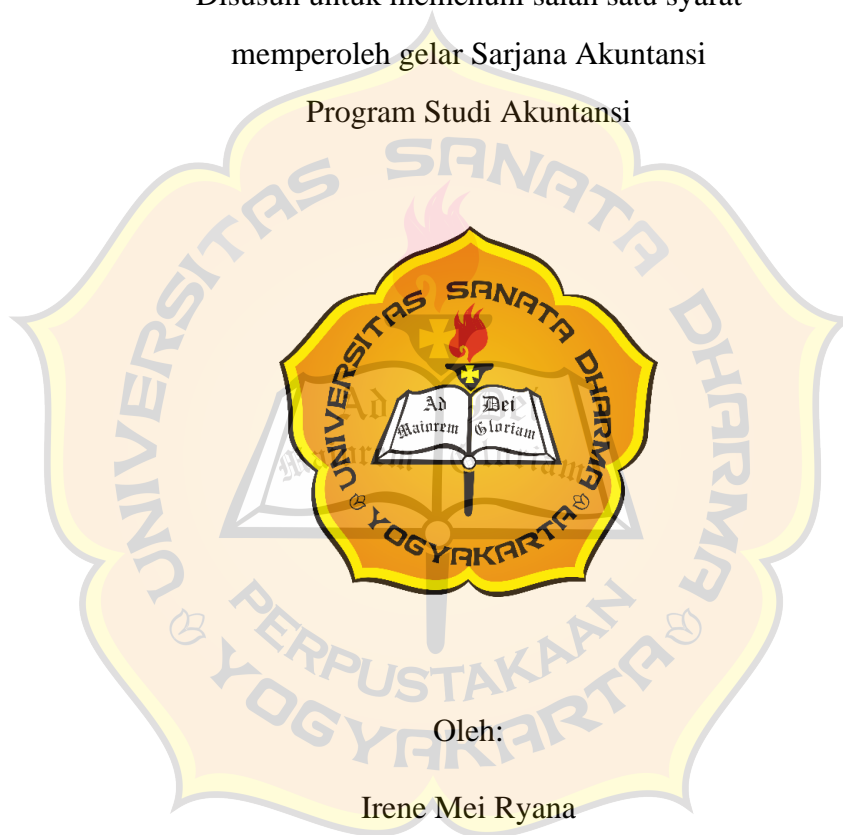


**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, GAYA
KEPEMIMPINAN, DAN KOMUNIKASI EFEKTIF
TERHADAP KINERJA KARYAWAN**
(Studi Kasus pada PT Shopee International Indonesia Yogyakarta)

SKRIPSI

Disusun untuk memenuhi salah satu syarat
memperoleh gelar Sarjana Akuntansi
Program Studi Akuntansi



Oleh:

Irene Mei Ryana

NIM: 192114018

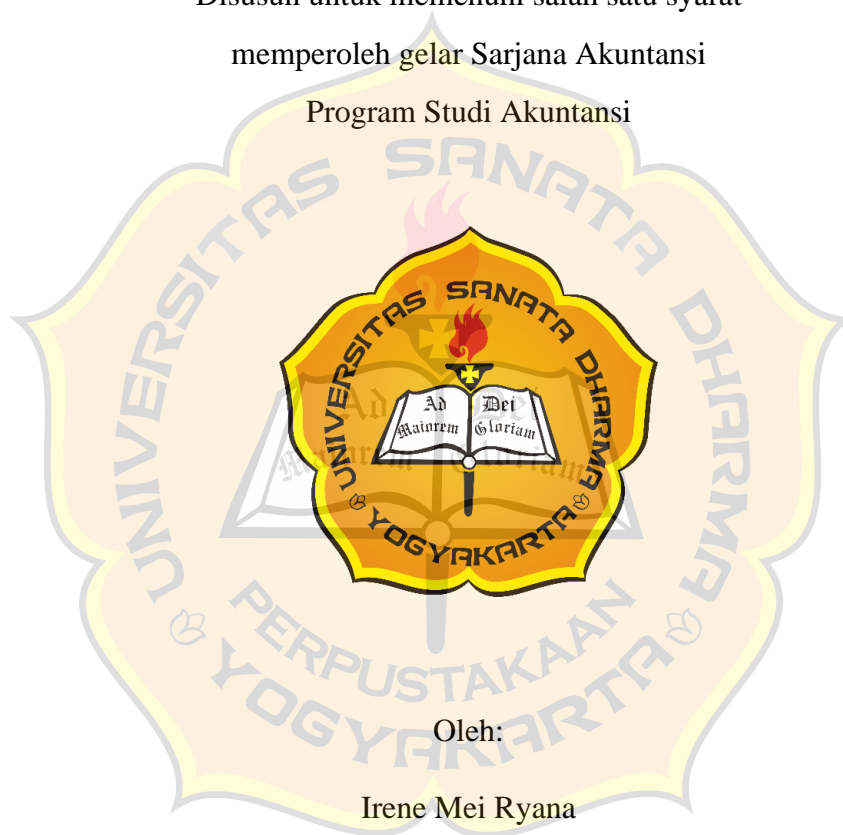
**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS SANATA DHARMA
YOGYAKARTA**

2023

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, GAYA
KEPEMIMPINAN, DAN KOMUNIKASI EFEKTIF
TERHADAP KINERJA KARYAWAN**
(Studi Kasus pada PT Shopee International Indonesia Yogyakarta)

SKRIPSI

Disusun untuk memenuhi salah satu syarat
memperoleh gelar Sarjana Akuntansi
Program Studi Akuntansi



Oleh:

Irene Mei Ryana

NIM: 192114018

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS SANATA DHARMA
YOGYAKARTA**

2023



Skripsi

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, GAYA
KEPEMIMPINAN, DAN KOMUNIKASI EFEKTIF
TERHADAP KINERJA KARYAWAN**

(Studi Kasus pada PT Shopee International Indonesia Yogyakarta)



Materi Oleh:

Irene Mei Ryana

NIM: 192114018

Telah Disetujui Oleh:

Pembimbing

Klemensia

Klemensia Erna Christina Sinaga, S.E., M.Sc., AMA. Tanggal: 30 Juni 2023



Skripsi

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, GAYA
KEPEMIMPINAN, DAN KOMUNIKASI EFEKTIF
TERHADAP KINERJA KARYAWAN**

(Studi Kasus pada PT Shopee International Indonesia Yogyakarta)

Dipersiapkan dan ditulis oleh:

Irene Mei Ryana
NIM: 192114018

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji
Pada Tanggal 20 Juli 2023
Dan dinyatakan memenuhi syarat

Susunan Dewan Penguji

Nama Lengkap

Ketua : Dr. Firma Sulistiyowati, M.Si., Ak., QIA., CA.
Sekretaris : Aurelia Melinda Nisita Wardhani, S.E., M.Sc.
Anggota : Klemensia Erna Christina Sinaga, S.E., M.Sc., AMA.
Anggota : M. Trisnawati Rahayu, S.E., M.Si., Ak., QIA., CA.
Anggota : Lisia Apriani, M.Si., Ak., QIA., CA.

Tanda Tangan

[Handwritten signatures]
.....
.....
.....
.....
.....

Yogyakarta, 31 Juli 2023

Fakultas Ekonomi

Universitas Sanata Dharma

Dekan



Tiberius Handono Eko Prabowo, MBA., Ph.D

HALAMAN PERSEMBAHAN

Bila engkau berjalan langkahmu tidak akan terhambat, bila engkau berlari engkau tidak akan tersandung. Berpeganglah pada didikan, janganlah melepaskannya, peliharalah dia, karena dialah hidupmu. (Amsal 4: 12-13)



Kupersembahkan untuk:

Bapakku YB. Mujiyana, S.Pd dan Mama Bernadetta Karni

Kedua kakakku serta keluarga besarku



UNIVERSITAS SANATA DHARMA
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI AKUNTANSI

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TULIS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya menyatakan bahwa Skripsi dengan judul:
Dan diajukan untuk diuji pada tanggal 20 Juli 2023 adalah hasil karya saya.

Dengan ini 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 simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri dan atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan pada penulis aslinya.

Apabila saya melakukan hal tersebut di atas, baik sengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya ternyata 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.

Yogyakarta, 31 Juli 2023

Yang membuat pernyataan,

Irene Mei Ryana

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN
PUBLIKASI KARYA TULIS UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya mahasiswa Universitas Sanata Dharma:

Nama : Irene Mei Ryana

NIM : 192114018

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, saya memberikan kepada perpustakaan Universitas Sanata Dharma karya tulis saya yang berjudul:

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, GAYA KEPEMIMPINAN, DAN
KOMUNIKASI EFEKTIF TERHADAP KINERJA KARYAWAN
(Studi Kasus pada PT Shopee International Indonesia Yogyakarta)**

Dengan demikian saya memberikan kepada Perpustakaan Universitas Sanata Dharma untuk menyimpan, mengalihkan dalam bentuk media lain, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data, mendistribusikannya secara terbatas, dan mempublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis tanpa perlu memberikan *royalti* kepada saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Yogyakarta, 31 Juli 2023

Yang Menyatakan,



Irene Mei Ryana

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadapan Tuhan Yang Maha Esa, atas berkat dan rahmat-Nya, penulisan Skripsi yang berjudul “Pengaruh Partisipasi Anggaran, Gaya Kepemimpinan, dan Komunikasi Efektif terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada PT Shopee International Indonesia Yogyakarta)” dapat penulis selesaikan.

Penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada pihak – pihak yang telah membantu terselesaikannya penulisan Skripsi ini, untuk itu penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Rm. Albertus Bagus Laksana, S.J., S.S., Ph.D, selaku Rektor Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.
2. Tiberius Handono Eko Prabowo, Ph.D, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.
3. Dr. Firma Sulistiyowati, Akt, selaku Ketua Program Studi Akuntansi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.
4. Klemensia Erna Christina Sinaga S.E., M.Sc., AMA, selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan bimbingan dan arahan kepada penulis serta memberikan motivasi dalam menyelesaikan penulisan Skripsi ini.
5. Seluruh Dosen Staf Pengajar di Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.
6. Staf/Pegawai/Karyawan Fakultas Hukum Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.

7. Bapak YB. Mujiyana dan Mama Bernadetta Karni yang selalu memberikan semangat, mendampingi, dan memberikan doa sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan Skripsi.
8. Kedua kakak Alexandra Aryani Renata dan Agata Octavianti Renita yang selalu memberikan semangat dan doa.
9. Sahabat – sahabat dekat (Paulus, Tami, dan Desi) yang selalu memberikan semangat serta penghiburan dan teman – teman Program Studi Akuntansi Angkatan 2019 Kelas A.

Demikian pula tidak lupa penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar – besarnya kepada semua pihak yang telah membantu penulis. Penulis sadar dengan adanya keterbatasan kemampuan sehingga kekurangan dan ketidaksempurnaan tidak dapat penulis hindari. Kritik dan saran yang bersifat membangun demi kesempurnaannya sangat penulis harapkan. Semoga penulisan Skripsi ini dapat berguna bagi kita semua.

Yogyakarta, 31 Juli 2023

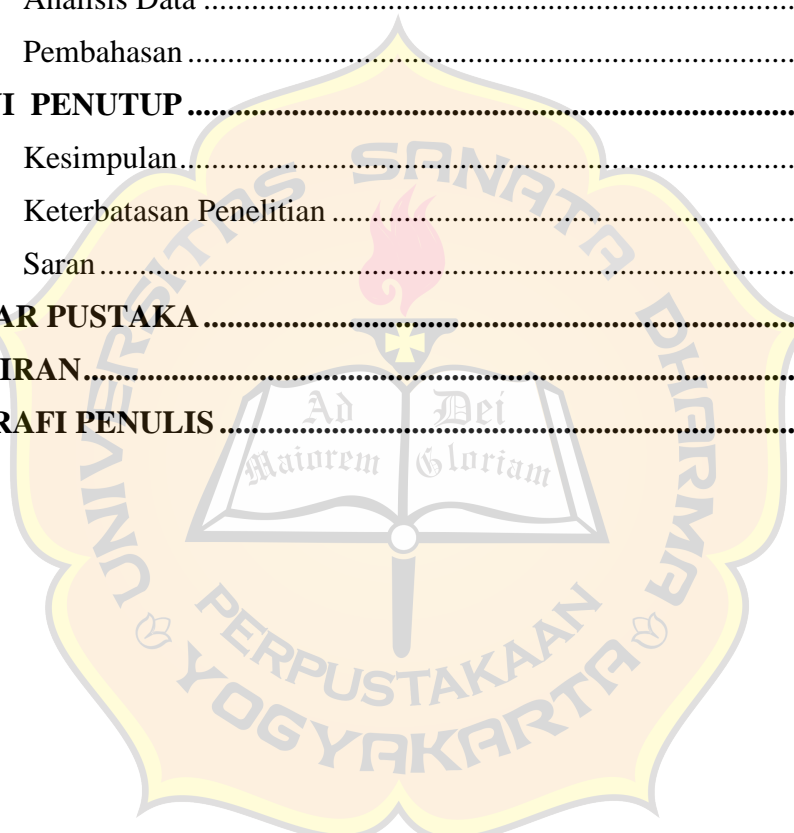


Irene Mei Ryana

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN	iv
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TULIS SKRIPSI	v
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI.....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
ABSTRAK	xiii
ABSTRACT.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	6
C. Tujuan Penelitian.....	7
D. Manfaat Penelitian.....	7
E. Sistematika Penulisan.....	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	10
A. Landasan Teori	10
B. Penelitian Terdahulu.....	32
C. Kerangka Konseptual	38
D. Perumusan Hipotesis	38
BAB III METODE PENELITIAN	43
A. Jenis Penelitian	43
B. Waktu dan Tempat Penelitian	43
C. Subjek dan Objek Penelitian	44
D. Teknik Pengumpulan Data	44
E. Populasi dan Sampel	44
F. Variabel Penelitian	46
G. Teknik Analisis Data	49

BAB IV GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN	55
A. Profil Perusahaan.....	55
B. Produk dan Layanan.....	55
C. Visi dan Misi Perusahaan.....	57
D. Struktur Organisasi.....	57
BAB V ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	61
A. Deskripsi Data.....	61
B. Analisis Data.....	64
C. Pembahasan.....	73
BAB VI PENUTUP	78
A. Kesimpulan.....	78
B. Keterbatasan Penelitian.....	78
C. Saran.....	79
DAFTAR PUSTAKA	80
LAMPIRAN.....	85
BIOGRAFI PENULIS	117



DAFTAR TABEL

Tabel 1. Penelitian Terdahulu	32
Tabel 2. Skala Likert.....	48
Tabel 3. Responden berdasarkan jenis kelamin	61
Tabel 4. Responden Berdasarkan Usia.....	62
Tabel 5. Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	63
Tabel 6. Responden Berdasarkan Lama Bekerja	63
Tabel 7. Uji Validitas Variabel Partisipasi Anggaran.....	64
Tabel 8. Uji Validitas Gaya Kepemimpinan	65
Tabel 9. Uji Validitas Variabel Komunikasi Efektif.....	65
Tabel 10. Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan.....	66
Tabel 11. Hasil Uji Reliabilitas.....	66
Tabel 12. Uji Normalitas.....	67
Tabel 13. Uji Multikolinearitas	68
Tabel 14. Uji Heteroskedastisitas.....	68
Tabel 15. Model Regresi	69
Tabel 16. Uji F	71
Tabel 17. Uji t	71
Tabel 18. Koefisien Determinasi (R^2).....	73

DAFTAR GAMBAR

Gambar I. Kerangka Konseptual..... 38

Gambar II. Struktur Organisasi PT. Shopee International Indonesia..... 57



ABSTRAK

PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, GAYA KEPEMIMPINAN, DAN KOMUNIKASI EFEKTIF TERHADAP KINERJA KARYAWAN

(Studi Kasus Pada PT Shopee International Indonesia Yogyakarta)

Irene Mei Ryana

NIM: 192114018

Universitas Sanata Dharma Yogyakarta

2023

Penelitian ini bertujuan untuk meneliti pengaruh partisipasi anggaran, gaya kepemimpinan, dan komunikasi efektif terhadap kinerja karyawan pada PT Shopee International Indonesia Yogyakarta. Kinerja karyawan merupakan alat ukur dalam pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan.

Penelitian ini dilakukan dengan penelitian studi kasus melalui pendekatan kuantitatif. Pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner. Hasil kuesioner telah diuji validitas dan reliabilitas juga telah di uji asumsi klasik yang meliputi uji multikolinearitas dan uji heteroskedastisitas. Metode analisis data menggunakan teknik analisis regresi berganda dengan menggunakan program *Statistical Product and Service Solution* (SPSS) versi 26.

Hasil penelitian menunjukkan partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Komunikasi efektif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Selain itu, partisipasi anggaran, gaya kepemimpinan, dan komunikasi efektif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan secara simultan dengan nilai f_{hitung} 21,639 dan dengan nilai signifikansi 0,000.

Kata Kunci: *Partisipasi Anggaran, Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Efektif, Kinerja Karyawan.*

ABSTRACT

**THE EFFECT OF BUDGET PARTICIPATION, LEADERSHIP STYLE,
AND EFFECTIVE COMMUNICATION ON EMPLOYEE
PERFORMANCE**

(Case Study at PT Shopee International Indonesia Yogyakarta)

Irene Mei Ryana

NIM: 192114018

Sanata Dharma University Yogyakarta

2023

This study aims to examine the effect of budget participation, leadership style, and effective communication on employee performance at PT Shopee International Indonesia Yogyakarta. Employee performance is a measuring tool for achieving organizational or company goals.

This research was conducted using quantitative methods through a survey approach. Data collection was carried out by questionnaire. The results of the questionnaire have been tested for validity and reliability and have also been tested for classical assumptions which include the multicollinearity test and heteroscedasticity test. The data analysis method uses multiple regression analysis techniques using the Statistical Product and Service Solution (SPSS) version 26 program.

The results showed that budget participation has a positive effect on employee performance. Leadership style has a negative effect on employee performance. Effective communication has a positive effect on employee performance. In addition, budget participation, leadership style, and effective communication have a positive effect on employee performance simultaneously with a count value of 21.639 and with a significance value of 0.000.

Keywords: Budget Participation, Leadership Style, Effective Communication, Employee Performance.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Setiap perusahaan memiliki tujuan tertentu yang ingin dicapai. Untuk mencapai tujuan perusahaan tersebut dibutuhkan suatu alat seperti sumber daya manusia yang berkualitas, adanya partisipasi dalam proses penyusunan anggaran, serta perlunya penentuan strategi dalam proses perencanaan perusahaan. Setiap perusahaan perlu memperhatikan segala aspek yang memengaruhi pengembangan kinerja karyawan (Putra, 2019). Namun, pada realisasinya tujuan perusahaan bergantung pada perilaku pemimpin serta hasil kerja dari karyawannya.

Dalam menjalankan program dan kegiatan, organisasi atau perusahaan memiliki perencanaan yang diatur dan dijadikan sebagai pedoman dalam pelaksanaan program tersebut. Proses perencanaan perusahaan dapat diawali dengan penyusunan anggaran. Dalam melakukan proses penyusunan anggaran diperlukan partisipasi dari bawahan karena bawahan yang mengetahui kondisi dan situasi di lapangan yang nantinya akan membantu dalam merealisasikan anggaran dengan kondisi yang diharapkan (Resen, 2014).

Faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan adalah partisipasi anggaran. Anggaran adalah pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial (Mardiasmo, 2011). Karyawan akan menerima *reward* apabila mampu

memenuhi sasaran anggaran atau melebihi target anggaran. Sebaliknya karyawan akan mendapatkan *punishment* apabila tidak mampu memenuhi target anggaran. Partisipasi anggaran adalah sebuah proses yang menggambarkan individu-individu yang terlibat dalam penyusunan anggaran dan mempunyai pengaruh terhadap target anggaran. Partisipasi anggaran akan menjadi tolak ukur dari kinerja karyawan. Hal ini membuat partisipasi dalam proses penyusunan anggaran baik dari tingkat atas maupun tingkat bawah akan memiliki pengaruh dalam penentuan besarnya anggaran. Semakin besar perusahaan maka semakin banyak pula yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran. Partisipasi anggaran diukur melalui beberapa indikator yaitu keikutsertaan penyusunan anggaran, besarnya pengaruh terhadap penetapan anggaran, dan kebutuhan memberikan pendapat.

Faktor yang memengaruhi kinerja karyawan salah satunya adalah gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan mencakup kemampuan untuk memotivasi, memengaruhi, mengarahkan, dan berkomunikasi dengan bawahannya (Sugito, 2021). Peranan seorang pemimpin sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerja individu. Hal ini dikarenakan adanya kenyataan bahwa pergantian seorang pemimpin akan mengubah kinerja karyawan (Arini, 2017). Selain itu, gaya kepemimpinan dapat memengaruhi efektivitas kerja karyawan dengan menggunakan kemampuannya untuk berkomunikasi kepada karyawan menggunakan gaya bahasa yang mudah dipahami (Okta, 2022). Menurut Amirulah (2015), fungsi pemimpin sebagai komunikator lebih ditekankan pada kemampuannya untuk mengkomunikasikan sasaran-sasaran, strategi, dan

tindakan yang harus dilakukan oleh bawahan. Menurut Ivancevich (2006), kepemimpinan merupakan proses memengaruhi orang lain untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi yang relevan.

Gaya kepemimpinan diukur melalui beberapa indikator yaitu kecerdasan, kedewasaan, motivasi diri dan dorongan berprestasi, sikap-sikap hubungan manusiawi, memiliki pengaruh yang kuat, memiliki pola hubungan yang baik, memiliki sifat tertentu, memiliki kedudukan atau jabatan, mampu berinteraksi, dan mampu memberdayakan. Dengan demikian, kepemimpinan merupakan sebuah faktor yang sangat penting dalam memengaruhi dan memberi arahan kepada karyawan, terutama pada saat ini dimana keterbukaan seorang pemimpin dan karyawannya sangat dibutuhkan untuk mencapai hasil kinerja yang baik. Pemimpin yang baik mampu memberikan motivasi kepada karyawan untuk bertindak profesional pada pekerjaan dan tugasnya sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai (Al Khajeh, 2018). Pemimpin harus mampu membuat karyawannya merasa nyaman dalam melaksanakan tugasnya, maka dari itu seorang pemimpin harus memiliki kesadaran penuh dalam memberikan instruksi supaya informasi dan instruksi dapat tersampaikan kepada karyawan dengan baik.

Faktor selanjutnya yang dapat memengaruhi kinerja karyawan adalah komunikasi efektif. Penyampaian informasi dari seseorang kepada orang lain akan memberikan beberapa makna tergantung pada bagaimana cara penyampaian informasi tersebut. Suatu organisasi akan berjalan dengan baik apabila komunikasi antar bagian dapat dilakukan dengan baik. Komunikasi

dalam organisasi akan dilakukan secara terus-menerus antara karyawan dengan atasan langsung, serta dengan sesama rekan kerjanya. Komunikasi merupakan sebuah tindakan untuk berbagi informasi, gagasan, maupun pendapat dari setiap partisipan komunikasi yang ada. Komunikasi yang terjalin baik merupakan faktor penunjang untuk pencapaian suatu tujuan. Maka dari itu, komunikasi juga menjadi faktor terhadap kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Semakin baik komunikasi dalam organisasi, maka semakin bagus juga sistem yang diterapkan di dalamnya (Dita:2021). Komunikasi efektif diukur dengan beberapa indikator yaitu komunikasi ke bawah, komunikasi ke atas, komunikasi horizontal, komunikasi lintas saluran, dan komunikasi antarpribadi.

Pelaksanaan operasional suatu organisasi atau perusahaan akan menunjukkan hasil kerja dari karyawannya. Hasil kerja karyawan dapat disebut dengan kinerja karyawan. Kinerja karyawan adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu (Wirawan, 2009). Kinerja dalam pelaksanaannya akan mengalami peningkatan dan penurunan. Untuk meningkatkan kinerja, diperlukan arahan dari seorang pemimpin dalam menyelesaikan pekerjaannya atau tugas yang dibebankan kepadanya. Kinerja karyawan diukur melalui beberapa indikator antara lain kualitas, kuantitas, jangka waktu *output*, dan kerjasama.

PT Shopee International Indonesia merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang penjualan *online*. Dalam menjalankan bisnisnya PT Shopee International Indonesia Yogyakarta berpegang pada nilai-nilai perusahaan yang

berkaitan secara langsung dengan karyawan. Selain itu, PT Shopee International Indonesia Yogyakarta mendorong karyawannya untuk bersikap jujur dan transparan serta konsisten dalam mengevaluasi dan mengembangkan kinerjanya. Berdasarkan informasi yang didapatkan dari salah satu penanggung jawab, 5 tahun belakang kualitas kinerja terutama pada tahun 2018 mengalami penurunan. Hal ini dapat ditunjukkan bahwa persentase kinerja karyawan sebesar 85% dengan standar yang ditetapkan sebesar 100%. Fenomena yang terjadi di PT Shopee International Indonesia Yogyakarta saat ini yaitu berkurangnya kualitas kinerja karyawan yang dapat diketahui melalui menurunnya kualitas pelayanan *customer* yang kurang memuaskan. Hal tersebut dikarenakan masih adanya *customer* yang merasa kurang puas dengan pelayanannya dan karyawan yang tidak bisa dapat memberikan solusi atas masalah yang dialami *customer*. PT Shopee International Indonesia Yogyakarta kurang memenuhi target perusahaan seperti target banyaknya *customer* yang dilayani dalam waktu sehari atau sebulan.

Dalam mencapai tujuan perusahaannya, diperlukan adanya koordinasi dan kontribusi bagi karyawan. Dalam hal ini, kinerja karyawan sangatlah penting untuk memenuhi target perusahaan. Terdapat faktor-faktor yang akan memengaruhi kinerja karyawan dalam penelitian yaitu partisipasi anggaran, gaya kepemimpinan, dan komunikasi efektif dalam hal ini PT Shopee International Indonesia khususnya di Yogyakarta yang akan diteliti dan dilihat bagaimana partisipasi anggaran, gaya kepemimpinan, dan komunikasi efektif akan memengaruhi kinerja karyawan.

Pada penelitian yang sebelumnya seperti penelitian yang dilakukan oleh Cantika (2019) menunjukkan adanya hubungan positif antara partisipasi anggaran terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya Denik Purna (2018) mengatakan terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya, Abdi (2019) mengatakan terdapat hubungan yang signifikan antara komunikasi efektif terhadap kinerja karyawan. Pada penelitian Galih (2015) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan cara memberikan petunjuk kepada karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya yang disertai dengan pemberian berbagai fleksibilitas kepada karyawan untuk melaksanakan tugas-tugas mereka dalam batas dan prosedur-prosedur yang telah ditetapkan. Dengan melihat dari kondisi dan situasi di PT Shopee International Indonesia Yogyakarta, penulis tertarik untuk melakukan penelitian skripsi yang berjudul **“Pengaruh Partisipasi Anggaran, Gaya Kepemimpinan, dan Komunikasi Efektif Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Shopee International Indonesia Yogyakarta”**.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka peneliti perlu mengadakan pembatasan masalah agar penelitian mendapatkan hasil yang lebih fokus. Maka, masalah yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT Shopee International Indonesia Yogyakarta?
2. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT Shopee International Indonesia Yogyakarta?

3. Apakah komunikasi efektif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT Shopee International Indonesia Yogyakarta?

C. Tujuan Penelitian

Secara spesifik, tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Mengetahui apakah partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT Shopee International Indonesia Yogyakarta.
2. Mengetahui apakah gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT Shopee International Indonesia Yogyakarta.
3. Mengetahui apakah komunikasi efektif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT Shopee International Indonesia Yogyakarta.

D. Manfaat Penelitian

Dengan tercapainya tujuan-tujuan tersebut, maka penelitian ini diharapkan akan memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Bagi perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dan masukan dalam pengambilan keputusan berkaitan dengan partisipasi anggaran, gaya kepemimpinan, dan komunikasi efektif yang sesuai dengan kondisi perusahaan, sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan dan juga kinerja perusahaan.

2. Bagi penulis

Penelitian ini diharapkan dapat memperluas wawasan bagi penulis yang nantinya dapat berguna dan dapat diterapkan oleh penulis dalam dunia kerja.

3. Bagi Universitas

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai bahan dalam membuat penelitian selanjutnya dan bahan bacaan ilmiah serta memberikan kontribusi pemikiran yang bersifat ilmiah.

E. Sistematika Penulisan

Bab I Pendahuluan

Bab ini menguraikan mengenai latar belakang masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

Bab II Tinjauan Pustaka

Bab ini menguraikan mengenai landasan teori yang memiliki hubungan dengan penelitian mengenai partisipasi anggaran, gaya kepemimpinan, komunikasi efektif, dan kinerja karyawan.

Bab III Metode Penelitian

Bab ini menguraikan mengenai jenis penelitian, waktu dan tempat penelitian, subjek dan objek penelitian, teknik pengumpulan data, populasi dan sampel, variabel penelitian, pengukuran variabel, dan teknik analisis data.

Bab IV Gambaran Umum Objek Penelitian

Bab ini menguraikan mengenai gambaran umum objek penelitian yaitu PT Shopee International Indonesia

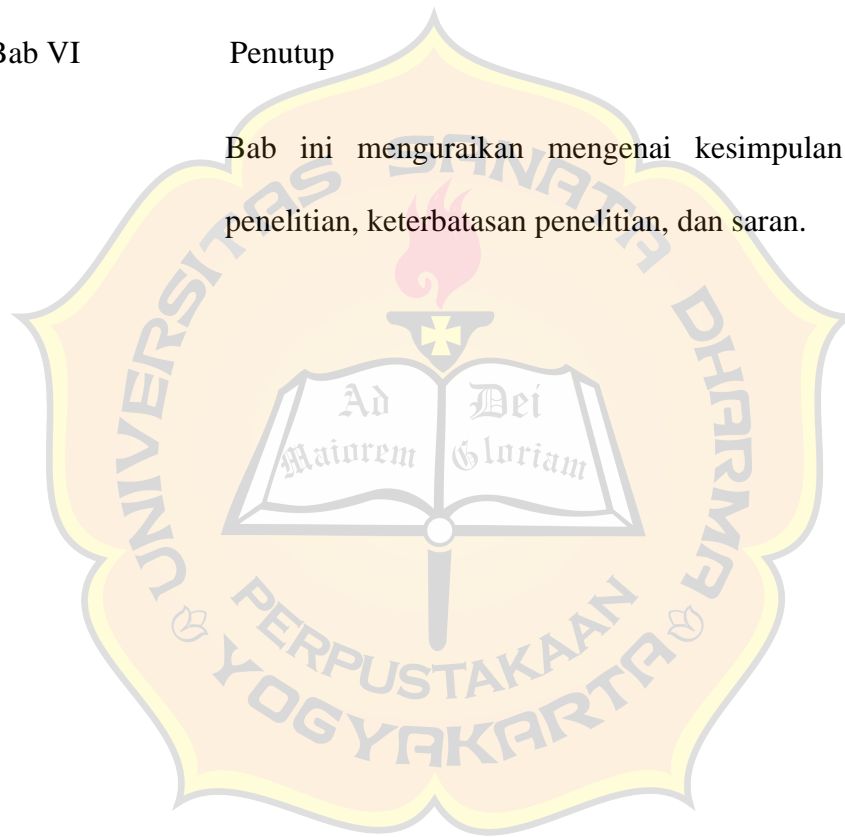
Yogyakarta seperti profil perusahaan, produk dan layanan, visi dan misi perusahaan, serta struktur organisasi.

Bab V Analisis Data dan Pembahasan

Bab ini menguraikan mengenai deskripsi data, analisis data, dan pembahasan penelitian.

Bab VI Penutup

Bab ini menguraikan mengenai kesimpulan dari hasil penelitian, keterbatasan penelitian, dan saran.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Anggaran

a. Pengertian Anggaran

Anggaran merupakan rencana jangka pendek (satu tahun pembukuan) perusahaan untuk melaksanakan sebagian rencana jangka panjang yang berisi langkah-langkah strategi untuk mewujudkan suatu objektivitas tertentu serta tafsiran sumber daya yang diperlukan. Anggaran (budget) merupakan salah satu bentuk rencana yang biasanya dibuat dalam suatu organisasi. Namun, tidak setiap rencana dapat disebut anggaran. Anggaran merupakan alat bagi manajemen yang memegang peranan penting dalam sistem pengendalian manajemen sebuah perusahaan, terutama dalam proses perencanaan dan pengawasan. Proses penyusunan anggaran membutuhkan partisipasi dari tiap individu anggota organisasi karena keterlibatan tiap individu memberikan pengaruh dalam pengambilan keputusan anggaran yang akan ditetapkan.

Menurut Suharsimi (2010), anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam unit kesatuan moneter yang berlaku pada jangka waktu periode tertentu. Menurut Sasongko dan Parulian (2015),

anggaran merupakan rencana kegiatan yang akan dijalankan oleh pihak manajemen dalam satu periode yang terutang secara kuantitatif. Informasi ini diperoleh dari anggaran diantaranya jumlah produk dan harga jualnya untuk tahun depan.

b. Karakteristik Anggaran

Terdapat beberapa karakteristik anggaran, yaitu:

- 1) Anggaran memperkirakan keuntungan yang potensial dari unit perusahaan.
- 2) Dinyatakan dalam istilah moneter, walaupun jumlah moneter mungkin didukung dengan jumlah non-moneter.
- 3) Biasanya meliputi periode satu tahun.
- 4) Merupakan perjanjian manajemen, bahwa manajer setuju untuk bertanggung jawab untuk pencapaian tujuan dari anggaran.
- 5) Usulan anggaran diperiksa dan disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi dari pembuat anggaran.
- 6) Sekali disetujui, anggaran hanya dapat diubah dalam kondisi tertentu.
- 7) Secara berkala kinerja keuangan aktual dibandingkan dengan anggaran dan perbedaannya dianalisis dan dijelaskan.

c. Manfaat dan Tujuan Anggaran

Menurut Nafarin (2013) anggaran mempunyai manfaat antara lain:

- 1) Segala kegiatan dapat terarah pada pencapaian tujuan bersama.

- 2) Dapat dipergunakan sebagai alat menilai kelebihan dan kekurangan pegawai.
- 3) Dapat memotivasi pegawai.
- 4) Menimbulkan rasa tanggung jawab pada pegawai.
- 5) Menghindari pemborosan dan pembayaran yang kurang perlu.
- 6) Sumber daya seperti tenaga kerja, peralatan, dan dana yang dapat dimanfaatkan seefisien mungkin.

Menurut Nafarin (2013), tujuan penyusunan anggaran antara lain:

- 1) Digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan investasi dana.
- 2) Mengadakan pembatasan jumlah dana yang dicari dan digunakan.
- 3) Merasionalkan sumber dan investasi dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal.
- 4) Menyempurnakan rencana yang telah disusun karena dengan anggaran menjadi lebih jelas dan nyata terlihat.

2. Partisipasi Anggaran

a. Pengertian Partisipasi Anggaran

Menurut Sugiyono (2010), partisipasi dalam penyusunan anggaran adalah suatu proses dalam organisasi yang melibatkan para manajer dalam penentuan tujuan anggaran yang menjadi tanggung jawabnya. Dengan kata lain dalam penyusunan anggaran para manajer tidak hanya melaksanakan anggaran yang telah ditentukan atasan, tetapi juga perlu berperan aktif dalam penyusunannya. Menurut Latuheru (2010),

partisipasi anggaran dapat didefinisikan sebagai keikutsertaan manajer-manajer pusat pertanggungjawaban dalam hal yang berkaitan dengan penyusunan anggaran.

Berdasarkan pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran merupakan proses penyusunan anggaran dengan melibatkan para karyawan baik oleh karyawan tingkat bawah, tingkat menengah, maupun tingkat atas dan mempunyai pengaruh dalam proses penyusunan anggaran tersebut. Partisipasi anggaran di dalam sebuah perusahaan atau organisasi sangat penting dilakukan oleh para manajer maupun karyawan bawahan yang ada. Semakin besar perusahaan, maka semakin besar yang berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran sehingga semakin besar pula tanggung jawab dari partisipan itu sendiri.

b. Keunggulan dan Kelemahan Partisipasi Anggaran

Menurut Garrison, Noren, dan Brewer (2013) beberapa keunggulan dari partisipasi anggaran adalah:

- 1) Mendapat pengakuan sebagai anggota organisasi dan dihargai kedudukannya oleh manajemen tingkat atas.
- 2) Penetapan suatu anggaran akan lebih rinci dan akurat jika proses penyusunan anggaran dilakukan secara terbuka untuk setiap karyawan yang terlibat penting dalam perusahaan dan penetapan anggaran merupakan keputusan bersama.
- 3) Membangun motivasi dan menumbuhkan semangat kerja karyawan terhadap tugas dan tanggung jawab mereka sehingga terciptanya

komitmen karyawan untuk memperbaiki dan mempertahankan kualitas di perusahaan.

- 4) Seorang manajer dapat mengemukakan pendapatnya mengenai ketidakwajaran anggaran yang akan diterapkan oleh atasan jika pada realitanya anggaran tersebut tidak sesuai penggunaannya.

Menurut Hansen dan Mowen (2013), terdapat tiga macam kelemahan dalam partisipasi anggaran, yaitu:

- 1) Dalam menentukan jumlah anggaran jika standar yang ditetapkan terlalu tinggi manajer akan merasa kesulitan untuk mencapai target. Jika standar terlalu rendah, maka kinerja para manajer akan menurun.
- 2) Membuat kelonggaran dalam anggaran, hal ini dapat terjadi ketika seorang manajer mengajukan anggaran yang lebih besar dibandingkan dengan pendapatan.
- 3) Partisipasi semu (*Pseudoparticipation*) atau partisipasi palsu dimana manajer berperilaku disfungsional dengan tidak menggunakan partisipasi anggaran dalam praktiknya.

c. Indikator Partisipasi Anggaran

Menurut Soebareon (2005) partisipasi anggaran dapat dilihat dari beberapa indikator, yaitu:

- 1) Keikutsertaan penyusunan anggaran.
- 2) Besarnya pengaruh terhadap penetapan anggaran.
- 3) Kebutuhan memberikan pendapat.

3. Gaya Kepemimpinan

a. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Secara umum kepemimpinan (*leadership*) memiliki makna yang luas yaitu sebagai proses untuk mengarahkan dan memengaruhi aktivitas-aktivitas para anggota kelompok. Kepemimpinan yang efektif perlu disesuaikan dengan karakteristik perusahaan dan konstelasi yang sedang dan akan terjadi baik dari dalam perusahaan itu sendiri maupun dari lingkungan eksternal.

Menurut Hasibuan (2016), menyatakan bahwa “gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin memengaruhi bawahan yang bertujuan untuk mendorong gairah kerja, kepuasan kerja dan produktivitas karyawan yang tinggi, agar dapat mencapai tujuan organisasi yang maksimal”. Menurut Ivancevich et al. (2006) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses memengaruhi orang lain untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi yang relevan.

Berdasarkan beberapa pengertian dan definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan kemampuan memengaruhi orang lain, bawahan atau kelompok, kemampuan mengarahkan tingkah laku bawahan atau kelompok dengan memiliki kemampuan atau keahlian khusus dalam bidang yang diinginkan oleh kelompoknya, untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok.

b. Model Kepemimpinan

Terdapat beberapa model kepemimpinan, antara lain:

1) Model Kepemimpinan Situasional (*situational leadership model*)

Model kepemimpinan situasional menekankan bagaimana para pemimpin harus menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka menanggapi hasrat yang sedang berkembang dari para bawahannya untuk berprestasi, mendapatkan pengalaman, memiliki kemampuan, dan keinginan untuk mendapatkan tanggung jawab. Pola pendekatan situasional mensyaratkan pendekatan manajerial pengambilan keputusan dan interaksi antara pemimpin dengan para bawahannya yang dapat bersifat:

1. Instruktif yaitu bila kompetensi dan komitmen bawahan rendah.
2. Konsultatif yaitu bila kompetensi bawahan rendah tapi komitmennya tinggi.
3. Partisipatif yaitu bila kompetensi bawahan tinggi tapi mereka komitmennya rendah.
4. Delegatif yaitu bila bawahan punya kompetensi dan komitmen yang tinggi pada tugas dan tanggung jawabnya.

2) Model *Transactional and Transformational Leadership*

Model *Transactional leadership* menekankan bahwa seorang pemimpin perlu menentukan apa yang perlu dilakukan para bawahannya untuk mencapai sasaran mereka dan tujuan organisasi, mengklasifikasi persyaratan-persyaratan tersebut, dan membantu para bawahannya menjadi lebih percaya diri dalam upaya mencapai tujuan mereka. Model *Transformational leadership* menekankan

seorang pemimpin melalui visi dan energinya, perlu memotivasi para bawahannya untuk melakukan tanggung jawab mereka melampaui dari apa yang mereka harapkan dengan melakukan:

1. Menanamkan “rasa memiliki” terhadap arti penting dan nilai dari tugas-tugas mereka masing-masing.
2. Membujuk para bawahannya melakukan tugas-tugas mereka melebihi kepentingan mereka bagi kepentingan tim, organisasi, atau kebijakan yang lebih besar.
3. Mempertinggi kebutuhan karyawan pada tingkat yang lebih tinggi dari apa yang mereka butuhkan.

c. Jenis Gaya Kepemimpinan

Jenis-jenis gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1) Gaya kepemimpinan otoriter

Gaya kepemimpinan otoriter menghimpun sejumlah perilaku atau gaya kepemimpinan yang bersifat terpusat pada pemimpin sebagai satu-satunya penentu, penguasa dan pengendali anggota organisasi dan kegiatannya dalam usaha mencapai tujuan organisasi.

2) Gaya kepemimpinan demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis menempatkan manusia sebagai faktor pendukung terpenting dalam kepemimpinan yang dilakukan berdasarkan orientasi pada hubungan dengan anggota organisasi.

3) Gaya kepemimpinan bebas

Gaya kepemimpinan bebas memiliki pandangan bahwa anggota organisasi mampu mandiri dalam membuat keputusan atau mampu mengurus dirinya masing-masing. Gaya kepemimpinan bebas mungkin sedikit memberikan pengarahan atau petunjuk dalam merealisasikan tugas pokok masing-masing sebagai bagian dari tugas pokok organisasi.

d. Teori Kepemimpinan

Menurut Veithzal Rivai (2011) terdapat beberapa teori kepemimpinan, antara lain:

1) Teori Sifat

Teori sifat didasarkan pada asumsi bahwa beberapa orang merupakan pimpinan alamiah dan dianugerahkan beberapa ciri yang tidak dimiliki oleh orang lain seperti energi yang tiada habisnya, intuisi yang mendalam, pandangan masa depan yang luar biasa dan kekuatan yang persuasif yang tidak tertahankan.

2) Teori Kepribadian Perilaku

Pada teori kepribadian perilaku menyatakan bahwa bagaimana perilaku seseorang dapat menentukan keefektifan kepemimpinan seseorang dan mereka menemukan sifat-sifat dan meneliti pengaruhnya pada prestasi dan kepuasan dari pengikutnya.

3) Teori Kepemimpinan Situasional

Pendekatan terhadap suatu kepemimpinan yang menyatakan bahwa pemimpin memahami perilakunya, sifat-sifat bawahannya, dan situasi sebelum menggunakan gaya kepemimpinan tertentu.

e. Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Davis yang dikutip oleh Handoko (2003), terdapat 10 ciri utama yang mempunyai pengaruh terhadap kesuksesan kepemimpinan, antara lain:

1) Kecerdasan (*Intelligence*)

Kecerdasan menunjukkan bahwa seorang pemimpin yang mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi daripada pengikutnya, tetapi tidak sangat berbeda.

2) Kedewasaan Sosial dan Hubungan Sosial yang luas (*Social Maturity and Breadth*)

Pemimpin mempunyai emosi stabil dan dewasa atau matang, serta mempunyai kegiatan dan perhatian yang luas.

3) Motivasi diri dan dorongan berprestasi

Pemimpin secara relatif mempunyai motivasi dan dorongan berprestasi yang cukup tinggi sehingga mereka bekerja keras lebih untuk nilai intrinsik.

4) Sikap-sikap hubungan manusiawi

Pemimpin yang sukses akan mengakui harga diri dan martabat pengikutnya, mempunyai perhatian yang tinggi, dan berorientasi pada bawahannya.

5) Pengaruh yang kuat

Seorang pemimpin harus memiliki pengaruh yang kuat untuk menggerakkan orang lain atau bawahan agar berusaha mencapai tujuan kelompok secara sukarela.

6) Pola hubungan yang baik

Pemimpin yang sukses mampu menciptakan pola hubungan antar individu, dengan menggunakan wewenang dan pengaruhnya terhadap sekelompok orang agar bekerja sama dalam mencapai tujuan yang dikehendaki bersama.

7) Memiliki sifat-sifat tertentu

Pemimpin yang sukses memiliki sifat-sifat khusus seperti kepribadian yang baik, kemampuan dan kemauan yang tinggi, sehingga mampu menggerakkan bawahannya.

8) Adanya kedudukan atau jabatan

Pemimpin selalu memiliki kedudukan atau jabatan dalam organisasi karena kepemimpinan merupakan serangkaian kegiatan pemimpin yang tidak dapat dipisahkan dari kedudukan jabatan dan gaya pemimpin itu sendiri.

9) Mampu berinteraksi

Pemimpin yang baik akan selalu berinteraksi secara baik dengan sesama pemimpin, bawahan dan masyarakat yang dipimpinnya, dalam situasi dan kondisi apapun, buruk maupun menyenangkan.

10) Mampu memberdayakan

Pemimpin yang sukses biasanya mampu memberdayakan bawahan dan masyarakat yang dipimpinnya.

4. Komunikasi Efektif

a. Pengertian Komunikasi Efektif

Menurut Achmad (2014) komunikasi adalah proses pemindahan serta pertukaran pesan, dimana pesan ini bisa berbentuk fakta, gagasan, perasaan, data atau informasi dari seseorang kepada orang lain. Di dalam suatu organisasi pekerjaan yang akan dilakukan diselesaikan dengan cara independen, saling bergantung dan menyangkut komunikasi di antara anggota-anggotanya. Oleh karena itu, efektivitas komunikasi memainkan peran penting dalam memilih sesuatu yaitu apakah terdapat keuntungan atau kerugian pada proses komunikasi (Achmad, 2014). Menurut Flippo 1976 (dalam Mangkunegara 2013) bahwa *communication is the act of inducing others to interpret an idea in the manner intended by the speaker or writer*. Komunikasi adalah aktivitas yang menyebabkan orang lain menginterpretasikan suatu ide, terutama yang dimaksudkan oleh pembicara atau penulis. Menurut Sikula 1981 (dalam Mangkunegara 2013) bahwa *communication is the process of transmitting from one person, place, or thing to another*

person, place, or thing. Komunikasi adalah proses pemindahan informasi, pengertian, dan pemahaman dari seseorang, suatu tempat, atau sesuatu tempat, atau orang lain. Menurut Hardjana (2003), komunikasi efektif adalah pertukaran informasi, ide, kepercayaan, perasaan dan sikap antara dua orang (komunikator dan komunikan) atau berupa kelompok yang hasilnya sesuai dengan harapan dari respon yang diterima dan mampu menghasilkan perubahan sikap (*attitude change*) dengan penyampaian informasi, menghibur, ataupun membujuk orang yang terlibat dalam komunikasi tersebut.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa komunikasi dapat diartikan sebagai proses pemindahan suatu informasi, ide, pengertian dari seseorang kepada orang lain dengan harapan orang lain tersebut dapat menginterpretasikannya sesuai dengan tujuan yang dimaksud. Komunikasi efektif adalah penyampaian informasi baik berupa ide, gagasan, maupun pendapat yang hasilnya sesuai dengan harapan adanya respon dari penerima informasi dan memberikan reaksi berupa tindakan. Komunikasi yang efektif akan memudahkan pertukaran informasi yang relevan dengan pekerjaan dan akan memperbaiki pelaksanaan kerja organisasi. Komunikasi sebagai salah satu alat dalam menjalankan proses kegiatan pencapaian tujuan, apabila komunikasi berjalan dengan baik dan efektif, maka akan mengakibatkan daya guna organisasi lebih besar dalam pencapaian tujuan organisasi. Menurut Robbins (2003), “Dalam komunikasi efektif dibutuhkan

pengetahuan, dituntut tidak hanya memahami prosesnya tetapi juga mampu menerapkan pengetahuan secara kreatif”.

b. Unsur-unsur proses komunikasi

Terdapat tujuh unsur komunikasi antara lain:

1) Pengirim

Dalam konteks organisasi, pengirim adalah karyawan atau manajer yang memiliki ide, niat-niat, informasi, dan tujuan untuk berkomunikasi.

2) Pengkodean

Pengkodean dilakukan untuk menerjemahkan ide pengirim menjadi sekumpulan informasi yang dikomunikasikan. Fungsi pengkodean ini untuk menciptakan suatu bentuk dimana setiap ide dan makna dapat diekspresikan sebagai sebuah pesan.

3) Pesan

Informasi atau segala hal yang disampaikan pengirim terekspresikan dalam pesan baik verbal atau nonverbal. Pesan adalah apa yang ingin disampaikan setiap individu kepada orang lain, dan bentuk pesan sangat tergantung media yang digunakan untuk menyampaikan pesan tersebut tidak terpisahkan.

4) Media Perantara

Media perantara merupakan media yang menyampaikan pesan. Organisasi-organisasi dapat menyediakan informasi kepada seluruh anggotanya dengan berbagai cara, seperti komunikasi, tatap muka, telepon, dan pertemuan kelompok.

5) Penafsiran

Penafsiran berkaitan dengan bagaimana menginterpretasikan (menguraikan) pesan yang disampaikan berdasarkan pengalaman-pengalaman sebelumnya untuk dapat benar-benar memahami pesan tersebut.

6) Umpan balik (feedback)

Sebuah rangkaian umpan balik dapat membuat pengirim pesan tahu melalui respon penerima pesan, apakah pesan telah diterima dan telah menghasilkan respons yang diharapkan. Komunikasi dua arah menyediakan umpan balik yang penting dari penerima pesan ke pengirim.

7) Gangguan

Dalam kerangka pemahaman mengenai komunikasi manusia, suara gangguan dapat dilihat sebagai faktor-faktor yang menyimpangkan pesan yang disampaikan. Gangguan dapat muncul dalam setiap elemen dari komunikasi.

c. Faktor-faktor komunikasi yang efektif

Menurut Wursanto (1987) faktor-faktor yang menyebabkan komunikasi yang efektif disebut dengan *the seven c's communication*, yaitu:

1) *Credibility* (Keterpercayaan)

Dalam komunikasi antara komunikator dengan komunikasi harus saling mempercayai. Jika tidak ada unsur saling percaya, komunikasi tidak akan berhasil dan akan menghambat komunikasi.

2) *Context* (perhubungan, pertalian)

Keberhasilan komunikasi berhubungan erat dengan situasi atau kondisi lingkungan pada waktu komunikasi berlangsung. Jika situasi atau keadaan sedang kacau, maka komunikasi akan terhambat sehingga komunikasi tidak akan berhasil.

3) *Content* (Kepuasan)

Komunikasi harus dapat menimbulkan rasa kepuasan diantara kedua belah pihak. Kepuasan ini akan tercapai apabila isi berita dapat dimengerti oleh pihak penerima dan sebaliknya pihak penerima mau memberikan reaksi atau respon kepada pihak pengirim.

4) *Clarity* (Kejelasan)

Kejelasan meliputi kejelasan akan isi berita, kejelasan akan tujuan yang hendak dicapai, kejelasan istilah-istilah yang dipergunakan dalam pengoperan lambang-lambang.

5) *Continuity and Consistency* (Kesinambungan dan Konsistensi)

Komunikasi harus dilakukan secara terus-menerus dan informasi yang disampaikan jangan bertentangan dengan informasi yang terdahulu.

6) *Capability of Audience* (Kemampuan Pihak Penerima Berita)

Dalam pengiriman berita harus disesuaikan dengan kemampuan dan pengetahuan pihak penerima berita. Sebaiknya tidak menggunakan istilah-istilah yang akan membuat penerima berita tidak mengerti.

7) *Channels of Distribution* (Saluran Pengiriman Berita)

Dalam komunikasi sebaiknya menggunakan saluran-saluran yang sudah dikenal oleh pihak umum. Saluran komunikasi yang sering dipergunakan, bisa melalui media cetak atau melalui radio, televisi, dan telepon.

d. Indikator komunikasi efektif

Menurut Pace dan Faules (2010) saluran komunikasi formal terdiri dari empat macam, yaitu:

1) Saluran komunikasi formal

Pada saluran komunikasi formal terdapat empat macam yaitu komunikasi ke bawah, komunikasi ke atas, komunikasi diagonal, dan komunikasi lintas saluran.

a) Komunikasi ke bawah

Dalam sebuah organisasi komunikasi ke bawah merupakan informasi yang mengalir dari jabatan berotoritas lebih tinggi kepada yang berotoritas lebih rendah.

b) Komunikasi ke atas

Dalam sebuah organisasi komunikasi ke atas berarti bahwa informasi mengalir dari tingkat yang lebih rendah (bawahan) ke tingkat yang lebih tinggi (penyelia).

c) Komunikasi horizontal

Komunikasi horizontal terdiri atas penyampaian informasi diantara rekan-rekan sejawat dalam unit kerja yang sama. Unit kerja meliputi individu-individu yang ditempatkan pada tingkat otoritas yang sama dalam organisasi dan mempunyai atasan yang sama.

d) Komunikasi lintas saluran

Komunikasi lintas saluran merupakan bentuk komunikasi organisasi dimana informasi diberikan melewati batas-batas fungsional atau batas-batas unit kerja, dan diantara orang-orang yang satu sama lainnya tidak saling menjadi bawahan atau atasan. Komunikasi horizontal dan komunikasi lintas saluran mencakup hubungan lateral yang penting bagi komunikasi organisasi yang efektif.

2) Saluran komunikasi informal

Komunikasi informal terdiri atas komunikasi antarpribadi. Menurut R. Wayne Pace & Don F. Faules (2010) komunikasi antarpribadi akan terjadi apabila karyawan berkomunikasi satu sama lainnya tanpa memperhatikan posisinya dalam organisasi, arah informasi kurang stabil, informasi mengalir ke atas, ke bawah, horizontal, dan melintasi saluran hanya dengan sedikit ketika ada perhatian pada hubungan-hubungan posisional.

5. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Michael Armstrong menyebutkan kinerja sebagai “*a multidimensional construct the measurement of which varies depending on variety of factors*”. Sebuah konsep yang berdimensi jamak dan pengukurannya tergantung atas sejumlah faktor yang berbeda-beda. Menurut Mathis dan Jackson (2011), kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan.

Menurut Susilo (2017), kinerja karyawan adalah sebuah hasil kerja seorang karyawan yang diberikan secara langsung kepada perusahaan selama periode waktu yang sudah ditentukan dan memperoleh hasil kerja yang maksimal. Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam mengemban tugas dan pekerjaan yang berasal dari organisasi (Priansa, 2014). Menurut Sutrisno (2010), kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas, hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi

sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing atau tentang bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya serta kuantitas, kualitas, dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas. Menurut Sudarmanto (2009), kinerja merupakan catatan hasil yang diproduksi/dihasilkan atau fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas-aktivitas selama periode waktu tertentu dan seperangkat perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi.

Dari beberapa definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah sebuah prestasi atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh SDM (karyawan dan manajer) dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

b. Unsur-unsur dalam Kinerja

Tika (2006) mengemukakan bahwa ada empat unsur-unsur dalam kinerja, antara lain, hasil-hasil fungsi pekerjaan, faktor-faktor yang berpengaruh terhadap prestasi karyawan, pencapaian tujuan organisasi, dan periode waktu tertentu. Menurut Rivai dan Basri (2005) kinerja pada dasarnya ditentukan oleh hal, yaitu kemampuan, keinginan, dan lingkungan. Rivai dan Basri (2005) juga menyebutkan empat aspek kinerja, yaitu kemampuan, penerimaan tujuan perusahaan, tingkat tujuan yang dicapai, dan interaksi antara tujuan dan kemampuan para karyawan dalam perusahaan.

c. Faktor-faktor yang Memengaruhi Pencapaian Kinerja

Terdapat dua faktor yang dapat memengaruhi pencapaian kinerja yaitu:

1) Faktor Kemampuan (*Ability*)

Karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya. Secara psikologis, kemampuan karyawan terdiri atas kemampuan potensi dan kemampuan realita yang berarti karyawan dengan IQ di atas rata-rata (IQ 110 – 120) dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan, karyawan tersebut akan lebih mudah dalam mencapai kinerja yang diharapkan.

2) Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi adalah kondisi yang dapat menggerakkan diri karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan. Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi sebuah situasi (*situation*). Menurut Mangkunegara (2009), sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri karyawan untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal.

d. Indikator-indikator Kinerja Karyawan

Menurut Dharma (2004) indikator kinerja karyawan, yaitu:

- 1) Kuantitas kerja: volume kerja yang dihasilkan di bawah kondisi normal. Kuantitas meliputi jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan dengan kriteria tertentu.
- 2) Kualitas kerja: kerapian, ketelitian, dan keterkaitan hasil dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Kualitas kerja dapat dianggap sebagai standar proses pelaksanaan kegiatan rencana organisasi.

- 3) Jangka waktu *output*: kemampuan dalam menyelesaikan satu pekerjaan dengan jangka waktu yang ditentukan. Jangka waktu *output* merupakan pemenuhan penyelesaian pekerjaan dengan kesesuaian waktu yang dibutuhkan atau diharapkan dalam pelaksanaan kegiatan.
- 4) Kerjasama: kemampuan dalam hubungan sesama karyawan selama menangani pekerjaan.

6. Goal Setting Theory (Teori Penetapan Tujuan)

Penelitian ini mengacu pada *Goal Setting Theory* yang dikembangkan oleh Locke sejak tahun 1968 yang mengacu pada Locke's Model Arsanti (2009). Konsep dasar dari teori ini yaitu seseorang yang memahami tujuan yang berarti apa yang diharapkan oleh organisasi atau perusahaan akan memengaruhi perilaku kerja pribadi. Menurut Birnberg dalam Mahennoko (2016), mengatakan bahwa teori penetapan tujuan merupakan model individual yang menginginkan untuk memiliki tujuan, memilih tujuan dan menjadi motivasi untuk mencapai tujuan-tujuan. *Goal setting theory* memiliki empat mekanisme dalam memotivasi individu untuk mencapai kinerja, yaitu:

- a. Penetapan tujuan dapat mengarahkan perhatian individu untuk dapat lebih fokus pada pencapaian tujuan.
- b. Tujuan dapat membantu dalam mengatur usaha yang diberikan oleh individu untuk mencapai tujuan.

- c. Dengan adanya tujuan dapat meningkatkan ketekunan individu dalam mencapai tujuan tersebut.
- d. Tujuan dapat membantu individu untuk menetapkan strategi dan melakukan tindakan sesuai yang direncanakan.

Dengan menggunakan pendekatan *goal setting theory* kinerja karyawan yang baik dalam pelaksanaan operasionalnya dapat diartikan sebagai tujuannya. Keterkaitan antara *goal setting theory* dengan penelitian ini adalah teori ini dapat memberikan gambaran mengenai bagaimana karyawan memahami tujuan yang diharapkan organisasi atau perusahaan akan memengaruhi hasil prestasi kerja atau kinerjanya.

B. Penelitian Terdahulu

Tabel 1. Penelitian Terdahulu

No	Penulis (Tahun)	Judul	Variabel yang Diteliti	Hasil Penelitian
1.	Cantika Permata (2019) Skripsi Universitas Pembangunan Panca Budi	Pengaruh Partisipasi Anggaran, Gaya Kepemimpinan, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Pos Indonesia (Persero) Binjai	a. Partisipasi Anggaran b. Gaya Kepemimpinan c. Komitmen Organisasi d. Kinerja Manajerial	a. Partisipasi anggaran, komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada PT. Pos Indonesia (Persero) Binjai. b. partisipasi anggaran memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. c. komitmen organisasi tidak

No	Penulis (Tahun)	Judul	Variabel yang Diteliti	Hasil Penelitian
				memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. d. gaya kepemimpinan tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.
2.	I gede Denik Purna Wiwaha dan Ni Wayan Suryathi (2018) Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Bisnis. Vol 3, No. 2, Desember 2018	Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Manajerial: Studi Kasus pada Seluruh LPD di Desa Dinas Dalung	a. Partisipasi Anggaran b. Gaya Kepemimpinan c. Kinerja Manajerial	a. Partisipasi Anggaran dan Gaya Kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial pada seluruh LPD di Desa Dinas Dalung. b. Partisipasi Anggaran dan Gaya Kepemimpinan berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Manajerial pada seluruh LPD di Desa Dinas Dalung.
3.	Dini Halida, Elvin Bastian, dan Roza Mulyadi (2022) Universitas Sultan Agung Tirtayasa. Vol. 18 No. 2 Agustus 2022	Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial	a. Sistem Pengendalian Manajemen b. Gaya Kepemimpinan Transformasional c. Partisipasi Anggaran d. Kinerja Manajerial	a. Sistem pengendalian manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial rumah sakit di kota dan

No	Penulis (Tahun)	Judul	Variabel yang Diteliti	Hasil Penelitian
				kabupaten serang. b. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. c. Partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap manajerial rumah sakit di kota dan kabupaten serang.
4.	Kaharuddin (2022) Jurnal Penelitian Vol. 2, No. 1, 15 Maret 2022	Pengaruh Komunikasi Efektif Terhadap Kinerja Pegawai pada Pemerintah Kecamatan Badiri Kabupaten Tapanuli Tengah	a. Komunikasi Efektif b. Kinerja Pegawai	Terdapat hubungan yang sedang dan positif antara Komunikasi Efektif dengan Kinerja pada Pemerintah Kecamatan Badiri Kabupaten Tapanuli Tengah.
5.	Abdi Setiawan dan Siswa Pratama (2019) Jurnal Manajemen Tools Vol. 11, No. 1 Juni 2019	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Efektif dan Pengambilan Keputusan Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Bintang Anugerah Sejahtera	a. Gaya Kepemimpinan b. Komunikasi Efektif c. Pengambilan Keputusan d. Kinerja Karyawan	a. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV Bintang Anugerah Sejahtera. b. Komunikasi efektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV Bintang

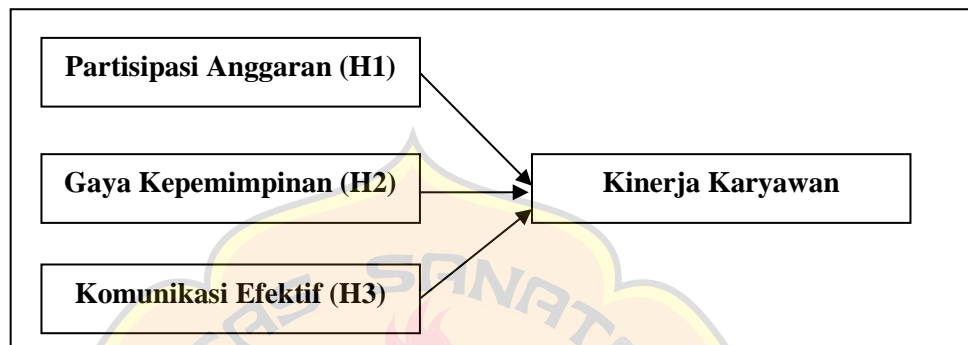
No	Penulis (Tahun)	Judul	Variabel yang Diteliti	Hasil Penelitian
				<p>Anugerah Sejahtera.</p> <p>c. Pengambilan keputusan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV Bintang Anugerah Sejahtera.</p> <p>d. Gaya kepemimpinan, komunikasi efektif dan pengambilan keputusan secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV Bintang Anugerah Sejahtera.</p>
6.	<p>Nofilia Fitrianti (2010) Skripsi Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta</p>	<p>Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Gaya Kepemimpinan dan Iklim Organisasi sebagai Variabel Moderating</p>	<p>a. Partisipasi anggaran</p> <p>b. Kinerja Manajerial</p> <p>c. Gaya kepemimpinan</p> <p>d. Iklim organisasi</p>	<p>a. Partisipasi anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial.</p> <p>b. Gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.</p> <p>c. Iklim organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap partisipasi anggaran dan</p>

No	Penulis (Tahun)	Judul	Variabel yang Diteliti	Hasil Penelitian
				kinerja manajerial.
7.	Rendyka Dio Siswanto dan Djambur Hamid (2017) Jurnal Administrasi Bisnis Vol. 42, No. 1 Januari 2017	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Divisi Human Resources Compensation and Benefits PT. Freeport Indonesia	a. Gaya kepemimpinan b. Kinerja karyawan	a. Gaya Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan secara simultan terhadap Kinerja Karyawan. b. Terdapat hubungan antara Gaya Kepemimpinan Instruksi, Gaya Kepemimpinan Konsultasi, Gaya Kepemimpinan Partisipasi dan Gaya Kepemimpinan Delegasi dengan Kinerja Karyawan. c. Gaya Kepemimpinan Konsultasi mempunyai pengaruh yang paling kuat dibandingkan dengan variabel lainnya.
8.	Regina Aditya Reza (2010) Skripsi Universitas Diponegoro	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Sinar Santosa perkasa Banjarnegara	a. Gaya kepemimpinan b. Motivasi c. Disiplin kerja d. Kinerja karyawan	a. Terdapat pengaruh antara motivasi dengan kinerja karyawan. b. terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan. c. terdapat pengaruh antara disiplin kerja

No	Penulis (Tahun)	Judul	Variabel yang Diteliti	Hasil Penelitian
				<p>dengan kinerja karyawan.</p> <p>d. Motivasi memiliki pengaruh yang paling kuat terhadap kinerja karyawan PT Sinar Santosa Perkasa</p>
9.	Jusnaini (2019)	Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Di Kabupaten Gowa	<p>a. Partisipasi Penyusunan anggaran</p> <p>b. Kinerja aparat</p>	Partisipasi dalam penyusunan anggaran memiliki koefisien regresi dengan arah positif.
10.	Naswa Rochani Rawdhyfa (2018) Skripsi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial dan Partisipasi Anggaran	<p>a. Gaya kepemimpinan</p> <p>b. Budaya organisasi</p> <p>c. Komitmen organisasi</p> <p>d. Kinerja manajerial</p>	<p>a. Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial</p> <p>b. Gaya kepemimpinan memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial</p> <p>c. Budaya organisasi memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial</p> <p>d. Komitmen organisasi memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial</p>

C. Kerangka Konseptual

Berdasarkan landasan teori di atas, maka kerangka konseptual pada penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar I. Kerangka Konseptual

Keterangan:

1. Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
2. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
3. Komunikasi efektif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

D. Perumusan Hipotesis

Hipotesis adalah dugaan jawaban sementara berupa alternatif-alternatif jawaban yang dibuat oleh peneliti terhadap masalah yang akan diteliti.

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah dan peneliti sebelumnya, hipotesis yang telah dirumuskan penulis adalah sebagai berikut:

1. Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT Shopee International Indonesia Yogyakarta.

Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif yang dapat diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran yang lain

yang mencakup jangka waktu satu tahun (Suhanda, 2018). Partisipasi anggaran merupakan proses penyusunan anggaran dengan melibatkan para karyawan baik oleh karyawan tingkat bawah, tingkat menengah, maupun tingkat atas dan mempunyai pengaruh dalam proses penyusunan anggaran tersebut. Partisipasi anggaran dalam sebuah organisasi atau perusahaan sangatlah penting terutama demi kelancaran kegiatan operasional perusahaan tersebut. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam mengemban tugas dan pekerjaan (Priansa, 2014). Target anggaran yang tercapai pada pelaksanaannya akan dijadikan evaluasi kinerja karyawan dan juga dapat meningkatkan kesempatan dalam memperoleh *reward* yang lebih apabila penghargaan yang diberikan ditandai dengan pencapaian anggaran (Putra, 2022). Dengan adanya perolehan *reward*, karyawan diharapkan dapat meningkatkan kinerjanya. Semakin besar partisipasi anggaran yang dilakukan oleh karyawan, maka semakin besar tanggung jawab karyawan sehingga kinerja karyawan semakin besar atau semakin tinggi.

Pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Putra (2022) dan menunjukkan bahwa partisipasi anggaran mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian di atas maka dapat ditarik hipotesis penelitian ini adalah:

H1 : Partisipasi Anggaran berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan PT Shopee International Indonesia Yogyakarta.

2. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT Shopee International Indonesia Yogyakarta.

Gaya kepemimpinan merupakan kemampuan memengaruhi orang lain, bawahan atau kelompok, kemampuan mengarahkan tingkah laku bawahan atau kelompok dengan memiliki kemampuan atau keahlian khusus dalam bidang yang diinginkan oleh kelompoknya, untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok. Sikap pemimpin dapat memengaruhi hasil dari kerja karyawan (Erick, 2017). Pemimpin juga memiliki kewajiban untuk menciptakan hubungan yang sehat baik antarkaryawannya maupun terhadap atasannya. Gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi perusahaan dan karyawan akan meningkatkan hasil kinerja karyawan (Erick, 2017). Menurut Galih (2015), pemimpin harus memiliki kemampuan untuk memotivasi dan memberikan semangat kepada karyawan untuk bekerja sehingga kinerja karyawan akan dapat ditingkatkan. Kinerja karyawan yang baik adalah kinerja yang dapat memberikan manfaat positif bagi perusahaan. Semakin baik gaya kepemimpinan, maka semakin baik pula kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan karyawan membutuhkan perhatian dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga karyawan dapat mengerti tugasnya masing-masing dan dapat melakukan tanggung jawabnya serta meningkatkan kinerja karyawan.

Pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Emilia (2016) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dapat berpengaruh positif

terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

H2 : Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan PT Shopee International Indonesia Yogyakarta.

3. Komunikasi efektif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Shopee International Yogyakarta.

Komunikasi efektif adalah penyampaian informasi baik berupa ide, gagasan, maupun pendapat yang hasilnya sesuai dengan harapan adanya respon dari penerima informasi dan memberikan reaksi berupa tindakan.

Komunikasi yang efektif akan memudahkan pertukaran informasi yang relevan dengan pekerjaan dan akan memperbaiki pelaksanaan kerja organisasi. Komunikasi memiliki indikator-indikator agar pesan dapat tersampaikan dengan baik dan dapat diterima dengan jelas. Komunikasi akan dikatakan efektif jika karyawan mampu memberikan hasil kerja sesuai dengan perintah dan informasi yang diberikan baik oleh pemimpinnya maupun oleh sesama karyawan. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai selama periode waktu tertentu (Tika,2006). Aliran komunikasi yang efektif dan baik yang terjalin antara atasan-bawahan, bawahan-bawahan, dan atasan-atasan akan membuat karyawan mengerti apa yang harus dicapai dan yang harus dihasilkan. Kinerja karyawan diharapkan meningkat jika komunikasi pemberian perintah kerja dapat dipahami oleh karyawan.

Pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Anggi (2020) menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, maka ditarik hipotesis sebagai berikut:

H3 : Komunikasi Efektif berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan PT Shopee International Indonesia Yogyakarta.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian studi kasus dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini menjelaskan hubungan memengaruhi dan dipengaruhi dari variabel-variabel yang diteliti. Menurut Kuncoro (2003), pendekatan kuantitatif digunakan untuk menganalisis hubungan antar variabel yang dinyatakan dengan angka atau skala numerik.

B. Waktu dan Tempat Penelitian

1. Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan dengan melakukan penyebaran kuesioner kepada karyawan PT Shopee International Indonesia Yogyakarta pada bulan Februari-Maret tahun 2023.

2. Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di salah satu kantor yang mengelola platform digital *e-commerce* yang bertujuan untuk memudahkan kebutuhan masyarakat dengan teknologi yaitu PT Shopee International Indonesia Yogyakarta yang beralamat di *J-Walk Building Management Office*, Jln. Babarsari, Sleman, Yogyakarta.

C. Subjek dan Objek Penelitian

1. Subjek Penelitian

Subjek penelitian yang dilakukan adalah karyawan PT. Shopee International Yogyakarta.

2. Objek Penelitian

Objek penelitian yang dilakukan adalah partisipasi anggaran, gaya kepemimpinan, komunikasi efektif, dan kinerja karyawan

D. Teknik Pengumpulan Data

Data yang diperoleh dalam penelitian ini merupakan data primer yang didapat dari menyebarkan angket atau kuesioner. Menurut Sugiyono (2012:192) metode angket atau kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Dalam penelitian ini menggunakan kuesioner dengan menggunakan Skala Likert lima poin yaitu STS = Sangat Tidak Setuju, TS = Tidak Setuju, N = Netral, S = Setuju, dan SS = Sangat Setuju.

E. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Menurut Riduwan dan Akdon (2013) populasi merupakan keseluruhan dari karakteristik atau unit hasil pengukuran yang menjadi objek atau subjek yang berada pada suatu wilayah dan memenuhi syarat-syarat tertentu berkaitan dengan masalah penelitian. selain itu, Riduwan dan Akdon (2013) juga berpendapat bahwa populasi adalah totalitas semua

nilai yang mungkin, baik hasil menghitung ataupun pengukuran kuantitatif maupun kualitatif pada karakteristik tertentu mengenai sekumpulan objek yang lengkap. Populasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada PT. Shopee International Indonesia yang bercabang di Yogyakarta yang berjumlah 340 karyawan.

2. Sampel

Menurut Riduwan dan Akdon (2013:239-240) sampel merupakan bagian dari populasi (sebagian atau wakil populasi). Menurut Sugiyono (2010:74) pengambilan sampel anggota populasi dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi tersebut. Sampel yang dimaksud dalam penelitian ini adalah karyawan PT Shopee International Indonesia Yogyakarta. Teknik pengumpulan sampel dengan menggunakan *Snowball Throwing Sampling* dengan menyebarkan link kepada salah satu penanggungjawab dan selanjutnya link kuesioner dibagikan kepada karyawan lain. Kuesioner disebar melalui kuesioner online berupa *Google Form*.

Pada penelitian ini, teknik penentuan sampel mengacu pada Teori *Roscoe*. Menurut Roscoe dalam Sugiyono (2019) ukuran sampel yang layak dalam penelitian adalah minimal 30 dan maksimal 500. Jika penelitian melakukan analisis regresi berganda, maka jumlah anggota sampel paling sedikit 10 kali jumlah variabel yang diteliti. Pada penelitian ini terdapat empat variabel, maka jumlah sampel paling sedikit yaitu:

$$n = 10 \times \text{jumlah variabel}$$

$$n = 10 \times 4$$

$$n = 40$$

Jumlah responden yang mengisi kuesioner sebanyak 111 responden. Maka dari itu penelitian ini menggunakan seluruh sampel sejumlah 111 responden. Jumlah sampel responden yang diambil sudah sesuai dengan Teori *Roscoe*.

F. Variabel Penelitian

1. Identifikasi Variabel

Menurut Supratiknya (2015) variabel dapat dibagi menjadi variabel bebas (*Independent*) dan variabel terikat (*Dependent*). Maka dari itu, variabel yang ada dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Variabel Bebas (*Independent Variable*)

Variabel bebas adalah variabel yang memengaruhi variabel lainnya (variabel terikat). Variabel bebas dalam penelitian ini adalah partisipasi anggaran (X1), gaya kepemimpinan (X2), dan komunikasi efektif (X3).

1) Partisipasi Anggaran

Partisipasi anggaran merupakan proses penyusunan anggaran dengan melibatkan para karyawan baik oleh karyawan tingkat bawah, tingkat menengah, maupun tingkat atas dan mempunyai pengaruh dalam proses penyusunan anggaran tersebut. Partisipasi anggaran diukur berdasarkan indikator, yaitu keikutsertaan

penyusunan anggaran, besarnya pengaruh terhadap penetapan anggaran, dan kebutuhan memberikan pendapat.

2) Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan kemampuan memengaruhi orang lain, bawahan atau kelompok, kemampuan mengarahkan tingkah laku bawahan atau kelompok dengan memiliki kemampuan atau keahlian khusus dalam bidang yang diinginkan oleh kelompoknya, untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok. Gaya kepemimpinan diukur menggunakan kuesioner Skala *Likert* dengan indikator, yaitu kecerdasan, kedewasaan, motivasi diri dan dorongan berprestasi, sikap-sikap hubungan manusiawi, memiliki pengaruh yang kuat, memiliki pola hubungan yang baik, memiliki sifat-sifat tertentu, memiliki kedudukan atau jabatan, dan mampu memberdayakan.

3) Komunikasi Efektif

Komunikasi efektif adalah penyampaian informasi baik berupa ide, gagasan, maupun pendapat yang hasilnya sesuai dengan harapan adanya respon dari penerima informasi dan memberikan reaksi berupa tindakan. Komunikasi dikatakan efektif jika informasi yang diberikan relevan dengan pekerjaan dan akan memperbaiki pelaksanaan kerja organisasi. Komunikasi efektif diukur menggunakan Skala *Likert* dengan indikator, yaitu komunikasi ke

bawah, komunikasi ke atas, komunikasi horizontal, komunikasi lintas saluran, dan komunikasi antarpribadi.

b. Variabel Terikat (*Dependent Variable*)

Variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi variabel lainnya (variabel bebas). Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan (Y). Kinerja karyawan merupakan prestasi atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh SDM (karyawan dan manajer) dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja karyawan diukur menggunakan Skala *Likert* dengan indikator, yaitu kualitas, kuantitas, jangka waktu *output*, dan kerjasama.

2. Pengukuran Variabel

Skala yang digunakan untuk mengukur partisipasi anggaran, gaya kepemimpinan, dan komunikasi efektif terhadap kinerja karyawan adalah skala *Likert*. Menurut Sugiyono (2014:168), untuk keperluan analisis kuantitatif, skala *Likert* memiliki lima kategori dan nilai atau skor yang dapat diberikan kepada responden diantaranya yaitu:

Tabel 2. Skala Likert

Kategori	Skor
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Netral (N)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

G. Teknik Analisis Data

Beberapa teknik analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah:

1. Uji Instrumen Penelitian

Dalam instrumen penelitian yang digunakan adalah kuesioner tertutup dengan digunakan skala likert dimana alternatif jawaban nilai 5 sampai dengan 1 pemberian skor atas jawaban pertanyaan mengenai partisipasi anggaran (X1), gaya kepemimpinan (X2), komunikasi efektif (X3), dan kinerja karyawan (Y).

Pengujian instrumen penelitian meliputi uji validitas dan reliabilitas sebagai berikut:

a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk menguji bahwa suatu alat yang digunakan dalam penelitian dapat benar-benar mengukur apa yang akan diukur. Rumus yang akan digunakan untuk mencari nilai korelasi adalah korelasi *Pearson Product Moment* yaitu:

(Sanusi, 2011:77)

$$r = \frac{n\sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{\{n\sum x^2 - (\sum x)^2\}\{n\sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

Keterangan:

r = koefisien korelasi

x = skor butir

y = skor total butir

n = jumlah sampel

Dengan ketentuan yang digunakan dalam uji validitas yaitu:

- 1) Jika $r_{hitung} \geq r_{tabel}$ dengan tingkat signifikansi r_{tabel} sebesar 0.05 maka data kuesioner dapat dikatakan *valid*.
- 2) Jika $r_{hitung} < r_{tabel}$ dengan tingkat signifikansi r_{tabel} sebesar 0.05 maka data kuesioner dapat dikatakan tidak *valid*.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menunjukkan bahwa alat pengukur menunjukkan konsistensi hasil pengukuran berbagai keadaan. Rumus yang akan digunakan oleh peneliti dalam menguji reliabilitas data kuesioner adalah rumus *Alfa Cronbach* yaitu:

$$r_{ii} = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\Sigma \sigma^2}{\sigma_1^2} \right]$$

dimana rumus $\sigma^2 = \frac{\Sigma x^2 - \frac{(\Sigma x)^2}{N}}{N}$.

Keterangan:

r_{ii} = reliabilitas instrumen

k = *banyaknya butir pertanyaan*

$\Sigma \sigma^2$ = jumlah butir pertanyaan

σ_1^2 = *varians total*

Dengan ketentuan uji reliabilitas yaitu:

- 1) Jika *Cronbach's Alpha* $> 0,60$ maka dikatakan reliabel.
- 2) Jika *Cronbach's Alpha* $< 0,60$ maka dikatakan tidak reliabel.

2. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah nilai residual berdistribusi normal atau tidak. Menurut Ghozali (2013), uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Penelitian ini menggunakan pengujian normalitas uji *Kolmogorov-Smirnov* yang menetapkan bahwa:

- 1) Jika nilai sig. atau probabilitas $> 0,05$ maka nilai residual berdistribusi normal.
- 2) Jika nilai sig. atau probabilitas $< 0,05$ maka nilai residual berdistribusi tidak normal.

3. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas adalah adanya hubungan korelasi yang kuat di antara variabel independen dalam regresi berganda. Menurut Ghozali (2003:106) Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel bebas. Untuk dapat mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas di dalam model regresi adalah dengan melihat nilai *Tolerance and VIF (Variance inflation Factor)* melalui program SPSS versi 26. Ketentuan untuk mengetahui adanya multikolinearitas adalah sebagai berikut:

- 1) Jika nilai *tolerance* $< 0,10$ atau dengan nilai *VIF* > 10 , maka terjadi multikolinearitas.

2) Jika nilai *tolerance* > 10 dengan nilai *VIF* < 10, maka tidak ada multikolinearitas.

b. Uji Heteroskedastisitas

Model regresi yang baik adalah yang Homoskedastisitas atau tidak terjadi Heteroskedastisitas. Untuk mengetahui ada tidaknya Heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan uji *Glejser*. Dalam uji *Glejser*, adanya indikasi terjadi Heteroskedastisitas apabila variabel independen signifikan secara statistik memengaruhi variabel dependen. Ketentuan dalam mengetahui hasil pengujian uji heteroskedastisitas adalah sebagai berikut:

- 1) Jika nilai probabilitas signifikan > 5% atau 0,05 maka tidak terdapat heteroskedastisitas.
- 2) Jika nilai probabilitas signifikan < 5% atau 0,05 maka terdapat heteroskedastisitas.

4. Pengujian Hipotesis

a. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Regresi yang memiliki satu variabel dependen dan satu variabel independen disebut regresi linier sederhana, sedangkan regresi yang memiliki satu variabel dependen dan lebih dari satu variabel independen disebut regresi linear berganda (Ghozali, 2013:95). Teknik analisis ini diproses dengan bantuan program SPSS versi 26 dengan persamaan sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Keterangan:

Y = Kinerja Karyawan

α = Konstanta

$\beta_1 - \beta_2$ = Koefisien Regresi

X_1 = Partisipasi Anggaran

X_2 = Gaya Kepemimpinan

X_3 = Komunikasi Efektif

b. Uji Kelayakan (Uji F)

Uji F digunakan untuk mengetahui kelayakan data. Pengambilan keputusan dalam uji F adalah:

H_0 : tidak memenuhi kelayakan

H_a : memenuhi kelayakan

Dengan kriteria sebagai berikut:

Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak atau jika $p < 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Jika $p > 0,05$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

c. Uji Koefisien Regresi secara Parsial (Uji t)

Uji t adalah pengujian yang dilakukan untuk mengetahui hubungan antara variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial. Taraf signifikan adalah 5%.

H_0 : tidak ada pengaruh antara variabel x terhadap variabel y.

H_a : ada pengaruh antara variabel x terhadap variabel y.

Dengan kriteria sebagai berikut:

Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka H_0 diterima. Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_a ditolak.

Atau jika $p < 0,05$ maka H_0 ditolak. Jika $p > 0,05$, maka H_0 diterima.

d. Analisis Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan variabel-variabel dependen. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen amat terbatas. Apabila koefisien determinasi sama dengan nol, variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen. Jika besarnya koefisien determinasi mendekati angka 1, variabel independen berpengaruh sempurna terhadap variabel dependen.

BAB IV

GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN

A. Profil Perusahaan

PT. Shopee merupakan anak perusahaan Sea Group yang berasal dari Singapura. Sea Group memiliki tiga produk utama yaitu Garena, Shopee, dan SeaMoney. Shopee merupakan *platform* yang bertujuan memberikan pengalaman belanja dengan mudah dan aman. Selain di Indonesia, Shopee juga memiliki jangkauan yang luas di Malaysia, Thailand, Vietnam, Filipina, Taiwan, China, hingga Brazil. Di Indonesia PT. Shopee International Indonesia memiliki banyak kantor cabang dan berpusat di Jakarta.

PT. Shopee International Indonesia membuka cabang kantor di Yogyakarta yang beralamat *J-Walk Building Management Office*, Jln. Babarsari, Sleman, Yogyakarta. Jumlah karyawan pada PT Shopee International Indonesia Yogyakarta sebanyak 340 karyawan. Pada penelitian ini, responden yang diambil merupakan karyawan yang ada pada divisi *Operation Department*.

B. Produk dan Layanan

PT. Shopee International Indonesia memiliki beberapa produk dan layanan yaitu:

1. Shopee *Marketplace*

Shopee *marketplace* biasa digunakan pembeli untuk mencari barang yang dibutuhkan seperti kebutuhan primer, sekunder, dan tersier. dalam

shopee *marketplace* terdapat kategori jenis produk seperti elektronik, perlengkapan rumah, otomotif, dan serba-serbi.

2. ShopeePay

ShopeePay merupakan uang elektronik yang dimiliki oleh pengguna Shopee. Untuk bisa menggunakan fitur ShopeePay pengguna harus mengaktifasi ShopeePay terlebih dahulu dengan memverifikasi data diri dengan menggunakan KTP atau tanda pengenal lainnya. ShopeePay juga bisa digunakan untuk mengirimkan uang antar pengguna Shopee dan juga antar rekening bank.

3. ShopeeFood

ShopeeFood merupakan fitur yang paling baru ditambahkan oleh Shopee Indonesia dengan layanan pesan antar makanan dari restoran atau tempat makan yang mengaktifkan fitur ShopeeFood. Sama seperti aplikasi pesan antar makanan lainnya, pembayaran ShopeeFood dapat menggunakan ShopeePay dan COD (Cash on Delivery).

4. ShopeeXpress

ShopeeXpress merupakan jasa pengiriman barang yang dimiliki oleh Shopee. Dalam ShopeeXpress ini juga memiliki empat jenis layanan yaitu Express Standard, Express Sameday, Express Instant, dan Express Hemat. Keempat jenis ini dibedakan dari kecepatan dalam pengantaran barang, kapasitas berat produk yang dikirimkan, dan tarif jasa pengiriman.

C. Visi dan Misi Perusahaan

Setiap perusahaan memiliki tujuan yang ingin dicapai, maka dari itu sangatlah penting bagi perusahaan untuk memiliki visi dan misi. PT. Shopee memiliki visi dan misi sebagai berikut:

1. Visi

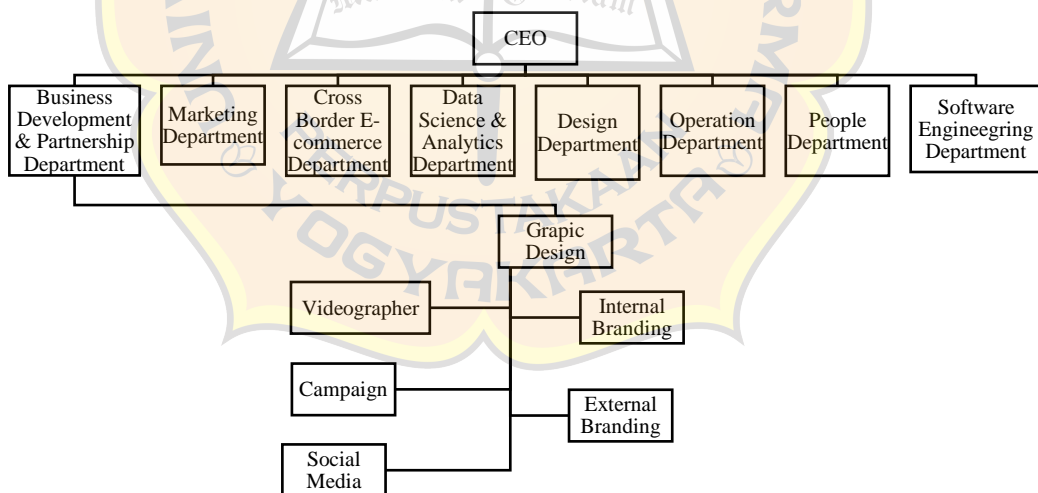
Menjadi mobile *marketplace* nomor 1 di Indonesia.

2. Misi

Mengembangkan jiwa kewirausahaan bagi para penjual di Indonesia.

D. Struktur Organisasi

Berikut merupakan struktur organisasi perusahaan Shopee International Indonesia:



Gambar II. Struktur Organisasi PT. Shopee International Indonesia

Tugas dan tanggung jawab diuraikan sebagai berikut:

1. CEO

CEO bertugas untuk memantau dan mengontrol kelancaran dan kendala yang ada di perusahaan.

2. *Marketing Department*

Marketing Department bertugas untuk mengkoordinasikan semua media dan acara untuk meningkatkan penjualan.

3. *Cross Border E-commerce Department*

Cross Border E-commerce Department bertugas untuk menangani pertanyaan dan kendala dari pelanggan atau pembeli. Selain itu *Cross Border E-commerce Department* juga bertugas untuk menyelesaikan masalah dan meningkatkan hubungan dengan pelanggan.

4. *Data Science & Analytics Department*

Data Science & Analytics Department bertugas untuk membantu mitra bisnis untuk merencanakan dan menyusun strategi serta menumbuhkan bisnis Shopee dengan pengambilan keputusan berbasis data. *Data Science & Analytics Department* juga bertugas untuk membuat dan mengembangkan laporan dan analisis.

5. *Design Department*

Design Department bertugas untuk membuat design media sosial, billboard, dan kebutuhan iklan untuk dipublikasikan.

6. *Operation Department*

Operation Department bertugas menjadi perantara para penjual dan pembeli dengan menampung kritik dan saran yang diberikan.

7. *People Department*

People Department bertugas untuk membuat analisa kinerja karyawan dan memberikan solusi apabila terjadi penurunan motivasi karyawan. Selain itu, *People Department* juga bertugas untuk memperhatikan apa yang dibutuhkan oleh setiap divisi.

8. *Software Department*

Software Department bertugas untuk menyiapkan dan melakukan pemeliharaan kinerja teknis dan statistik produk.

9. *Graphic Design*

Graphic Design bertugas untuk memantau kinerja dari sub divisi yang dibawahinya.

10. *Videographer*

Videographer bertugas untuk membuat media untuk kebutuhan iklan dan proyek video yang dibutuhkan.

11. *Campaign*

Campaign bertugas untuk membuat desain yang telah diberikan oleh atasan dan membuat elemen grafis untuk tampilan *website* Shopee.

12. *Social Media*

Social Media bertugas untuk membuat desain untuk kebutuhan media sosial seperti Instagram.

13. *External Branding*

External Branding bertugas untuk memeriksa kembali pekerjaan yang dilakukan untuk tim External Branding

14. *Internal Branding*

Internal Branding bertugas untuk memeriksa pekerjaan yang sudah diberikan.



BAB V

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Data

Penelitian dilakukan dengan menggunakan kuesioner berupa *Google Form* yang diberikan kepada seluruh karyawan PT Shopee International Indonesia Yogyakarta dengan bantuan manajer tim marketing dan disebar melalui *WhatsApp*. Data yang diperoleh sebanyak 111 responden.

1. Identitas Responden

a. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Dalam pengambilan sampel ini dipilih dengan jenis kelamin pria dan wanita supaya pengukuran responden dapat mewakili populasi. Berikut data mengenai jumlah responden dilihat dari jenis kelamin responden:

Tabel 3. Responden berdasarkan jenis kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
1.	Pria	56	50,45%
2.	Wanita	55	49,55%
	Jumlah	111	100,00%

Sumber data: Data Primer yang Diolah (2023)

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa jumlah responden wanita lebih besar daripada laki-laki. Hal tersebut dapat dilihat jumlah

responden berjenis kelamin laki-laki sebesar 56 orang dan wanita sebesar 55 orang.

b. Responden Berdasarkan Usia

Shopee membuka lowongan kerja dari berbagai usia minimal mahasiswa. Dalam penelitian ini, responden yang diteliti adalah karyawan yang berada di Yogyakarta dengan umur sebagai berikut:

Tabel 4. Responden Berdasarkan Usia

No	Umur	Frekuensi	Persentase
1.	20-25 tahun	69	62,16%
2.	26-50 tahun	34	30,63%
3.	> 51 tahun	8	7,21%
	Jumlah	111	100.00%

Sumber data: Data Primer yang Diolah (2023)

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa karyawan pada PT. Shopee International Indonesia mayoritas berusia 20 – 25 tahun sebanyak 69 orang. Selanjutnya karyawan yang berusia 26 – 50 tahun sebanyak 34 orang dan yang berusia lebih dari 51 tahun sebanyak 8 orang.

c. Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Karyawan pada PT Shopee International Indonesia Yogyakarta terbagi menjadi beberapa tingkatan pendidikan terakhir yaitu SMA/SMK, Diploma D1/D2/D3, D4/S1, dan S2. Berikut adalah tabel responden berdasarkan pendidikan terakhir.

Tabel 5. Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

No	Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase
1.	SMA/SMK	38	34,23%
2.	Diploma D1/D2/D3	49	44,14%
3.	D4/S1	23	20,72%
4.	S2	1	0,90%
	Jumlah	111	100.00%

Sumber data: Data Primer yang Diolah (2023)

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui mayoritas karyawan PT Shopee International Indonesia Yogyakarta berada di tingkat Diploma D1/D2/D3 yang berjumlah 49 orang. Untuk tingkat pendidikan SMA/SMK sebanyak 38 orang, untuk tingkat pendidikan S1 sebanyak 23 orang dan untuk tingkat pendidikan S2 sebanyak 1 orang.

d. Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Tabel 6. Responden Berdasarkan Lama Bekerja

No	Lama Bekerja	Frekuensi	Persentase
1.	1- 5 tahun	75	67,57%
2.	6 – 10 tahun	16	14,41%
3.	> 10 tahun	20	18,02%
	Jumlah	111	100.00%

Sumber Data: Data Primer yang Diolah (2023)

Berdasarkan tabel di atas, dari 111 responden sebanyak 75 orang bekerja selama 1 - 5 tahun. Responden yang bekerja antara 6 – 10 tahun sebanyak 16 orang dan responden yang bekerja lebih dari 10 tahun sebanyak 20 orang.

B. Analisis Data

1. Uji Instrumen

a. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah masing-masing dari pernyataan yang ada pada kuesioner layak untuk digunakan dalam pengambilan data.

Jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 111 orang, maka dari itu diketahui juga nilai r_{tabel} sebesar 0,185. Nilai dari r_{tabel} ini akan digunakan sebagai kriteria dalam menentukan apakah masing-masing pernyataan yang ada pada kuesioner valid. Kuesioner akan dikatakan valid jika koefisien validitas lebih besar dari 0,185. Berikut ini merupakan hasil dari uji validitas dari masing-masing variabel:

Tabel 7. Uji Validitas Variabel Partisipasi Anggaran

No Item	Korelasi	r_{tabel}	Keterangan
Item 1	0,433	0,185	Valid
Item 2	0,673	0,185	Valid
Item 3	0,606	0,185	Valid
Item 4	0,535	0,185	Valid
Item 5	0,681	0,185	Valid
Item 6	0,724	0,185	Valid

Sumber data: Data Primer yang Diolah (2023)

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa nilai r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} maka pernyataan tersebut valid dan semua item pernyataan mampu mengukur variabel partisipasi anggaran.

Tabel 8. Uji Validitas Gaya Kepemimpinan

No Item	Korelasi	r_{tabel}	Keterangan
Item 1	0,242	0,185	Valid
Item 2	0,422	0,185	Valid
Item 3	0,550	0,185	Valid
Item 4	0,388	0,185	Valid
Item 5	0,435	0,185	Valid
Item 6	0,495	0,185	Valid
Item 7	0,380	0,185	Valid
Item 8	0,458	0,185	Valid
Item 9	0,543	0,185	Valid
Item 10	0,599	0,185	Valid
Item 11	0,626	0,185	Valid
Item 12	0,624	0,185	Valid
Item 13	0,694	0,185	Valid
Item 14	0,581	0,185	Valid
Item 15	0,498	0,185	Valid
Item 16	0,535	0,185	Valid
Item 17	0,522	0,185	Valid

Sumber data: Data Primer yang Diolah (2023)

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa nilai r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} maka pernyataan tersebut valid dan semua item pernyataan mampu mengukur variabel gaya kepemimpinan.

Tabel 9. Uji Validitas Variabel Komunikasi Efektif

No Item	Korelasi	r_{tabel}	Keterangan
Item 1	0,621	0,185	Valid
Item 2	0,794	0,185	Valid
Item 3	0,605	0,185	Valid
Item 4	0,632	0,185	Valid
Item 5	0,718	0,185	Valid

Sumber data: Data Primer yang Diolah (2023)

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa nilai r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} maka pernyataan tersebut valid dan semua item pernyataan mampu mengukur variabel komunikasi efektif.

Tabel 10. Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan

No Item	Korelasi	r_{tabel}	Keterangan
Item 1	0,533	0,185	Valid
Item 2	0,648	0,185	Valid
Item 3	0,595	0,185	Valid
Item 4	0,551	0,185	Valid
Item 5	0,591	0,185	Valid
Item 6	0,600	0,185	Valid
Item 7	0,646	0,185	Valid
Item 8	0,542	0,185	Valid

Sumber data: Data Primer yang Diolah (2023)

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa nilai r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} maka pernyataan tersebut valid dan semua item pernyataan mampu mengukur variabel kinerja karyawan.

b. Uji Reliabilitas

Penelitian ini melakukan uji reliabilitas dengan menggunakan program SPSS versi 26 dengan melihat nilai *Cronbach's Alpha*.

Variabel dalam penelitian akan dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach's Alpha* $> 0,6$. Berikut ini tabel hasil uji reliabilitas:

Tabel 11. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Partisipasi Anggaran	0,659	Reliabel
Gaya Kepemimpinan	0,820	Reliabel
Komunikasi Efektif	0,693	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,727	Reliabel

Sumber data: Data Primer yang Diolah (2023)

Berdasarkan Tabel 11 di atas dapat diketahui bahwa nilai *Cronbach's Alpha* untuk semua variabel lebih besar dari 0,6, maka dapat disimpulkan bahwa keempat variabel yaitu partisipasi anggaran,

gaya kepemimpinan, komunikasi efektif, dan kinerja karyawan dinyatakan reliabel.

2. Uji Normalitas

Pengujian normalitas dalam penelitian ini menggunakan *Non-parametric Test One-Sample Kolmogorov-Smirnov*. Metode ini dilakukan dengan melihat signifikansi variabel. Jika signifikansi lebih besar dari 5% atau 0,05 maka nilai residual berdistribusi normal. Hasil uji normalitas dengan uji statistik disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 12. Uji Normalitas

		<i>Unstandardized Residual</i>
N		111
<i>Normal Parameters</i>	<i>Mean</i>	,00000000
	<i>Std. Deviation</i>	1,98854613
<i>Most Extreme Differences</i>	<i>Absolute</i>	,073
	<i>Positive</i>	,053
	<i>Negative</i>	-,073
<i>Test Statistic</i>		,073
<i>Asymp. Sig (2-tailed)</i>		,200

Sumber Data: Data Primer yang Diolah (2023)

Berdasarkan hasil uji normalitas di atas, terlihat bahwa nilai *Kolmogorov-Smirnov* signifikan 0,200. Oleh karena itu, $0,200 > 0,05$ maka dikatakan normal. Hal ini berarti model regresi memenuhi asumsi normalitas.

3. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas atau tidak.

Pengujian multikolinearitas dapat dilakukan dengan melihat nilai dari *Tolerance and VIF (Variance inflation Factor)* melalui program SPSS versi 26. Berikut hasil uji multikolinearitas:

Tabel 13. Uji Multikolinearitas

Model	<i>Unstandarized Coefficients</i>		<i>Collinearity Statistics</i>	
	B	<i>Std. Error</i>	<i>Tolerance</i>	<i>VIF</i>
<i>(Constant)</i>	9,962	5,926		
Partisipasi Anggaran	,390	,119	,719	1,391
Gaya Kepemimpinan	-,001	,056	,948	1,054
Komunikasi Efektif	,660	,173	,697	1,435

Sumber data: Data Primer yang Diolah (2023)

Berdasarkan hasil uji multikolinearitas di atas, nilai *Tolerance* > 0,10 and *VIF (Variance inflation Factor)* < 10, maka dari itu tidak ada multikolinearitas antar variabel bebas dalam model regresi.

b. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk mengetahui ada atau tidaknya kesamaan varian dari nilai residual untuk semua pengamatan pada model regresi. Model regresi yang baik ditunjukkan dengan tidak terjadi heteroskedastisitas. Berikut merupakan hasil uji heteroskedastisitas dengan metode *Glejser*:

Tabel 14. Uji Heteroskedastisitas

Model	<i>Unstandarized Coefficients</i>		<i>Standarize Coefficients</i>	t	Sig.
	B	<i>Std. Error</i>	Beta		
<i>(Constant)</i>	,357	4,040		,088	,930
Partisipasi Anggaran	,214	,112	,235	1,921	,058
Gaya Kepemimpinan	-,007	,059	-,013	-,117	,907
Komunikasi Efektif	-,174	,131	-,156	-1,333	,186

Sumber data: Data Primer yang Diolah (2023)

Berdasarkan tabel di atas, uji heteroskedastisitas menunjukkan bahwa nilai signifikansi pada masing-masing variabel bebas > 0,05 maka dari itu tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi.

4. Pengujian Hipotesis

a. Analisis Regresi Linear Berganda

Pada penelitian ini, model analisis regresi linear berganda mempunyai bentuk model sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Berikut ini merupakan hasil dari analisis regresi linear berganda:

Tabel 15. Model Regresi

Model		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	26.900	7.372		3.649	.000
	Partisipasi Anggaran	.350	.116	.273	3.012	.003
	Gaya Kepemimpinan	-.194	.075	-.214	-2.603	.011
	Komunikasi Efektif	.552	.170	.301	3.241	.002

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber data: Hasil Output SPSS V.26 (2023)

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui model regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

$$Y = 26,900 + 0,350 - 0,194 + 0,552 + e$$

Dari persamaan regresi linear berganda di atas, dapat dijelaskan bahwa:

- 1) Nilai konstanta (α) memiliki nilai positif sebesar 26,900 yang menunjukkan adanya pengaruh yang searah antara variabel bebas dan variabel terikat. Hal ini dapat menunjukkan bahwa jika semua variabel bebas yaitu Partisipasi Anggaran (X1), Gaya Kepemimpinan (X2), dan Komunikasi Efektif (X3) bernilai nol, maka nilai kinerja karyawan sebesar 26,900.
- 2) Nilai koefisien regresi pada variabel Partisipasi Anggaran (X1) memiliki nilai positif sebesar 0,350. Hal ini menunjukkan jika Partisipasi Anggaran mengalami kenaikan 1%, maka Kinerja Karyawan akan naik sebesar 0,350. Tanda positif menunjukkan bahwa pengaruh antara variabel bebas dan variabel terikat searah.
- 3) Nilai koefisien regresi pada variabel Gaya Kepemimpinan (X2) memiliki nilai negatif sebesar -0,194. Tanda negatif menunjukkan bahwa terdapat pengaruh negatif (berlawanan arah) antara variabel Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan. Hal ini berarti jika variabel Gaya Kepemimpinan mengalami kenaikan 1%, maka variabel Kinerja Karyawan mengalami penurunan sebesar 0,194.
- 4) Nilai koefisien regresi untuk variabel Komunikasi Efektif (X3) memiliki nilai positif sebesar 0,552. Hal ini berarti jika Komunikasi Efektif mengalami kenaikan sebesar 1%, maka Kinerja Karyawan akan naik sebesar 0,552 sehingga pengaruh variabel bebas searah dengan variabel terikat.

b. Uji F

Uji F digunakan untuk mengetahui hubungan antara variabel bebas terhadap variabel terikat secara simultan. Berikut merupakan hasil dari uji F:

Tabel 16. Uji F

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	248.178	3	82.726	21.639	.000 ^b
	Residual	409.065	107	3.823		
	Total	657.243	110			
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan						
b. Predictors: (Constant), Komunikasi Efektif, Gaya Kepemimpinan, Partisipasi Anggaran						

Sumber data: Hasil Output SPSS V.26 (2023)

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa nilai F sebesar 21,639 dan nilai Sig sebesar 0,000 dan kurang dari 0,05. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran (X1), gaya kepemimpinan (X2), dan komunikasi efektif (X3) berpengaruh secara signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan (Y)

c. Uji t

Uji t digunakan untuk mengetahui hubungan variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial. Berikut ini merupakan hasil uji t:

Tabel 17. Uji t

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	26.900	7.372		3.649	.000

Partisipasi Anggaran	.350	.116	.273	3.012	.003
Gaya Kepemimpinan	-.194	.075	-.214	-2.603	.011
Komunikasi Efektif	.552	.170	.301	3.241	.002
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan					

Sumber Data: Hasil Output SPSS V.26 (2023)

Berikut merupakan hasil uji t:

- 1) Variabel Partisipasi Anggaran (X1) dengan $t_{hitung} 3,012 > t_{tabel} 1,98217$ dan nilai signifikansi sebesar $0,003 < 0,05$. Hal ini dapat membuktikan bahwa Partisipasi Anggaran (X1) berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan (Y), sehingga H1 diterima.
- 2) Variabel Gaya Kepemimpinan (X2) dengan $t_{hitung} 2,603 > t_{tabel} 1,98217$ dan nilai signifikansi sebesar $0,011 < 0,05$ yang berarti bahwa Gaya Kepemimpinan (X2) berpengaruh negatif terhadap Kinerja Karyawan (Y), sehingga H2 ditolak.
- 3) Variabel Komunikasi Efektif (X3) dengan $t_{hitung} 3,241 > t_{tabel} 1,98217$ dan nilai signifikansi $0,002 < 0,05$. Hal ini dapat membuktikan bahwa Komunikasi Efektif (X3) berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan (Y), sehingga H3 diterima.

d. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien Determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan masing-masing variabel dependen. Berikut merupakan hasil koefisien determinasi (R^2):

Tabel 18. Koefisien Determinasi (R^2)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.614 ^a	.378	.360	1.95526
a. Predictors: (Constant), Komunikasi Efektif, Gaya Kepemimpinan, Partisipasi Anggaran				

Sumber Data: Hasil Output SPSS V.26 (2023)

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui nilai koefisien determinasi penelitian. Nilai koefisien pada penelitian ini diperoleh sebesar 36%. Nilai ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran, gaya kepemimpinan, dan komunikasi efektif memengaruhi kinerja karyawan sebesar 36% dan sisanya yaitu sebesar 64% dipengaruhi oleh variabel lain diluar variabel pada penelitian ini.

C. Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan sebelumnya, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif partisipasi anggaran dan komunikasi efektif terhadap kinerja karyawan serta tidak terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Berikut ini dipaparkan penjelasan atas jawaban dari hipotesis penelitian.

1. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Karyawan pada PT Shopee International Indonesia Yogyakarta.

Partisipasi anggaran akan memungkinkan karyawan tingkat bawah untuk meningkatkan tanggung jawab dalam proses kerjanya. Jika seorang karyawan berperan dalam anggaran, maka ia akan memiliki rasa tanggung

jawab untuk mencapai tujuan anggaran yang akan memengaruhi kinerja karyawan tersebut (Annisa, 2022).

Berdasarkan hasil analisis regresi, dapat diketahui bahwa variabel Partisipasi Anggaran berpengaruh secara positif terhadap Kinerja Karyawan pada PT Shopee International Indonesia Yogyakarta dengan nilai $\beta =$ sebesar 0,350 dan bernilai positif yang dapat diartikan, jika Partisipasi Anggaran meningkat maka Kinerja Karyawan juga mengalami peningkatan. Selain itu, jika dilihat dari tabel Uji t dapat diketahui bahwa nilai signifikansi sebesar $0,003 < 0,05$ yang dapat diartikan bahwa Partisipasi Anggaran berpengaruh secara positif terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan teori penetapan tujuan yang berasumsi kinerja karyawan sebagai tujuan dan partisipasi anggaran sebagai cara untuk mencapai tujuan tersebut.

Berdasarkan jawaban responden pada kuesioner variabel Partisipasi Anggaran (X1) diketahui bahwa pada item 1 memiliki rata-rata terbesar dengan nilai sebesar 4,67 dan menunjukkan bahwa karyawan pada PT Shopee International Indonesia Yogyakarta terlibat dalam penyusunan anggaran di wilayah pertanggungjawabannya. Sedangkan pada item 2 untuk menunjukkan bahwa pemimpin selalu memberikan masukan yang masuk akal memiliki rata-rata terkecil dengan nilai sebesar 4,41.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Annisa (2022) yang menunjukkan pengaruh partisipasi anggaran terhadap

kinerja karyawan adalah positif. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi 0,022 dan nilai $t_{hitung} 2,386 > t_{tabel} 1,685$.

2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Shopee International Indonesia Yogyakarta.

Gaya kepemimpinan dapat memengaruhi perilaku bawahan agar mampu melaksanakan tugas dengan baik dan maksimal. Seorang pemimpin harus bisa memberikan motivasi kepada bawahannya sehingga bawahan memiliki motivasi baik dari dirinya sendiri maupun dari lingkungan kerja. Pada penelitian ini gaya kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil analisis regresi, dapat diketahui bahwa variabel Gaya Kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap Kinerja Karyawan pada PT Shopee International Indonesia Yogyakarta dengan nilai $\beta =$ sebesar -0,194 yang dapat diartikan, jika Gaya Kepemimpinan meningkat maka Kinerja Karyawan mengalami penurunan serta nilai signifikansi sebesar $0,011 < 0,05$ yang dapat diartikan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan jawaban responden pada kuesioner variabel Gaya Kepemimpinan (X_2) dapat diketahui bahwa pada item 16 memiliki rata-rata terbesar dengan nilai 4,26 dan menunjukkan bahwa pimpinan mampu mengontrol setiap pekerjaan karyawan. Sedangkan pada item 9 untuk menunjukkan bahwa pimpinan memberikan tindakan tegas kepada karyawan yang melakukan pelanggaran memiliki nilai rata-rata terkecil dengan nilai 3,71. Berdasarkan observasi yang dilakukan penulis

ditemukan bahwa pada beberapa situasi gaya kepemimpinan menjadi hal yang sangat berpengaruh pada kinerja karyawan. Pada saat karyawan sedang melayani salah satu *customer* yang memiliki masalah yang sulit diselesaikan oleh karyawan, pemimpin memberikan arahan dan solusi kepada karyawan untuk dapat menyelesaikan permasalahan yang dialami oleh *customer*. Selain itu, karyawan yang mendapatkan arahan dari pemimpin memberikan hasil kerja yang memuaskan dan memenuhi target yang sudah ditentukan perusahaan.

3. Pengaruh Komunikasi Efektif terhadap Kinerja Karyawan pada PT Shopee International Indonesia Yogyakarta.

Komunikasi efektif dapat meningkatkan kinerja karyawan, semakin lancar dan efektif komunikasi yang terjalin, maka karyawan akan semakin dipermudah dalam bekerja dan juga dapat mengurangi adanya miskomunikasi dalam bekerja. Berdasarkan jawaban responden pada kuesioner variabel Komunikasi Efektif (X3) dapat diketahui bahwa pada item 3 untuk menunjukkan bahwa karyawan menjalin komunikasi dengan rekan kerja memiliki nilai rata-rata terbesar dengan nilai 4,64. Sedangkan pada item 5 untuk menunjukkan bahwa karyawan memanfaatkan berbagai kesempatan untuk menyampaikan masalah bekerja kepada atasan memiliki nilai rata-rata terkecil dengan nilai 4,53.

Berdasarkan hasil uji hipotesis, menunjukkan bahwa komunikasi efektif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut dapat dibuktikan dengan nilai $\beta = 0,552$ dan nilai signifikansi sebesar $0,002 <$

0,05. Dengan mengacu pada teori penetapan tujuan, hasil penelitian ini berjalan searah dengan teori tersebut. Hal ini dapat dibuktikan dengan adanya pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan. Pada teori penetapan tujuan, diasumsikan bahwa tujuannya yaitu kinerja karyawan dengan perilaku yang diasumsikan dengan komunikasi efektif dan menunjukkan tujuan tercapai karena perilaku kerja pribadi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Abdi (2019) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut Abdi (2019), komunikasi yang berjalan dengan baik dan lancar akan membuat kinerja karyawan akan semakin baik. Begitu pula dengan penelitian yang dilakukan oleh Kaharuddin (2022) dengan hasil penelitian terdapat pengaruh yang sedang dan positif antara komunikasi efektif dengan kinerja pegawai.

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data yang diperoleh pada “Pengaruh Partisipasi Anggaran, Gaya Kepemimpinan, dan Komunikasi Efektif terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Shopee International Indonesia Yogyakarta” maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT Shopee International Indonesia Yogyakarta.
2. Gaya kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan PT Shopee International Indonesia Yogyakarta.
3. Komunikasi Efektif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT Shopee International Indonesia Yogyakarta.

B. Keterbatasan Penelitian

Dalam melakukan penelitian, penulis menyadari adanya kelemahan dan keterbatasan dalam penelitian ini yaitu:

1. Kurangnya informasi mengenai data karyawan keseluruhan pada perusahaan.
2. Penyebaran kuesioner melalui perantara sehingga pengumpulan data tidak bertemu responden secara langsung.

C. Saran

Berdasarkan uraian kesimpulan di atas, maka penulis memberikan saran yang dapat dijadikan pertimbangan oleh PT Shopee International Indonesia Yogyakarta yang berkaitan dengan partisipasi anggaran, gaya kepemimpinan, dan komunikasi efektif adalah sebagai berikut:

1. Perusahaan sebaiknya mengoptimalkan penerapan partisipasi anggaran yang akan berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan.
2. Perusahaan sebaiknya memberikan sosok pemimpin yang sesuai dengan kondisi dan situasi para karyawan dan memperhatikan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga kinerja karyawan dapat meningkat.
3. Perusahaan sebaiknya memperhatikan peranan komunikasi karena adanya komunikasi yang efektif dapat meningkatkan kinerja karyawan.
4. Peneliti selanjutnya disarankan untuk dapat menggunakan variabel lain untuk mengetahui pengaruh lain terhadap kinerja karyawan karena melihat hasil analisis data masih terdapat 64% yang dapat memengaruhi kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Achmad, A., A.A, M., & L.H, S. (2014). Investigating The Influence of Perceived Organizational Support, Psychological Empowerment and Organizational Learning on Job Performance: An Empirical Investigation. *Technical Gazette*, 623-629.
- Agustina, H. (2019). *Pengaruh Karakteristik Individu, Komunikasi Efektif, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*. Palangkaraya: STIE Palangkaraya.
- Al, K. E. (2018). Impact of Leadership Styles on Organisational Performance. *Journal of Human Resources Management Reasearch*, 1-10.
- Amirulah. (2015). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Andriyani, E. I. (2016). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Karyawan Bagian Administrasi (Non-Medis) Rumah Sakit Panti Rapih Yogyakarta*. Yogyakarta: Universitas Sanata Dharma.
- Annisa, Ramadhan, A., & Suardi, A. (2022). *Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Pegawai Kantor BPKAD Kota Palopo*. Palopo: Universitas Muhammadiyah Palopo.
- Ariyanti, A. (2019). *Analisis Pengaruh Komunikasi Efektif dan Koordinasi Terhadap Motivasi kerja Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan PT. Garuda Indonesia (Persero) Tbk*. Jakarta: Universitas IPWIJA.
- Arsanti. (2009). Hubungan Antara Penetapan Tujuan, Self Efficacy, dan Kinerja. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, 97-110.
- Aryo, G. (2015). *Pengaruh Disiplin Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan UD*. Pustaka Pelajar Yogyakarta. Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta.
- Christi, H. H. (2019). *Pengaruh Komunikasi Efektif Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Dengan Budaya Organisasi Pada PT. Cheil Jedang Indonesia Pasuruan*. Malang: Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim.
- Darmawan, R. B. (2018). *Pengaruh Lingkungan Kerja, Stres Kerja, dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan*. Salatiga: Institut Agama Islam Negeri Salatiga.
- Denik, I. G. (2018). *Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial: Studi Kasus Pada Seluruh LPD di Desa*

- Dinas Dalung*. Denpasar: Universitas Pendidikan Nasional (Undiknas) Denpasar.
- Dharma, S. (2004). *Manajemen Kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Efendi, S., & Hardiyanto, E. H. (2021). *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi sebagai Variabel Intervening*. Jakarta: Universitas Nasional Jakarta.
- Erick. (2016). *Pengaruh Komunikasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Gaya Kepemimpinan sebagai Intervening Variable*. Yogyakarta: Universitas Sanata Dharma.
- Fitrianti, N. (2010). *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Gaya Kepemimpinan dan Iklim Organisasi Sebagai Variabel Moderating*. Jakarta: Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta.
- Halida, D., Bastian, E., & Mulyadi, R. (2022). *Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen, Gaya Kepemimpinan Transformasional, dan Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada Industri Rumah Sakit di Kota dan Kabupaten Serang*. Banten: Universitas Sultan Ageng Tirtayasa.
- Hansen, D., & Mowen, M. M. (2013). *Akuntansi Manajerial*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hardjana. (2003). *Komunikasi Intrapersonal dan Komunikasi Interpersonal*. Yogyakarta: Penerbit Kanisius.
- Hartati, Y., Ratnasari, S. L., & Susanti, E. N. (2020). *Pengaruh Kompetensi, Komunikasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan T. Indotirta Suaka*. Batam: Universitas Riau Kepulauan.
- Haryanto, D. (2017). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan CV. Indyferyto Group Yogyakarta*. Yogyakarta: Universitas PGRI Yogyakarta.
- Hasibuan. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hendrayani, E. (2022). *Asas-Asas Manajemen (Konsep dan Teori)*. Bandung: Penerbit Media Sains Indonesia.
- Hidayatullah, M. S. (2022). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan di Bagian Kebersihan Pada PT. Bujaya Karya Makmur di Rumah Sakit Inco Sorowako*. Makassar: Universitas Negeri Makassar.

- Ivancevich, e. a. (2006). *Perilaku dan Manajemen Organisasi (7ed)*. Jakarta: Erlangga.
- Jaya, I. M. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Yogyakarta: Quadrant.
- Kaharuddin. (2022). *Pengaruh Komunikasi Efektif Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pemerintah Kecamatan Badiri Kabupaten Tapanuli Tengah*. Tapanuli Tengah: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Al-Washliyah Sibolga.
- Khasani, M. N. (2016). *Pengaruh Stres Kerja, Kondisi Lingkungan Kerja dan Komunikasi Efektif Terhadap Kinerja Karyawan bada Kepegawaian Daerah Kota Kediri 2016*. Kediri: Universitas Nusantara PGRI Kediri.
- Kuncoro, M. (2003). *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi*. Jakarta: Erlangga.
- Lako, A. (2004). *Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi Isu Teori dan Solusi*. Yogyakarta: Amara Books.
- Lubis, S. H. (2019). *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Medan*. Medan: Universitas Medan Area .
- Mahennoko. (2016). *Pengaruh Motivasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Bidang Keuangan pada Pemerintah Daerah Kabupaten Demak*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Mangkunegara. (2009). *Evaluasi Kinerja SDM Cetakan Keempat*. Bandung: Refika Aditama.
- Mangkunegara. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mardiasmo. (2011). *Perpajakan, Edisi Revisi*. Yogyakarta: Andi.
- Mathis, & Jackson, J. (2011). *Human Resource Management = Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Munthe, K., & Tiorida, E. (2017). *Pengaruh Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Karyawan*. Bandung: Politeknik Negeri Bandung.
- Nurchayani, K. (2010). *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Organisasi dan Persepsi Inovasi Sebagai Variabel Intervening*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Nurrohim, H., & Lina, A. (2009). *Efektivitas Komunikasi Dalam Organisasi*. Yogyakarta: Universitas Pembangunan Nasional Veteran Yogyakarta.
- Paul, & Faules. (2010). *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

- Permata, C. (2019). *Pengaruh Partisipasi Anggaran, Gaya Kepemimpinan, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Pos Indonesia Binjai*. Medan: Universitas Pembangunan Panca Budi.
- Priansa, D. J. (2014). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Puspitasari, D., & Bayu, P. (2021). *Pentingnya Peranan Komunikasi Dalam Organisasi: Lisan, Non Verbal, dan Tertulis*. Jakarta: Universitas Bhayangkara Jakarta Raya.
- Putra, A., Sudradjat, & Sastra, H. (2022). *Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Kasus pada BPJS Ketenagakerjaan*. Bogor: Institut Bisnis dan Informatikan Kesatuan.
- Ramadani, A. (2020). *Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Indah Logistik Pekanbaru*. Pekanbaru: Universitas Islam Riau.
- Resen, N. S. (2014). *Pengaruh Partisipasi Anggaran, Self Esteem dan Budget Emphasis Terhadap Budgetary Slack pada Hotel Berbintang di Denpasar*. Denpasar: Universitas Udayana.
- Riduwan, & Akdon. (2013). *Rumus dan Data dalam Analisis Statistika*. Bandung: Alfabeta.
- Ritonga, D. S. (2020). *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. POS Indonesia (Persero) Medan*. Medan: Universitas Muhammadiyah Sumatra Utara.
- Rivai. (2011). *Manajemen Sumber daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktek*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Rivai, & Basri. (2005). *Performance Appraisal*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Rohmah, D. S. (2015). *Pengaruh Kompetensi dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan*. Jakarta: Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah.
- Sari, N. G., Suardhika, I. N., & Rihayana, I. G. (2023). *Pengaruh Karakteristik Individu, Kompetensi dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Vegas Viva Ventury Bali*. Denpasar: Universitas Mahasarawati Denpasar.
- Setiawan, A. (2019). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Efektif, dan Pengambilan Keputusan Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Bintang Anugerah Sejahtera*. Medan: Universitas Pembangunan Panca Budi.

- Sinambela, E. A., & Lestari, U. P. (2022). *Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*. Mojokerto: Universitas Mayjen Sungkono.
- Siyoto, S., & Ali, S. (2015). *Dasar Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: Literasi Media Publishing.
- Soebaroyen. (2005). *Management Control System and Dysfunctional Behaviour: An Emprical Investigation*. United Kingdom: University of Wales.
- Sugiyono. (2010). *Statistik untuk Penelitian*. Bandung : Alfabeta.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Susilo. (2017). *Pengaruh Pelatihan Terhadap Kompetensi (Penelitian tentang Pelatihan pada Calon Tenaga Kerja Indonesia di PT Tritama Bina Karya Malang)*. Malang: Universitas Brawijaya.
- Sutrisno, E. (2010). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Tika, H. (2006). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Wirawan. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Wursanto. (1987). *Etika Komunikasi Kantor*. Yogyakarta: Penerbit Kanisius.
- Yulianita, A. (2017). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan CV. Cipta Nusa Sidoarjo*. Sidoarjo: Universitas Muhammadiyah Sidoarjo.
- Zulfiah, O., & Akbar, M. (2022). *Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Shopee International Indonesia Jakarta Selatan*. Jakarta: Institut Ilmu Sosial dan Manajemen STIAMI.



LAMPIRAN 1

Kuesioner Penelitian

PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, GAYA KEPEMIMPINAN, DAN KOMUNIKASI EFEKTIF TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT SHOPEE INTERNATIONAL INDONESIA YOGYAKARTA

Petunjuk Pengisian

1. Pernyataan di bawah ini hanya semata-mata untuk data penelitian dalam rangka menyusun Tugas Akhir Skripsi.
2. Pilihlah salah satu jawaban yang memenuhi persepsi Saudara/i dengan cara memberi tanda silang (X).
3. Isilah data responden berikut berdasarkan kriteria yang Saudara/i/ miliki.

Data Responden

Nama :

Umur : 20 – 25 tahun

26 – 50 tahun

≥ 51 tahun

Jenis Kelamin: Laki-laki Perempuan

Pendidikan Terakhir: SMA/SMK

Diploma D1/D2/D3

D4/S1

S2

Berapa lamakah Anda menjadi karyawan:

1 – 5 tahun

6 – 10 tahun

- ≥ 10 tahun
 Status perkawinan: Kawin
 Cerai
 Belum Kawin

Keterangan:

STS: Sangat Tidak Setuju

TS: Tidak Setuju

N: Netral

SS: Sangat Setuju

S: Setuju

A. PARTISIPASI ANGGARAN

NO	PERNYATAAN	STS	TS	N	S	SS
Keikutsertaan penyusunan anggaran						
1.	Saya terlibat dalam penyusunan anggaran di wilayah pertanggungjawaban saya.					
2.	Pimpinan saya selalu memberikan masukan yang masuk akal ketika merevisi anggaran yang saya susun.					
Besarnya pengaruh terhadap penetapan anggaran						
3.	Saya mempunyai pengaruh dalam penentuan jumlah akhir dari anggaran wilayah pertanggungjawaban saya.					
4.	Kontribusi saya di wilayah pertanggungjawaban saya sangat penting.					
Kebutuhan memberikan pendapat						
5.	Saya sering menyatakan pendapat dan usulan dalam diskusi penyusunan anggaran					
6.	Pimpinan sering minta pendapat atau usulan saya selama (RKA) disusun dan ditetapkan.					

Sumber: Skripsi Sarah Husada (2019)

B. GAYA KEPEMIMPINAN

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
Kecerdasan						
1.	Pimpinan memiliki tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dari karyawan					
2.	Pimpinan memiliki kretivitas yang lebih daripada karyawan					
Kedewasaan						
3.	Pimpinan menerima setiap kritikan dan masukan dari karyawan					
4.	Pimpinan membiarkan kelompoknya berbuat semau sendiri					
Motivasi diri dan dorongan berprestasi						
5.	Pimpinan selalu memotivasi para karyawan ketika bekerja					
6.	Pimpinan memberikan bonus berdasarkan prestasi kerja karyawan					
Sikap-sikap hubungan manusiawi						
7.	Pimpinan menciptakan hubungan kerja yang menyenangkan					
8.	Pimpinan memiliki toleransi kepada karyawan					
Memiliki pengaruh yang kuat						
9.	Pimpinan memberikan tindakan tegas kepada karyawan yang melakukan pelanggaran					
Memiliki pola hubungan yang baik						
10.	Pimpinan memiliki pola komunikasi yang baik kepada karyawan					
Memiliki sifat tertentu						
11.	Pimpinan mensosialisasikan setiap perubahan pada karyawan					
12.	Pimpinan memiliki pola bicara yang tegas					
Memiliki kedudukan atau jabatan						
13.	Pimpinan tidak menyalahgunakan kedudukan atau jabatan dalam bersikap					
Mampu berinteraksi						
14.	Pimpinan memberikan intruksi yang jelas					
15.	Pimpinan berpartisipasi dalam kegiatan kelompok					
Mampu memberdayakan						
16.	Pimpinan mampu mengontrol tiap pekerjaan karyawan					
17.	Pimpinan mampu bekerja dalam suatu tim					

Sumber: Skripsi Arini (2017)

C. KOMUNIKASI EFEKTIF

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
Komunikasi ke bawah						
1.	Saya menjalin komunikasi dengan bawahan					
Komunikasi ke atas						
2.	Saya menjalin komunikasi dengan atasan					
Komunikasi horizontal						
3.	Saya menjalin komunikasi dengan rekan kerja					
Komunikasi lintas saluran						
4.	Saya menjalin komunikasi antar divisi					
Komunikasi antarpribadi						
5.	Saya memanfaatkan berbagai kesempatan untuk menyampaikan masalah bekerja kepada atasan					

Sumber: Skripsi Dewi Siti (2015)

D. KINERJA KARYAWAN

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
Kualitas						
1.	Saya sangat disiplin dalam bekerja					
2.	Saya selalu mengerjakan pekerjaan dengan teliti					
Kuantitas						
3.	Saya tidak pernah absen saat hari kerja					
4.	Saya selalu menetapkan target dalam bekerja					
Jangka waktu output						
5.	Saya mampu mengerjakan tepat waktu					
6.	Saya mampu memberikan hasil yang maksimal					
Kerjasama						
7.	Saya mampu bekerja sama dengan rekan kerja saya					
8.	Saya selalu terbuka pada pendapat orang lain					

Sumber: Skripsi Arini (2017)

LAMPIRAN 2
TABEL RESPONDEN

A. Data responden berdasarkan identitas

No	Nama	Umur	Jenis Kelamin	Pendidikan Terakhir	Lama Bekerja
1	Tomi Hidayat	26 - 50 tahun	Laki-laki	SMA/SMK	6 -10 tahun
2	Saiful muhamin	20 - 25 tahun	Laki-laki	Diploma D1/D2/D3	1 - 5 tahun
3	Yongki	26 - 50 tahun	Laki-laki	SMA/SMK	> 10 tahun
4	Sevia putri	20 - 25 tahun	Perempuan	Diploma D1/D2/D3	1 - 5 tahun
5	Fajar adi	20 - 25 tahun	Laki-laki	Diploma D1/D2/D3	1 - 5 tahun
6	Tyas ningsih	> 51 tahun	Perempuan	D4/S1	> 10 tahun
7	Niken Safitri	20 - 25 tahun	Perempuan	SMA/SMK	1 - 5 tahun
8	Pujianti Utami	26 - 50 tahun	Perempuan	Diploma D1/D2/D3	6 -10 tahun
9	Dinda tintari	20 - 25 tahun	Perempuan	D4/S1	1 - 5 tahun
10	Ahmad muzaki	20 - 25 tahun	Laki-laki	D4/S1	1 - 5 tahun
11	Rizwan	20 - 25 tahun	Laki-laki	Diploma D1/D2/D3	1 - 5 tahun
12	Mirasih	26 - 50 tahun	Perempuan	D4/S1	6 -10 tahun
13	Agustina	20 - 25 tahun	Perempuan	SMA/SMK	1 - 5 tahun
14	Septian aziz	20 - 25 tahun	Laki-laki	SMA/SMK	1 - 5 tahun
15	Ramadhan ari	26 - 50 tahun	Laki-laki	Diploma D1/D2/D3	> 10 tahun
16	Edianto	20 - 25 tahun	Laki-laki	Diploma D1/D2/D3	1 - 5 tahun
17	Rusdianto	26 - 50 tahun	Laki-laki	SMA/SMK	6 -10 tahun
18	Aulia mauhid	20 - 25 tahun	Laki-laki	D4/S1	1 - 5 tahun
19	Diah ayu	20 - 25 tahun	Perempuan	SMA/SMK	1 - 5 tahun
20	Andi maulana	> 51 tahun	Laki-laki	Diploma D1/D2/D3	> 10 tahun

No	Nama	Umur	Jenis Kelamin	Pendidikan Terakhir	Lama Bekerja
21	Danis Saputra	20 - 25 tahun	Laki-laki	SMA/SMK	1 - 5 tahun
22	Setiawan deni	26 - 50 tahun	Laki-laki	SMA/SMK	1 - 5 tahun
23	Fajar Nugraha	20 - 25 tahun	Laki-laki	D4/S1	1 - 5 tahun
24	Wanda Saputri	20 - 25 tahun	Perempuan	D4/S1	1 - 5 tahun
25	Putri agustina	20 - 25 tahun	Perempuan	Diploma D1/D2/D3	1 - 5 tahun
26	Trianingsih	26 - 50 tahun	Perempuan	D4/S1	6 -10 tahun
27	Putri Susanti	20 - 25 tahun	Perempuan	Diploma D1/D2/D3	1 - 5 tahun
28	Anjar anung	20 - 25 tahun	Laki-laki	Diploma D1/D2/D3	1 - 5 tahun
29	Putra malik	26 - 50 tahun	Laki-laki	Diploma D1/D2/D3	> 10 tahun
30	Cahyani	20 - 25 tahun	Perempuan	Diploma D1/D2/D3	1 - 5 tahun
31	Sendi Setiawan	26 - 50 tahun	Laki-laki	D4/S1	6 -10 tahun
32	David cahyono	20 - 25 tahun	Laki-laki	Diploma D1/D2/D3	1 - 5 tahun
33	Abdul Rahman	20 - 25 tahun	Laki-laki	D4/S1	1 - 5 tahun
34	Dita ayu	> 51 tahun	Perempuan	D4/S1	6 -10 tahun
35	Agus Wiranto	20 - 25 tahun	Laki-laki	Diploma D1/D2/D3	1 - 5 tahun
36	Rahma Anjani	26 - 50 tahun	Perempuan	D4/S1	> 10 tahun
37	Dimas dwi	20 - 25 tahun	Laki-laki	Diploma D1/D2/D3	1 - 5 tahun
38	Iqbal saputra	20 - 25 tahun	Laki-laki	D4/S1	1 - 5 tahun
39	Syarifudin	20 - 25 tahun	Laki-laki	Diploma D1/D2/D3	1 - 5 tahun
40	Rahmat Hidayat	26 - 50 tahun	Laki-laki	Diploma D1/D2/D3	6 -10 tahun
41	Rekha nur zul	20 - 25 tahun	Laki-laki	SMA/SMK	1 - 5 tahun
42	Irfan huda	20 - 25 tahun	Laki-laki	SMA/SMK	1 - 5 tahun
43	Eliv hermawan	26 - 50 tahun	Laki-laki	Diploma D1/D2/D3	6 -10 tahun
44	Esti murwanti	20 - 25 tahun	Perempuan	D4/S1	1 - 5 tahun
45	Alifah Ramdani	26 - 50 tahun	Perempuan	Diploma D1/D2/D3	> 10 tahun
46	Rina putri Nuraini	20 - 25 tahun	Perempuan	Diploma D1/D2/D3	1 - 5 tahun
47	Jumarnis Setyaningsih	20 - 25 tahun	Perempuan	SMA/SMK	1 - 5 tahun
48	Feti febriani	> 51 tahun	Perempuan	S2	6 -10 tahun

No	Nama	Umur	Jenis Kelamin	Pendidikan Terakhir	Lama Bekerja
49	Hari Setiawan	20 - 25 tahun	Laki-laki	Diploma D1/D2/D3	1 - 5 tahun
50	Wahyuni	26 - 50 tahun	Perempuan	Diploma D1/D2/D3	> 10 tahun
51	Sindi Tika Amalia	20 - 25 tahun	Perempuan	D4/S1	1 - 5 tahun
52	Tania arini	20 - 25 tahun	Perempuan	Diploma D1/D2/D3	1 - 5 tahun
53	Elsa Winardi	20 - 25 tahun	Perempuan	Diploma D1/D2/D3	1 - 5 tahun
54	Shinta siri	26 - 50 tahun	Perempuan	SMA/SMK	> 10 tahun
55	Ali syaqib	26 - 50 tahun	Laki-laki	Diploma D1/D2/D3	> 10 tahun
56	Syurika dwi	20 - 25 tahun	Perempuan	SMA/SMK	1 - 5 tahun
57	Lina ruslanti	26 - 50 tahun	Perempuan	SMA/SMK	6 -10 tahun
58	Satria	26 - 50 tahun	Laki-laki	Diploma D1/D2/D3	1 - 5 tahun
59	Diana yuaikha	20 - 25 tahun	Perempuan	Diploma D1/D2/D3	1 - 5 tahun
60	Alua Indriani	> 51 tahun	Perempuan	SMA/SMK	6 -10 tahun
61	Fajar nur sidik	20 - 25 tahun	Laki-laki	SMA/SMK	1 - 5 tahun
62	Dewi saputri	26 - 50 tahun	Perempuan	Diploma D1/D2/D3	> 10 tahun
63	Teguh Priambodo	20 - 25 tahun	Laki-laki	SMA/SMK	1 - 5 tahun
64	Patomah sari	20 - 25 tahun	Perempuan	D4/S1	1 - 5 tahun
65	Riama Triani	20 - 25 tahun	Perempuan	SMA/SMK	1 - 5 tahun
66	Yuni Rosita	26 - 50 tahun	Perempuan	Diploma D1/D2/D3	1 - 5 tahun
67	Zahra Malinda	20 - 25 tahun	Perempuan	Diploma D1/D2/D3	1 - 5 tahun
68	Defikha khanis	20 - 25 tahun	Perempuan	Diploma D1/D2/D3	1 - 5 tahun
69	Rina putri	26 - 50 tahun	Perempuan	Diploma D1/D2/D3	> 10 tahun
70	Sarah oktaviana	20 - 25 tahun	Perempuan	SMA/SMK	1 - 5 tahun
71	Agung alhafid	20 - 25 tahun	Laki-laki	SMA/SMK	1 - 5 tahun
72	Ibnu Susanto	20 - 25 tahun	Laki-laki	SMA/SMK	1 - 5 tahun
73	Anita mariani	20 - 25 tahun	Perempuan	Diploma D1/D2/D3	1 - 5 tahun
74	Eni Safitri	26 - 50 tahun	Perempuan	SMA/SMK	6 -10 tahun
75	Putri utari	20 - 25 tahun	Perempuan	Diploma D1/D2/D3	1 - 5 tahun
76	Eka lestari	20 - 25 tahun	Perempuan	SMA/SMK	1 - 5 tahun

No	Nama	Umur	Jenis Kelamin	Pendidikan Terakhir	Lama Bekerja
77	Irfan Akbar	26 - 50 tahun	Laki-laki	SMA/SMK	> 10 tahun
78	Putri limina	20 - 25 tahun	Perempuan	SMA/SMK	1 - 5 tahun
79	Nilam takila	26 - 50 tahun	Perempuan	SMA/SMK	> 10 tahun
80	Indrawan	20 - 25 tahun	Laki-laki	Diploma D1/D2/D3	1 - 5 tahun
81	Nilam takila	26 - 50 tahun	Perempuan	SMA/SMK	> 10 tahun
82	Devi paramitha	20 - 25 tahun	Perempuan	Diploma D1/D2/D3	1 - 5 tahun
83	Fajar anung	20 - 25 tahun	Laki-laki	Diploma D1/D2/D3	1 - 5 tahun
84	Sri Wahyuni	> 51 tahun	Perempuan	D4/S1	> 10 tahun
85	Imam Saputra	20 - 25 tahun	Laki-laki	SMA/SMK	1 - 5 tahun
86	Dimas Yudianto	26 - 50 tahun	Laki-laki	D4/S1	1 - 5 tahun
87	Doni Akbar	20 - 25 tahun	Laki-laki	Diploma D1/D2/D3	1 - 5 tahun
88	Laila khairunisa	20 - 25 tahun	Perempuan	Diploma D1/D2/D3	1 - 5 tahun
89	Prasetyo irawan	26 - 50 tahun	Laki-laki	Diploma D1/D2/D3	6 -10 tahun
90	Dian Indriani	26 - 50 tahun	Perempuan	D4/S1	1 - 5 tahun
91	Nuil Hasanah	20 - 25 tahun	Perempuan	Diploma D1/D2/D3	1 - 5 tahun
92	Iwan chayadi	20 - 25 tahun	Laki-laki	SMA/SMK	1 - 5 tahun
93	Taufik hidayat	20 - 25 tahun	Laki-laki	SMA/SMK	1 - 5 tahun
94	Arga wijaya	> 51 tahun	Laki-laki	D4/S1	6 -10 tahun
95	Aris Wijaya	> 51 tahun	Laki-laki	SMA/SMK	> 10 tahun
96	Aprilia ulfah	20 - 25 tahun	Perempuan	SMA/SMK	1 - 5 tahun
97	Novebriansyah	26 - 50 tahun	Laki-laki	Diploma D1/D2/D3	> 10 tahun
98	Nabila syaqil	20 - 25 tahun	Perempuan	D4/S1	1 - 5 tahun
99	Candra Kirana	20 - 25 tahun	Perempuan	Diploma D1/D2/D3	1 - 5 tahun
100	Fajar anung	20 - 25 tahun	Laki-laki	SMA/SMK	1 - 5 tahun
101	Amara	26 - 50 tahun	Perempuan	D4/S1	6 -10 tahun
102	Bayu ardany	20 - 25 tahun	Laki-laki	Diploma D1/D2/D3	1 - 5 tahun
103	Arif irawan	26 - 50 tahun	Laki-laki	SMA/SMK	> 10 tahun
104	Noviyanti	20 - 25 tahun	Laki-laki	SMA/SMK	1 - 5 tahun

No	Nama	Umur	Jenis Kelamin	Pendidikan Terakhir	Lama Bekerja
105	Wahyu putra	20 - 25 tahun	Laki-laki	SMA/SMK	1 - 5 tahun
106	Riyan firmansyah	20 - 25 tahun	Laki-laki	SMA/SMK	1 - 5 tahun
107	Tiara Putri	20 - 25 tahun	Perempuan	Diploma D1/D2/D3	1 - 5 tahun
108	Wahyu Saputra	26 - 50 tahun	Laki-laki	Diploma D1/D2/D3	1 - 5 tahun
109	Salsabila Putri	20 - 25 tahun	Perempuan	Diploma D1/D2/D3	1 - 5 tahun
110	Agung Pratama	20 - 25 tahun	Laki-laki	Diploma D1/D2/D3	1 - 5 tahun
111	Muhammad Rizal	26 - 50 tahun	Laki-laki	D4/S1	> 10 tahun



B. Data Responden Variabel Partisipasi Anggaran

X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	Total X1
4	5	5	5	5	4	28
4	5	4	5	5	4	27
5	4	5	5	5	5	29
4	4	5	5	5	4	27
4	5	4	5	5	4	27
5	4	4	4	5	4	26
4	4	5	4	5	4	26
4	5	4	5	5	4	27
4	5	4	4	5	4	26
4	5	4	4	5	4	26
4	4	5	4	5	5	27
4	4	4	5	5	4	26
5	4	4	5	4	5	27
4	4	4	5	4	4	25
5	4	4	5	4	4	26
5	4	5	4	5	4	27
4	5	5	5	5	4	28
5	5	5	4	5	5	29
5	5	5	4	5	5	29
5	5	5	3	5	5	28
5	5	5	5	5	5	30
5	5	5	5	5	5	30
5	5	5	5	5	5	30
5	5	5	5	5	5	30
5	5	5	5	5	5	30
5	4	5	4	4	5	27
5	5	5	5	5	5	30
5	4	5	5	5	5	30
5	4	5	4	4	5	27
5	5	5	5	5	5	30
5	5	5	5	5	5	30
5	5	5	5	5	5	30
5	4	5	4	5	4	27
5	5	5	5	5	5	30
5	5	5	4	5	5	29
5	5	5	5	5	5	30
5	5	5	4	5	5	29
4	5	5	5	5	4	28
5	5	5	5	5	5	30
5	4	5	4	5	4	27
5	4	4	5	4	5	27
5	4	4	4	4	4	25

X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	Total X1
5	4	5	4	5	4	27
4	5	4	5	4	4	26
5	4	4	4	5	4	26
5	4	5	4	5	4	27
5	4	4	5	4	4	26
5	5	5	5	5	5	30
4	5	5	5	4	4	27
5	5	5	4	5	5	29
5	4	5	5	5	5	29
5	4	5	4	5	5	28
5	4	4	5	5	5	28
5	4	5	4	5	4	27
4	4	5	5	4	4	26
5	5	5	5	4	5	29
5	5	4	4	4	4	26
5	4	5	4	5	5	28
5	4	5	5	5	5	29
5	4	4	4	5	4	26
5	4	4	4	5	4	26
4	5	4	4	4	4	25
5	4	4	5	4	4	26
5	4	4	5	4	5	27
5	5	5	4	5	5	29
5	5	4	5	5	4	28
5	4	5	4	5	4	27
5	5	5	5	4	5	29
5	5	5	5	5	5	30
5	5	4	4	5	4	27
5	4	4	4	4	5	26
5	3	2	5	4	5	24
4	4	4	5	5	4	26
5	5	3	4	3	4	24
5	4	5	4	5	4	27
5	4	4	4	5	5	27
5	5	5	4	5	5	29
4	5	5	4	3	4	25
5	5	5	5	4	4	28
5	5	5	5	4	5	29
4	4	5	5	5	4	27
5	5	5	5	3	5	28
5	5	5	4	5	5	29
5	4	5	5	4	5	28
5	4	5	5	5	4	28
5	4	5	4	4	4	26
5	3	3	5	4	5	25
5	4	4	4	5	4	26
5	4	3	4	5	4	25

X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	Total X1
4	4	4	5	4	4	25
4	4	5	4	4	5	26
4	4	5	5	5	3	26
4	4	4	4	5	4	25
5	4	4	4	4	4	25
5	4	4	4	5	4	26
4	5	5	4	5	4	27
4	4	5	4	4	4	25
4	4	5	5	5	4	27
4	4	4	4	4	4	24
4	4	4	4	4	4	24
4	4	4	4	4	4	24
5	3	5	3	5	4	25
3	4	3	4	5	4	23
5	4	3	4	3	3	22
4	5	4	5	4	4	26
4	4	3	3	4	4	22
4	4	4	4	4	4	24
5	4	5	4	5	5	28



C. Data Responden Variabel Gaya Kepemimpinan

X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	X2.11	X2.12	X2.13	X2.14	X2.15	X2.16	X2.17	Total X2
5	5	4	5	3	5	4	5	3	4	3	5	4	3	5	3	3	69
4	4	5	4	3	4	5	4	5	4	3	4	3	3	4	4	4	67
4	4	5	5	3	4	5	4	3	3	5	5	3	3	4	5	4	69
4	4	5	5	3	4	5	4	3	5	3	5	5	3	3	5	4	70
4	4	4	5	3	4	5	5	3	4	3	4	3	4	5	4	5	69
4	4	5	4	3	5	4	4	4	4	4	3	4	4	3	5	4	68
4	4	5	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	5	5	69
5	4	4	5	3	4	5	4	5	4	3	4	3	4	4	4	4	69
4	4	4	5	3	4	5	3	3	3	4	4	5	4	4	5	4	68
4	4	4	5	3	5	4	5	4	5	5	3	4	4	3	3	4	69
4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	5	4	5	4	69
4	4	5	4	4	4	3	3	5	4	4	3	4	4	4	5	4	68
5	4	5	4	4	3	5	4	3	4	4	5	4	3	4	5	3	69
5	5	4	4	5	3	4	4	4	3	3	4	4	5	4	4	4	69
4	5	4	4	5	3	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	69
4	4	4	5	4	3	4	5	4	3	3	3	3	5	4	5	4	67
5	5	4	4	5	3	4	4	5	4	4	4	4	3	3	3	4	68
3	5	5	5	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	5	4	67
3	5	5	5	4	4	3	4	4	5	4	4	3	3	3	4	4	67
3	4	3	4	4	4	5	5	3	3	4	4	4	4	4	5	5	68
3	5	5	5	5	4	5	5	4	3	3	3	4	4	3	3	4	68
3	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	3	5	3	4	4	4	69
3	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	67
3	5	5	5	5	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	67
3	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	3	4	3	4	5	4	69
5	5	5	5	5	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	68
4	5	4	5	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	5	66

X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	X2.11	X2.12	X2.13	X2.14	X2.15	X2.16	X2.17	Total X2
5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	68
5	5	3	3	3	3	3	3	3	5	5	3	5	3	5	3	5	65
5	5	5	5	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	5	69
3	3	4	3	4	5	5	5	3	3	5	4	3	3	4	5	5	67
4	3	4	3	4	5	4	4	3	3	5	4	3	5	4	5	5	68
5	5	5	4	4	5	3	3	3	3	5	4	3	4	4	4	3	67
4	4	4	3	4	4	3	5	3	3	5	3	3	5	5	5	5	68
5	4	3	3	4	4	4	5	3	3	4	3	3	5	5	5	5	68
5	5	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	5	4	67
5	4	4	3	4	4	4	3	3	3	5	3	4	5	5	5	5	69
5	5	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	5	4	5	5	5	69
4	3	5	3	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	69
4	4	5	3	5	5	4	4	3	3	4	5	4	4	4	4	4	69
5	5	5	3	3	3	3	4	3	4	5	5	4	5	4	3	5	69
4	3	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	68
4	4	4	4	3	5	3	3	3	5	4	4	4	4	5	5	4	68
4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	3	3	3	3	5	4	4	69
4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	3	3	3	4	5	4	4	69
4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	3	3	3	5	4	5	71
4	3	3	3	3	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	68
4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	75
3	3	3	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	69
4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	72
4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	69
4	4	4	4	5	4	5	4	4	3	3	4	4	5	4	5	4	70
4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	3	3	3	4	3	5	68
4	4	3	4	3	4	5	5	5	4	3	3	3	3	3	5	5	66
4	4	5	4	3	3	3	4	3	5	5	4	5	4	5	4	4	69

X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	X2.11	X2.12	X2.13	X2.14	X2.15	X2.16	X2.17	Total X2
4	5	3	3	3	5	3	3	3	5	5	4	4	5	5	5	4	69
4	5	5	3	3	3	3	3	3	4	5	5	5	5	5	4	5	70
3	4	5	4	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	4	4	5	67
5	5	5	5	3	4	4	4	3	4	3	5	4	4	5	3	3	69
5	5	5	5	5	4	4	3	3	5	5	3	3	3	3	3	3	67
5	5	3	3	3	3	4	4	3	3	3	5	5	5	3	5	5	67
5	5	5	5	5	4	3	3	3	3	5	3	3	3	4	3	5	67
4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	73
4	4	5	4	4	4	4	4	5	3	5	4	3	5	4	4	4	70
4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	76
4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	72
4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	75
5	5	5	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	68
3	4	5	3	4	5	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	64
3	4	4	3	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	3	70
3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	3	65
3	5	4	3	4	3	4	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	68
3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	5	5	5	3	5	5	3	67
4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	5	4	4	3	5	4	4	69
4	4	3	4	3	3	3	3	3	5	5	4	5	4	5	5	5	68
4	4	5	3	3	3	4	5	4	3	3	3	5	5	5	5	5	69
5	3	5	5	5	4	4	4	5	4	4	3	3	3	3	5	4	69
5	4	4	4	4	4	5	5	3	3	3	3	3	4	4	5	5	68
5	5	4	3	3	3	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	68
5	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	5	5	5	5	5	68
5	4	3	3	4	3	5	5	5	3	3	3	5	4	4	5	2	66
5	4	4	5	3	3	3	3	3	4	5	5	4	5	4	4	4	68
5	3	3	3	3	5	3	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	68

X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	X2.11	X2.12	X2.13	X2.14	X2.15	X2.16	X2.17	Total X2
5	5	4	5	3	3	3	3	3	5	4	4	5	5	5	3	4	69
5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	3	3	3	3	69
5	5	5	5	5	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	67
5	4	5	5	5	5	4	5	4	3	3	3	3	3	3	4	2	66
5	4	3	4	3	5	3	4	3	3	3	3	4	5	5	5	5	67
5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	76
4	4	3	3	3	4	4	3	3	5	5	5	3	5	4	4	4	66
5	5	4	4	4	5	4	5	3	3	3	3	3	3	4	5	5	68
5	5	4	3	3	3	3	3	3	4	4	5	5	4	4	5	5	68
5	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	5	4	4	5	4	67
4	4	5	4	4	3	3	3	3	3	5	4	4	4	5	4	4	66
3	3	3	3	3	3	3	5	4	5	5	5	4	4	5	5	3	66
4	3	3	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	69
4	4	3	3	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	66
5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	4	3	4	4	5	4	69
4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	69
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	3	3	3	4	66
5	5	5	5	5	4	2	4	3	3	4	3	3	5	5	4	4	69
4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	3	3	3	4	4	4	67
4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	5	4	5	65
4	4	5	4	4	3	3	3	3	3	5	4	4	4	5	4	5	67
5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	5	3	5	5	5	68
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	70
4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	66
5	4	3	3	5	3	5	4	3	3	4	4	4	3	5	5	5	68
4	3	3	5	4	3	5	5	3	5	5	3	4	4	5	3	3	67
4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	69
5	3	5	5	4	3	3	3	3	3	3	4	5	4	5	3	5	66

D. Data Responden Variabel Komunikasi Efektif

X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	Total X3
4	5	4	5	5	23
4	5	5	5	5	24
4	4	5	4	5	22
4	5	4	5	4	22
4	4	5	4	5	22
4	4	5	5	4	22
4	5	4	5	4	22
4	5	5	5	4	23
4	4	5	5	4	22
4	5	5	5	4	23
4	5	5	5	5	24
5	4	4	5	4	22
5	4	5	4	5	23
5	4	4	4	5	22
4	4	5	4	5	22
4	5	4	5	5	23
5	5	5	5	5	25
5	5	5	5	4	24
5	5	5	5	5	25
5	5	4	5	5	24
5	5	5	5	5	25
5	5	5	5	5	25
5	5	5	5	5	25
5	5	5	5	5	25
5	5	3	5	5	23
5	5	5	5	5	25
5	4	4	5	5	23
5	5	5	5	5	25
5	5	5	5	5	25
5	5	5	4	5	24
5	5	5	5	5	25
5	5	5	5	5	25
5	5	5	5	5	25
5	5	5	5	5	25
5	5	5	5	5	25
5	5	5	5	5	25
5	5	5	5	5	25
5	5	4	5	4	23
2	5	5	5	5	22
5	5	5	5	5	25
5	5	5	5	5	25
5	4	5	5	4	23
4	5	4	5	4	22
4	4	5	5	4	22
4	5	4	5	4	22

X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	Total X3
4	4	5	4	5	22
5	4	5	4	5	23
5	4	4	5	4	22
4	5	5	4	4	22
4	5	5	4	4	22
5	5	4	5	4	23
4	4	5	5	4	22
5	5	5	5	5	25
5	4	5	4	5	23
4	3	5	5	5	22
4	4	5	5	4	22
4	4	5	5	5	23
5	5	5	5	5	25
4	4	4	5	5	22
5	5	4	4	5	23
5	4	4	4	4	21
5	4	4	5	5	23
4	4	5	4	5	22
4	4	5	4	5	22
4	4	5	4	4	21
5	5	4	4	5	23
5	4	5	5	4	23
5	5	5	5	5	25
4	5	5	4	5	23
4	5	5	4	5	23
4	4	5	5	5	23
5	5	5	4	4	23
5	5	5	2	5	22
5	4	5	5	4	23
5	4	4	4	4	21
5	4	3	5	5	22
5	5	5	5	5	25
5	4	4	4	5	22
5	5	4	5	4	23
5	5	5	5	5	25
4	4	4	5	4	21
5	5	5	5	4	24
5	4	5	3	4	21
5	5	5	4	5	24
5	5	2	5	5	22
4	4	5	4	4	21
5	4	4	5	5	23
5	4	5	2	4	20
5	4	4	4	4	21
5	5	5	3	4	22
4	4	4	5	4	21
5	5	4	5	4	23

X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	Total X3
4	5	5	4	4	22
4	5	5	5	4	23
5	5	5	5	3	23
4	4	5	4	4	21
4	4	5	4	4	21
4	5	5	5	4	23
5	5	4	4	4	22
4	4	5	5	5	23
4	4	5	5	5	23
4	4	4	4	5	21
4	4	4	4	4	20
4	4	5	4	4	21
4	5	5	5	4	23
5	5	4	4	4	22
4	5	4	5	4	22
4	5	5	4	4	22
5	4	5	4	4	22
4	4	4	5	4	21
5	5	5	4	4	23

E. Data Responden Variabel Kinerja Karyawan

Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Total Y
4	5	4	5	4	4	4	5	35
4	4	5	4	5	4	4	5	35
4	4	5	5	4	4	5	4	35
4	4	4	5	5	4	4	4	34
4	5	5	4	4	5	4	4	35
5	4	4	5	5	4	4	5	36
4	4	5	4	5	5	4	5	36
4	4	4	5	4	5	5	4	35
4	4	4	5	4	5	4	5	35
4	4	4	5	5	4	5	4	35
4	4	5	4	4	5	5	4	35
4	4	4	5	4	4	5	4	34
5	4	5	4	5	4	5	4	36
4	4	4	5	4	4	4	5	34
4	4	4	5	4	4	4	4	33
4	4	4	4	5	4	4	4	33
5	5	4	5	5	5	5	5	39
4	4	5	5	4	5	4	4	35
5	4	5	4	5	5	5	5	38
5	5	3	5	5	5	5	5	38
5	4	4	5	5	5	5	5	38
5	5	5	5	5	5	4	5	39
5	5	5	5	5	5	3	5	38
5	5	5	5	5	5	3	5	38

Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Total Y
5	5	5	5	5	5	4	5	39
5	5	5	5	5	5	3	5	38
2	5	5	5	5	5	5	5	37
5	4	5	4	5	5	5	5	38
5	5	5	5	3	5	5	5	38
5	5	5	5	2	5	5	5	37
5	5	5	5	3	5	5	5	38
5	5	5	5	3	5	5	5	38
5	5	5	5	5	4	5	5	39
5	5	5	5	5	5	5	5	40
5	5	5	5	5	3	5	5	38
5	5	5	5	5	5	5	5	40
5	5	5	5	5	5	5	5	40
5	5	5	5	5	5	5	4	39
5	5	5	5	5	5	4	2	36
5	5	4	5	3	5	4	2	33
5	5	5	5	5	5	4	4	38
5	5	5	5	5	5	5	5	40
5	5	5	5	5	5	5	5	40
5	5	4	4	4	5	4	5	36
5	4	4	5	4	4	5	5	36
5	4	4	5	4	4	5	4	35
4	5	5	4	5	4	5	5	37
5	4	4	5	4	4	5	4	35
5	4	4	4	4	5	4	4	34
5	4	5	5	4	5	4	4	36
5	4	4	4	4	4	4	5	34
5	5	4	4	5	5	5	5	38
4	4	5	4	4	4	5	4	34
5	4	4	4	4	5	4	5	35
5	5	5	5	5	4	5	5	39
4	4	4	4	4	5	5	5	35
5	5	5	5	5	5	5	5	40
5	4	5	5	5	5	5	4	38
5	5	4	5	5	5	5	5	39
4	4	5	4	5	4	4	5	35
4	4	5	4	4	4	5	4	34
5	4	5	5	5	5	4	4	37
4	5	3	4	4	5	4	5	34
4	4	4	5	4	5	4	4	34
5	5	5	5	5	5	5	5	40
4	4	5	5	4	4	5	5	36
5	4	4	3	5	5	5	4	35
5	5	5	4	5	4	4	4	36

Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Total Y
4	3	3	5	4	4	5	4	32
5	3	4	2	5	5	3	5	32
5	3	5	5	5	5	3	2	33
4	5	5	4	4	4	5	4	35
5	5	5	4	5	4	4	4	36
5	5	4	5	4	5	5	4	37
4	4	5	3	5	3	4	5	33
5	5	5	4	3	5	4	4	35
5	3	5	4	5	2	5	5	34
5	4	4	4	4	4	4	4	33
5	5	4	2	5	5	3	4	33
5	5	5	5	4	4	5	5	38
5	5	5	5	5	5	5	3	38
5	4	4	4	5	5	4	4	35
4	5	4	3	3	3	4	4	30
5	4	3	5	5	4	4	4	34
5	3	5	5	4	5	5	5	37
5	4	4	5	4	4	4	4	34
4	2	4	5	5	4	4	3	31
4	5	4	4	4	5	5	4	35
5	4	4	2	5	5	4	3	32
4	4	4	5	4	4	4	4	33
4	4	3	4	4	4	4	5	32
3	4	5	4	2	5	3	4	30
4	4	4	5	5	4	4	5	35
4	4	4	4	4	4	4	5	33
4	3	4	4	4	4	4	5	32
4	4	4	4	4	4	4	4	32
5	4	4	4	4	4	4	5	34
5	3	4	5	5	5	4	3	34
4	4	4	4	4	4	5	4	33
4	4	4	4	4	4	5	4	33
4	4	3	4	5	4	4	5	33
5	5	5	4	4	5	3	5	36
4	4	5	4	3	4	4	4	32
5	4	5	5	5	4	5	4	37
5	5	3	5	4	5	4	4	35
5	4	4	3	4	5	4	3	32
4	4	5	4	4	4	3	4	32
5	4	5	4	4	5	5	4	36

LAMPIRAN 3

Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

A. Partisipasi Anggaran

1. Validitas

		Correlations						
		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	TOTAL_X1
X1.1	Pearson Correlation	1	,073	,115	,143	,107	,411**	,433**
	Sig. (2-tailed)		,445	,228	,134	,262	,000	,000
	N	111	111	111	111	111	111	111
X1.2	Pearson Correlation	,073	1	,220*	,356**	,355**	,377**	,673**
	Sig. (2-tailed)	,445		,021	,000	,000	,000	,000
	N	111	111	111	111	111	111	111
X1.3	Pearson Correlation	,115	,220*	1	,110	,337**	,266**	,606**
	Sig. (2-tailed)	,228	,021		,252	,000	,005	,000
	N	111	111	111	111	111	111	111
X1.4	Pearson Correlation	,143	,356**	,110	1	,134	,345**	,535**
	Sig. (2-tailed)	,134	,000	,252		,160	,000	,000
	N	111	111	111	111	111	111	111
X1.5	Pearson Correlation	,107	,355**	,337**	,134	1	,399**	,681**
	Sig. (2-tailed)	,262	,000	,000	,160	,000	,000	,000
	N	111	111	111	111	111	111	111
X1.6	Pearson Correlation	,411**	,377**	,266**	,345**	,399**	1	,724**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,005	,000	,000		,000
	N	111	111	111	111	111	111	111
TOTAL_X1	Pearson Correlation	,433**	,673**	,606**	,535**	,681**	,724**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	111	111	111	111	111	111	111

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

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

2. Reliabilitas

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,659	6

X2.10	Pearson Correlation	,076	,297**	,186	,058	,084	,326**	,175	,286**	,230*	1	,258**	,431**	,384**	,345**	,256**	,335**	,265**	,599**
	Sig. (2-tailed)	,429	,002	,051	,548	,382	,000	,066	,002	,015		,006	,000	,000	,000	,007	,000	,005	,000
	N	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111
X2.11	Pearson Correlation	,093	,193*	,245**	,208*	,205*	,312**	,118	,178	,318**	,258**	1	,296**	,559**	,451**	,379**	,299**	,318**	,626**
	Sig. (2-tailed)	,330	,042	,010	,028	,031	,001	,216	,061	,001	,006		,002	,000	,000	,000	,001	,001	,000
	N	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111
X2.12	Pearson Correlation	,140	,300**	,293**	,181	,157	,253**	,149	,074	,160	,431**	,296**	1	,400**	,470**	,249**	,403**	,353**	,624**
	Sig. (2-tailed)	,143	,001	,002	,057	,101	,007	,118	,438	,094	,000	,002		,000	,000	,008	,000	,000	,000
	N	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111
X2.13	Pearson Correlation	,079	,136	,314**	,200*	,312**	,256**	,153	,294**	,339**	,384**	,559**	,400**	1	,324**	,422**	,365**	,336**	,694**
	Sig. (2-tailed)	,407	,155	,001	,035	,001	,007	,108	,002	,000	,000	,000	,000		,001	,000	,000	,000	,000
	N	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111
X2.14	Pearson Correlation	,092	,150	,125	,053	,082	,234*	,033	,169	,215*	,345**	,451**	,470**	,324**	1	,508**	,383**	,400**	,581**
	Sig. (2-tailed)	,336	,117	,190	,577	,394	,013	,727	,077	,023	,000	,000	,000	,001		,000	,000	,000	,000
	N	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111
X2.15	Pearson Correlation	-,031	,094	,068	,146	,099	,074	-,002	,382**	,110	,256**	,379**	,249**	,422**	,508**	1	,160	,245**	,498**
	Sig. (2-tailed)	,747	,324	,477	,126	,303	,438	,982	,000	,252	,007	,000	,008	,000	,000		,093	,010	,000
	N	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111
X2.16	Pearson Correlation	,143	,109	,092	-,109	,116	,214*	,135	,104	,368**	,335**	,299**	,403**	,365**	,383**	,160	1	,506**	,535**
	Sig. (2-tailed)	,134	,256	,337	,257	,225	,024	,157	,278	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,093		,000	,000
	N	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111
X2.17	Pearson Correlation	-,009	,036	,096	-,009	,067	,207*	,145	,050	,414**	,265**	,318**	,353**	,336**	,400**	,245**	,506**	1	,522**
	Sig. (2-tailed)	,924	,711	,317	,927	,483	,029	,129	,604	,000	,005	,001	,000	,000	,000	,010	,000		,000
	N	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111
TOTAL_X2	Pearson Correlation	,242*	,422**	,550**	,388**	,435**	,495**	,380**	,458**	,543**	,599**	,626**	,624**	,694**	,581**	,498**	,535**	,522**	1
	Sig. (2-tailed)	,010	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111

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

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

2. Reliabilitas

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,820	17

C. Komunikasi Efektif

1. Validitas

Correlations

		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	TOTAL_X3
X3.1	Pearson Correlation	1	,557**	,161	,170	,272**	,621**
	Sig. (2-tailed)		,000	,090	,075	,004	,000
	N	111	111	111	111	111	111
X3.2	Pearson Correlation	,557**	1	,340**	,375**	,425**	,794**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	111	111	111	111	111	111
X3.3	Pearson Correlation	,161	,340**	1	,128	,339**	,605**
	Sig. (2-tailed)	,090	,000		,179	,000	,000
	N	111	111	111	111	111	111
X3.4	Pearson Correlation	,170	,375**	,128	1	,422**	,632**
	Sig. (2-tailed)	,075	,000	,179		,000	,000
	N	111	111	111	111	111	111
X3.5	Pearson Correlation	,272**	,425**	,339**	,422**	1	,718**
	Sig. (2-tailed)	,004	,000	,000	,000		,000
	N	111	111	111	111	111	111
TOTAL_X3	Pearson Correlation	,621**	,794**	,605**	,632**	,718**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	111	111	111	111	111	111

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

2. Reliabilitas

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,693	5

D. Kinerja Karyawan

1. Validitas

		Correlations								
		Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	TOTAL_Y
Y.1	Pearson Correlation	1	,336**	,210*	,131	,344**	,359**	,192*	,066	,533**
	Sig. (2-tailed)		,000	,027	,172	,000	,000	,043	,494	,000
	N	111	111	111	111	111	111	111	111	111
Y.2	Pearson Correlation	,336**	1	,337**	,208*	,306**	,399**	,272**	,270**	,648**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,028	,001	,000	,004	,004	,000
	N	111	111	111	111	111	111	111	111	111
Y.3	Pearson Correlation	,210*	,337**	1	,297**	,232*	,323**	,304**	,169	,595**
	Sig. (2-tailed)	,027	,000		,002	,014	,001	,001	,077	,000
	N	111	111	111	111	111	111	111	111	111
Y.4	Pearson Correlation	,131	,208*	,297**	1	,201*	,261**	,274**	,149	,551**
	Sig. (2-tailed)	,172	,028	,002		,035	,006	,004	,119	,000
	N	111	111	111	111	111	111	111	111	111
Y.5	Pearson Correlation	,344**	,306**	,232*	,201*	1	,443**	,185	,133	,591**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,014	,035		,000	,052	,165	,000
	N	111	111	111	111	111	111	111	111	111
Y.6	Pearson Correlation	,359**	,399**	,323**	,261**	,443**	1	,093	,050	,600**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,006	,000		,334	,602	,000
	N	111	111	111	111	111	111	111	111	111
Y.7	Pearson Correlation	,192*	,272**	,304**	,274**	,185	,093	1	,566**	,646**
	Sig. (2-tailed)	,043	,004	,001	,004	,052	,334		,000	,000
	N	111	111	111	111	111	111	111	111	111
Y.8	Pearson Correlation	,066	,270**	,169	,149	,133	,050	,566**	1	,542**
	Sig. (2-tailed)	,494	,004	,077	,119	,165	,602	,000		,000
	N	111	111	111	111	111	111	111	111	111
TOTAL_Y	Pearson Correlation	,533**	,648**	,595**	,551**	,591**	,600**	,646**	,542**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	111	111	111	111	111	111	111	111	111

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

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

2. Reliabilitas

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,727	8



LAMPIRAN 4

Uji Asumsi Klasik

A. Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		111
Normal Parameters ^{a, b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	1,98854613
Most Extreme Differences	Absolute	,073
	Positive	,053
	Negative	-,073
Test Statistic		,073
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.

B. Uji Multikolinearitas

		Coefficients ^a				Collinearity Statistics		
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF
		B	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	9,962	5,926		1,681	,096		
	Partisipasi Anggaran	,390	,119	,304	3,282	,001	,719	1,391
	Gaya Kepemimpinan	-,001	,056	-,002	-,019	,985	,948	1,054
	Komunikasi Efektif	,660	,173	,360	3,816	,000	,697	1,435

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

C. Uji Heterokedastisitas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.357	4.040		.088	.930
	Partisipasi Anggaran	.214	.112	.235	1.921	.058
	Gaya Kepemimpinan	-.007	.059	-.013	-.117	.907
	Komunikasi Efektif	-.174	.131	-.156	-1.333	.186

a. Dependent Variable: Abs_Res



LAMPIRAN 5

Uji Hipotesis

A. Uji Regresi Linear Berganda

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	26.900	7.372		3.649	.000
	Partsipasi Anggaran	.350	.116	.273	3.012	.003
	Gaya Kepemimpinan	-.194	.075	-.214	-2.603	.011
	Komunikasi Efektif	.552	.170	.301	3.241	.002

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

B. Uji T

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	26.900	7.372		3.649	.000
	Partsipasi Anggaran	.350	.116	.273	3.012	.003
	Gaya Kepemimpinan	-.194	.075	-.214	-2.603	.011
	Komunikasi Efektif	.552	.170	.301	3.241	.002

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

C. Uji F

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	248.178	3	82.726	21.639	.000 ^b
	Residual	409.065	107	3.823		
	Total	657.243	110			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. Predictors: (Constant), Komunikasi Efektif, Gaya Kepemimpinan, Partsipasi Anggaran

D. Uji Koefisien Determinasi (R^2)**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.614 ^a	.378	.360	1.95526

a. Predictors: (Constant), Komunikasi Efektif, Gaya Kepemimpinan, Partisipasi Anggaran



BIOGRAFI PENULIS



Nama lengkap penulis adalah Irene Mei Ryana. Penulis lahir di Cianjur, 22 Mei 2001. Saat ini penulis tinggal Kp. Kubang RT 001/009, Cipanas, Cianjur, Jawa Barat. Penulis merupakan anak terakhir dari Bapak YB. Mujiyana dan Ibu Bernadetta Karni.

Penulis telah menempuh pendidikan Sekolah Dasar pada tahun 2007-2013 di SD Mardi Waluya Cipanas. Selanjutnya, peneliti menempuh pendidikan Sekolah Menengah Pertama (SMP) di SMP Mardi Yuana Cipanas pada tahun 2013-2016 dan Sekolah Menengah Atas (SMA) di SMA Pangudi Luhur Sedayu pada tahun 2016- 2019. Kemudian, penulis melanjutkan pendidikan perguruan tinggi di Universitas Sanata Dharma Fakultas Ekonomi Program Studi Akuntansi pada tahun 2019.

Selama menjalankan pendidikan perguruan tinggi, penulis mengikuti kepanitiaan yaitu Economic Sport and Art (2021), Driyarkara Competition (2022), dan Career Talk (2022).