



**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN DAN BUDAYA  
ORGANISASI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN  
KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING  
(Studi Empiris Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM)  
Se-Karesidenan Besuki)**

**SKRIPSI**

Oleh:

**LILA ANDRIYANI  
080810391062**

**JURUSAN AKUNTANSI  
UNIVERSITAS JEMBER  
FAKULTAS EKONOMI**

**2012**



**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN DAN BUDAYA  
ORGANISASI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN  
KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING  
(Studi Empiris Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM)  
Se-Karesidenan Besuki)**

**SKRIPSI**

**Diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat  
untuk menyelesaikan Program Studi Akuntansi (S1)  
dan mencapai gelar Sarjana Ekonomi**

**Oleh:**

**LILA ANDRIYANI**

**080810391062**

**JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS JEMBER**

**2012**

## **HALAMAN PERSEMBAHAN**

Skripsi ini aku persembahkan sebagai ungkapan rasa cinta, kasih sayang serta rasa terima kasihku yang tulus kepada:

### **Allah SWT**

Puji syukur atas segala rahmat dan hidayahNya, karunia, perlindungan serta semua doa yang Engkau kabulkan selama ini.

### **Kedua Orang Tuaku**

Terima kasih yang mendalam atas rasa cinta, kasih sayang, arahan, dukungan, semangat, pengorbanan dan ketulusan doa Beliau yang tiada henti menyertaiku.

**Almamaterku Tercinta Fakultas Ekonomi Universitas Jember**

## MOTTO

*Boleh jadi kamu membenci sesuatu padahal ia amat baik bagimu dan boleh jadi (pula) kamu menyukai sesuatu padahal ia amat buruk bagimu, Allah mengetahui sedang kamu tidak mengetahui.*

*(QS. Al-Baqarah (2): 216)*

*Kesuksesan lebih diukur dari rintangan yang berhasil diatasi seseorang saat berusaha untuk sukses daripada dari posisi yang telah diraihnya dalam kehidupan.*

*(Booker T. W)*

*Saya menganggap orang yang bisa mengatasi keinginannya lebih berani daripada orang yang bisa menaklukkan musuhnya karena kemenangan yang paling sulit diraih adalah kemenangan atas dirinya sendiri.*

*(Aristoteles)*

*Tugas kita bukanlah untuk berhasil. Tugas kita adalah untuk mencoba, karena didalam mencoba itulah kita menemukan dan belajar membangun kesempatan untuk berhasil.*

*(Mario Teguh)*

*Janganlah kamu selalu mengandalkan orang lain dalam melakukan sesuatu apapun, selagi kamu mampu melakukan dan mengerjakannya sendiri.*

*(Penulis)*

## PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Lila Andriyani  
NIM : 080810391062

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa karya ilmiah yang berjudul "PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI *VARIABEL INTERVENING* (Studi Empiris Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Se-Karesidenan Besuki)" adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali jika disebutkan sumbernya dan belum pernah disajikan pada institusi manapun, serta bukan jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa adanya tekanan dan paksaan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata di kemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 17 September 2012

Yang menyatakan,



Lila Andriyani

NIM. 080810391062

**SKRIPSI**

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN DAN BUDAYA  
ORGANISASI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN  
KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI**

***VARIABEL INTERVENING***

**(Studi Empiris Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM)  
Se-Karesidenan Besuki)**

**Oleh:**

**LILA ANDRIYANI  
NIM 080810391062**

**Pembimbing:**

**Dosen Pembimbing I : H. Rochman Effendi, SE, M.Si, Ak**

**Dosen Pembimbing II : Nur Hisamuddin, SE, M.SA, Ak**

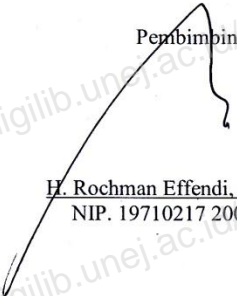
**TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI**

Judul skripsi : PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN  
ANGGARAN DAN BUDAYA ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN  
KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI *VARIABEL*  
*INTERVENING* (Studi Empiris Pada Perusahaan Daerah  
Air Minum (PDAM) Se-Karesidenan Besuki)

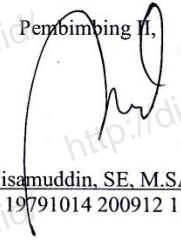
Nama Mahasiswa : Lila Andriyani  
N I M : 080810391062  
Jurusan : S-1 AKUNTANSI / Reguler Sore  
Tanggal Persetujuan : 02 April 2012

Yang Menyetujui

Pembimbing I,


  
H. Rochman Effendi, SE, M.Si, Ak  
NIP. 19710217 200003 1 001

Pembimbing II,

  
Nur Hisamuddin, SE, M.SA, Ak  
NIP. 19791014 200912 1 001

Mengetahui,

Ketua Jurusan Akuntansi,

  
Dr. Alwan S. Kustono, SE, M.Si, Ak  
NIP 19720416 200112 1 001

**PENGESAHAN**

**JUDUL SKRIPSI**  
**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN DAN BUDAYA**  
**ORGANISASI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN**  
**KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI**  
**VARIABEL INTERVENING**  
**(Studi Empiris Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM)**  
**Se-Karesidenan Besuki)**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : Lila Andriyani  
NIM : 080810391062  
Jurusan : S1 Akuntansi

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal :

17 September 2012

Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

**Susunan Panitia Penguji**

Ketua : Wahyu Agus Winarno, SE, M.Sc, Ak  
NIP. 19830810 200604 1 001  
Sekretaris : Hendrawan Santoso Putra, SE, M.Si, Ak  
NIP. 19740506 200212 1 006  
Anggota : Drs. Imam Mas'ud, MM, Ak  
NIP. 19591110 198902 1 001

(.....)

(.....)

(.....)

Mengetahui/Menyetujui  
Universitas Jember  
Fakultas Ekonomi  
Dekan,

4 x 6

**Prof. Dr. H. Moh. Saleh, M.Sc**  
NIP 19560831 198403 1 002



**LEMBAR REVISI**

Judul skripsi

: PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN  
ANGGARAN DAN BUDAYA ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN  
KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI *VARIABEL  
INTERVENING* (Studi Empiris Pada Perusahaan  
Daerah Air Minum (PDAM) Se-Karesidenan Besuki)

Nama Mahasiswa

: Lila Andriyani

NIM

: 080810391062

Jurusan

: S1 AKUNTANSI

Mengetahui

Tim Penguji,

Ketua,



Wahyu Agus Winarno, SE, M.Sc, Ak

NIP. 19830810 200604 1 001

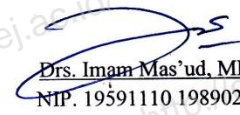
Sekretaris,

Anggota,



Hendrawan Santoso, Putra, SE, M.Si, Ak

NIP. 19740506 200212 1 006



Drs. Imam Mas'ud, MM, Ak

NIP. 19591110 198902 1 001

viii

viii

## ABSTRAK

### PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

(Studi Empiris Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Se-Karesidenan Besuki)

**LILA ANDRIYANI**

*Jurusan S1 Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember*

Penelitian ini bertujuan untuk menguji hipotesis yang berkaitan dengan pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan budaya organisasi terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi sebagai *variabel intervening* (Studi Empiris Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Se-Karesidenan Besuki).

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survey. Responden dalam penelitian ini adalah seluruh pejabat yang berada pada jenjang manajer atau pejabat struktural dengan sampel berjumlah 22 orang. Teknik analisis data untuk menguji pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan budaya organisasi terhadap kinerja manajerial menggunakan path analisis. Sedangkan untuk menguji hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan budaya organisasi terhadap kinerja manajerial melalui komitmen organisasi sebagai *variabel intervening* menggunakan uji pengaruh mediasi (*intervening*) dan menghitung jalur.

Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran dan budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi, partisipasi penyusunan anggaran dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial dan komitmen organisasi tidak memediasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan budaya organisasi terhadap kinerja manajerial.

**Kata kunci:** partisipasi penyusunan anggaran, budaya organisasi, komitmen organisasi, kinerja manajerial.

## ABSTRACT

### *THE EFFECT OF BUDGET PARTICIPATION AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON MANAGERIAL PERFORMANCE WITH ORGANIZATIONAL COMMITMENT AS INTERVENING VARIABLES*

*(Empirical Study On Regional Water Company (PDAM) Besuki Recidency)*

**LILA ANDRIYANI**

*Accounting Faculty of Economics, University of Jember*

*The purpose of this research is to examine hypotheses which related with the effect of budget participation and organizational culture on managerial performance with organizational commitment as intervening variables (Empirical Study On Regional Water Company (PDAM) Besuki Residency).*

*This research used a quantitative approach with the design of survey. Respondents in this research were all of officials who are at the level of managers or structural officials containing of 22 people. Data analysis techniques which examine the effect of budget participation and organizational culture on managerial performance are using path analysis. In another case to examine the relationship between budgetary participation and organizational culture on managerial performance through organizational commitment as intervening variables using the test of mediating influence (intervening) and path calculate.*

*This test results show that budget participation and organizational culture influence on organization commitment, budget participation and organizational culture influence on managerial performance, it means that While the organization commitment does not mediate the relationship between budget participation and organizational culture on managerial performance.*

**Key words:** *budget participation, organizational culture, organizational commitment, managerial performance.*

## PRAKATA

Puji syukur ke hadirat Allah SWT atas segala rahmat dan karuniaNya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Sebagai *Variabel Intervening* (Studi Empiris Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Se-Karesidenan Besuki)”**. Skripsi ini disusun sebagai bentuk pengabdian terhadap bangsa, almamater dan masyarakat, serta sebagai salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi di Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan hingga terselesainya skripsi ini tidak terlepas dari bantuan, bimbingan dan motivasi dari berbagai pihak. Untuk itulah dalam kesempatan ini, dengan setulus hati penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. H. Moh. Saleh, M.Sc selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember,
2. Bapak Dr. Alwan Sri Kustono, SE, M.Si, Ak selaku Ketua Jurusan Akuntansi,
3. Bapak Dr. Ahmad Roziq, SE., M.M, Ak selaku Sekretaris Jurusan Akuntansi dan Dosen Pembimbing Akademik yang telah membimbing selama menjadi mahasiswa,
4. Bapak H. Rochman Effendi, SE, M.Si, Ak selaku Dosen Pembimbing I yang telah membimbing, meluangkan waktu, tenaga dan pikiran dalam membantu dan membimbing penulis hingga akhir penyusunan skripsi ini,
5. Bapak Nur Hisamuddin, SE, M.SA, Ak selaku Dosen Pembimbing II yang telah membimbing, meluangkan waktu, tenaga dan pikiran dalam membantu dan membimbing penulis hingga akhir penyusunan skripsi ini,

6. Bapak/Ibu Dosen Akuntansi, terima kasih atas waktu dan tenaga yang selama ini diberikan untuk membagi ilmunya kepada saya,
7. Manajer Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Situbondo bersedia menjadi responden dan rela meluangkan waktunya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini,
8. Ayahanda Mulyadi dan Ibunda Chotijah tercinta, terimakasih atas cinta, kasih sayang, dukungan, semangat, pengorbanan dan ketulusan doa yang selalu menyertaiku,
9. Semua keluarga besarku yang selalu memberikan doa, dukungan dan semangatnya selama ini,
10. Spy yang slalu ada dan siap mengantarkanku dalam kondisi apapun.
11. Sahabat seperjuanganku Manie\_z community (Mayang, Rindri, Nanin, dan Evelin) untuk share, dan support yang kalian berikan,
12. Semua teman-teman akuntansi 2008 yang telah memberikan dukungan, motivasi dan bantuan dalam penyelesaian skripsi ini,
13. Semua pihak dan rekan-rekan yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah memberikan bantuannya dalam penyusunan skripsi ini.

Sangat disadari bahwa skripsi ini masih banyak kekurangan dan kelemahan akibat keterbatasan kemampuan serta pengetahuan penulis. Oleh karena itu, perlu adanya kritik dan saran dari semua pihak demi kesempurnaan skripsi ini. Akhirnya penulis berharap, semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat.

Jember, September 2012

Penulis

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	ii
<b>HALAMAN MOTTO</b> .....	iii
<b>HALAMAN PERNYATAAN</b> .....	iv
<b>HALAMAN PEMBIMBINGAN</b> .....	v
<b>HALAMAN LEMBAR PERSETUJUAN</b> .....	vi
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	vii
<b>HALAMAN LEMBAR REVISI</b> .....	viii
<b>ABSTRAK</b> .....	ix
<b>PRAKATA</b> .....	xi
<b>DAFTAR ISI</b> .....	xiii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xix
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xx
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xxi
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
<b>1.1 Latar Belakang</b> .....	1
<b>1.2 Rumusan Masalah</b> .....	5
<b>1.3 Tujuan Penelitian</b> .....	6
<b>1.4 Manfaat Penelitian</b> .....	7
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	8
<b>2.1 Landasan Teori</b> .....	8
2.1.1 Partisipasi Penyusunan Anggaran .....	8
2.1.1.1 Pengertian Anggaran .....	8
2.1.1.2 Tujuan Anggaran .....	9
2.1.1.3 Fungsi dan Manfaat Anggaran .....	9
2.1.1.4 Karakteristik Anggaran.....	11

2.1.1.5	Prinsip Penyusunan Anggaran.....	11
2.1.1.6	Penyusunan Anggaran .....	12
2.1.1.7	Partisipasi Penyusunan Anggaran.....	13
2.1.2	Kinerja Manajerial.....	14
2.1.2.1	Pengertian Kinerja Manajerial.....	14
2.1.2.2	Pengukuran Kinerja Manajerial.....	14
2.1.3	Budaya Organisasi.....	15
2.1.3.1	Pengertian Budaya Organisasi.....	15
2.1.3.2	Tujuan Budaya Organisasi.....	17
2.1.3.3	Fungsi Budaya Organisasi.....	17
2.1.3.4	Karakteristik Budaya Organisasi.....	18
2.1.3.5	Kekuatan Budaya Organisasi .....	20
2.1.4	Komitmen Organisasi.....	22
2.1.4.1	Pengertian Komitmen Organisasi.....	22
2.1.4.2	Dimensi Komitmen Organisasi.....	22
2.1.4.3	Faktor-Faktor Komitmen Organisasi.....	23
<b>2.2</b>	<b>Peneliti Terdahulu.....</b>	<b>23</b>
<b>2.3</b>	<b>Kerangka Konseptual Penelitian.....</b>	<b>25</b>
<b>2.4</b>	<b>Perumusan Hipotesis.....</b>	<b>25</b>
2.4.1	Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Komitmen Organisasi .....	25
2.4.2	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi .....	26
2.4.3	Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial.....	26
2.4.4	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial.....	27

2.4.5	Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial.....	28
2.4.6	Pengaruh Partisipasi penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Sebagai <i>Variabel Intervening</i> .....	29
2.4.7	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Sebagai <i>Variabel Intervening</i> .....	29

**BAB III METODE PENELITIAN**..... 32

<b>3.1</b>	<b>Jenis dan Sumber Data</b> .....	32
<b>3.2</b>	<b>Populasi dan Sampel</b> .....	32
<b>3.3</b>	<b>Metode Pengumpulan Data</b> .....	33
<b>3.4</b>	<b>Definisi Operasional Variabel dan Pengukuran Variabel</b> .....	34
3.4.1	Definisi Operasional Variabel.....	34
3.4.2	Pengukuran Variabel.....	36
<b>3.5</b>	<b>Teknik Analisis Data</b> .....	37
3.5.1	Statistik Deskriptif.....	37
3.5.2	Uji Kualitas Data.....	37
3.5.2.1	Uji Validitas.....	38
3.5.2.2	Uji Reliabilitas.....	38
3.5.3	Uji Asumsi Klasik.....	38
3.5.3.1	Uji Normalitas.....	39
3.5.3.2	Uji Multikolinearitas.....	39
3.5.3.3	Uji Heteroskedastisitas.....	39
<b>3.6</b>	<b>Uji Hipotesis</b> .....	40
3.6.1	Path Analysis.....	40
3.6.2	Uji t.....	40



3.6.3	Uji Pengaruh Mediasi (Intervening) .....	41
3.6.4	Menghitung Jalur .....	42
<b>3.7</b>	<b>Kerangka Pemecahan Masalah</b> .....	<b>43</b>
<b>BAB IV</b>	<b>HASIL DAN PEMBAHASAN</b> .....	<b>44</b>
<b>4.1</b>	<b>Gambaran Umum Subjek Penelitian</b> .....	<b>44</b>
4.1.1	Sejarah Kabupaten Besuki .....	44
4.1.2	Sejarah Perusahaan/Instansi Bentuk .....	45
4.1.3	Bentuk Usaha PDAM Kab. Situbondo .....	46
4.1.4	Kedudukan, Tugas Pokok dan Fungsi PDAM Kab. Situbondo .....	47
4.1.5	Visi dan Misi PDAM Kab. Situbondo .....	48
4.1.6	Struktur Organisasi PDAM Kab. Situbondo .....	48
4.1.7	Jumlah Karyawan PDAM Kab. Situbondo .....	56
4.1.8	Jam Kerja Karyawan PDAM Kab. Situbondo .....	56
4.1.9	Kegiatan PDAM Kab. Situbondo .....	57
<b>4.2</b>	<b>Deskripsi Umum Responden</b> .....	<b>58</b>
4.2.1	Kuesioner Responden .....	59
4.2.2	Deskripsi Usia Responden .....	59
4.2.3	Deskripsi Jenis Kelamin Responden .....	60
4.2.4	Deskripsi Pendidikan Responden .....	61
4.2.5	Deskripsi Masa Kerja Responden .....	62
<b>4.3</b>	<b>Analisis Data</b> .....	<b>63</b>
4.3.1	Statistik Deskriptif .....	63
4.3.2	Uji Kualitas Data .....	67
4.3.2.1	Uji Validitas .....	67
4.3.2.2	Uji Reabilitas .....	70
4.3.3	Uji Asumsi Klasik .....	71
4.3.3.1	Uji Multikolinearitas .....	71

4.3.3.2 Uji Heterokedastisitas.....	72
4.3.3.3 Uji Normalitas .....	75
4.3.4 Uji Hipotesis .....	78
4.3.4.1 Path Analysis .....	78
4.3.4.2 Uji t.....	79
4.3.4.2.1 Uji Hipotesis 1 .....	81
4.3.4.2.2 Uji Hipotesis 2 .....	81
4.3.4.2.3 Uji Hipotesis 3 .....	81
4.3.4.2.4 Uji Hipotesis 4 .....	82
4.3.4.2.5 Uji Hipotesis 5 .....	82
4.3.4.3 Uji Pengaruh Mediasi (Intervening).....	82
4.3.4.3.1 Uji Hipotesis 6 .....	84
4.3.4.3.2 Uji Hipotesis 7 .....	85
4.3.4.4 Menghitung Jalur.....	86
4.3.4.4.1 Pengaruh Langsung.....	87
4.3.4.4.2 Pengaruh Tidak Langsung .....	87
4.3.5 Pembahasan .....	87
4.3.5.1 Pembahasan Hipotesis 1 .....	87
4.3.5.2 Pembahasan Hipotesis 2 .....	88
4.3.5.3 Pembahasan Hipotesis 3 .....	89
4.3.5.4 Pembahasan Hipotesis 4 .....	90
4.3.5.5 Pembahasan Hipotesis 5 .....	91
4.3.5.5 Pembahasan Hipotesis 6.....	92
4.3.5.5 Pembahasan Hipotesis 7 .....	93

**BAB V SIMPULAN, KETERBATASAN, DAN SARAN..... 95**

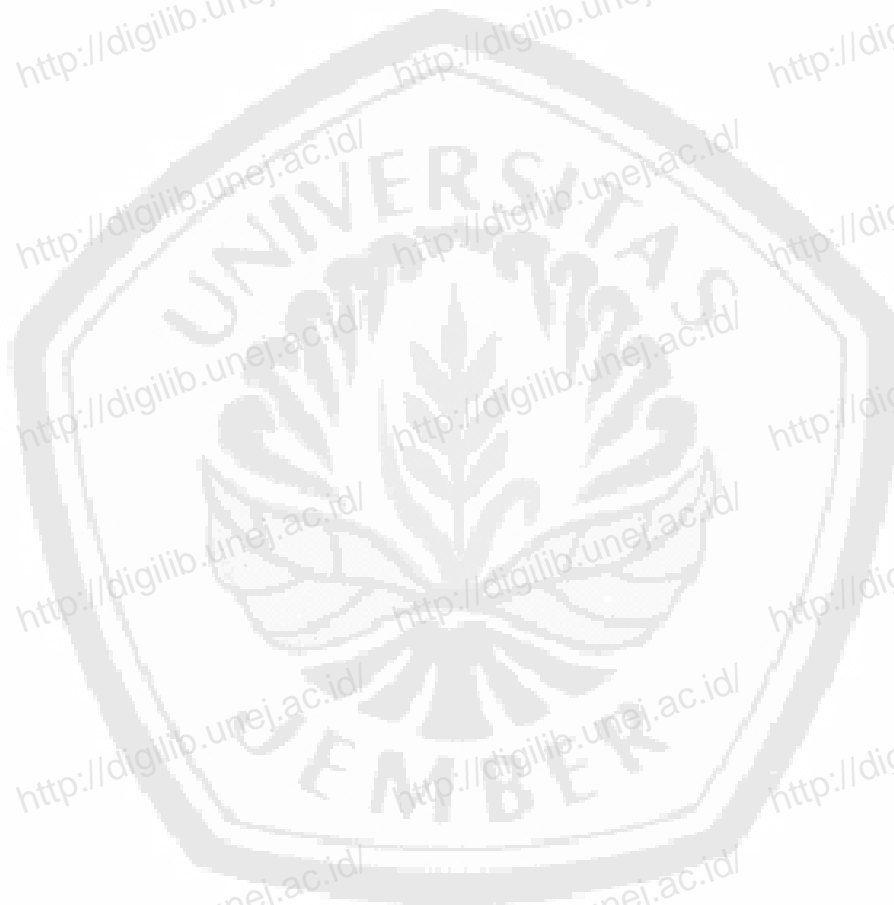
**5.1 Simpulan .....** 95

**5.2 Keterbatasan.....** 96

**5.3 Saran.....** 97

**DAFTAR PUSTAKA** ..... 99

**LAMPIRAN** ..... 104



## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar 2.1</b>	<b>Kerangka Konseptual Penelitian .....</b>	<b>25</b>
<b>Gambar 3.1</b>	<b>Kerangka Pemecahan Masalah.....</b>	<b>43</b>
<b>Gambar 4.1</b>	<b>Struktur Organisasi PDAM Kab. Situbondo.....</b>	<b>50</b>
<b>Gambar 4.2</b>	<b>Proses Produksi Air Minum.....</b>	<b>58</b>
<b>Gambar 4.3</b>	<b>Hasil Analisis Grafik Uji Heterokedastisitas Terhadap Variabel Z.....</b>	<b>73</b>
<b>Gambar 4.4</b>	<b>Hasil Analisis Grafik Uji Heterokedastisitas Terhadap Variabel Y .....</b>	<b>74</b>
<b>Gambar 4.5</b>	<b>Hasil Analisis Grafik Uji Normalitas <i>Normal</i> <i>Probability Plot</i> Terhadap Variabel Z.....</b>	<b>76</b>
<b>Gambar 4.6</b>	<b>Hasil Analisis Grafik Uji Normalitas <i>Normal</i> <i>Probability Plot</i> Terhadap Variabel Y .....</b>	<b>77</b>
<b>Gambar 4.7</b>	<b>Hasil Menghitung Jalur .....</b>	<b>86</b>

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel 4.1</b>	<b>Jumlah Karyawan .....</b>	<b>56</b>
<b>Tabel 4.2</b>	<b>Rincian Penyebaran Kuesioner.....</b>	<b>59</b>
<b>Tabel 4.3</b>	<b>Statistik Deskriptif Usia Responden .....</b>	<b>60</b>
<b>Tabel 4.4</b>	<b>Statistik Deskriptif Jenis Kelamin Responden .....</b>	<b>61</b>
<b>Tabel 4.5</b>	<b>Statistik Deskriptif Pendidikan Responden .....</b>	<b>62</b>
<b>Tabel 4.6</b>	<b>Statistik Deskriptif Masa Kerja Responden .....</b>	<b>62</b>
<b>Tabel 4.7</b>	<b>Statistik Deskriptif Variabel Penelitian .....</b>	<b>63</b>
<b>Tabel 4.8</b>	<b>Hasil Uji Validitas Partisipasi Penyusunan Anggaran .....</b>	<b>68</b>
<b>Tabel 4.9</b>	<b>Hasil Uji Validitas Budaya Organisasi.....</b>	<b>68</b>
<b>Tabel 4.10</b>	<b>Hasil Uji Validitas Komitmen Organisasi.....</b>	<b>69</b>
<b>Tabel 4.11</b>	<b>Hasil Uji Validitas Kinerja Manajerial .....</b>	<b>70</b>
<b>Tabel 4.12</b>	<b>Hasil Uji Realibilitas .....</b>	<b>71</b>
<b>Tabel 4.13</b>	<b>Hasil Uji Multikolinearitas .....</b>	<b>72</b>
<b>Tabel 4.14</b>	<b>Hasil Uji Persamaan Regresi (1) .....</b>	<b>78</b>
<b>Tabel 4.15</b>	<b>Hasil Uji Persamaan Regresi (2) .....</b>	<b>79</b>
<b>Tabel 4.16</b>	<b>Hasil Pengaruh PPA dan BO Terhadap KM.....</b>	<b>80</b>
<b>Tabel 4.17</b>	<b>Hasil Pengaruh PPA, BO dan KO Terhadap KM .....</b>	<b>80</b>
<b>Tabel 4.18</b>	<b>Hasil Persamaan Regresi Variabel Z.....</b>	<b>83</b>
<b>Tabel 4.19</b>	<b>Hasil Persamaan Regresi Variabel Y .....</b>	<b>83</b>
<b>Tabel 4.20</b>	<b>Hasil Uji Pengaruh Langsung .....</b>	<b>86</b>

## DAFTAR LAMPIRAN

**Lampiran 1 Kuesioner Penelitian**

**Lampiran 2 Rekapitulasi Nilai/Skor Responden**

**Lampiran 3 Statistik Deskriptif Variabel Penelitian**

**Lampiran 4 Hasil Uji Validitas Variabel Partisipasi Penyusunan**

**Anggaran ( $X_1$ ), Budaya Organisasi ( $X_2$ ), Komitmen  
Organisasi ( $Z$ ), dan Kinerja Manajerial ( $Y$ )**

**Lampiran 5 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Partisipasi Penyusunan**

**Anggaran ( $X_1$ ), Budaya Organisasi ( $X_2$ ), Komitmen  
Organisasi ( $Z$ ), dan Kinerja Manajerial ( $Y$ )**

**Lampiran 6 Hasil Uji Multikolinearitas, Uji Normalitas,**

**Uji Heterokedastisitas dan Analisis Jalur**