ide untuk pengembangan bagi penelitian selanjutnya.

Penyelesaian skripsi ini tidak terlepas dari bimbingan dan dukungan berbagai pihak, oleh karena itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang sebanyak-banyaknya kepada:

1. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Yogyakarta yang telah memberikan petunjuk, bimbingan dan kemudahan selama penulisan menyelesaikan studi.
2. Bapak Dr. Suryo Pratolo, S.E., M.Si., Ak., CA., AAP-A yang dengan penuh kesabaran telah memberikan masukan dan bimbingan selama proses penyelesaian karya tulis ini.
3. Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Daerah Istimewa Yogyakarta yang sudah mengeluarkan surat izin penelitian sebagai pengantar penyebaran kuesioner untuk SKPD DIY.
4. Perangkat struktural SKPD DIY yang bersedia menjadi responden dengan berkontribusi dalam pengisian kuesioner sebagai data acuan penelitian ini.
5. Ayah dan Ibu serta saudara-saudaraku yang senantiasa memberikan dorongan dan perhatian kepada penulis hingga dapat menyelesaikan studi.

6. Semua pihak yang telah memberikan dukungan, bantuan, kemudahan dan semangat dalam proses penyelesaian tugas akhir (skripsi) ini.

Akhirnya penulis juga menyadari bahwa tentunya penelitian ini masih banyak kekurangannya. Sebagai suatu usaha dari manusia, peneliti yakin bahwa usaha manusia tersebut jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, kritik, saran, dan pengembangan penelitian selanjutnya sangat diperlukan untuk kedalaman karya tulis dengan topik ini.

Yogyakarta, 18 Maret 2019

Dewi Susetyowati

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
HALAMAN PERNYATAAN.....	v
HALAMAN MOTTO.....	vi
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	vii
INTISARI.....	ix
<i>ABSTRACT</i> .....	x
KATA PENGANTAR.....	xi
DAFTAR ISI.....	xiii
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR GAMBAR.....	xvii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Penelitian.....	1
B. Batasan Masalah.....	10
C. Rumusan Masalah Penelitian.....	10
D. Tujuan Penelitian.....	11
E. Manfaat Penelitian.....	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	13
A. Landasan Teori.....	13
1. Teori Kontijensi.....	13
2. Teori Stewardship.....	14
3. Pengertian Gaya Kepemimpinan Transformasional.....	15
4. Pengertian Kompetensi Sumber Daya Manusia.....	17
5. Pengertian Hukuman.....	18
6. Pengertian Budaya Organisasi.....	18
7. Pengertian Anggaran Berbasis Kinerja.....	20
B. Hipotesis.....	21
C. Model Penelitian.....	27

BAB III METODE PENELITIAN.....	28
A. Populasi.....	28
B. Jenis Data .....	28
C. Teknik Pengambilan Sampel.....	28
D. Teknik Pengumpulan Data.....	29
E. Definisi Operasional Variabel Penelitian.....	29
F. Teknik Analisis Data.....	35
1. Uji Statistik Deskriptif .....	35
2. Uji Instrumen Data.....	36
3. Uji Asumsi Klasik.....	36
4. Uji Hipotesis .....	38
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	40
A. Gambaran Umum Penelitian .....	40
B. Uji Statistik Deskriptif .....	43
C. Uji Kualitas Instrumen dan Data.....	46
D. Uji Asumsi Klasik.....	50
E. Uji Hipotesis .....	56
F. Pembahasan (Interpretasi).....	67
BAB V SIMPULAN, SARAN DAN KETERBATASAN PENELITIAN.....	74
A. Simpulan .....	74
B. Keterbatasan Penelitian .....	75
C. Saran.....	75

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Perkembangan Nilai Akuntabilitas Kinerja Pemerintah Provinsi Tahun 2015 .....	5
Tabel 3.1 Skala Pengukur .....	30
Tabel 3.1 Variabel Operasional.....	32
Tabel 4.1 Tingkat Pengembalian Data .....	40
Tabel 4.2 Karakteristik Responden .....	41
Tabel 4.3 Hasil Uji Statistik Deskriptif Variabel Penelitian .....	43
Tabel 4.4 Hasil Uji Validitas Gaya Kepemimpinan Transformasional .....	46
Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas Kompetensi Sumber Daya Manusia.....	47
Tabel 4.6 Hasil Uji Validitas Hukuman.....	47
Tabel 4.7 Hasil Uji Validitas Budaya Organisasi .....	48
Tabel 4.8 Hasil Uji Validitas Anggaran Berbasis Kinerja .....	48
Tabel 4.9 Hasil Uji Reliabilitas .....	49
Tabel 4.10 Hasil Uji Normalitas Sub Struktur 1 .....	50
Tabel 4.11 Hasil Uji Normalitas Sub Struktur 2 .....	51
Tabel 4.12 Hasil Uji Normalitas Sub Struktur 3 .....	51
Tabel 4.13 Hasil Uji Multikolinieritas Sub Struktur 1 .....	52
Tabel 4.14 Hasil Uji Multikolinieritas Sub Struktur 2 .....	53
Tabel 4.15 Hasil Uji Multikolinieritas Sub Struktur 3 .....	53
Tabel 4.16 Hasil Uji Heteroskedastisitas Sub Struktur 1 .....	54
Tabel 4.17 Hasil Uji Heteroskedastisitas Sub Struktur 2 .....	55
Tabel 4.18 Hasil Uji Heteroskedastisitas Sub Struktur 3 .....	56
Tabel 4.19 Hasil Uji Koefisien Determinan Sub Struktur 1 .....	56
Tabel 4.20 Hasil Uji Koefisien Determinan Sub Struktur 2 .....	57
Tabel 4.21 Hasil Uji Koefisien Determinan Sub Struktur 3 .....	57
Tabel 4.22 Hasil Uji Regresi Linier Berganda Sub Struktur 1 .....	58
Tabel 4.23 Hasil Uji Regresi Linier Berganda Sub Struktur 2 .....	59
Tabel 4.24 Hasil Uji Regresi Linier Berganda Sub Struktur 3 .....	60
Tabel 4.25 Hasil Uji F Sub Struktur 1 .....	62

Tabel 4.26 Hasil Uji F Sub Struktur 2 .....	62
Tabel 4.27 Hasil Uji F Sub Struktur 3 .....	63
Tabel 4.28 Hasil Ringkasan Hipotesis .....	67



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Penelitian .....	27
Gambar 4.1 Model Penelitian Hipotesis 1-3 .....	64
Gambar 3.2 Model penelitian Hipotesis 4 .....	65
Gambar 3.3 Model Penelitian Hipotesis 5 .....	66