

**PENGARUH KARAKTERISTIK TUJUAN ANGGARAN TERHADAP
KINERJA APARAT PEMERINTAH DAERAH**

(Studi Empiris pada Pemerintah Kabupaten Temanggung)

TESIS

Untuk memenuhi Sebagian Persyaratan Mencapai Derajat Magister

Program Studi Magister Akuntansi

Minat Utama :

Akuntansi Sektor Publik



**Diajukan oleh:
ISTIYANI
NIM. S4307020**

**PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS SEBELAS MARET
SURAKARTA
2009**

**PENGARUH KARAKTERISTIK TUJUAN ANGGARAN
TERHADAP KINERJA APARAT PEMERINTAH DAERAH**

(Studi Empiris pada Pemerintah Kabupaten Temanggung)

Disusun Oleh :

ISTİYANI
NIM : S4307020

Telah disetujui Pembimbing

Pada Tanggal 15 April 2009

Ketua Tim Penguji : DjokoSuhardjanto,M.Com(Hons),Ph.D.,Ak

Pembimbing I : Dr. Rahmawati. M.Si.,Ak

Pembimbing II : Sri Murni, S.E.M.Si.,Ak

Mengetahui :

Direktur PPs UNS

Ketua Program Studi Magister Akuntansi

Prof.Drs.Suranto,M.Sc.,Ph.D
NIP. 131 472 192

Doddy Setiawan,S.E.,M.Si.,IMRI,AK
NIP. 132 282 196

**PENGARUH KARAKTERISTIK TUJUAN ANGGARAN TERHADAP
KINERJA APARAT PEMERINTAH DAERAH**

(Studi Empiris pada Pemerintah Kabupaten Temanggung)

Disusun Oleh :

ISTİYANI
NIM : S4307020

Telah disetujui Pembimbing

Pada Tanggal 14 Maret 2009

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr.Rahmawati, M.Si., Ak
NIP. 132 049 464

Sri Murni, S.E. M.Si.,Ak
NIP. 132 134 698

Mengetahui :

Ketua Program Studi Magister Akuntansi

Doddy Setiawan, S.E.,M.Si.,IMRI.,Ak.
NIP. 132 282 196

PERNYATAAN

Nama : ISTIYANI
NIM : S4307020
Program Studi : Magister Akuntansi
Konsentrasi : Akuntansi Sektor Publik

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis berjudul “Pengaruh Karakteristik Tujuan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah” adalah betul-betul karya saya sendiri. Hal-hal yang bukan karya saya dalam tesis ini diberi tanda *citasi* dan ditunjukkan dalam daftar pustaka.

Apabila dikemudian hari terbukti pernyataan saya ini tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan tesis dan gelar yang saya peroleh atas tesis tersebut.

Surakarta, April 2009

Yang menyatakan,

ISTIYANI

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN TESIS	ii
HALAMAN PERSETUJUAN TIM PENGUJI	iii
HALAMAN PERNYATAAN	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xii
INTISARI.....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Perumusan Masalah.....	11
C. Tujuan Penelitian.....	11
D. Manfaat Penelitian.....	12
E. Sistematika Laporan Penelitian.....	12
BAB II LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS..	14
A. Definisi dan Karakteristik Anggaran Sektor Publik.....	14
B. Peran dan Fungsi APBD.....	14
C. Mekanisme Penyusunan APBD.....	17
D. Prinsip Penyusunan APBD.....	22
E. Prinsip APBD	24
F. Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja.....	26
G. Karakteristik Tujuan Anggaran.....	27

	H. Kinerja Aparat Pemda.....	32
	I, Penelitian Terdahulu dan Pengembangan Hipotesis	33
BAB III	METODE PENELITIAN.....	40
	A. Sampel Penelitian	40
	B. Pengumpulan data	41
	C. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	41
	D. Model Penelitian.....	43
	E. Teknik Pengujian Data.....	44
	F. Metode Analisa Data.....	51
BAB IV	ANALISIS HASIL PENELITIAN	53
	A. Tingkat Responden	53
	B. Data Profil Responden	53
	C. Pengujian Alat Ukur	53
	D. Hasil Analisis deskriptif	60
	E. Hasil Pengujian Asumsi Klasik	62
	F. Hasil Pengujian Hipotesis dan Pembahasan	66
BAB V	KESIMPULAN, IMPLIKASI, KETERBATASAN	
	DAN SARAN	74
	A. Kesimpulan.....	74
	B. Implikasi	75
	C. Keterbatasan Penelitian	76
	D. Saran.....	76

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 4.1. Tingkat Respon Pengembalian Kuesioner.....	53
Tabel 4.2. Diskripsi Responden berdasarkan Jabatan.....	55
Tabel 4.3. Diskripsi Responden berdasarkan Pendidikan.....	55
Tabel 4.4. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas item pertanyaan untuk variable kinerja aparat pemda.....	56
Tabel 4.5. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas item pertanyaan untuk variable Partisipasi Anggaran.....	57
Tabel 4.6. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas item pertanyaan untuk variable Kejelasan Tujuan Anggaran.....	58
Tabel 4.7. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas item pertanyaan untuk variable Evaluasi Anggaran.....	59
Tabel 4.8. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas item pertanyaan untuk variable Umpan Balik Anggaran.....	60
Tabel 4.9. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas item pertanyaan untuk variable Tingkat Kesulitan Pencapaian Tujuan Anggaran.....	61
Tabel 4.10. Diskripsi Nilai Jawaban Responden.....	62
Tabel 4.11. Signifikansi dari Uji Heteroskedestisitas.....	65
Tabel 4.12. Nilai Tolerance dan VIF dari Uji Multikolinieritas	65
Tabel 4.13. Hasil Analisis Regresi Berganda	67

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 3.1 Model Pengaruh Karakteristik Tujuan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah.....	44

ABSTRACT

The aims of this research are to examine the influence of budgeting objectives characteristics on the performance of Local Government of Temanggung Regency.

Sampling technique used in this research was purposive sampling. This method was applied since sample was selected purposively based on a certain criteria as Local Government Officers in the middle up to lower level who were also commitment maker in the sense that they participate in budgeting and its implementation and also as staff in charge of budget arrangement. Number of sample processed in the research is 146 samples and processed using SPSS program to examine hypothesis.

The Research found out that from five variables of budgeting objectives characteristics, four variables (the clarity of objectives, participation, feedback and objective achievement difficulties) significantly influence the performance of Local Government Officers of Temanggung Regency.

Keywords: Budgeting Objectives Characteristics, Performance, Local Government Officers.

INTISARI

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji Pengaruh Karakteristik Tujuan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah di Kabupaten Temanggung.

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan cara *purposive sampling*. Metode ini dipilih karena sampel dipilih berdasarkan kriteria yaitu aparat Pemerintah Daerah yang menduduki jabatan pada level menengah ke bawah yang sekaligus sebagai pejabat pembuat komitmen artinya pejabat yang mempunyai kegiatan dalam penganggaran dan sekaligus sebagai pelaksana anggaran dan staf yang menangani dalam penyusunan anggaran. Sampel yang diolah dalam penelitian ini sebanyak 146 sampel dan diolah menggunakan program *SPSS* untuk menguji hipotesis.

Penelitian ini menemukan bahwa dari lima variabel Karakteristik Tujuan Anggaran, empat variabel (kejelasan tujuan, partisipasi, umpan balik dan kesulitan pencapaian tujuan) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja aparat Pemda di Kabupaten Temanggung, sedang variabel evaluasi anggaran tidak signifikan terhadap kinerja aparat Pemda di Kab. Temanggung.

Kata Kunci : Karakteristik Tujuan Anggaran, Kinerja, Aparat Pemda.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Penganggaran merupakan bagian dari proses perencanaan yang mana perencanaan merupakan salah satu siklus manajemen organisasi. Anggaran mengungkapkan apa yang akan dilakukan di masa yang akan datang (Bastian, 2006). Anggaran merupakan alat yang sangat bermanfaat dalam membantu manajemen memenuhi fungsinya yaitu perencanaan, kontrol, dan pengkoordinasian aktivitas organisasi (Hanson, 1966). Anggaran menjadi alat akuntansi manajerial yang umum digunakan dengan 2 fungsi utama, yaitu (1) sebagai alat untuk menjalankan tujuan melalui perencanaan dan pengkoordinasian aktivitas perusahaan dan (2) sebagai *benchmark* untuk mengevaluasi kinerja aktual.

Kenis (1979), anggaran bukan hanya menjadi sebuah rencana keuangan yang dikelompokkan dalam tujuan, biaya dan pendapatan untuk pusat pertanggungjawaban suatu organisasi, tapi juga sebagai alat untuk pengendalian, koordinasi, komunikasi, evaluasi kerja, serta motivasi. Pengetahuan tentang tujuan yang dianggarkan dan informasi mengenai sejauh mana tujuan yang diterima memberikan dasar kepada atasan dalam pengukuran efisiensi, pengidentifikasian masalah, dan pengendalian biaya. Seluruh aspek ini menunjukkan bahwa anggaran memiliki potensi untuk menyajikan saran yang berguna bagi kepentingan manajerial.

Proses penyusunan anggaran merupakan kegiatan yang penting dan melibatkan berbagai pihak baik manajer tingkat atas maupun manajer tingkat bawah yang memainkan peranan dalam mempersiapkan dan mengevaluasi berbagai alternatif dari tujuan anggaran, dimana anggaran senantiasa digunakan sebagai tolak ukur terbaik kinerja manajer. Penyusunan anggaran secara partisipasi diharapkan kinerja manajerial akan meningkat, dimana ketika suatu tujuan dirancang dan secara partisipasi disetujui maka karyawan akan menginternalisasi tujuan yang ditetapkan, dan memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya karena mereka ikut terlibat dalam penyusunan anggaran Milani, (1975) dalam Coryanata, (2003).

Penganggaran merupakan suatu proses yang rumit pada organisasi sektor publik, termasuk diantaranya pemerintah daerah. Hal tersebut berbeda dengan penganggaran pada sektor swasta. Pada sektor swasta anggaran merupakan bagian dari rahasia perusahaan yang tertutup untuk publik, namun sebaliknya pada sektor publik anggaran justru harus diinformasikan kepada publik untuk dikritik dan didiskusikan untuk mendapat masukan (Rahayu et al. 2007). Anggaran Sektor publik merupakan instrumen akuntabilitas atas pengelolaan dana publik dan pelaksanaan program-program yang dibiayai dari uang publik (Mardiasmo, 2005 : 61)

Menurut Freeman dalam Nordiawan (2006 : 48), anggaran adalah sebuah proses yang dilakukan oleh organisasi sektor publik untuk mengalokasikan sumber daya yang dimilikinya ke dalam kebutuhan-kebutuhan yang tidak terbatas. Pengertian tersebut mengungkap peran strategis anggaran dalam pengelolaan kekayaan sebuah organisasi publik. Organisasi sektor publik tentunya berkeinginan memberikan pelayanan yang

maksimal kepada masyarakat, namun seringkali terkendala oleh terbatasnya sumber daya yang dimiliki. Di sinilah fungsi dan peran penting anggaran.

Agar menghasilkan struktur anggaran yang sesuai dengan harapan dan kondisi normatif maka APBD yang pada hakekatnya merupakan penjabaran kuantitatif dari tujuan dan sasaran pemerintah daerah serta tugas pokok dan fungsi unit kerja harus disusun dalam struktur yang berorientasi pada pencapaian tingkat kinerja tertentu. Artinya APBD harus mampu memberikan gambaran yang jelas tentang tuntutan besarnya pembiayaan atas berbagai sasaran yang hendak dicapai, tugas-tugas dan fungsi pokok sesuai dengan kondisi, potensi, aspirasi dan kebutuhan riil masyarakat untuk suatu tahun tertentu (Munawar, 2006). Dengan demikian alokasi dana yang digunakan untuk membiayai berbagai program dan kegiatan dapat memberikan manfaat yang benar-benar dirasakan masyarakat dan pelayanan yang berorientasi pada kepentingan publik, dengan memperhatikan (PP No.58 Tahun 2005).

Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) di Indonesia disusun berdasarkan pendekatan kinerja, yaitu suatu anggaran yang mengutamakan upaya pencapaian hasil kerja atau output dari perencanaan alokasi biaya atau input yang ditetapkan. Berdasarkan pendekatan kinerja, APBD disusun harus pada sasaran tertentu yang hendak dicapai dalam satu tahun anggaran

Secara teoritis di dalam penyusunan anggaran Pemerintah Daerah sebagai bentuk dari pemerintah desentralisasi, diharapkan akan menghasilkan dua manfaat dalam penyusunan APBD, yaitu : (1) mendorong peningkatan partisipasi, prakarsa dan kreativitas masyarakat dalam pembangunan, serta mendorong pemerataan hasil-hasil

pembangunan (keadilan) di seluruh daerah dengan memanfaatkan sumber daya dan potensi yang tersedia di masing-masing daerah, (2) memperbaiki alokasi sumber daya produktif melalui pergeseran peran pengambil keputusan publik ke tingkat pemerintah yang paling rendah yang memiliki informasi yang paling lengkap (Mardiasmo, 2005: 25).

Di dalam penyusunan anggaran, aspek utama yang perlu diperhatikan adalah *budgeting reform*, yaitu perubahan dari *tradisional budgeting* ke *performance budgeting*. Tradisional budgeting didominasi oleh penyusunan anggaran yang bersifat *line-item* dan *incremental*, proses penyusunan anggaran hanya didasarkan pada besarnya realisasi anggaran tahun sebelumnya. Performance budgeting pada dasarnya adalah sistem penyusunan dan pengelolaan anggaran daerah yang berorientasi pada pencapaian hasil kinerja. Kinerja tersebut harus mencerminkan efisiensi dan efektivitas pelayanan publik, yang berarti harus berorientasi pada kepentingan publik (Yuwono et al. 2005 : 64) dalam (Rahayu et al. 2007). Oleh karena itu, anggaran dianggap sebagai pencerminan program kerja (Bastian, 2006).

Mardiasmo (2005: 63) menyatakan terdapat beberapa alasan, pentingnya anggaran sektor publik yaitu : (1) anggaran merupakan alat bagi pemerintah untuk mengarahkan pembangunan sosial-ekonomi, menjamin kesinambungan, dan meningkatkan kualitas hidup masyarakat, (2) anggaran diperlukan karena adanya masalah keterbatasan sumber daya (Scarcity of resources), pilihan (choise) dan trade offs (3) anggaran diperlukan untuk meyakinkan bahwa pemerintah telah bertanggung jawab terhadap rakyat. Sehingga dalam hal ini anggaran publik merupakan instrumen pelaksanaan akuntabilitas publik oleh lembaga-lembaga publik yang ada.

Mengingat pentingnya anggaran sektor publik, maka APBD harus disusun berdasarkan prinsip-prinsip anggaran sektor publik. Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 30 Tahun 2007 tentang Pedoman Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Tahun Anggaran 2008 menyatakan bahwa dalam penyusunan APBD harus memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut : (1) partisipasi masyarakat, (2) transparansi dan akuntabilitas anggaran, (3) disiplin anggaran, (4) keadilan anggaran, (5) efisiensi dan efektivitas anggaran, dan (5) taat asas.

Masalah-masalah yang berkaitan dengan penganggaran seperti partisipasi, kesenjangan anggaran, kinerja dan hal lainnya, telah menjadi fokus banyak peneliti, khususnya dalam domain akuntansi keperilakuan. Penelitian-penelitian tersebut antara lain dilakukan oleh Kenis, (1979); Brownell dan Melness, (1986); dan Indriantoro, (1993). Beberapa peneliti lainnya meneliti tentang anggaran dengan mengadopsi pendekatan kontijensi antara lain oleh Brownell (1982); Subramain dan Mia (2001); Chong dan Chong (2000).

Penelitian Kinerja yang dilakukan oleh Nor (2007) mengenai desentralisasi dan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial, menemukan ada pengaruh positif signifikan antara variabel dependen (kinerja anggaran) dengan variabel independent (partisipasi penyusunan anggaran). Artinya kalau partisipasi dalam penyusunan anggaran meningkat maka kinerja manajerial juga akan meningkat. Namun untuk pengujian pengaruh desentralisasi dengan partisipasi anggaran terhadap kinerja dan pengujian pengaruh gaya kepemimpinan dengan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial tidak signifikan.

Hal ini mengidentifikasi bahwa kombinasi kesesuaian antara partisipasi anggaran dan faktor kontijen (desentralisasi dan gaya kepemimpinan) terhadap kinerja manajerial bukanlah merupakan kesesuaian.

Penelitian Kenis (1979) tentang karakteristik tujuan anggaran yaitu partisipasi anggaran, kejelasan tujuan anggaran, umpan balik anggaran, evaluasi anggaran dan kesulitan tujuan anggaran terhadap sikap dan kinerja tingkat menengah menunjukkan bahwa karakteristik tujuan anggaran secara keseluruhan menghasilkan pengaruh cukup kuat terhadap variabel sikap manajerial dan kinerja seperti kepuasan kerja, ketegangan kerja, motivasi anggaran, sikap terhadap anggaran, dan kinerja penganggaran yang dinilai sendiri. Variasi dalam gaya penganggaran dari manajemen atas seperti yang tercermin dalam karakteristik tujuan anggaran dapat mempunyai sebuah pengaruh signifikan pada sikap dan kinerja dari manajer level rendah.

Penelitian Maryanti (2002) merupakan pengembangan dari penelitian Kenis (1979), yaitu tentang karakteristik tujuan anggaran terhadap sikap, perilaku, dan kinerja aparat pemerintahan daerah di Propinsi Nusa Tenggara Timur. Perbedaan dari penelitian Maryanti (2002) dengan penelitian Kenis (1979) adalah pada variabel dependen yaitu ditambah variabel perilaku sedangkan variabel independent sama seperti penelitian Kenis (1979) dengan populasi dan sampelnya berbeda pula yaitu pada sektor publik. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa evaluasi anggaran, umpan balik anggaran, dan kejelasan tujuan anggaran mempunyai pengaruh positif terhadap perilaku dan sikap aparat pemerintah di Propinsi Nusa Tenggara Timur. Hal ini menunjukkan bahwa evaluasi anggaran yang dilakukan aparat pemerintah daerah adalah cukup efektif,

sehingga membuat mereka merasa sukses terhadap tujuan anggaran yang dibuat karena jelas dan spesifik. Variabel lain seperti partisipasi anggaran dan kesulitan tujuan anggaran tidak berpengaruh terhadap perilaku dan sikap aparatur pemerintah daerah Propinsi Nusa Tenggara Timur. Hal ini menunjukkan bahwa perilaku dan sikap aparat pemerintah daerah Propinsi Nusa Tenggara Timur tidak dipengaruhi oleh partisipasi anggaran dan kesulitan tujuan anggaran, baik dalam hal menyiapkan usulan anggaran maupun mudah atau sulitnya anggaran yang dicapai. Umpan balik anggaran, evaluasi anggaran, dan kesulitan tujuan anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja aparatur pemerintah di Propinsi Nusa Tenggara Timur, sedangkan partisipasi anggaran dan kejelasan tujuan anggaran berpengaruh signifikan negatif terhadap kinerja aparatur pemerintah daerah Propinsi Nusa Tenggara Timur. Hal ini menunjukkan anggaran yang dibuat tidak spesifik dan tidak jelas sehingga membuat kinerja aparat pemerintah daerah Propinsi Nusa Tenggara Timur menjadi rendah.

Penelitian Munawar (2006) merupakan pengembangan dari penelitian Maryanti (2002) yaitu karakteristik tujuan anggaran dengan variabel partisipasi anggaran, kejelasan tujuan anggaran, umpan balik anggaran, evaluasi anggaran dan kesulitan tujuan anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap perilaku. Hal ini menunjukkan bahwa karakteristik tujuan anggaran secara keseluruhan menghasilkan pengaruh yang cukup kuat terhadap perilaku aparat pemerintah daerah kabupaten Kupang dalam rencana penyusunan anggaran. Variabel lain seperti karakteristik tujuan anggaran dengan variabel partisipasi anggaran, kejelasan tujuan anggaran, umpan balik anggaran, evaluasi anggaran, dan kesulitan tujuan anggaran secara keseluruhan menghasilkan pengaruh

cukup kuat terhadap sikap aparat pemerintah daerah Kabupaten Kupang dalam melaksanakan anggaran. Sedang untuk karakteristik tujuan anggaran yang diwakili oleh variabel partisipasi anggaran, kejelasan tujuan anggaran, umpan baik anggaran, evaluasi anggaran dan kesulitan tujuan anggaran berpengaruh secara serentak terhadap kinerja, dimana tidak mendukung terhadap penelitian Maryanti (2002).

Pada dasarnya penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian Munawar (2006) dengan obyek penelitian yang berbeda, yaitu Aparat Pemerintah Daerah Kabupaten Temanggung, yang telah melaksanakan penganggaran sesuai peraturan Menteri Dalam Negeri No. 13 Tahun 2006 yang kemudian direvisi dengan peraturan Menteri Dalam Negeri No. 59 Tahun 2007 tentang pedoman pengelolaan keuangan daerah. Penelitian Karakteristik Tujuan penganggaran ini lebih spesifik pada program dan kegiatan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang dimuat dalam Rencana Kerja dan Anggaran/RKA-SKPD yang merupakan dokumen perencanaan dan penganggaran yang berisi rencana pendapatan, rencana belanja program dan kegiatan SKPD, serta rencana pembiayaan sebagai dasar penyusunan APBD.

Alasan peneliti untuk menganalisis Pengaruh Karakteristik Tujuan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Kabupaten Temanggung karena :

1. Penelitian yang berkaitan dengan pengaruh karakteristik tujuan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah Kabupaten Temanggung sepanjang pengetahuan penulis belum pernah dilakukan.
2. Aparat pemerintah Daerah di SKPD yang dijadikan responden dalam penelitian ini merupakan subjek langsung penganggaran yaitu sebagai

perencana, pelaksana, dan penanggungjawab anggaran untuk program dan kegiatan Pemerintah Daerah yang merupakan bentuk penjabaran dari rencana strategis SKPD, sehingga responden memiliki kaitan langsung dengan permasalahan yang akan diteliti.

3. Penelitian ini berasumsi bahwa karakteristik tujuan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah yang dibuat oleh Pemerintah Daerah telah memenuhi kriteria yang diamanatkan Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 29 Tahun 2007 yaitu (1) sesuai dengan visi, misi, tujuan, sasaran dan kebijakan yang ditetapkan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) dan dokumen perencanaan lainnya yang ditetapkan oleh Kepala Daerah, (2) sesuai dengan aspirasi masyarakat yang berkembang dan mempertimbangkan kondisi dan kemampuan daerah, (3) memuat arah yang diinginkan dan kebijakan umum yang disepakati sebagai pedoman penyusunan strategi dan plafon sementara APBD serta penyusunan rancangan APBD dalam satu tahun anggaran.
4. Adanya perbedaan dari hasil penelitian-penelitian terdahulu tentang variabel-variabel yang diteliti seperti penelitian Kenis (1979), Maryanti (2002) dan Penelitian Munawar (2006) baik dari alat analisisnya maupun populasinya. Penelitian Kenis (1979) variabel independennya adalah karakteristik tujuan anggaran dan variabel dependennya adalah sikap dan kinerja dengan populasi dan sampelnya diambil dari sektor privat. Penelitian Maryanti (2002) merupakan pengembangan dari penelitian Kenis (1979), namun perbedaannya

adalah pada variabel dependennya ditambah variabel perilaku sedangkan variabel independennya masih sama seperti penelitian Kenis (1979) dengan populasi dan sampelnya pada sektor publik (aparatur pemerintah daerah). Penelitian Munawar (2006) merupakan pengembangan dari penelitian Maryanti (2002), dengan variabel yang sama, namun dengan obyek dan alat analisis yang berbeda. Hasil penelitian dari ketiganya tidak konsisten seperti penelitian Kenis (1979) yang menunjukkan bahwa karakteristik tujuan anggaran secara keseluruhan menghasilkan pengaruh terhadap variabel sikap manajerial dan kinerja seperti kepuasan kerja, ketegangan kerja, motivasi anggaran, sikap terhadap anggaran, dan kinerja penganggaran yang dinilai sendiri. Penelitian Maryanti (2002) menunjukkan bahwa evaluasi anggaran, umpan balik anggaran, kejelasan tujuan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku dan sikap aparat pemerintah daerah Propinsi Nusa Tenggara Timur, sedangkan variabel partisipasi anggaran dan kesulitan tujuan anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja dan berpengaruh lemah terhadap sikap dan perilaku terhadap aparat pemerintah daerah Propinsi Nusa Tenggara Timur. Penelitian Munawar (2006) menunjukkan bahwa partisipasi anggaran, kejelasan tujuan anggaran, umpan balik anggaran, evaluasi anggaran dan kesulitan tujuan anggaran berpengaruh terhadap perilaku, sikap dan kinerja aparat pemerintah daerah Kabupaten Kupang.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang dikemukakan di atas, maka yang menjadi masalah pokok dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah Partisipasi Anggaran berpengaruh positif terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah ?
2. Apakah Kejelasan Tujuan Anggaran berpengaruh terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah ?
3. Apakah Evaluasi Anggaran berpengaruh terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah ?
4. Apakah Umpan Balik Anggaran berpengaruh terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah ?
5. Apakah Kesulitan Tujuan Anggaran berpengaruh terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah ?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang dikemukakan di atas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji secara empiris apakah ada pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah.
2. Untuk menguji secara empiris apakah ada pengaruh Kejelasan Tujuan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah.

3. Untuk menguji secara empiris apakah ada pengaruh Evaluasi Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah.
4. Untuk menguji secara empiris apakah ada pengaruh Umpan Balik Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah.
5. Untuk menguji secara empiris apakah ada pengaruh Kesulitan Tujuan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah.

D. Manfaat Penelitian

Apabila tujuan penelitian ini dapat dipenuhi, maka manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1. Bagi para akademisi hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangsih atau kontribusi buah pikir untuk pengembangan literatur Akuntansi Sektor Publik (ASP) khususnya pengembangan sistem pengendalian manajemen pada sektor publik.
2. Bagi pemerintah Daerah diharapkan menjadi masukan dalam mendukung pelaksanaan otonomi daerah khususnya akan meningkatkan kinerja aparat pemerintah untuk mencapai tujuan anggaran yang diinginkan.

E. Sistematika Laporan Penelitian

Pembahasan dan pelaporan penelitian ini dibagi ke dalam lima bagian dengan sistematika sebagai berikut:

Bab I : Pendahuluan

Bab ini membahas latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika pelaporan.

Bab II : Landasan Teori dan Pengembangan Hipotesis

Bab ini membahas berbagai teori dan hasil penelitian sebelumnya yang menjadi dasar penelitian ini, serta hipotesis penelitian yang diajukan.

Bab III : Metode Penelitian

Bab ini membahas sampel penelitian, sistem pengumpulan data penelitian, Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel, Model Penelitian, Pengujian Instrumen, Pengujian Asumsi Klasik dan Pengujian Hipotesis.

Bab IV : Analisis Hasil Penelitian

Bab ini membahas tingkat respon pengembalian kuesioner, data profil responden, hasil analisis deskriptif, hasil pengujian validitas dan rentabilitas, hasil pengujian pengujian asumsi klasik, hasil pengujian Hipotesis dan Pembahasan.

Bab V : Penutup

Bab ini membahas simpulan penelitian, keterbatasan yang dihadapi peneliti, implikasi hasil penelitian, serta saran yang terkait dengan hasil penelitian.

BAB II

LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

A. Definisi dan Karakteristik Anggaran Sektor Publik

Anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial, sedang penganggaran adalah proses atau metode untuk mempersiapkan anggaran (Mardiasmo, 2002). Anggaran sektor publik menyajikan suatu bagian yang penting dari sistem motivasi organisasi yang dirancang untuk memperbaiki perilaku dan kinerja aparat pemerintah.

Menurut Bastian (2006), anggaran sektor publik mempunyai karakteristik sebagai berikut: (1) anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan dan satuan non keuangan, (2) anggaran umumnya mencakup jangka waktu tertentu, (3) anggaran berisi komitmen atau kesanggupan manajemen untuk mencapai sasaran yang ditetapkan, (4) usulan anggaran ditelaah dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih tinggi dari penyusun anggaran dan (5) sekali disusun, anggaran hanya dapat diubah dalam kondisi tertentu.

B. Peran dan Fungsi APBD

Tahapan penganggaran organisasi Pemerintah Daerah merupakan tahapan yang mempunyai arti dan peran penting dalam siklus perencanaan dan pengendalian. Arti penting APBD dapat dilihat dari aspek-aspek berikut: (1) anggaran merupakan alat bagi pemerintah daerah untuk mengarahkan dan menjamin kesinambungan pembangunan,

serta meningkatkan kualitas hidup masyarakat, (2) anggaran diperlukan karena adanya kebutuhan dan keinginan masyarakat yang tak terbatas dan terus berkembang, sedangkan sumber daya dan pilihan yang tersedia terbatas.

Dalam sistem keuangan daerah, peran penting APBD dapat dilihat dari fungsi utamanya sebagai berikut :

- a. *Sebagai alat perencanaan*, yang antara lain digunakan untuk: (1) merumuskan tujuan dan sasaran kebijakan sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan, (2) merencanakan berbagai program dan kegiatan untuk mencapai tujuan institusi serta merencanakan alternatif sumber pembiayaannya, (3) mengalokasikan sumber-sumber ekonomi pada berbagai program dan kegiatan yang telah disusun, serta (4) menentukan indikator kinerja dan tingkat pencapaian strategi.
- b. *Sebagai alat pengendalian*, yang antara lain digunakan untuk: (1) mengendalikan efisiensi pengeluaran, (2) membatasi kekuasaan dan kewenangan pemerintah daerah, (3) mencegah overspending, underspending, dan salah sasaran dalam pengalokasian anggaran pada bidang yang bukan prioritas, serta (4) memonitor kondisi keuangan dan pelaksanaan operasional program atau kegiatan pemerintah.
- c. *Sebagai alat kebijakan fiskal*, yang digunakan untuk menstabilkan ekonomi daerah dan mendorong ekonomi daerah melalui pemberian fasilitas, dorongan, dan koordinasi kegiatan ekonomi masyarakat sehingga akan mempercepat pertumbuhan ekonomi.
- d. *Sebagai alat politik*, yang digunakan untuk memutuskan prioritas-prioritas dan kebutuhan keuangan. Anggaran sebagai dokumen politik merupakan bentuk

komitmen eksekutif dan kesepakatan legislatif atas penggunaan dana publik untuk kepentingan tertentu. Kegagalan dalam melaksanakan anggaran yang telah disetujui dapat menurunkan kredibilitas atau bahkan menjatuhkan kepemimpinan eksekutif.

- e. *Sebagai alat komunikasi dan koordinasi* antar unit kerja dalam organisasi Pemerintah Daerah yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran. Anggaran yang disusun dengan baik akan dapat mendeteksi adanya inkonsistensi suatu unit kerja dalam pencapaian tujuan anggaran.
- f. *Sebagai alat evaluasi kinerja*. Anggaran pada dasarnya merupakan wujud komitmen Pemerintah Daerah kepada pemberi wewenang (masyarakat) untuk melaksanakan kegiatan pemerintah dan pelayanan masyarakat. Kinerja setiap pelaksanaan dapat diukur dan dievaluasi secara periodik maupun insidental, yaitu apakah : (1) telah sesuai dengan rencana kegiatan anggaran, (2) tidak menyimpang dari peraturan perundang-undangan, (3) telah dilaksanakan secara efisien dan efektif berdasarkan pembading yang sejenis.
- g. *Sebagai alat untuk memotivasi manajemen* pemerintah daerah agar bekerja secara ekonomis, efektif dan efisien dalam mencapai target kinerja. Agar dapat memotivasi pegawai, target anggaran hendaknya memberikan tantangan tertentu namun tetap ditetapkan dalam batas rasional yang dapat dicapai.
- h. *Sebagai alat untuk menciptakan ruang publik*. Artinya, proses penyusunan anggaran harus melibatkan seluas mungkin masyarakat, melalui proses penjanggaran aspirasi yang hasilnya digunakan sebagai dasar perumusan kebijakan umum anggaran. Jika tidak ada media untuk menyampaikan aspirasi, masyarakat dapat

melakukan berbagai tindakan yang tidak diinginkan, seperti aksi boikot, vanmdalism, dan sebagainya

Sedang dalam UU No. 17 tahun 2003, fungsi APBD dirumuskan sebagai berikut: (1) *fungsi otorisasi*, yaitu bahwa APBD menjadi dasar untuk melaksanakan pendapatan dan belanja pada tahun anggaran yang bersangkutan, (2) *fungsi perencanaan*, yaitu sebagai pedoman bagi manajemen dalam merencanakan kegiatan pada tahun anggaran yang bersangkutan (3) *fungsi pengawasan*, yaitu sebagai pedoman untuk menilai apakah kegiatan penyelenggaraan pemerintah daerah sesuai dengan yang telah ditetapkan (4) *fungsi alokasi*, yaitu bahwa APBD harus diarahkan untuk mengurangi pengangguran dan pemborosan sumber daya, serta meningkatkan efisiensi dan efektivitas perekonomian (5) *fungsi distribusi*, yaitu bahwa kebijakan daerah harus memperhatikan rasa keadilan dan kepatutan, dan (6) *fungsi stabilisasi*, yaitu sebagai alat untuk memelihara dan mengupayakan keseimbangan fundamental perekonomian.

C. Mekanisme Penyusunan APBD

Dalam penyusunan APBD tahun anggaran 2008 masih tetap berorientasi pada anggaran berbasis kinerja atau prestasi kerja yaitu suatu pendekatan penganggaran yang mengutamakan keluaran (output) dari program atau kegiatan yang akan atau telah dicapai sehubungan dengan penggunaan anggaran dengan kuantitas dan kualitas yang terukur. Dalam hal ini, setiap dana yang dianggarkan untuk melaksanakan program dan kegiatan harus terukur secara jelas indikator kinerjanya yang dipresentasikan kedalam tolak ukur kinerja serta target dan sasaran yang diharapkan.

Sejalan dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 30 Tahun 2007, dalam menyusun APBD tahun anggaran 2008 ditekankan pada penyusunan anggaran yang terpadu (*unifilied budget*) dimana dalam menyusun rencana keuangan tahunan dilakukan secara terintegrasi untuk seluruh jenis belanja guna melaksanakan kegiatan pemerintah yang didasarkan pada prinsip pencapaian efisiensi alokasi dana. Penyusunan APBD secara terpadu, harus tetap sejalan dengan penyusunan anggaran berbasis kinerja.

Dalam siklus penganggaran ditetapkan prinsip-prinsip pokok sebagai berikut:

1. Tahap persiapan anggaran.

Pada tahap persiapan anggaran dilakukan taksiran pengeluaran atas dasar taksiran pendapatan yang tersedia. Artinya perlu diperhatikan sebelum menyetujui taksiran pengeluaran, hendaknya dilakukan penaksiran pendapatan secara lebih akurat. Selain itu harus disadari adanya masalah yang cukup berbahaya jika anggaran pendapatan diestimasi pada saat bersamaan dengan pembuatan keputusan tentang anggaran pengeluaran.

2. Tahap ratifikasi.

Tahap ini merupakan tahap yang melibatkan proses politik yang cukup rumit dan cukup berat. Selain *managerial skill*, pimpinan eksekutif harus mempunyai keahlian dalam hal *political skill*, *salesman ship* dan *coalition building skill*. Selain keahlian di atas, pimpinan eksekutif harus mempunyai integritas dan kesiapan mental yang tinggi. Hal ini menjadi penting karena pada tahap ini dibutuhkan pimpinan eksekutif yang mampu menjawab dan

memberikan argumen yang rasional atas segala pertanyaan dan bantahan dari pihak legislatif.

3. Tahap implementasi/pelaksanaan anggaran.

Tahap ini yang paling penting adalah harus diperhatikan oleh manajer keuangan publik, bagaimana sistem informasi keuangan termasuk sistem akuntansi dan sistem pengendalian manajemen.

4. Tahap pelaporan dan evaluasi.

Tahap ini sangat terkait dengan aspek akuntabilitas. Apabila pada tahap implementasi/pelaksanaan anggaran didukung dengan sistem akuntansi dan sistem pengendalian manajemen yang baik, maka tahap ini diharapkan tidak banyak masalah.

Dalam rangka menyusun APBD, langkah-langkah yang dilakukan oleh pemerintah daerah, sesuai Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 30 Tahun 2007, dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Penyusunan rancangan Kebijakan Umum APBD (KUA) oleh Kepala Daerah dibantu oleh Tim Anggaran Pemerintah Daerah (TAPD) yang terdiri dari Sekretaris Daerah, Pejabat Perencana Daerah, Pejabat Pengelola Keuangan Daerah (PPKD) dan pejabat lain. KUA disusun berdasarkan Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) dan pedoman penyusunan APBD yang ditetapkan oleh Menteri Dalam Negeri setiap tahun. KUA merupakan dokumen yang memuat kebijakan pendapatan, belanja, dan pembiayaan serta asumsi yang mendasari untuk periode satu tahun. Dalam pandangan sistem perencanaan

pembangunan daerah, KUA merupakan dokumen perencanaan tahunan yang menghubungkan agenda strategis daerah (visi, misi, arah pembangunan, program dan kegiatan) dengan APBD. Dalam merumuskan KUA, pemerintah memperhatikan pokok-pokok pikiran APBD, arahan, mandat dan pembinaan dari pimpinan, data historis, Rencana Strategik Daerah (Renstrada) yang memuat visi, misi, tujuan, strategi, kebijakan, program dan kegiatan pembangunan yang bersifat indikatif sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing, serta dari hasil penjaringan aspirasi masyarakat yang dilakukan oleh pemerintah daerah. Instrumen yang penting dalam pembuatan KUA, antara lain memuat tujuan, target, strategi, dan prioritas tertentu.

2. Pembahasan dan penetapan kesepakatan bersama mengenai “KUA” antara pemerintah daerah dengan DPRD. KUA diajukan oleh Kepala Daerah untuk disampaikan kepada DPRD untuk dibahas melalui Panitia Anggaran dan kemudian disepakati dalam Nota Kesepahaman antara pemerintah daerah dan DPRD.
3. Penyusunan Prioritas Plafon Anggaran Sementara (PPAS) oleh pemerintah daerah. PPAS adalah rancangan program prioritas dan patokan batas maksimal anggaran yang diberikan oleh kepala Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) untuk setiap program sebagai acuan dalam penyusunan Rencana Kegiatan Anggaran (RKA-SKPD) sebelum disepakati oleh DPRD.
4. Pembahasan dan penetapan kesepakatan bersama mengenai PPAS antara pemerintah daerah dengan DPRD. Rumusan PPAS perlu dikonfirmasi

kepada DPRD untuk memastikan apakah PPAS telah sesuai dengan KUA yang telah disepakati sebelumnya.

5. Penyusunan dan penyampaian Surat Edaran Kepala Daerah tentang pedoman penyusunan RKA-SKPD kepada seluruh SKPD. Berdasarkan masukan dari forum warga yang terdiri dari satuan-satuan unit kerja dan warga masyarakat. TAPD menerbitkan Surat Edaran yang memuat antara lain Petunjuk Pelaksanaan dan Teknis Penyusunan Anggaran, Plafon Anggaran, Tolak Ukur Kinerja SKPD, Formulir Memoranda Anggaran dan Standar Analisa Belanja. RKA-SKPD berpedoman pada prinsip-prinsip dasar antara lain Kerangka Pengeluaran Jangka Menengah, Perkiraan Maju, Anggaran Berbasis Prestasi Kerja, serta penganggaran terpadu.
6. Pembahasan RKA-SKPD oleh TAPD dengan SKPD. TAPD melakukan evaluasi RKA-SKPD untuk menganalisis kesesuaiannya dengan KUA, PPAS, prakiraan maju yang telah disetujui tahun anggaran sebelumnya, dan dokumen perencanaan lainnya, serta capaian kinerja, indikator kinerja, analisis standar belanja, standar satuan harga, dan standar pelayanan minimal. Jika diperlukan, TAPD akan meminta SKPD untuk menyempurnakan RKA yang telah disusun.
7. Penyusunan Rancangan Peraturan Daerah (Raperda) tentang APBD. Pejabat Pengelola Keuangan Daerah (PPKD) yang merupakan Kepala SKPD kemudian menyusun rancangan peraturan daerah tentang APBD berikut dokumen pendukung yang terdiri atas nota keuangan, dan rancangan APBD

berdasarkan RKA-SKPD yang telah ditelaah oleh TAPD. Oleh Kepala Daerah, Raperda tersebut kemudian diajukan ke DPRD untuk dibahas dan disetujui bersama.

8. Penyusunan rancangan Peraturan Kepala Daerah tentang penjabaran APBD. Raperda tentang APBD dan rancangan peraturan Kepala Daerah tentang penjabaran APBD yang telah ditetapkan oleh Kepala daerah menjadi peraturan daerah tentang APBD dan peraturan Kepala Daerah tentang penjabaran APBD.

D. Prinsip Penyusunan APBD

Sehubungan dengan fungsi APBD sebagai instrumen untuk mewujudkan pelayanan dan peningkatan kesejahteraan masyarakat demi tercapainya tujuan bernegara, maka penyusunan APBD dalam Permendagri No.30 Tahun 2007 Tentang Pedoman Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Tahun Anggaran 2008 ditetapkan prinsip sebagai berikut :

- a. Partisipasi masyarakat

Pengambilan keputusan dalam proses penyusunan dan penetapan APBD sedapat mungkin melibatkan partisipasi masyarakat, sehingga masyarakat mengetahui hak dan kewajiban dalam pelaksanaan APBD.

- b. Transparansi dan akuntabilitas anggaran

APBD disusun untuk dapat menyajikan informasi secara terbuka dan mudah diakses oleh masyarakat, yang meliputi tujuan, sasaran, sumber pendanaan,

serta korelasi antara besaran anggaran dengan manfaat dan hasil yang ingin dicapai dari kegiatan yang dianggarkan

c. Disiplin anggaran

Beberapa prinsip dan disiplin anggaran yang perlu diperhatikan antara lain:

(1) pendapatan yang direncanakan merupakan perkiraan yang terukur secara rasional yang dapat dicapai untuk setiap sumber pendapatan, sedangkan belanja yang dianggarkan merupakan batas tertinggi pengeluaran belanja, (2) penganggaran pengeluaran harus didukung kepastian tersediannya penerimaan dalam jumlah yang cukup dan tidak dibenarkan melaksanakan kegiatan yang belum tersedia atau tidak mencukupi kredit anggarannya, (3) semua penerimaan dan pengeluaran daerah dalam tahun anggaran yang bersangkutan harus dianggarkan dalam APBD dan dilakukan melalui rekening kas umum daerah.

d. Keadilan anggaran.

Pajak daerah, retribusi daerah, dan pungutan daerah lainnya yang dibebankan kepada masyarakat harus mempertimbangkan kemampuan untuk membayar. Selain itu dalam mengalokasikan belanja daerah harus mempertimbangkan keadilan dan pemerataan agar dinikmati oleh seluruh lapisan masyarakat tanpa diskriminasi pemberian pelayanan.

e. Efisiensi dan efektivitas anggaran

Dana yang tersedia harus dimanfaatkan sebaik mungkin agar dapat menghasilkan peningkatan pelayanan dan kesejahteraan yang maksimal demi

kepentingan masyarakat. Untuk dapat mengendalikan tingkat efisiensi dan efektivitas anggaran, maka dalam perencanaan anggaran perlu diperhatikan :

(1) penetapan secara jelas tujuan dan sasaran, hasil dan manfaat, serta indikator kinerja yang ingin dicapai, (2) penetapan prioritas kegiatan dan penghitungan beban kerja serta penetapan harga satuan yang rasional.

f. Taat asas

APBD sebagai kebijakan daerah yang ditetapkan dengan Peraturan Daerah, dalam penyusunannya harus tidak boleh bertentangan dengan peraturan perundang-undangan yang lebih tinggi, kepentingan umum dan peraturan daerah lainnya.

E. Prinsip APBD

Prinsip APBD harus diikat oleh prinsip-prinsip pokok sebagai pendorong bagi setiap pelakunya. Word Bank (1998) mengemukakan prinsip-prinsip APBD sebagai berikut:

- a. *Komprehensif dan disiplin APBD* satu-satunya mekanisme yang akan menjamin terciptanya disiplin pengambilan keputusan. Oleh karenanya, APBD tidak dapat disusun secara parsial, artinya dalam perencanaan anggaran harus menggunakan pendekatan holistik dalam mendiagnosis permasalahan yang dihadapi, analisis keterkaitan antar masalah yang mungkin muncul, evaluasi kapasitas kelembagaan yang dimiliki, dan mencari cara terbaik untuk

memecahkannya. APBD juga seharusnya hanya menyerap sumber daya yang perlu untuk melaksanakan kebijakan pemerintah.

- b. *Fleksibilitas*. Arahan dari pembuat keputusan di tingkat daerah (kesepakatan DPRD dan Pemerintah Daerah) memang harus ada, tetapi jangan sampai mematikan inisiatif dan prakarsa SKPD.
- c. *Terprediksi*. Kebijakan diharapkan tidak sering berubah-ubah untuk meminimalkan ketidakpastian sehingga tidak mengabaikan prinsip efisiensi dan efektivitas pelaksanaan program yang didanai APBD.
- d. *Dapat diperbandingkan*, baik antar waktu maupun dengan SKPD atau daerah lain. Perbandingan dilakukan melalui proses monitoring dan evaluasi, sehingga dapat dinilai tingkat kemajuan yang telah dicapai dalam proses umpan balik bagi perbaikan perencanaan anggaran periode berikutnya.
- e. *Kejujuran*. APBD harus disusun dengan jujur, baik menyangkut moral dan etika manusianya maupun keberadaan bias proyeksi penerimaan dan pengeluaran.
- f. *Infomasi*. Pelaporan yang teratur mengenai input, output serta hasil suatu program dan kegiatan sebagai basis dari kejujuran dan pengambilan keputusan yang baik.
- g. *Transparan dan akuntabel*. Perumus kebijakan harus memiliki pengetahuan tentang permasalahan dan informasi yang relevan sebelum suatu kebijakan diambil dan dijalankan. Selain itu, pengambil keputusan dituntut untuk berperilaku sesuai dengan mandat yang diterimanya.

F. Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja

Peraturan Pemerintah No. 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah mengatur bahwa penyusunan RKA-SKPD dengan pendekatan prestasi kerja dengan memperhatikan keterkaitan antara pendanaan dengan keluaran dan hasil yang diharapkan dari program dan kegiatan, termasuk efisiensi dalam pencapaian keluaran dan hasil tersebut. Penyusunan anggaran berdasarkan kinerja dilakukan berdasarkan capaian kinerja, indikator kinerja, analisa standar belanja, standar satuan harga pelayanan minimal. Pendekatan ini lebih mengutamakan upaya pencapaian keluaran dari masukan yang ditetapkan.

Kinerja adalah keluaran atau hasil dari kegiatan atau program yang hendak atau telah dicapai sehubungan penggunaan anggaran dengan kualitas dan kuantitas yang terukur. Konsep kinerja harus dianggap sebagai suatu instrumen untuk mencapai tujuan. Anggaran berbasis kinerja yang didalamnya memuat indikator kinerja bertujuan menyelaraskan tujuan dan sasaran yang akan dicapai dari suatu kegiatan dengan kebijakan dan program.

Suatu rencana kinerja memuat berbagai komponen berikut :

- a. *Tujuan dan sasaran*, sebagaimana termuat dalam dokumen rencana strategis (renstra) SKPD dan dokumen perencanaan pembangunan daerah lainnya
- b. *Program*, sebagaimana termuat dalam dokumen renstra SKPD dan dokumen perencanaan pembangunan daerah lainnya.

- c. *Kegiatan*, yaitu tindakan nyata dalam jangka waktu tertentu yang dilakukan oleh SKPD sesuai dengan kebijakan dan program yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan dan sasaran tertentu.
- d. *Indikator kinerja kegiatan*, yaitu ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu kegiatan yang telah ditetapkan.

G. Karakteristik Tujuan Anggaran

Proses anggaran seharusnya diawali dengan penetapan tujuan, target dan kebijakan. Kesamaan persepsi antar berbagai pihak tentang apa yang akan dicapai dan keterkaitan tujuan dengan berbagai program yang akan dilakukan, sangat krusial bagi kesuksesan anggaran. Di tahap ini, proses distribusi sumber daya mulai dilakukan. Pencapaian konsensus alokasi sumber daya menjadi pintu pembuka bagi pelaksanaan anggaran. Proses panjang dari penentuan tujuan ke pelaksanaan anggaran seringkali melewati tahap yang melelahkan, sehingga perhatian terhadap tahap penilaian dan evaluasi sering diabaikan. Kondisi inilah yang nampaknya secara praktis sering terjadi (Bastian, 2006a: 188)

Sesuai dengan amanat UU RI No. 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara dijelaskan bahwa anggaran adalah alat akuntabilitas, manajemen dan kebijakan ekonomi. Sebagai kebijakan ekonomi anggaran berfungsi untuk mewujudkan pertumbuhan dan stabilitas perekonomian serta pemerataan pendapatan dalam rangka mencapai tujuan bernegara. Dalam upaya untuk meluruskan kembali tujuan dan fungsi anggaran tersebut perlu dilakukan pengaturan secara jelas peran DPR/DPRD dan pemerintah dalam proses

penyusunan dan penetapan anggaran sebagai penjabaran aturan pokok yang telah ditetapkan dalam Undang-Undang Dasar 1945. Sehubungan dengan itu, dalam Undang-Undang ini disebutkan bahwa belanja negara/belanja daerah dirinci sampai dengan unit organisasi, fungsi, program, kegiatan dan jenis belanja. Hal tersebut bahwa setiap pergeseran anggaran antar unit organisasi, antar kegiatan, dan antar jenis belanja harus mendapat persetujuan DPR/DPRD.

Dalam kajian teoritis sebagai dasar untuk penelitian ini masih banyak menggunakan kajian teoritis pada sektor privat yang berhubungan dengan variabel-variabel yang diteliti. Hal ini dikarenakan variabel-variabel yang diteliti juga masih menggunakan variabel yang diteliti pada sektor privat. Namun tidak mengurangi kajian-kajian teoritis yang berhubungan dengan sektor publik sebagai dasar/acuan dalam penelitian pada sektor publik.

Menurut Kenis (1979) ada 5 (lima) karakteristik Tujuan Anggaran (*budgetary Goal Characteristics*) yaitu:

1. Partisipasi Anggaran.

Partisipasi penyusunan anggaran merupakan pendekatan yang secara umum dapat meningkatkan kinerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Argyris (1964) dalam Nor (2007) menyatakan bahwa partisipasi sebagai alat untuk mencapai tujuan, partisipasi juga sebagai alat untuk mengintegrasikan kebutuhan individu dan organisasi. Sehingga partisipasi dapat diartikan sebagai berbagi pengaruh, pendelegasian prosedur-prosedur, keterlibatan dalam pengambilan keputusan dan suatu pemberdayaan. Partisipasi

yang baik membawa beberapa keuntungan sebagai berikut: (1) memberi pengaruh yang sehat terhadap adanya inisiatif, moralisme dan antusiasme, (2) memberikan suatu hasil yang lebih baik dari sebuah rencana karena adanya kombinasi pengetahuan dari beberapa individu, (3) dapat meningkatkan kerja sama antar departemen, dan (4) para karyawan dapat lebih menyadari situasi di masa yang akan datang yang berkaitan dengan sasaran dan pertimbangan lain Irvine (1978) dalam Nor (2007).

Partisipasi penyusunan anggaran yang begitu luas menunjukkan betapa luasnya partisipasi bagi aparat pemerintah untuk memahami anggaran yang diusulkan oleh unit kerjanya sehingga berpengaruh terhadap tujuan pusat pertanggungjawaban anggaran mereka.

Proses penyusunan anggaran merupakan kegiatan yang penting dan kompleks, kemungkinan akan menimbulkan dampak fungsional dan disfungsional terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi Milani, (1975) dalam Nor (2007). Untuk mencegah dampak disfungsional anggaran tersebut, Argyris, (1952) dalam Nor (2007) menyarankan bahwa kontribusi terbesar dari kegiatan penganggaran terjadi jika bawahan diperbolehkan untuk berpartisipasi dalam kegiatan penyusunan anggaran.

Menurut Bronwell, (1982) dalam Sarjito, (2007) partisipasi anggaran sebagai proses dalam organisasi yang melibatkan para manajer dalam penentuan tujuan anggaran yang menjadi tanggung jawabnya. Partisipasi banyak menguntungkan bagi suatu organisasi, hal ini diperoleh dari hampir penelitian

tentang partisipasi. Sedang menurut Sord dan Welsch, (1995) dalam Sarjito, (2007) mengemukakan bahwa tingkat partisipasi yang lebih tinggi akan menghasilkan moral yang lebih baik dan inisiatif yang lebih tinggi pula.

Partisipasi anggaran pada sektor publik terjadi pada saat pembahasan anggaran, dimana eksekutif dan legislatif saling beradu argumen dalam pembahasan RAPBD. Dimana anggaran dibuat oleh eksekutif dalam hal ini Kepala Daerah melalui usulan dari unit kerja yang disampaikan oleh Kepala Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD), dan setelah itu Kepala Daerah bersama-sama DPRD menetapkan anggaran.

Aimee dan Carol (2004) dalam Munawar (2006) menemukan mekanisme input partisipasi warga negara mempunyai pengaruh langsung pada keputusan anggaran. Munawar (2006) menemukan bahwa karakteristik tujuan anggaran dengan variabel partisipasi anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap perilaku, sikap dan kinerja aparat pemerintah daerah di Kabupaten Kupang.

2. Kejelasan Tujuan Anggaran

Karena begitu luasnya kejelasan tujuan anggaran, maka tujuan anggaran harus dinyatakan secara spesifik, jelas dan dapat dimengerti oleh siapa saja yang bertanggung jawab.

Munawar (2006) menemukan bahwa aparat pemerintah Daerah Kabupaten Kupang dapat mengetahui hasil usahanya melalui evaluasi yang dilakukan secara efektif untuk mengetahui kejelasan tujuan anggaran yang telah dibuatnya

dan mereka merasa puas atas anggaran yang telah dibuat dapat bermanfaat bagi kepentingan masyarakat.

3. Umpan Balik Anggaran

Kepuasan Kerja dan motivasi anggaran ditemukan signifikan dengan hubungan yang agak lemah dengan umpan balik anggaran. Umpan balik mengenai tingkat pencapaian tujuan anggaran tidak efektif dalam memperbaiki kinerja dan hanya efektif secara marginal dalam memperbaiki sikap manajer (Kenis, 1979).

Munawar (2006) menemukan bahwa aparat daerah Kabupaten Kupang mengetahui hasil usahanya dalam menyusun anggaran maupun dalam melaksanakan anggaran sehingga membuat mereka merasa berhasil.

4. Evaluasi Anggaran

Menunjuk pada luasnya perbedaan anggaran yang digunakan kembali oleh individu pimpinan departemen dan digunakan dalam evaluasi kinerja mereka.

Penemuan Kenis (1979) bahwa manajer memberi reaksi yang tidak menguntungkan untuk menggunakan anggaran dalam evaluasi kinerja dalam suatu gaya punitive (meningkatkan ketegangan kerja, menurunkan kinerja anggaran). Kecenderungan hubungan antar variabel menjadi lemah.

Munawar (2006) menemukan bahwa evaluasi anggaran berpengaruh terhadap perilaku aparat pemerintah daerah Kab. Kupang . Hal ini menunjukkan bahwa dalam menyiapkan anggaran mereka selalu melakukan evaluasi kegiatan-kegiatan yang telah diprogramkan dan pada pelaksanaan anggaran,

mereka juga melakukan evaluasi terhadap kegiatan yang telah dilakukan sehingga kinerja mereka menjadi lebih baik.

5. Kesulitan Tujuan Anggaran.

Kenis (1979) manajer yang memiliki tujuan anggaran yang terlalu ketat secara signifikan memiliki ketegangan kerja tinggi dan motivasi kerja rendah, kinerja anggaran, dan efisiensi biaya dibandingkan untuk anggaran memiliki tujuan anggaran tepat atau ketat tetapi dapat dicapai. Hal ini mengidentifikasi bahwa ketat tapi dapat dicapai adalah tingkat kesulitan tujuan anggaran.

Munawar (2006) menemukan bahwa aparat daerah Kab. Kupang tidak dipengaruhi oleh kesulitan tujuan anggaran, sehingga dalam mempersiapkan penyusunan anggaran tidak terlalu memperhatikan mudah atau sulitnya anggaran yang dicapai.

H. Kinerja Aparat Pemerintah Daerah

Penilaian Kinerja adalah proses dimana organisasi mengevaluasi/menilai kinerja karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang kinerja mereka (Hani Handoko, 1988)

Menurut Suprihanto (1987) penilaian kinerja adalah suatu sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seseorang telah melaksanakan pekerjaan masing-masing secara keseluruhan atau suatu proses yang terjadi di dalam organisasi menilai atau

mengetahui kinerja seseorang. Glueck (1978) mendefinikan evaluasi kinerja sebagai kegiatan penentuan sampai pada tingkat mana seseorang melaksanakan tugasnya secara efektif

Byars dan W. Rue (2000) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai proses penentuan dan dan pengkomunikasian kepada karyawan sebagaimana mereka dalam melaksanakan secara ideal, penyusunan rencana perbaikan kinerja. Menurut Raymond (2000) penilaian kinerja adalah proses dimana organisasi mendapatkan informasi seberapa baik karyawan melaksanakan tugasnya.

Wayne C. Parker (1993:3) dalam Sadjarto Arja (2000) menyebutkan lima manfaat adanya pengukuran/penilaian kinerja suatu entitas pemerintahan yaitu:

- a. Peningkatan kinerja meningkatkan mutu pengambilan keputusan.

Seringkali keputusan yang diambil pemerintah dilakukan dalam keterbatasan data dan berbagai pertimbangan politik serta tekanan dari pihak-pihak yang berkepentingan. Proses pengembangan pengukuran kinerja ini akan memungkinkan pemerintah untuk menentukan misi dan menetapkan tujuan pencapaian hasil tertentu. Di samping itu dapat juga dipilih metode pengukuran kinerja untuk melihat kesuksesan program yang ada. Di sisi lain, adanya pengukuran kinerja membuat pihak legislatif dapat memfokuskan perhatian pada hasil yang didapat, memberikan evaluasi yang benar terhadap pelaksanaan anggaran serta melakukan diskusi mengenai usulan-usulan program baru.

- b. Pengukuran kinerja meningkatkan akuntabilitas internal.

Dengan adanya pengukuran kinerja ini, secara otomatis akan tercipta akuntabilitas di seluruh lini pemerintahan, dari lini terbawah sampai teratas. Lini teratas pun kemudian akan bertanggungjawab kepada pihak legislatif. Dalam hal ini disarankan pemakaian sistem pengukuran standar seperti halnya *management by objectives* untuk pengukuran *outputs* dan *outcomes*.

c. Pengukuran kinerja meningkatkan akuntabilitas publik.

Meskipun bagi sebagian pihak, pelaporan evaluasi kinerja pemerintah kepada masyarakat dirasakan cukup menakutkan, namun publikasi laporan ini sangat penting dalam keberhasilan sistem pengukuran kinerja yang baik. Keterlibatan masyarakat terhadap pengambilan kebijakan pemerintah menjadi semakin besar dan kualitas hasil suatu program juga semakin diperhatikan.

d. Pengukuran kinerja mendukung perencanaan strategi dan penetapan tujuan.

Proses perencanaan strategi dan tujuan akan kurang berarti tanpa adanya kemampuan untuk mengukur kinerja dan kemajuan suatu program. Tanpa ukuran-ukuran ini, kesuksesan suatu program juga tidak pernah akan dinilai dengan obyektif.

e. Pengukuran kinerja memungkinkan suatu entitas untuk menentukan penggunaan sumber daya secara efektif.

Masyarakat semakin kritis untuk menilai program-program pokok pemerintah sehubungan dengan meningkatnya pajak yang dikenakan kepada mereka. Evaluasi yang dilakukan cenderung mengarah kepada penilaian apakah pemerintah memang dapat memberikan pelayanan yang terbaik kepada

masyarakat. Dalam hal ini pemerintah juga mempunyai kesempatan untuk menyerahkan sebagian pelayanan publik kepada sektor swasta dengan tetap bertujuan untuk memberikan pelayanan yang terbaik.

I. Penelitian Terdahulu dan Pengembangan Hipotesis

1. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja.

Partisipasi penyusunan anggaran merupakan pendekatan yang secara umum dapat meningkatkan kinerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Partisipasi anggaran pada sektor publik terjadi pada saat pembahasan anggaran, dimana eksekutif dan legislatif saling beradu argumen dalam pembahasan RAPBD. Dimana anggaran dibuat oleh eksekutif dalam hal ini Kepala Daerah melalui usulan dari unit kerja yang disampaikan oleh Kepala Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD), dan setelah itu Kepala Daerah bersama-sama DPRD menetapkan anggaran.

Menurut Bronwell (1982) dalam Sarjito (2007) partisipasi anggaran sebagai proses dalam organisasi yang melibatkan para manajer dalam penentuan tujuan anggaran yang menjadi tanggung jawabnya. Partisipasi banyak menguntungkan bagi suatu organisasi, hal ini diperoleh dari hampir penelitian tentang partisipasi. Sedangkan menurut Sord dan Welsch (1995) dalam Sarjito (2007) mengemukakan bahwa tingkat partisipasi yang lebih tinggi akan menghasilkan moral yang lebih baik dan inisiatif yang lebih tinggi pula.

Munawar (2006) menemukan bahwa karakteristik tujuan anggaran dengan variabel partisipasi anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap perilaku, sikap dan kinerja aparat pemerintah daerah di Kabupaten Kupang.

Berdasarkan landasan teori dan temuan empiris di atas, karena partisipasi anggaran diharapkan akan meningkatkan kinerja para individu yang terlibat di dalamnya, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H 1 : Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja aparat pemerintah.

2. Pengaruh Kejelasan Tujuan Anggaran Terhadap Kinerja.

Locke dan Schweiger (1979) menunjukkan bahwa kejelasan tujuan dapat meningkatkan kinerja manajerial, sedangkan kurangnya kejelasan mengarah pada kebingungan dan ketidakpuasan para pelaksana, yang berakibat pada penurunan kinerja. Beberapa penelitian mendukung pengaruh positif kejelasan tujuan terhadap kinerja manajerial (Ivancevich, 1976; Steers, 1975; Imoisili, 1989). Manajer yang bekerja tanpa tujuan yang jelas akan dihadapkan pada tingginya ketidakpastian atas pencapaian tujuan yang ditetapkan sebelumnya

Munawar (2006) menemukan bahwa aparat pemerintah Daerah Kabupaten Kupang dapat mengetahui hasil usahanya melalui evaluasi yang dilakukan secara efektif untuk mengetahui kejelasan tujuan anggaran yang telah dibuatnya dan mereka merasa puas atas anggaran yang telah dibuat dapat bermanfaat bagi kepentingan masyarakat.

Berdasarkan landasan teori dan temuan empiris di atas, karena kejelasan tujuan anggaran diharapkan akan meningkatkan kinerja para individu yang terlibat di dalamnya, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H 2 : Kejelasan tujuan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja aparat pemerintah.

3. Pengaruh Umpan Balik Anggaran Terhadap Kinerja.

Steers (1975) secara empiris menemukan bahwa umpan balik dan kejelasan tujuan berhubungan dengan kinerja. Melalui eksperimen lapangan, Kim (1984) juga mendukung bahwa penentuan tujuan dan umpan balik secara bersama-sama berdampak pada kinerja. Kejelasan dan kesulitan tujuan, jika diterima, akan meningkatkan kinerja (Latham & Baldes, 1975; Locke, Carrledge & Knerr, 1970).

Munawar (2006) menemukan bahwa aparat daerah Kabupaten Kupang mengetahui hasil usahanya dalam menyusun anggaran maupun dalam melaksanakan anggaran sehingga membuat mereka merasa berhasil.

Berdasarkan landasan teori dan temuan empiris di atas, karena umpan balik anggaran diharapkan akan meningkatkan kinerja para individu yang terlibat di dalamnya, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H 3 : Umpan balik anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja aparat pemerintah.

4. Pengaruh Evaluasi Anggaran Terhadap Kinerja.

Kenis (1979) bahwa manajer memberi reaksi yang tidak menguntungkan untuk menggunakan anggaran dalam evaluasi kinerja dalam suatu gaya punitive

(meningkatkan ketegangan kerja, menurunkan kinerja anggaran). Kecenderungan hubungan antar variabel menjadi lemah.

Munawar (2006) menemukan bahwa evaluasi anggaran berpengaruh terhadap perilaku aparat pemerintah daerah Kab. Kupang. Hal ini menunjukkan bahwa dalam menyiapkan anggaran mereka selalu melakukan evaluasi kegiatan-kegiatan yang telah diprogramkan dan pada pelaksanaan anggaran, mereka juga melakukan evaluasi terhadap kegiatan yang telah dilakukan sehingga kinerja mereka menjadi lebih baik.

Berdasarkan landasan teori dan temuan empiris di atas, karena evaluasi anggaran diharapkan akan meningkatkan kinerja para individu yang terlibat di dalamnya, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H 4 : Evaluasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja aparat pemerintah.

5. Pengaruh Kesulitan Tujuan Anggaran Terhadap Kinerja.

Kenis (1979) manajer yang memiliki tujuan anggaran yang terlalu ketat secara signifikan memiliki ketegangan kerja tinggi dan motivasi kerja rendah, kinerja anggaran, dan efisiensi biaya dibandingkan untuk anggaran memiliki tujuan anggaran tepat atau ketat tetapi dapat dicapai. Hal ini mengidentifikasi bahwa ketat tapi dapat dicapai adalah tingkat kesulitan tujuan anggaran.

Hirst & lowy (1990) membuktikan bahwa tujuan yang sulit menghasilkan kinerja yang lebih tinggi dibandingkan jika menetapkan tujuan spesifik yang sedang atau mudah, maupun tujuan yang bersifat umum. Berbagai penelitian

mengidentifikasi bahwa kesulitan tujuan anggaran persepsian dan kinerja berhubungan erat (Hoftsed,1968; Kenis,1979; Locke&Schweiger,1979; Mia,1989)

Kesulitan tujuan juga berhubungan positif dengan kriteria keberhasilan (Carrol&Tosi,1979). Semakin tinggi tujuan, semakin tinggi pula kinerja (Locke,1966, 1967).

Berdasarkan landasan teori dan temuan empiris di atas, karena kesulitan tujuan anggaran diharapkan akan meningkatkan kinerja para individu yang terlibat di dalamnya, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H 5 : Kesulitan tujuan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja aparat pemerintah.

BAB III

METODA PENELITIAN

A. Sampel Penelitian

Pengambilan sampel penelitian ini menggunakan cara *purpsive sampling*. Metode ini dipilih karena sampel akan diambil berdasarkan kriteria yang ditetapkan oleh peneliti, dimana target responden adalah aparat pemerintah daerah yang menduduki jabatan pada level menengah kebawah yang sekaligus sebagai pejabat pembuat komitmen, artinya pejabat mempunyai kegiatan dalam penganggaran dan sekaligus sebagai pelaksana anggaran dan beberapa staf yang menangani dalam penyusunan anggaran di Pemerintah Kabupaten Temanggung. Aparat Pemerintah Kabupaten Temanggung yang kami teliti terdiri dari Kantor Sekretariat Daerah meliputi 12 Bagian (Umum, Perlengkapan, Keuangan, Pemerintahan Umum, Pemerintahan Desa, Hukum, Hubungan Masyarakat, Pengendalian Program dan Kegiatan, Perekonomian, Penanaman Modal, Kesejahteraan Rakyat, dan Organisasi dan Tata Laksana), Badan (Perencanaan Pembangunan Daerah, Pengawas Daerah, Kepegawaian Daerah, Pemberdayaan Masyarakat Desa, dan Pengelolaan dan Pengendalian Dampak Lingkungan Hidup), Dinas (Kesehatan, Pendidikan & Kebudayaan, Bina Marga dan Pengairan, Cipta Karya dan TRD, Perhubungan dan Pariwisata, Pendapatan Daerah, Pasar, Perindustrian dan Perdagangan, Trantib dan Linmas, Pertanian, Bunhut dan KSDA, Kependudukan Capil dan PDE, Tenaga Kerja dan Transmigrasi, dan Sosial), Kantor (Arsip dan Perpustakaan, Pelayanan KB, Kesatuan Bangsa, Pelayanan Koperasi dan UKM) Sekretariat Dewan/DPRD dan Badan Layanan Umum (BP. RSUD Joyonegoro).

Batasan pemilihan sampel penelitian yang akan kami teliti, disebabkan beberapa alasan: (1) Aparat pemerintah daerah yang ada di Dinas, Badan, Kantor dan Kepala Bagian adalah yang membuat Rencana Kegiatan Anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah (RKA-SKPD), dan (2) Aparat tersebut yang menyusun anggaran, melaksanakan anggaran dan mempertanggungjawabkan anggaran.

B. Pengumpulan Data

Data dalam penelitian ini diperoleh dari data primer melalui penyebaran kuesioner langsung kepada responden. Kuesioner dibuat dalam bentuk pertanyaan-pertanyaan secara berstruktur yang mana responden dibatasi dalam memberikan jawaban pada alternatif jawaban tertentu saja. Penyebaran kuesioner terhadap responden dilakukan setelah terlebih dahulu mendapat rekomendasi dari Sekretaris Daerah Kab. Temanggung, untuk selanjutnya membagikan kuesioner tersebut kepada responden. Pengambilan kembali kuesioner disesuaikan dengan waktu yang telah disepakati oleh peneliti dengan yang bersangkutan.

C. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.

Penelitian ini menggunakan lima variabel bebas (*independen*) yaitu Partisipasi anggaran, Kejelasan Tujuan Anggaran, Umpan Balik Anggaran, Evaluasi Anggaran dan Kesulitan Tujuan Anggaran, satu variabel terikat (*dependen*) yaitu Kinerja yang diukur dengan menggunakan skala likert 5 (lima) point, yaitu skala 5 sangat setuju, skala 4

setuju, skala 3 ragu-ragu, skala 2 tidak setuju dan skala 1 sangat tidak setuju. Secara operasional variabel-variabel dalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Partisipasi anggaran yaitu tingkat pengaruh dan keterlibatan yang dirasakan oleh individu dalam proses perencanaan anggaran (Milani, 1975). Partisipasi anggaran tersebut menunjukkan pada luasnya partisipasi aparat pemerintah daerah. Variabel ini diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh Kenis (1979) yang kemudian dimodifikasikan oleh Mardiasmo (1997) dan digunakan oleh Maryanti (2002) dan Munawar (2006) dengan pengukuran skala likert 5 (lima) point dari sangat tidak setuju sampai sangat setuju.
2. Kejelasan tujuan anggaran menunjukkan sejauhmana tujuan anggaran program dan kegiatan SKPD dinyatakan secara spesifik, jelas dan dimengerti oleh siapa saja yang bertanggung jawab terhadap anggaran. Instrumen pengukuran diadopsi dari Maryanti (2002) dan Munawar (2006) yang mengadopsi instrumen dari Kenis (1979) dengan pengukuran skala likert 5 (lima) point dari sangat tidak setuju sampai sangat setuju.
3. Evaluasi Anggaran didefinisikan sejauh mana selisih anggaran program dan kegiatan SKPD ditelusur oleh pimpinan ke masing-masing bawahan dan digunakan untuk mengevaluasi kinerja bawahan dalam penyusunan dan penggunaan anggaran. Instrumen pengukuran diadopsi dari Maryanti (2002) dan Munawar (2006) yang mengadopsi instrumen dari Kenis (1979), dengan pengukuran skala likert 5 (lima) point dari sangat tidak setuju sampai sangat setuju.

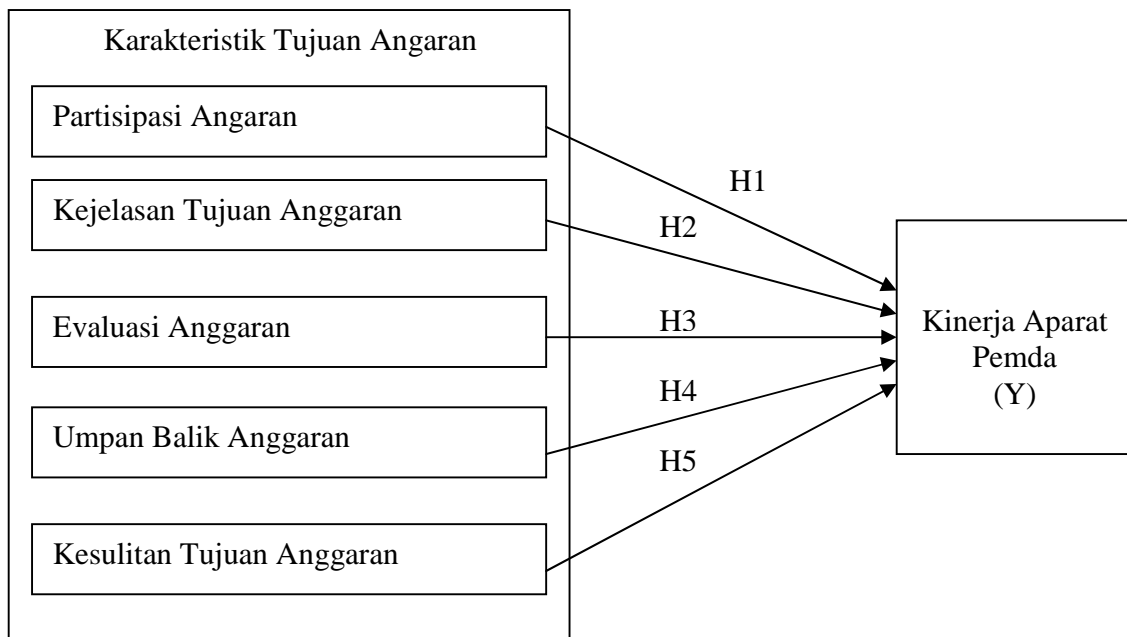
4. Umpan Balik Anggaran merupakan alat ukur sejauh mana individu mengetahui sampai dimana tujuan anggaran program dan kegiatan telah dicapai. Variabel ini diukur menggunakan instrumen dari Maryanti (2002) dan Munawar (2006) dengan pengukuran skala liker 5 (lima) point dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju
5. Kesulitan Tujuan Anggaran merupakan tingkatan kesulitan pencapaian tujuan anggaran program dan kegiatan yang dipersepsikan oleh individu dalam Satuan Kerja Perangkat Daerah. Instrumen pengukurannya mengadopsi dari Maryanti (2002) dan Munawar (2006) yang memodifikasi instrumen dari Kenis (1979) dengan pengukuran skala likert 5 (lima) point dari sangat tidak setuju sampai sangat setuju.
6. Kinerja merupakan prestasi yang diperlihatkan atau kemampuan kerja seseorang. Kinerja aparat pemerintah daerah dalam penganggaran dinilai baik jika anggaran yang ditetapkan dapat dicapai dan dapat dikendalikan. Variabel kinerja diadopsi dari instrumen yang digunakan oleh Maryanti (2002) dan Munawar (2006) dengan pengukuran skala likert 5 (lima) point dari sangat tidak setuju sampai sangat setuju.

D. Model Penelitian

Berdasarkan uraian dalam latar belakang, tinjauan pustaka, hasil penelitian terdahulu dan hipotesis, disusunlah model penelitian. Model penelitian disusun untuk menjelaskan variabel-variabel mana yang berkedudukan sebagai variabel independen dan

variabel dependen. Model penelitian menggambarkan hubungan pengaruh antar variabel dalam studi ini seperti digambarkan pada Gambar 3.1.

Model



Gambar 3.1 :
Model Pengaruh Karakteristik Tujuan Anggaran terhadap Kinerja aparat Pemerintah Daerah

Model yang disusun menggambarkan pengaruh variabel Karakteristik Tujuan Anggaran yang terdiri dari lima variabel yaitu Partisipasi Anggaran, Kejelasan Tujuan Anggaran, Evaluasi Anggaran, Umpan Balik Anggaran dan Kesulitan Tujuan Anggaran sebagai variabel independen terhadap variabel dependen Kinerja Aparat Pemerintah Daerah.

E. Teknik Pengujian Data

1. Teknik Uji Instrumen

a. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan dengan tujuan untuk melihat sejauh mana akurasi dari alat pengukur untuk mengukur apa yang ingin diukur. Suatu alat ukur dapat dikatakan berhasil menjalankan fungsi ukurnya apabila dapat menunjukkan hasil ukurnya dengan cermat dan akurat. Kualitas alat ukur ditentukan oleh kualitas item-itemnya. Sebuah alat ukur yang berisi item-item yang berkualitas tinggi walaupun jumlahnya yang sedikit akan jauh lebih berguna daripada sebuah alat ukur yang berisi puluhan item berkualitas rendah. Item-item yang berkualitas rendah tidak saja akan menurunkan fungsi alat ukur, akan tetapi akan memberikan hasil pengukuran yang menyesatkan (Singarimbun dkk, 1995: 39).

Untuk menguji validitas masing-masing kuesioner, peneliti akan menggunakan teknik analisis faktor (*faktor analysis*). Jika setiap pertanyaan-pertanyaan dalam satu kelompok kuesioner menunjukkan *loading faktor* lebih dari 0,4, maka dikatakan telah memenuhi kaidah dalam pengujian validitas.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan kriteria tingkat kemantapan atau konsistensi suatu alat ukur (kuesioner). Suatu kuesioner dapat dikatakan mantap bila dalam pengukurannya secara berulang-ulang dapat memberikan hasil yang sama (dengan catatan semua kondisi tidak berubah).

Untuk menguji reliabilitas dalam penelitian ini digunakan rumus *Alpha Cronbach* (Sutrisno Hadi, 1991 : 56), dimana butir tes mempunyai reliabilitas baik jika reabilitas instrumen lebih besar dari r tabel dan untuk menginteprestasikan tingkat keterandalan instrumen maka digunakan pedoman dari Sutrisno Hadi (1984 ; 275) :

- Antara 0,801 s.d 1,00 : tinggi
- Antara 0,601 s.d 0,800 : cukup tinggi
- Antara 0,401 s.d 0,600 : agak tinggi
- Antara 0,201 s.d 0,400 : rendah
- Antara 0,000 s.d 0,200 : sangat rendah

2. Uji Asumsi Klasik

Berbeda dengan alat analisis lainnya, regresi linear ganda memerlukan uji persyaratan yang sangat ketat. Uji persyaratan pada regresi linear ganda biasa disebut dengan istilah uji asumsi klasik. Dalam melakukan pengujian hipotesis dengan menggunakan statistik parametrik, khususnya dalam penggunaan statistik regresi linear ganda diperlukan persyaratan yang harus dipenuhi. Persyaratan awal, untuk menggunakan regresi sebagai salah satu alat analisis yaitu, variabel penelitian harus diukur paling rendah dalam bentuk skala interval (Gunawan, 2005). Apabila variabel-variabel penelitian tersebut diukur dalam bentuk skala interval, maka telah memenuhi salah satu persyaratan awal untuk menggunakan statistik parametrik. Tentu saja timbul pertanyaan, mengapa data harus minimal berskala interval. Hal ini dapat dijelaskan,

bahwa dalam statistik parametrik penghitungan-penghitungan yang dilakukan tidak hanya sekedar menghitung berapa besarnya frekuensi, seringnya sesuatu terjadi dan yang sejenisnya, akan tetapi lebih dari itu, yaitu dilakukan juga penjumlahan, pengurangan, perkalian, dan pembagian. Data yang dapat dijumlahkan, dikurangkan, dikalikan dan juga dibagi hanyalah data yang minimal berskala interval. Data yang berskala ordinal bahkan berskala nominal tidak dapat dijumlahkan, dikurangkan, dikalikan dan juga dibagi. Hal inilah yang menyebabkan mengapa statistik parametrik memerlukan data minimal berskala interval atau yang lebih tinggi lagi, yaitu data yang berskala rasio.

Selain data harus berskala interval, beberapa persyaratan berikutnya yang juga harus dipenuhi antara lain berupa persyaratan untuk analisis regresi linear ganda, antara lain terdiri dari (a) tidak terjadi adanya heteroskedastisitas, (b) . tidak terdapat saling hubungan antara variabel bebas satu dengan variabel bebas lainnya (uji multikolinearitas) dan (c) tidak terdapat autokorelasi antar data pengamatan. Oleh karena itu, sebelum melakukan uji hipotesis terlebih dahulu dilakukan uji persyaratan untuk menggunakan regresi linear ganda (Gunawan, 2005).

Menurut Gunawan (2005), beberapa hal yang mendasari tentang perlunya melakukan uji asumsi klasik atau uji persyaratan tersebut yaitu agar besaran atau koefisien statistik yang diperoleh benar-benar merupakan penduga parameter yang memang dapat dipertanggungjawabkan atau akurat. Keakuratan koefisien statistik regresi yang diperoleh dari analisis antara lain dicirikan oleh:

- 1) Koefisien statistik yang diperoleh tidak bias, yaitu apabila penelitian dilakukan secara berulang-ulang akan menghasilkan rata-rata yang tidak jauh

berbeda atau sama dengan rata-rata sebelumnya dan sesuai dengan kondisi populasinya.

- 2) Memiliki tingkat ketelitian yang tinggi atau presisi yang tinggi sehingga analisis menjadi efisien. Suatu koefisien statistik tersebut dikatakan efisien apabila kesalahan baku atau ragam penduga yang diperoleh merupakan ragam atau kesalahan baku yang terkecil. Semakin kecil ragam penduga, maka semakin tinggi presisinya. Tinggi-rendahnya tingkat presisi sangat ditentukan oleh tinggi-rendahnya tingkat ragam penduga, sehingga suatu analisis yang memiliki ragam penduga terkecil dapat dikatakan penduga yang diperoleh merupakan penduga yang efisien.
- 3) Taat azas atau ajeg. Hal ini dapat dicontohkan apabila suatu penelitian menggunakan sampel, maka penambahan besarnya sampel akan mengakibatkan peluang memperoleh perbedaan antara sampel (statistik) dengan populasinya (parameter) akan mendekati nol. Apabila hal itu terjadi maka dapat dikatakan taat azas atau ajeg (konsisten).

Dengan demikian jelas, bahwa perlunya dilakukan uji asumsi tersebut dimaksudkan untuk dapat memenuhi beberapa unsur akurasi daya penduga parameter yang tidak bias, untuk melihat tingkat ketelitian yang akan mencerminkan tingkat efisien hasil analisis dan kejegan (konsisten) hasil yang diperoleh sehingga persamaan regresi yang dihasilkan benar-benar dapat dipercaya untuk memprediksi (Gunawan, 2005).

a. Heteroskedastisitas

Uji asumsi heteroskedastisitas dimaksudkan untuk mengetahui apakah variasi residual absolut sama atau tidak sama untuk semua pengamatan. Apabila asumsi tidak terjadinya heteroskedastisitas ini tidak dipenuhi, maka penaksir menjadi tidak lagi efisien baik dalam sampel kecil maupun besar. Kriteria yang digunakan untuk menyatakan apakah terjadi heteroskedastisitas atau tidak diantara data-data pengamatan dapat dilihat nilai koefisien signifikannya, dalam hal ini ditetapkan $\alpha = 0,005$. Apabila koefisien signifikan lebih besar dari α (0,005), maka dapat dinyatakan tidak terjadi heteroskedastisitas diantara data pengamatan tersebut,(Gujarati, 1993).

b. Multikolinearitas

Uji asumsi tentang multikolinearitas ini dimaksudkan untuk membuktikan atau menguji ada tidaknya hubungan yang linear antara variabel bebas (*independent*) satu dengan variabel bebas (*independent*) yang lainnya. Dalam analisis regresi ganda, maka akan terdapat dua atau lebih variabel bebas yang diduga akan mempengaruhi variabel terikatnya (*dependent*). Pendugaan tersebut akan dapat dipertanggungjawabkan apabila tidak terjadi adanya hubungan yang linear (*multikoliniear*) diantara variabel-variabel independen. Adanya hubungan yang linear antar variabel independen akan menimbulkan kesulitan dalam memisahkan pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependennya. Oleh karena itu kita harus benar-benar dapat menyatakan, bahwa tidak terjadi adanya hubungan linear diantara variabel-variabel independen tersebut (Gunawan, 2005).

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui apakah ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Jika terjadi korelasi, maka terdapat masalah multikolinearitas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antara variabel independennya. Multikolinieritas yang berbahaya terjadi apabila nilai dari *variance inflation faktor* (VIF) lebih besar dari 10 (Gujarati, 1993).

Menurut Gujarati (1993), pelanggaran terhadap asumsi ini akan mengakibatkan:

1. tingkat ketelitian koefisien regresi sebagai penduga sangat rendah, dengan demikian menjadi kurang akurat.
2. koefisien regresi serta ragamnya akan bersifat tidak stabil, sehingga adanya sedikit perubahan pada data mengakibatkan ragamnya berubah sangat berarti.
3. sebagaimana yang telah disinggung diatas, yaitu tidak dapat memisahkan pengaruh tiap-tiap variabel bebas secara individu terhadap variabel terikatnya.

c. Autokorelasi

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui apakah regresi hasil pengolahan ada korelasi antara residual pada satu pengamatan dengan pengamatan yang lain dalam satu variabel. Konsekuensi dari autokorelasi adalah biasanya varian dengan nilai yang lebih kecil dari nilai yang sebenarnya, sehingga nilai R^2 dan F cenderung *overestimated* (Gujarati, 1993). Cara untuk mendeteksi autokorelasi adalah dengan menggunakan pengujian Durbin Watson (DW) dengan ketentuan sebagai berikut (Makridakis dkk, 1995) :

- a. $1,65 < DW < 2,35 \rightarrow$ Tidak ada Autokorelasi
- b. $1,21 < DW < 1,65$ atau $2,35 < DW < 2,79 \rightarrow$ Tidak dapat disimpulkan
- c. $DW < 1,21$ atau $DW > 2,79 \rightarrow$ Terjadi autokorelasi.

F. Metode Analisis Data

1. Analisis Regresi Berganda

Analisis ini digunakan karena penelitian ini menganalisis pengaruh antara satu variabel dependen dengan beberapa variabel independen. Sebagai variabel dependen adalah kinerja aparat pemerintah daerah, variabel independennya partisipasi anggaran, kejelasan tujuan anggaran, evaluasi anggaran, umpan balik anggaran dan kesulitan tujuan anggaran.

Untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen dapat dilihat dari signifikan nilai t yaitu : $Y = \alpha + \beta_1 X_{1a} + \beta_2 X_{1b} + \beta_3 X_{1c} + \beta_4 X_{1d} + \beta_5 X_{1e} + \epsilon$

Keterangan:

- Y = Kinerja Aparat Pemda
- α = Konstanta
- β = Koefisien regresi
- X_{1a} = Partisipasi Anggaran
- X_{1b} = Kejelasan Tujuan Anggaran
- X_{1c} = Evaluasi Anggaran
- X_{1d} = Umpan Balik Anggaran
- X_{1e} = Tingkat Kesulitan Tujuan Anggaran
- ϵ = Error

2. Uji t (*t-test*)

Uji ini dilakukan untuk mengetahui signifikansi dari setiap variable independent terhadap variable dependen. Dengan $\alpha = 0,005$, hipotesis yang diuji akan diterima.

3. Uji Koefisien Determinan (R^2)

Uji ini digunakan untuk menunjukkan seberapa besar prosentase variasi dalam variabel diperlukan yang dapat dijelaskan oleh variasi dalam variabel independen. Nilai R terletak antara nilai 0 dan 1. Jika R^2 semakin mendekati satu, maka semakin besar variasi dalam variabel independen. Hal ini berarti semakin tepat garis regresi tersebut mewakili hasil-hasil observasi yang sebenarnya (Wheel Wright dan Makridakis,1995).

BAB IV

ANALISIS HASIL PENELITIAN

A. Tingkat Responden

Sebanyak 200 kuesioner dibagikan oleh peneliti kepada Pegawai di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Temanggung.

Tabel 4.1
Tingkat Respon Pengembalian Kuesioner

Badan/Dinas/Kantor/Bagian	Kuesioner yang didistribusikan		Kuesioner yang diterima kembali		Kuesioner yang dapat diolah	
	Σ	%	Σ	%	Σ	%
Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	10	5	7	70	6	60
Badan Pengawas Daerah	10	5	8	80	8	80
Badan Kepegawaian Daerah	10	5	6	60	6	60
Badan Pemberdayaan Masyarakat Desa	5	5	2	40	2	40
Badan Pengelolaan Dan Pengendalian Dampak LH	5	5	1	20	1	20
Dinas Kesehatan	5	5	5	100	4	80
Dinas P & K	5	5	5	100	4	80
Dinas Bina Marga & Pengairan	5	5	5	100	3	60
Dinas Cipta Karya dan TRD	5	5	4	80	3	60
Dinas Perhubungan & Pariwisata	5	5	5	100	5	100
Dinas Pendapatan Daerah	5	5	5	100	5	100
Dinas Pasar	5	5	5	100	4	80
Dinas Perindustrian dan Perdagangan	5	5	5	100	5	100
Dinas Trantib & Linmas	5	5	5	100	5	100
Dinas Pertanian	5	5	4	80	4	80
Dinas Kependudukan, Capil & PDE	5	5	4	80	4	80
Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi	5	5	5	100	4	80
Dinas Sosial	5	5	4	80	4	80
Kantor Arsip & Perpustakaan	5	5	2	40	2	40
Kantor Pelayanan KB	5	5	5	100	5	100
Kantor Kesatuan Bangsa	5	5	5	100	4	80
Kantor Pelayanan Koperasi & UKM	5	5	5	100	5	100
Bagian Pemerintahan Umum	5	5	5	100	5	100
Bagian Hukum	5	5	5	100	5	100
Bagian Humas	5	5	5	100	5	100
Bagian Pengendalian program	5	5	4	80	4	80
Bagian Perekonomian	5	5	5	100	5	100
Bagian Penanaman Modal	5	5	3	60	3	60
Bagian Kesra	5	5	5	100	5	100
Bagian Umum	5	5	2	40	2	40
Bagian Perlengkapan	5	5	4	80	3	60
Bagian Organisasi & Tata Laksana	5	5	5	100	5	100
Bagian Keuangan	10	10	7	70	7	70
BP. RSUD Djoyonegoro	5	5	4	80	4	80
Jumlah	200		156	78	146	73

Dari seluruh kuesioner tersebut, kuesioner yang berhasil diterima kembali sebanyak 156 (tingkat respon 78%), dan yang dapat digunakan untuk keperluan pengolahan data adalah sejumlah 146 kuesioner, sedangkan sisanya sebanyak 10 kuesioner tidak dapat diolah karena pengisian tidak lengkap. Data untuk masing-masing Badan, Dinas, Kantor dan Bagian di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Temanggung disajikan dalam Tabel 4.1.

Tingkat respon dalam pengisian kuesioner di Pemerintah Daerah Kabupaten Temanggung cukup tinggi (tingkat respon 76%), hal ini dirasakan oleh peneliti karena keterbukaan mereka terhadap kebutuhan informasi oleh pihak luar dan kesadaran mereka atas kebutuhan hasil penelitian bagi peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

B. Data Profil Responden

Tabel 4.2 menunjukkan diskripsi data responden berdasarkan level jabatan. Responden terbanyak dari Aparat Pemda dengan Jabatan Esselon III. Hal ini menunjukkan bahwa responden yang dijadikan sampel dalam penelitian ini memiliki jabatan yang cukup tinggi dalam pemerintahan daerah di Kabupaten Temanggung. Jabatan Esselon III di lingkungan Kabupaten Temanggung dianggap cukup pengetahuan dan pengalaman dalam penyusunan anggaran.

Tabel 4.3 menunjukkan diskripsi data responden berdasarkan tingkat pendidikan. Tingkat pendidikan terbanyak dari responden yang diambil sebagai sampel adalah Strata1. Hal ini menunjukkan bahwa secara akademi, responden memiliki pengetahuan

yang luas dalam memutuskan berbagai persoalan yang muncul dalam merancang dan mengimplementasikan anggaran.

Tabel 4.2:
Diskripsi responden berdasarkan jabatan

Jabatan	Populasi		Sampel	
	Jumlah	Prosentase	Jumlah	Prosentase
Esselon II	22	11 %	18	82 %
Esselon III	58	29%	51	88 %
Esselon IV	76	38%	43	56 %
Staff	44	22%	34	77 %
Total	200	100 %	146	73 %

Tabel 4.3:
Diskripsi responden berdasarkan pendidikan

Pendidikan Terakhir	Populasi		Sampel	
	Jumlah	Prosentase	Jumlah	Prosentase
SLTA	15	7,5%	8	53 %
D3	4	2,5%	2	50 %
S1	114	57,0%	87	76 %
S2	66	33,0%	49	74 %
Total	200	100 %	146	73 %

C. Pengujian Alat Ukur

Kuesioner awal disebarakan kepada responden yang mempunyai karakteristik sama dengan calon responden dalam sampel penelitian. Tujuannya agar jawaban dari responden tidak bias dengan jawaban dari sampel yang menjadi responden sebenarnya.

Pengujian Validitas dan Reliabilitas kuisisioner dalam penelitian ini digunakan program SPSS, hasil dari pengolahan data ditunjukkan pada tabel-tabel berikut ini.

Tabel 4.4:
Hasil uji validitas dan reliabilitas item pertanyaan untuk variabel Kinerja Aparat Pemda

Kode	Indikator	Koefisien Reliabilitas	Koefisien Validitas	Kesimpulan
K1	Penetapan target permulaan rencana serendah mungkin	0,941	0,827	Valid & Reliabel
K2	Target mudah dicapai		0,814	Valid & Reliabel
K3	Revisi target anggaran yang ditetapkan setelah berjalan 6 bulan		0,851	Valid & Reliabel
K4	Pengetahuan penyebab penyimpangan anggaran kelompok maupun individu		0,777	Valid & Reliabel
K5	Kerja keras untuk mencapai target setelah direvisi		0,797	Valid & Reliabel
K6	Atasan saya kritis terhadap penentuan target		0,787	Valid & Reliabel
K7	Proyek-proyek mengikuti kebutuhan dan prioritas masyarakat setempat		0,685	Valid & Reliabel
K8	Pertimbangan atas kebutuhan dan prioritas masyarakat pada saat merencanakan dan melaksanakan proyek-proyek		0,628	Valid & Reliabel
K9	Penilaian kinerja berdasarkan pada capaian target		0,649	Valid & Reliabel
K10	Penilaian kinerja karena pengendalian dan pengawasan		0,677	Valid & Reliabel
K11	Penilaian kinerja karena dapat dipertanggungjawabkan		0,631	Valid & Reliabel
K12	Pengetahuan perkembangan rencana dan realisasi anggaran dari tahun ke tahun		0,665	Valid & Reliabel

Hasil analisis faktor pada pertanyaan-pertanyaan variabel Kinerja Aparat Pemda menunjukkan besaran *loading factor* seluruhnya sudah memenuhi syarat, yaitu lebih besar dari 0,4, (tabel 4.4). Karena besaran *loading factor* dari 12 item pertanyaan lebih besar dari 0,4, maka keputusan yang diambil adalah semua pertanyaan pada variabel

Kinerja Aparat Pemda dinyatakan valid dan tidak ada satupun pertanyaan yang digugurkan.

Dari hasil pengujian reliabilitas yang tinggi, ini ditunjukkan oleh *Cronbach alpha* sebesar 0,941. Karena nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari kriteria uji yang ditetapkan ($0,941 > 0,6$), maka kesimpulannya bahwa instrumen Kinerja Aparat Pemda dinyatakan reliabel atau dapat diandalkan.

Tabel 4.5:
Hasil uji validitas dan reliabilitas item pertanyaan untuk variabel
Partisipasi Anggaran

Kode	Indikator	Koefisien Reliabilitas	Koefisien Validitas	Kesimpulan
PA1	Pengaruh terhadap proses penyusunan rencana anggaran.	0,909	0,708	Valid & Reliabel
PA2	aktif terlibat dalam proses perencanaan “bottom up”		0,642	Valid & Reliabel
PA3	Penerimaan pendapat atas penetapan perencanaan anggaran		0,751	Valid & Reliabel
PA4	Kepuasan akan Rencana anggaran		0,747	Valid & Reliabel
PA5	Pertemuan dengan staf untuk rencana anggaran		0,792	Valid & Reliabel
PA6	Kontribusi dan partisipasi aktif dalam penyusunan rencana anggaran		0,753	Valid & Reliabel
PA7	Pertimbangkan pendapat atas proses penyusunan anggaran		0,788	Valid & Reliabel
PA8	Kendala waktu, menjadikan ketidaksesuaian anggaran terhadap daftar Perencanaan		0,619	Valid & Reliabel

Hasil analisis faktor pada pertanyaan-pertanyaan variabel Partisipasi Anggaran menunjukkan besaran *loading factor* seluruhnya sudah memenuhi syarat, yaitu lebih besar dari 0,4, (tabel 4.5). Karena besaran *loading factor* dari 8 item pertanyaan lebih besar dari 0,4, maka keputusan yang diambil adalah semua pertanyaan pada variabel

Partisipasi Anggaran dinyatakan valid dan tidak ada satupun pertanyaan yang digugurkan.

Dari hasil pengujian reliabilitas yang tinggi, ini ditunjukkan oleh *Cronbach alpha* sebesar 0,909. Karena nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari kriteria uji yang ditetapkan ($0,909 > 0,6$), maka kesimpulannya bahwa instrumen Partisipasi Anggaran dinyatakan reliabel atau dapat diandalkan.

Tabel 4.6:
Hasil uji validitas dan reliabilitas item pertanyaan untuk variabel
Kejelasan Tujuan Anggaran

Kode	Indikator	Koefisien Reliabilitas	Koefisien Validitas	Kesimpulan
KTA1	Pengetahuan Tujuan Rencana Kerja Anggaran	0,894	0,784	Valid & Reliabel
KTA2	Keadaan akan tujuan RKA-SKPD adalah hal yang penting dan perlu diprioritaskan		0,740	Valid & Reliabel
KTA3	Ketidakjelasan Tujuan RKA-SKPD		0,725	Valid & Reliabel
KTA4	Pemahaman sepenuhnya tujuan RKA-SKPD		0,774	Valid & Reliabel
KTA5	Kesesuaian antara Tujuan RKA-SKPD dengan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah		0,697	Valid & Reliabel

Hasil analisis faktor pada pertanyaan-pertanyaan variabel Kejelasan Tujuan Anggaran menunjukkan besaran *loading factor* seluruhnya sudah memenuhi syarat, yaitu lebih besar dari 0,4, (tabel 4.6). Karena besaran *loading factor* dari 5 item pertanyaan lebih besar dari 0,4, maka keputusan yang diambil adalah semua pertanyaan pada variabel Kejelasan Tujuan Anggaran dinyatakan valid dan tidak ada satupun pertanyaan yang digugurkan.

Dari hasil pengujian reliabilitas yang tinggi, ini ditunjukkan oleh *Cronbach alpha* sebesar 0,894. Karena nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari kriteria uji yang ditetapkan ($0,894 > 0,6$), maka kesimpulannya bahwa instrumen Kejelasan Tujuan Anggaran dinyatakan reliabel atau dapat diandalkan.

Tabel 4.7:
Hasil uji validitas dan reliabilitas item pertanyaan untuk variabel
Evaluasi Anggaran

Kode	Indikator	Koefisien Reliabilitas	Koefisien Validitas	Kesimpulan
EA1	Pimpinan menyebutkan RKA-SKPD ketika berbicara mengenai efisiensi dan efektivitas kepada saya sebagai kepala unit	0,905	0,706	Valid & Reliabel
EA2	Pimpinan saya menganggap bahwa saya sendiri yang bertanggung jawab atas penyimpangan anggaran dalam Unit saya		0,710	Valid & Reliabel
EA3	Pimpinan tidak puas dengan penjelasan saya atas penyimpangan anggaran dalam unit saya		0,760	Valid & Reliabel
EA4	Pimpinan membicarakan kepada saya mengenai peningkatan pekerjaan untuk memenuhi tujuan RKA-SKPD		0,608	Valid & Reliabel
EA5	Pimpinan akan menunjukkan ketidakpuasannya mengenai anggaran unit saya bila tidak tercapai		0,806	Valid & Reliabel
EA6	Penyimpangan anggaran yang besar dalam unit saya telah mendapat komentar dari pimpinan, karena mengakibatkan prestasi saya yang buruk		0,655	Valid & Reliabel
EA7	Saya telah menjelaskan kepada pimpinan mengenai item-item anggaran yang melampaui RKA-SKPD karena tidak dapat saya kendalikan		0,801	Valid & Reliabel

Hasil analisis faktor pada pertanyaan-pertanyaan variabel Evaluasi Anggaran menunjukkan besaran *loading factor* seluruhnya sudah memenuhi syarat, yaitu lebih besar dari 0,4, (tabel 4.7). Karena besaran *loading factor* dari 7 item pertanyaan lebih

besar dari 0,4, maka keputusan yang diambil adalah semua pertanyaan pada variabel Evaluasi Anggaran dinyatakan valid dan tidak ada satupun pertanyaan yang digugurkan.

Dari hasil pengujian reliabilitas yang tinggi, ini ditunjukkan oleh *Cronbach alpha* sebesar 0,905. Karena nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari kriteria uji yang ditetapkan ($0,905 > 0,6$), maka kesimpulannya bahwa instrumen Evaluasi Anggaran dinyatakan reliabel atau dapat diandalkan.

Tabel 4.8:
Hasil uji validitas dan reliabilitas item pertanyaan untuk variabel Umpan Balik Anggaran

Kode	Indikator	Koefisien Reliabilitas	Koefisien Validitas	Kesimpulan
UAB 1	Umpan balik yang memadai sehubungan dengan prestasi dalam mencapai tujuan anggaran	0,906	0,701	Valid & Reliabel
UAB 2	Umpan balik yang berguna selama proses penyusunan rencana anggaran		0,828	Valid & Reliabel
UAB 3	Umpan balik dan evaluasi tentang kinerja pada akhir siklus/daur penyusunan rencana anggaran		0,815	Valid & Reliabel
UAB 4	Tidak memperoleh umpan balik terhadap kinerja dalam pencapaian tujuan anggaran		0,722	Valid & Reliabel
UAB 5	Umpan balik yang saya peroleh selama proses penyusunan rencana anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja		0,676	Valid & Reliabel
UAB 6	perbaikan tingkah laku menurut umpan balik yang diterima		0,699	Valid & Reliabel
UAB 7	Umpan balik pada akhir siklus penyusunan rencana anggaran tidak dapat digunakan dalam praktek		0,604	Valid & Reliabel

Hasil analisis faktor pada pertanyaan-pertanyaan variabel Umpan Balik Anggaran menunjukkan besaran *loading factor* seluruhnya sudah memenuhi syarat, yaitu lebih besar dari 0,4, (tabel 4.8). Karena besaran *loading factor* dari 7 item pertanyaan lebih besar dari 0,4, maka keputusan yang diambil adalah semua pertanyaan pada variabel

Umpan Balik Anggaran dinyatakan valid dan tidak ada satupun pertanyaan yang digugurkan.

Dari hasil pengujian reliabilitas yang tinggi, ini ditunjukkan oleh *Cronbach alpha* sebesar 0,906. Karena nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari kriteria uji yang ditetapkan ($0,906 > 0,6$), maka kesimpulannya bahwa instrumen Umpan Balik Anggaran dinyatakan reliabel atau dapat diandalkan.

Tabel 4.9:
Hasil uji validitas dan reliabilitas item pertanyaan untuk variabel
Tingkat Kesulitan Pencapaian Tujuan Anggaran

Kode	Indikator	Koefisien Reliabilitas	Koefisien Validitas	Kesimpulan
KT1	Tujuan anggaran sulit dicapai	0,834	0,720	Valid & Reliabel
KT2	Tidak ada masalah dalam mencapai tujuan anggaran		0,720	Valid & Reliabel

Hasil analisis faktor pada pertanyaan-pertanyaan variabel Kesulitan Tujuan Anggaran menunjukkan besaran *loading factor* seluruhnya sudah memenuhi syarat, yaitu lebih besar dari 0,4, (tabel 4.9). Karena besaran *loading factor* dari 2 item pertanyaan lebih besar dari 0,4, maka keputusan yang diambil adalah semua pertanyaan pada variabel Kejelasan Tujuan Anggaran dinyatakan valid dan tidak ada satupun pertanyaan yang digugurkan.

Dari hasil pengujian reliabilitas yang tinggi, ini ditunjukkan oleh *Cronbach alpha* sebesar 0,834. Karena nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari kriteria uji yang ditetapkan ($0,834 > 0,6$), maka kesimpulannya bahwa instrumen Kesulitan Tujuan Anggaran dinyatakan reliabel atau dapat diandalkan.

D. Hasil Analisis Deskriptif

Diskripsi jawaban responden terhadap enam variabel yaitu partisipasi anggaran, kejelasan tujuan anggaran, evaluasi anggaran, umpan balik anggaran, tingkat kesulitan pencapaian anggaran dan kinerja aparat pemda ditunjukkan oleh Tabel 4.10

Tabel 4.10 :
Diskripsi rata- rata nilai jawaban responden

		PA	KTA	EA	UBA	KT	KIN
N	Valid	146	146	146	146	146	146
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		3.9041	3.6562	3.3875	3.8023	4.1027	3.8065
Median		4.0000	3.8000	3.4290	3.8570	4.5000	3.8333
Mode		4.13	4.00	3.43	3.86	4.50	3.83
Std. Deviation		.40975	.65632	.46437	.40904	.74259	.43372
Variance		.168	.431	.216	.167	.551	.188
Range		2.00	3.40	2.00	2.14	3.50	2.58
Minimum		2.63	1.40	2.29	2.29	1.50	2.17
Maximum		4.63	4.80	4.29	4.43	5.00	4.75
Sum		570.00	533.80	494.57	555.14	599.00	555.75

Keterangan :

PA : Partisipasi Anggaran

KTA : Kejelasan Tujuan Anggaran

EA : Evaluasi Anggaran

UBA : Umpan Balik Anggaran

KA : Kesulitan Anggaran

K : Kinerja Aparat PEMDA

Tabel diatas menunjukkan bahwa jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 146 orang dan semuanya dinyatakan valid, tidak ada yang hilang dan dapat dijelaskan juga beberapa hal sebagai berikut:

Untuk variabel partisipasi anggaran, jawaban responden menunjukkan angka mean sebesar 3,9041 median sebesar 4,000 dan mode sebesar 4,13. Hal ini kebanyakan respoden memberikan pernyataan antara ragu-ragu sampai dengan setuju pada setiap

petanyaan dalam kuesioner ini, artinya bahwa responden di Kabupaten Temanggung setuju atau mendukung dengan adanya partisipasi anggaran dalam penetapan anggaran.

Untuk variabel kejelasan tujuan anggaran, jawaban responden menunjukkan angka mean sebesar 3,6562 median sebesar 3,800 dan mode sebesar 4,00. Hal ini kebanyakan responden memberikan pernyataan antara ragu-ragu sampai dengan setuju pada setiap pertanyaan dalam kuesioner ini, artinya bahwa responden di Kabupaten Temanggung menunjukkan bahwa tingkat kejelasan atas tujuan dari anggaran cukup tinggi. Dimana kejelasan atas tujuan RKA-SKPD yang membingungkan aparat pelaksana pemda cukup sedikit /kecil.

Untuk variabel evaluasi anggaran, jawaban responden menunjukkan angka mean sebesar 3,3875 median sebesar 3,4290 dan mode sebesar 3,43. Hal ini kebanyakan responden memberikan pertanyaan antara ragu-ragu sampai dengan setuju pada setiap pertanyaan dalam kuesioner ini, artinya bahwa evaluasi anggaran yang dilakukan oleh manajemen pemda cukup tinggi. Dimana pertanggungjawaban atas penyimpangan anggaran dalam Unit adalah tanggung jawab aparat pemda sendiri.

Untuk variabel umpan balik anggaran, jawaban responden menunjukkan angka mean sebesar 3,8023 median sebesar 3,8570 dan mode sebesar 3,86. Hal ini kebanyakan responden memberikan pernyataan antara ragu-ragu sampai dengan setuju pada setiap pertanyaan dalam kuesioner ini, artinya bahwa tingkat umpan balik yang diterima oleh para aparat pemda cukup tinggi. Dimana umpan balik dan evaluasi tentang kerja pada akhir siklus/daur penyusunan rencana anggaran dan pemanfaatan umpan balik pada akhir siklus penyusunan rencana anggaran, dapat digunakan dalam praktek.

Untuk variabel kesulitan tujuan anggaran, jawaban responden menunjukkan angka mean sebesar 4,1027 median sebesar 4,500 dan mode sebesar 4,50. Hal ini kebanyakan responden memberikan pernyataan antara ragu-ragu sampai dengan setuju pada setiap pertanyaan dalam kuesioner ini, artinya bahwa tingkat kejelasan atas tujuan dari anggaran cukup tinggi. Dimana kejelasan atas tujuan RKA-SKPD yang membingungkan aparat pelaksana pemda cukup sedikit /kecil dan kesadaran atas pentingnya tujuan RKA-SKPD perlu adanya prioritas.

Untuk variabel kinerja aparat pemda, jawaban responden menunjukkan angka mean sebesar 3,8065 median sebesar 3,8333 dan mode sebesar 3,83. Hal ini kebanyakan responden memberikan pernyataan antara ragu-ragu sampai dengan setuju pada setiap pertanyaan dalam kuesioner ini, artinya bahwa aparat pemda sudah merasa kinerja mereka cukup baik.

E. Hasil Uji Asumsi Klasik

1. Heteroskedastisitas

Pengujian heteroskedastisitas menggunakan bantuan SPSS dilakukan dua tahap, yaitu menghitung nilai residual absolutnya terlebih dahulu baru menghitung korelasi antara nilai variabel dengan nilai residual. Kriteria yang digunakan untuk menyatakan apakah terjadi heteroskedastisitas atau tidak diantara data-data pengamatan dapat dilihat nilai koefisien signifikansinya (dalam hal ini ditetapkan $\alpha = 0,005$). Apabila koefisien signifikansi lebih besar dari α (0,005), maka dapat dinyatakan tidak terjadi heteroskedastisitas diantara data pengamatan tersebut.

Hasil pengolahan data menggunakan *SPSS* untuk masing-masing variabel dapat dilihat pada tabel 4.11. Dari data-data diatas dapat dilihat bahwa semua nilai signifikansi diatas 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa semua data yang digunakan tidak terdapat heteroskedastisitas.

Tabel 4.11 :
Signifikansi dari uji heteroskedastisitas

Variabel	Sig	Alfa	Kesimpulan
PA – Residual PA	0,930	0,05	Tidak ada heteroskedastisitas
KTA – Residual KTA	0,481	0,05	Tidak ada heteroskedastisitas
EA – Residual EA	0,418	0,05	Tidak ada heteroskedastisitas
UBA – Residual UBA	0,269	0,05	Tidak ada heteroskedastisitas
KT – Residual KT	0,554	0,05	Tidak ada heteroskedastisitas

2. Multikolinieritas

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui apakah ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Jika terjadi korelasi, maka terdapat masalah multikolinieritas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antara variabel independennya. Multikolinieritas yang berbahaya terjadi apabila nilai dari *variance inflation factor* (VIF) lebih besar dari 10 (Gujarati, 1993).

Tabel 4.12 :
Nilai tolerance dan VIF dari uji multikolinieritas

Variabel	Tolerance	VIF	Kesimpulan
Partisipasi Anggaran	0,696	1,437	Bebas multikolinieritas
Kejelasan Tujuan Anggaran	0,594	1,683	Bebas multikolinieritas
Evaluasi anggaran	0,848	1,179	Bebas multikolinieritas
Umpan Balik Anggaran	0,505	1,979	Bebas multikolinieritas
Kesulitan TujuanAnggaran	0,798	1,254	Bebas multikolinieritas

Hasil pengolahan data menggunakan *SPSS*. untuk masing masing variabel dapat dilihat pada tabel 4.17. Dari data-data diatas dapat dilihat bahwa semua nilai VIF jauh dibawah 10 baik pada model, sehingga dapat disimpulkan bahwa semua data yang digunakan tidak terdapat multikolinieritas.

3. Autokorelasi

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui apakah regresi hasil pengolahan ada korelasi antara residual pada satu pengamatan dengan pengamatan yang lain dalam satu variabel. Konsekuensi dari autokorelasi adalah biasanya varian dengan nilai yang lebih kecil dari nilai yang sebenarnya, sehingga nilai R^2 dan F cenderung *overestimated*. Cara untuk mendeteksi autokorelasi adalah dengan menggunakan pengujian Durbin Watson (DW) dengan ketentuan : nilai DW antara 1,65 sampai 2,35 dapat disimpulkan tidak ada Autokorelasi (Makridakis dkk, 1995).

Dari hasil pengolahan data nilai DW adalah 1,780 yang berarti nilai DW masih diantara 1,65 sampai 2,35 sehingga dapat disimpulkan bahwa semua data yang digunakan bebas dari autokorelasi.

F. Hasil Pengujian Hipotesis dan Pembahasan

1. Hasil Pengujian Hipotesis

a. Analisis Regresi Berganda

Hasil analisis regresi berganda untuk mengetahui pengaruh variabel independent Partisipasi Anggaran, Kejelasan Tujuan Anggaran, Evaluasi Anggaran, Umpan Balik Anggaran, Tingkat Kesulitan Tujuan Anggaran terhadap variabel

dependen Kinerja Aparat Pemda, digunakan menggunakan program SPSS ditunjukkan oleh Tabel 4.13.

Tabel 4.13 :
Hasil analisis regresi berganda

Variabel independen	Coefficients Beta	t hitung	Sig.	Interpretasi
(Constant)	2,868	0,902	0,369	
Partisipasi Anggaran	0,411	4,156	0,000*	H1a terbukti
Kejelasan Tujuan Anggaran	0,440	4,111	0,000*	H1b terbukti
Evaluasi Anggaran	0,139	1,536	0,127	H1c tidak terbukti
Umpan Balik Anggaran	0,626	4,712	0,000*	H1d terbukti
Kesulitan Pencapaian Tujuan Anggaran	0,239	3,174	0,042*	H1e terbukti
R = 0,789 R ² = 0,622 Adjusted R ² = 0,608	F hitung = 46,023 Sig. = 0,000*			H1 terbukti

*) Signifikan pada level 0,05

Variabel dependen : Kinerja Aparat Pemda

Dari hasil analisis data, maka hasil persamaan regresi adalah sebagai berikut:

$$Y = 2,868 + 0,411X_1 + 0,440X_2 + 0,139X_3 + 0,626X_4 + 0,239X_5$$

Artinya:

Koefisien regresi untuk variabel Partisipasi Anggaran (X_1), Kejelasan Tujuan Anggaran (X_2), Evaluasi Anggaran (X_3), Umpan Balik Anggaran (X_4) dan Kesulitan Pencapaian Tujuan Anggaran (X_5) menunjukkan pengaruh positif terhadap Kinerja Aparat Pemda (Y) Kabupaten Temanggung.

b. Uji t

Uji ini untuk mengetahui pengaruh dari masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Jika nilai signifikansi $\alpha \leq 0,05$, maka dapat dikatakan

bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel independen dengan variabel dependen secara individu. Sebaliknya jika nilai signifikansi $\alpha > 0,05$ maka tidak terdapat pengaruh yang signifikan (Santosa, 2000:168).

- 1) Variabel Partisipasi Anggaran (X_1), menunjukkan *coefficient beta* sebesar 0,411 pada tingkat signifikansi 0,000, karena tingkat signifikansi $0,000 \leq 0,05$. Hal ini berarti variabel Partisipasi Anggaran (X_1) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Kinerja Aparat Pemda (Y) Kabupaten Temanggung, dengan demikian Hipotesis H1 terbukti.
- 2) Variabel Kejelasan Tujuan Anggaran (X_2), menunjukkan *coefficient beta* sebesar 0,410 pada tingkat signifikansi 0,000, karena tingkat signifikansi $0,000 \leq 0,05$. Hal ini berarti variabel Kejelasan Tujuan Anggaran (X_2) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Kinerja Aparat Pemda (Y) Kabupaten Temanggung, dengan demikian Hipotesis H2 terbukti.
- 3) Variabel Evaluasi Anggaran (X_3), menunjukkan *coefficient beta* sebesar 0,139 pada tingkat signifikansi 0,127, karena tingkat signifikansi $0,127 > 0,05$. Hal ini berarti variabel Evaluasi Anggaran (X_3) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Kinerja Aparat Pemda (Y) Kabupaten Temanggung, dengan demikian Hipotesis H3 tidak terbukti.
- 4) Variabel Umpan Balik Anggaran (X_4), menunjukkan *coefficient beta* sebesar 0,626 pada tingkat signifikansi 0,000, karena tingkat signifikansi $0,000 \leq 0,05$. Hal ini berarti variabel Umpan Balik Anggaran (X_4) berpengaruh secara

signifikan terhadap variabel Kinerja Aparat Pemda (Y) Kabupaten Temanggung, dengan demikian Hipotesis H4 terbukti.

- 5) Variabel Kesulitan Pencapaian Tujuan Anggaran (X_5), menunjukkan *coefficient beta* sebesar 0,239 pada tingkat signifikansi 0,042, karena tingkat signifikansi $0,042 \leq 0,05$. Hal ini berarti variabel Kesulitan Pencapaian Tujuan Anggaran (X_5) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Kinerja Aparat Pemda (Y) Kabupaten Temanggung, dengan demikian Hipotesis H5 terbukti.

c. Koefisien determinasi (R^2)

Koefisien Determinasi (R^2) dilakukan untuk mengetahui seberapa besar sumbangan pengaruh variabel independen terhadap naik turunnya variabel dependen. Jika R^2 mendekati 1, ini menunjukkan bahwa variabel independen secara bersama berpengaruh terhadap variabel dependen sehingga model yang digunakan dapat dikatakan baik. Dari hasil olahan analisis regresi dapat diketahui *adjusted R squared* sebesar 0,622. Hal ini menunjukkan bahwa variabel Kinerja Aparat Pemda Kabupaten Temanggung benar-benar dijelaskan oleh variabel Partisipasi Anggaran (X_1), Kejelasan Tujuan Anggaran (X_2), Evaluasi anggaran (X_3), Umpan Balik Anggaran (X_4) dan Kesulitan Pencapaian Tujuan Anggaran (X_5) sebesar 62,2 % dan 37,8 dijelaskan oleh variabel-variabel lain di luar penelitian ini.

2. Hasil Penelitian dan Pembahasan

a. Hasil temuan hipotesis H 1 dan pembahasan

Hasil temuan pertama dalam penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan variabel partisipasi anggaran terhadap

variabel kinerja aparat Pemda, ini berarti bahwa peningkatan atas partisipasi aparat Pemda dalam pembuatan tujuan anggaran akan meningkatkan kinerja aparat Pemda, sebaliknya jika partisipasi aparat Pemda dalam pembuatan tujuan anggaran turun maka kinerja aparat Pemda juga akan turun. Oleh karena itu hipotesis **H1** dalam penelitian ini diterima.

Hasil penelitian ini memperkuat penelitian Argyris (1952) yang telah menemukan partisipasi dari bawahan memegang peran sentral dalam pencapaian tujuan. Dengan adanya keterlibatan manajer atau kepala unit organisasi dalam proses penganggaran, akan memberikan implikasi terhadap kejelasan tugas dan target yang dicapai, sehingga membantu manajer mencapai tujuan organisasi sebagaimana dalam perencanaan anggaran. Hasil ini juga semakin memperkuat penelitian Munawar (2006), yang menemukan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah Kab. Kupang. Hal ini menunjukkan bahwa anggaran yang dibuat oleh aparat pemerintah daerah adalah spesifik dan jelas, sehingga meningkatkan kinerja aparat pemerintah daerah.

Hasil temuan ini juga mendukung hasil penelitian Kenis (1979) yang meneliti pengaruh karakteristik tujuan anggaran terhadap perilaku dan kinerja manajerial dengan subjek penelitian manajer departemen. Hasil temuannya adalah partisipasi penganggaran dan kejelasan tujuan anggaran cenderung berpengaruh positif terhadap perilaku manajer.

b. Hasil temuan Hipotesis H2 dan pembahasan

Hasil temuan kedua dalam penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan variabel kejelasan tujuan anggaran terhadap variabel kinerja aparat Pemda, ini berarti bahwa semakin jelas kejelasan tujuan anggaran dalam penyusunan anggaran maka semakin tinggi kinerja aparat pemda dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, sebaliknya jika tujuan anggaran kurang jelas maka kinerja aparat Pemda juga akan turun. Oleh karena itu hipotesis **H2** dalam penelitian ini diterima.

Hasil ini mendukung penelitian Argyris (1952) yang menyimpulkan bahwa salah satu kunci kinerja yang efektif adalah kejelasan tujuan penganggaran memegang peran sentral dalam pencapaian tujuan. Dengan tujuan yang jelas dalam proses penganggaran, akan memberikan implikasi terhadap kejelasan tugas dan target yang dicapai, sehingga membantu manajer mencapai tujuan organisasi sebagaimana dalam perencanaan anggaran.

Hasil ini juga sejalan dengan hasil penelitian Kenis (1979) yang meneliti pengaruh karakteristik tujuan anggaran terhadap perilaku dan kinerja manajerial dengan subjek penelitian manajer departemen menemukan bahwa kejelasan tujuan anggaran memiliki pengaruh kuat terhadap kinerja penganggaran.

Hasil temuan ini semakin mendukung penelitian Locke dan Schweiger (1979) menunjukkan bahwa kejelasan tujuan anggaran dapat meningkatkan kinerja manajerial, sedangkan kurangnya kejelasan mengarah pada kebingungan dan ketidakpuasan para pelaksana, yang berakibat pada penurunan kinerja. Beberapa

penelitian mendukung pengaruh positif kejelasan tujuan terhadap kinerja manajerial (Ivancevich, 1976; Steers, 1975; Imoisili, 1989). Manajer yang bekerja tanpa tujuan yang jelas akan dihadapkan pada tingginya ketidakpastian atas pencapaian tujuan yang ditetapkan sebelumnya.

Hasil ini juga memperkuat temuan Steers (1975) secara empiris menemukan bahwa kejelasan tujuan berhubungan dengan kinerja. Melalui eksperimen lapangan, Kim (1984) juga mendukung bahwa penentuan tujuan berdampak pada kinerja. Kejelasan tujuan anggaran akan meningkatkan kinerja (Latham & Baldes, 1975; Locke, Carrledge & Knerr, 1970).

c. Hasil temuan hipotesis H3 dan pembahasan

Hasil temuan ketiga dalam penelitian ini menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan variabel evaluasi anggaran terhadap variabel kinerja aparat Pemda. Oleh karena itu hipotesis **H3** dalam penelitian ini ditolak.

Hasil penelitian ini bertentangan dengan penelitian yang telah dilakukan Kenis (1979) yang meneliti evaluasi penganggaran ditemukan berpengaruh lemah terhadap kinerja manajer. Hasil ini juga bertentangan dengan penelitian Michael dan Troy (2000) dalam Munawar (2006) yang menjelaskan bahwa untuk mengukur kinerja sebuah pemerintah lokal dalam perbandingannya dengan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan maka diperlukan akuntabel oleh pemerintah lokal.

d. Hasil temuan hipotesis H4 dan pembahasan

Hasil temuan keempat dalam penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan variabel umpan balik anggaran terhadap

variabel kinerja aparat Pemda, ini berarti bahwa semakin tinggi umpan balik yang diterima aparat Pemda maka semakin tinggi kinerja aparat pemda dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya, sebaliknya jika umpan balik anggaran yang sedikit akan melemahkan kinerja aparat Pemda juga akan turun. Oleh karena itu hipotesis **H4** dalam penelitian ini diterima.

Hasil penelitian ini mendukung Steers (1975) yang menemukan secara empiris bahwa umpan balik berhubungan dengan kinerja. Melalui eksperimen lapangan, Kim (1984) juga mendukung bahwa umpan balik secara signifikan berdampak pada kinerja.

e. Hasil temuan hipotesis H5 dan pembahasan

Hasil temuan kelima dalam penelitian ini adalah kesulitan pencapaian tujuan anggaran berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja aparat Pemda. Dengan demikian hipotesis **H5** dalam penelitian ini diterima.

Hasil ini mendukung Hirst dan Lowy (1990) yang membuktikan bahwa tujuan yang sulit menghasilkan kinerja yang lebih tinggi dibandingkan jika menetapkan tujuan spesifik yang sedang atau mudah, maupun tujuan yang bersifat umum. Hasil ini sekaligus mendukung berbagai penelitian yang mengindikasikan bahwa kesulitan tujuan anggaran dan kinerja berhubungan erat (Hoftede, 1968; Kenis, 1979; Locke & Schweiger, 1979; Mia, 1989).

Hasil ini sejalan dengan penelitian Latham & Baldes, (1975); Locke, Carrledge & Knerr, (1970) dimana kesulitan tujuan jika diterima, akan meningkatkan kinerja.

BAB V

KESIMPULAN, IMPLIKASI, KETERBATASAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Dari hasil pengujian dan analisis statistik dalam penelitian ini, dapat diambil kesimpulan antara lain sebagai berikut:

1. Partisipasi anggaran berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja aparat Pemda Kabupaten Temanggung.
2. Kejelasan tujuan anggaran berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja aparat Pemda Kabupaten Temanggung.
3. Evaluasi Anggaran tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja aparat Pemda Kabupaten Temanggung.
4. Umpan Balik anggaran berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja aparat Pemda Kabupaten Temanggung.
5. Kesulitan pencapaian tujuan anggaran berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja aparat Pemda Kabupaten Temanggung.
6. Karakteristik tujuan anggaran (Partisipasi, kejelasan, evaluasi, umpan balik dan kesulitan) secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparat Pemda Kabupaten Temanggung.
7. Lima variabel karakteristik tujuan anggaran (Partisipasi, kejelasan, evaluasi, umpan balik dan kesulitan) mempengaruhi kinerja aparat Pemda secara bersama-sama

sebesar 62,2 % sedangkan 37,8% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimodelkan dalam penelitian ini.

B. Implikasi Manajerial

Berdasarkan kesimpulan dari hasil penelitian diatas, maka dapat diberikan saran-saran atau rekomendasi sebagai berikut :

1. Kurangnya prioritas para aparat atas penanganan proyek-proyek kebutuhan masyarakat, hendaknya penanganan proyek-proyek jenis ini lebih diperhatikan lagi, karena fungsi dari aparat Pemda sebagai pelayan masyarakat.
2. Partisipasi para aparat Pemda Kabupaten Temanggung sangat diperlukan dalam meningkatkan kinerja, karena kurangnya partisipasi pendapat atas perencanaan penyusunan anggaran, hendaknya pengambil kebijakan lebih memperhatikan pendapat-pendapat dari aparat Pemda setempat
3. Pentingnya kejelasan tujuan anggaran dalam meningkatkan kinerja aparat Pemda Kabupaten Temanggung dan kurang sadarnya para aparat atas pentingnya tujuan RKA-SKPD sehingga perlu adanya prioritas dan penekanan yang lebih atas tujuan-tujuan anggaran.
4. Pentingnya umpan balik antar rekan kerja dan antar pimpinan untuk meningkatkan kinerja para aparat pemda, hendaknya mereka lebih sering memanfaatkan umpan balik pada akhir siklus penyusunan rencana anggaran untuk digunakan dalam praktek.

C. Keterbatasan Penelitian

Beberapa keterbatasan dalam penelitian ini antara lain :

1. Sampel penelitian yang hanya menggunakan satu karyawan/aparat Pemda saja yang diambil, menjadikan kurangnya karakteristik responden yang diambil sebagai sampel, membuat beberapa hasil penelitian yang tidak konsisten dengan penelitian-penelitian terdahulu, dimana hasil ini hanya merupakan kasus khusus saja. Sehingga untuk hasil yang belum konsisten ini perlu untuk diuji lagi pada beberapa aparat Pemda yang lainnya.
2. Penelitian ini hanya mengambil variabel karakteristik tujuan anggaran sebagai dasar dalam membangun kinerja aparat Pemda. Adanya kemungkinan variabel-variabel lain yang berpengaruh terhadap kinerja aparat yang belum bisa dijabarkan dalam penelitian.
3. Kurang mendalamnya analisis yang dilakukan terhadap variabel karakteristik tujuan anggaran maupun pada variabel kinerja aparat Pemda.

D. Saran

Berdasarkan keterbatasan dalam penelitian ini, beberapa saran untuk penelitian kedepan adalah sebagai berikut:

1. Pengambilan sampel penelitian menggunakan responden dari beberapa jenis karyawan/aparat Pemda.
2. Penelitian kedepan dapat menambah beberapa variabel yang mungkin, berpengaruh dalam melakukan penelitian tentang kinerja aparat Pemda.

3. Kurang mendalamnya analisis yang kami lakukan terhadap variabel penelitian, kami menyarankan untuk penelitian kedepan, mungkin bisa lebih dalam lagi dalam menganalisis permasalahan tersebut.
4. Meskipun ada hipotesis tidak terbukti dalam penelitian ini, kami tetap menyarankan untuk tetap menggunakan variabel yang tidak signifikan dalam penelitian ini, untuk diteliti ulang. Karena dalam penelitian terdahulu variabel tersebut merupakan faktor kunci yang perlu dipertimbangkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Argyris, Chris. *The Impact of Budgets on People* (Controllership Foundation, 1952).
- Brownell, Peter. 1981. Participation in Budgeting, Locus of Control and Organizational Effectiveness. *Accounting Review*, Hal 844-860.
- _____, A Field Study Examination of Budgetary Participaton and locus of Control. *The Accounting Review* (1982) Hal 766-777.
- _____, & M. McIness. Budgetary Participation, Motivation and Managerial Performance. *The Accounting Review* (1986) Hal 587-600.
- Bastian, Indra. 2006. *Sistem Akuntansi Sektor Publik, Salemba Empat Jakarta*.
- Coryanata Isma. 2007. Akuntabilitas, Partisipasi Masyarakat, dan Transparansi Kebijakan Publik sebagai Pemoderating Hubungan Pengetahuan Dewan Tentang Pengawasan Keuangan Daerah (APBD), *Simposium Nasional Akuntansi X Unhas Makassar*.
- Gujarati, Damodar. 1993. *Ekonometrika Dasar, cetakan ketiga, Jakarta; Erlangga*
- Gunawan R Sudarmanto. 2005. Analisis Regresi Linier Ganda dengan SPSS, *Graha Ilmu, Yogyakarta*.
- Gibson, Ivancevich, Donnelly. 1995 *Organizations* 8 ed. *Richard D. Irwin, Inc*
- Hanson, Ernest I., The Budgetary Control Function. *The Accounting Review* (April 1966), Hal 239-243.
- Handoko, T. Hani, (2000) *Manajemen, Edisi 2, BEFE, Yogyakarta*.
- Imosili, O. A., The Role of Budget Data in the Evaluation of Managerial Performance. *Accounting, Organizations and Society* (1989). Hal 325-335.
- Joko Susilo. 2008. Regresi Linear Dengan Variabel Moderating, <http://jonikriswanto.blogspot.com/2008/08/html>
- Kim, Jay S., Effects of Behavior Plus Outcome Goal Setting and Feedback on Employee Satisfacation and Performance. *The Academy of Management Journal* (Maret 1984) Hal 139-149.

- Kenis, I., Effects of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitudes and Performance. *The Accounting Review* (Oktober 1979). Hal 707-721
- Luthan, Fred. Organizational Behavior. *International Edition, Seventh Edition. McGraww-Hill. New york, 1989.*
- Libby, T., The Influence of Voice and Explanation on Performance in a Participativ Budgeting Setting. *Accounting, OrganizationsThe Accciety* (1999). Hal 125-137
- Mardiasmo.2006. Akuntansi Sektor Publik. *Andi Yogyakarta.*
- Maryanti, H., A., 2002. Pengaruh Karakteristik Tujuan Anggaran Terhadap Perilaku, Sikap dan Kinerja Pemerintah Daerah di Propinsi Nusa Tenggara Timur. (*Tesis*)
- Munawar,2006. Pengaruh Karakteristik Tujuan Anggaran Terhadap Perilaku, Sikap dan Kinerja Aparat Pemerintah Daerah di Kabupaten Kupang. (*Tesis*).
- Mia, L., The Impact of Participation in Budgeting and Job Difficulty on anagerial Performance and Work Motivation : Research Note. *Accounting Organizations and Society* (1989). Hal 347-357.
- Milani, Ken. The Relationship of Participation in Budget Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitudes : A Field Study. *The Accounting Review* (April 1975) Hal 274-284
- Nor, Wahyudin.2007. Desentralisasi dan Gaya Kepemimpina Sebagai Variabel Moderating dalam Hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial, *Simposium Nasional Akuntansi X Unhas Makassar.*
- Riduwan. Metode dan Teknik Menyusun Tesis. *Alfabeta Bandung.*
- Rahayu, Sri. 2007. Study Fenemologis Terhadap Proses Penyusunan Anggaran Daerah Bukti Empiris dari Satu Satuan Kerja Perangkat Daerah di Propinsi Jambi, *Simposium Nasional Akuntansi X Unhas Makassar.*
- Republik Indonesia. 2003. Undang-Undang No. 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara. *Komite Penyempurnaan Manajemen Keuangan Jakarta.*
- Republik Indonesia. 2004. Undang-Undang No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah, *Jakarta.*
- Republik Indonesia. 2005. Undang-Undang No. 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah, *Jakarta.*

- _____, Peraturan Pemerintah No. 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah, *Jakarta*.
- _____, Permendagri No. 13 Tahun 2006 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah, *Jakarta*.
- _____, Permendagri No. 59 Tahun 2007 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah, *Jakarta*.
- _____, Permendagri No. 30 Tahun 2007 tentang Pedoman Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Tahun Anggaran 2008, *Jakarta*
- _____, Peraturan Bupati Temanggung No. 050/42/2006 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengelolaan APBD Kabupaten temanggung. *Pemerintah Kabupaten Temanggung*.
- Sarjito, Bambang. 2007. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah : Budaya organisasi dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating, *Simposium Nasional Akuntansi X Unhas Makassar*.
- Sekaran, Uma. 2006. *Research Methods for Business : A Skill Building Approach*. Four Edition. *New York : John Willey & Sons, Inc*.
- Sadjiarto Arja, 2000. Akuntabilitas dan Pengukuran Kinerja Pemerintah, *Jurnal Akuntansi & Keuangan Vol 2, Nopember 2000: 138-150*
- Steer, R.M., Task-Goal Attributes, Achievemen, and Supervisory Performance. *Organizational Behavior and Human Performance (Juni 1975). Hal 392-403*
- Worimon, Simson. 2007. Pengaruh Partisipasi Masyarakat dan Transparansi Kebijakan Publik Terhadap Hubungan antara Pengetahuan Dewan Tentang Anggaran Dengan Pengawas Keuangan Darah (APBD), *Simposium Nasional Akuntansi X Unhas Makassar*.

Lampiran 1 : Kuisisioner Penelitian

KUISISIONER

A. Daftar Pertanyaan Umum

Nama Responden :
Nama Pemerintahan : Kabupaten Temanggung
Nama Satuan Unit Kerja :
Nama Jabatan :
Pendidikan :
Alamat SKPD :
Telepon :

KARAKTERISTIK TUJUAN ANGGARAN

Pertanyaan berikut berkaitan dengan karakteristik tujuan anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah yang Bapak/Ibu Pimpim. Pernyataan ini dimaksudkan untuk mengetahui seberapa jauh Bapak/Ibu setuju atau tidak setuju terhadap masing-masing pertanyaan yang diajukan. Mohon Bapak/Ibu memilih jawaban yang paling tepat dengan menyilang atau melingkari nomor yang tersedia di bawah ini :

Keterangan :

- Sangat Setuju = 5
- Setuju = 4
- Ragu-ragu = 3
- Tidak setuju = 2
- Sangat tidak setuju = 1

B. Daftar Pertanyaan khusus

1. Partisipasi Anggaran

No.	Uraian Pertanyaan/Pernyataan	Jawaban				
		5	4	3	2	1
1.	Saya memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap proses penyusunan rencana anggaran.	5	4	3	2	1
2.	Saya secara aktif terlibat dalam proses perencanaan “bottom up” sehingga memotivasi saya bekerja sesuai dengan tujuan Pemerintah Daerah (Pemda)	5	4	3	2	1
3.	Pendapat saya diterima ketika menetapkan perencanaan anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah	5	4	3	2	1
4.	Rencana anggaran tidak akan ditetapkan sampai saya merasa puas	5	4	3	2	1
5.	Saya mengadakan pertemuan dengan staf saya untuk rencana anggaran	5	4	3	2	1
6.	Staf saya memberikan kontribusi dan partisipasi aktif dalam penyusunan rencana anggaran	5	4	3	2	1
7.	Pendapat saya tidak dipertimbangkan dalam proses penyusunan anggaran	5	4	3	2	1
8.	Karena kendala waktu, saya sering menetapkan anggaran yang tidak sesuai dengan Daftar Perencanaan Anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah.	5	4	3	2	1

2. Kejelasan Tujuan Anggaran

No	Uraian Pertanyaan/Pernyataan	Jawaban				
		5	4	3	2	1
1.	Saya mengerti tujuan Rencana Kerja Anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah (RKA-SKPD)	5	4	3	2	1
2.	Saya menyadari bahwa tujuan RKA-SKPD merupakan hal yang penting dan perlu diprioritaskan	5	4	3	2	1
3.	Tujuan RKA-SKPD kadang-kadang tidak jelas dan membingungkan	5	4	3	2	1
4.	Saya memahami sepenuhnya tujuan RKA-SKPD	5	4	3	2	1
5.	Tujuan RKA-SKPD disesuaikan dengan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah	5	4	3	2	1

3. Evaluasi Anggaran

No	Uraian Pertanyaan/Pernyataan	Jawaban				
		5	4	3	2	1
1.	Pimpinan menyebutkan RKA-SKPD ketika berbicara mengenai efisiensi dan efektivitas kepada saya sebagai kepala unit	5	4	3	2	1
2.	Pimpinan saya menganggap bahwa saya sendiri yang bertanggung jawab atas penyimpangan anggaran dalam Unit saya	5	4	3	2	1
3.	Pimpinan tidak puas dengan penjelasan saya atas penyimpangan anggaran dalam unit saya	5	4	3	2	1
4.	Pimpinan membicarakan kepada saya mengenai peningkatan pekerjaan untuk memenuhi tujuan RKA-SKPD	5	4	3	2	1
5.	Pimpinan akan menunjukkan ketidakpuasannya mengenai anggaran unit saya bila tidak tercapai	5	4	3	2	1
6.	Penyimpangan anggaran yang besar dalam unit saya telah mendapat komentar dari pimpinan, karena mengakibatkan prestasi saya yang buruk	5	4	3	2	1
7.	Saya telah menjelaskan kepada pimpinan mengenai item-item anggaran yang melampaui RKA-SKPD karena tidak dapat saya kendalikan	5	4	3	2	1

4. Umpan Balik Anggaran

No	Uraian Pertanyaan/Pernyataan	Jawaban				
		5	4	3	2	1
1.	Saya mendapatkan umpan balik yang memadai sehubungan dengan prestasi saya dalam mencapai tujuan anggaran	5	4	3	2	1
2.	Saya memperoleh umpan balik yang berguna selama proses penyusunan rencana anggaran	5	4	3	2	1
3.	Saya memperoleh umpan balik dan evaluasi tentang kerja saya pada akhir siklus/daur penyusunan rencana anggaran	5	4	3	2	1
4.	Saya tidak memperoleh umpan balik terhadap kinerja saya dalam pencapaian tujuan anggaran	5	4	3	2	1
5.	Umpan balik yang saya peroleh selama proses penyusunan rencana anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja saya.	5	4	3	2	1

6.	Saya memperbaiki tingkah laku menurut umpan balik yang saya terima	5	4	3	2	1
7.	Umpan balik yang saya terima pada akhir siklus penyusunan rencana anggaran umumnya tidak dapat digunakan dalam praktek	5	4	3	2	1

5. Tingkat Kesulitan Pencapaian Tujuan Anggaran

No.	Uraian Pertanyaan/Pernyataan	Jawaban				
		5	4	3	2	1
1.	Tujuan anggaran sulit dicapai	5	4	3	2	1
2.	Tidak ada masalah bagi saya dalam mencapai tujuan anggaran	5	4	3	2	1

ITEM PERNYATAAN MENGENAI KINERJA

Pernyataan berikut ini berkaitan dengan kinerja Bapak/Ibu sebagai pimpinan pembuat usulan Rencana Kegiatan Anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah dalam Unit Kerja yang Bapak/Ibu pimpin. Diharapkan pendapat Bapak/Ibu pimpin disesuaikan dengan kondisi di tempat Bapak/Ibu pimpin dan berdasarkan pengalaman selama ini. Mohon Bapak/Ibu memilih jawaban dengan skala yang paling tepat dengan menyilang atau melingkari nomor yang tersedia di bawah ini dengan ketentuan sebagai berikut :

Keterangan :

- Sangat setuju = 5
- Setuju = 4
- Ragu-ragu = 3
- Tidak setuju = 2
- Sangat tidak setuju = 1

No.	Uraian Pertanyaan/Pernyataan	Jawaban				
		5	4	3	2	1
1.	Target permulaan rencana anggaran selalu ditetapkan serendah mungkin	5	4	3	2	1
2.	Biasanya target yang ditetapkan mudah dicapai	5	4	3	2	1
3.	Saya selalu merevisi target anggaran yang ditetapkan setelah berjalan 6 bulan	5	4	3	2	1
4.	Saya perlu mengetahui penyebab penyimpangan anggaran untuk kelompok maupun individu dalam unit saya	5	4	3	2	1
5.	Saya harus kerja keras untuk mencapai target setelah direvisi	5	4	3	2	1
6.	Atasan saya sering bersikap kritis terhadap penentuan target, karena ditetapkan terlalu rendah	5	4	3	2	1
7.	Proyek-proyek di unit kerja saya mengikuti kebutuhan dan prioritas masyarakat setempat	5	4	3	2	1
8.	Kebutuhan dan prioritas masyarakat setempat tidak dipertimbangkan pada saat merencanakan dan melaksanakan proyek-proyek	5	4	3	2	1
9.	Kinerja saya baik atau pada umumnya dinilai baik jika anggaran yang ditetapkan dapat dicapai/dilaksanakan	5	4	3	2	1
10.	Kinerja saya baik atau pada umumnya dinilai baik jika anggaran yang ditetapkan dapat dikendalikan/diawasi	5	4	3	2	1
11.	Kinerja saya baik atau pada umumnya dinilai baik jika anggaran yang ditetapkan dapat dipertanggung jawabkan	5	4	3	2	1
12.	Untuk mengetahui perkembangan kinerja saya baik atau pada umumnya baik jika rencana dan realisasi anggaran dari tahun ke tahun dapat diperbandingkan	5	4	3	2	1

Komentar Bapak/Ibu terhadap kuesioner ini :

.....

Terima kasih atas waktu dan bantuan yang telah Bapak/Ibu berikan untuk mengisi kuesioner ini.

Lampiran 3 : Uji Validitas dan Reliabilitas

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	32	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	32	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,909	,917	8

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
PA1	4,0313	,93272	32
PA2	3,8438	,57414	32
PA3	3,7813	,49084	32
PA4	3,9375	,87759	32
PA5	3,8438	,95409	32
PA6	3,9375	,94826	32
PA7	3,9688	,96668	32
PA8	3,8125	,93109	32

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3,895	3,781	4,031	,250	1,066	,008	8

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PA1	27,1250	21,468	,708	,658	,898
PA2	27,3125	24,480	,642	,658	,905
PA3	27,3750	24,565	,751	,688	,902
PA4	27,2188	21,596	,747	,620	,894
PA5	27,3125	20,673	,792	,755	,890
PA6	27,2188	21,015	,753	,728	,893
PA7	27,1875	20,609	,788	,724	,890
PA8	27,3438	22,168	,619	,510	,906

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
31,1563	28,459	5,33467	8

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	32	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	32	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,894	,896	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
KTA1	3,8438	,72332	32
KTA2	3,7500	,91581	32
KTA3	3,7813	,75067	32
KTA4	3,9688	,86077	32
KTA5	3,8750	,83280	32

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3,844	3,750	3,969	,219	1,058	,007	5

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KTA1	15,3750	8,048	,784	,623	,863
KTA2	15,4688	7,289	,740	,552	,872
KTA3	15,4375	8,125	,725	,528	,874
KTA4	15,2500	7,419	,774	,611	,863
KTA5	15,3438	7,846	,697	,486	,880

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
19,2188	11,789	3,43356	5

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	32	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	32	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,905	,906	7

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
EA1	3,3438	1,03517	32
EA2	3,4375	1,10534	32
EA3	3,2500	,95038	32
EA4	3,3750	,75134	32
EA5	3,2813	1,05446	32
EA6	3,2500	,84242	32
EA7	3,4063	1,04293	32

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3,335	3,250	3,438	,188	1,058	,006	7

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
EA1	20,0000	21,871	,706	,572	,893
EA2	19,9063	21,314	,710	,564	,893
EA3	20,0938	22,088	,760	,680	,887
EA4	19,9688	24,676	,608	,485	,903
EA5	20,0625	20,899	,806	,657	,881
EA6	20,0938	23,701	,655	,505	,898
EA7	19,9375	21,028	,801	,712	,881

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	32	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	32	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,906	,906	7

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
UBA1	3,2188	1,12836	32
UBA2	3,2500	1,01600	32
UBA3	3,4688	1,19094	32
UBA4	3,3125	1,06066	32
UBA5	3,1250	1,00803	32
UBA6	3,3438	,97085	32
UBA7	3,5000	,87988	32

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3,317	3,125	3,500	,375	1,120	,018	7

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
UBA1	20,0000	24,774	,701	,503	,894
UBA2	19,9688	24,547	,828	,728	,880
UBA3	19,7500	23,161	,815	,720	,881
UBA4	19,9063	25,120	,722	,548	,892
UBA5	20,0938	25,959	,676	,537	,896
UBA6	19,8750	26,048	,699	,590	,894
UBA7	19,7188	27,564	,604	,495	,904

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	32	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	32	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,834	,837	2

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
KT1	4,0313	1,14960	32
KT2	3,8438	1,01947	32

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3,938	3,844	4,031	,188	1,049	,018	2

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KT1	3,8438	1,039	,720	,518	. ^a
KT2	4,0313	1,322	,720	,518	. ^a

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
7,8750	4,048	2,01206	2

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	32	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	32	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,941	,941	12

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
K1	3,7188	1,32554	32
K2	3,4375	,98169	32
K3	3,5000	1,24434	32
K4	3,6563	1,06587	32
K5	3,4063	1,26642	32
K6	3,2188	1,21109	32
K7	3,3750	1,21150	32
K8	3,2813	,92403	32
K9	3,4063	1,07341	32
K10	3,1563	1,08090	32
K11	3,7500	,91581	32
K12	3,9063	1,25362	32

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3,484	3,156	3,906	,750	1,238	,053	12

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
K1	38,0938	90,152	,827	,811	,932
K2	38,3750	96,113	,814	,767	,933
K3	38,3125	90,996	,851	,933	,931
K4	38,1563	95,426	,777	,890	,934
K5	38,4063	91,797	,797	,908	,933
K6	38,5938	92,894	,787	,719	,933
K7	38,4375	95,093	,685	,771	,937
K8	38,5313	100,257	,628	,666	,939
K9	38,4063	97,797	,649	,699	,938
K10	38,6563	97,136	,677	,621	,937
K11	38,0625	100,319	,631	,589	,939
K12	37,9063	94,926	,665	,681	,938

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
41,8125	112,738	10,61781	12

Lampiran 5 :

Diskripsi Data Responden

Frequencies

Statistics

		JUM_PA	JUM_KTA	JUM_EA	JUM_UBA	JUM_KT	JUM_KIN
N	Valid	146	146	146	146	146	146
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		31.2329	18.2808	23.7123	26.6164	8.2055	45.6781
Median		32.0000	19.0000	24.0000	27.0000	9.0000	46.0000
Mode		33.00	20.00	24.00	27.00	9.00	46.00
Std. Deviation		3.27802	3.28160	3.25038	2.86299	1.48518	5.20469
Variance		10.745	10.769	10.565	8.197	2.206	27.089
Range		16.00	17.00	14.00	15.00	7.00	31.00
Minimum		21.00	7.00	16.00	16.00	3.00	26.00
Maximum		37.00	24.00	30.00	31.00	10.00	57.00
Sum		4560.00	2669.00	3462.00	3886.00	1198.00	6669.00

Frequency Table

JUM_PA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	21.00	2	1.4	1.4	1.4
	23.00	4	2.7	2.7	4.1
	24.00	3	2.1	2.1	6.2
	26.00	11	7.5	7.5	13.7
	27.00	1	.7	.7	14.4
	28.00	3	2.1	2.1	16.4
	29.00	5	3.4	3.4	19.9
	30.00	14	9.6	9.6	29.5
	31.00	16	11.0	11.0	40.4
	32.00	28	19.2	19.2	59.6
	33.00	32	21.9	21.9	81.5
	34.00	13	8.9	8.9	90.4
	35.00	5	3.4	3.4	93.8
	36.00	6	4.1	4.1	97.9
	37.00	3	2.1	2.1	100.0
Total		146	100.0	100.0	

JUM_KTA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	7.00	1	.7	.7	.7
	8.00	2	1.4	1.4	2.1
	9.00	3	2.1	2.1	4.1
	11.00	4	2.7	2.7	6.8
	12.00	5	3.4	3.4	10.3
	13.00	1	.7	.7	11.0
	15.00	2	1.4	1.4	12.3
	16.00	7	4.8	4.8	17.1
	17.00	11	7.5	7.5	24.7
	18.00	25	17.1	17.1	41.8
	19.00	25	17.1	17.1	58.9
	20.00	29	19.9	19.9	78.8
	21.00	19	13.0	13.0	91.8
	22.00	8	5.5	5.5	97.3
	23.00	3	2.1	2.1	99.3
	24.00	1	.7	.7	100.0
	Total	146	100.0	100.0	

JUM_EA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	16.00	1	.7	.7	.7
	17.00	2	1.4	1.4	2.1
	18.00	12	8.2	8.2	10.3
	19.00	2	1.4	1.4	11.6
	20.00	12	8.2	8.2	19.9
	21.00	9	6.2	6.2	26.0
	22.00	10	6.8	6.8	32.9
	23.00	11	7.5	7.5	40.4
	24.00	29	19.9	19.9	60.3
	25.00	6	4.1	4.1	64.4
	26.00	18	12.3	12.3	76.7
	27.00	20	13.7	13.7	90.4
	28.00	6	4.1	4.1	94.5
	29.00	6	4.1	4.1	98.6
	30.00	2	1.4	1.4	100.0
	Total	146	100.0	100.0	

JUM_UBA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	16.00	2	1.4	1.4	1.4
	17.00	1	.7	.7	2.1
	18.00	2	1.4	1.4	3.4
	20.00	1	.7	.7	4.1
	21.00	3	2.1	2.1	6.2
	22.00	2	1.4	1.4	7.5
	23.00	4	2.7	2.7	10.3
	24.00	10	6.8	6.8	17.1
	25.00	13	8.9	8.9	26.0
	26.00	17	11.6	11.6	37.7
	27.00	29	19.9	19.9	57.5
	28.00	25	17.1	17.1	74.7
	29.00	22	15.1	15.1	89.7
	30.00	11	7.5	7.5	97.3
	31.00	4	2.7	2.7	100.0
	Total	146	100.0	100.0	

JUM_KT

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	1	.7	.7	.7
	4.00	3	2.1	2.1	2.7
	5.00	5	3.4	3.4	6.2
	6.00	10	6.8	6.8	13.0
	7.00	18	12.3	12.3	25.3
	8.00	34	23.3	23.3	48.6
	9.00	50	34.2	34.2	82.9
	10.00	25	17.1	17.1	100.0
	Total	146	100.0	100.0	

JUM_KIN

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	26.00	1	.7	.7	.7
	29.00	2	1.4	1.4	2.1
	32.00	3	2.1	2.1	4.1
	35.00	2	1.4	1.4	5.5
	36.00	5	3.4	3.4	8.9
	38.00	2	1.4	1.4	10.3
	39.00	3	2.1	2.1	12.3
	41.00	3	2.1	2.1	14.4
	42.00	3	2.1	2.1	16.4
	43.00	5	3.4	3.4	19.9
	44.00	11	7.5	7.5	27.4
	45.00	17	11.6	11.6	39.0
	46.00	22	15.1	15.1	54.1
	47.00	9	6.2	6.2	60.3
	48.00	11	7.5	7.5	67.8
	49.00	18	12.3	12.3	80.1
	50.00	15	10.3	10.3	90.4
	51.00	4	2.7	2.7	93.2
	52.00	4	2.7	2.7	95.9
	53.00	3	2.1	2.1	97.9
	54.00	1	.7	.7	98.6
	56.00	1	.7	.7	99.3
	57.00	1	.7	.7	100.0
	Total	146	100.0	100.0	

Frequencies

Statistics

		PA	KTA	EA	UBA	KT	KIN
N	Valid	146	146	146	146	146	146
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		3.9041	3.6562	3.3875	3.8023	4.1027	3.8065
Median		4.0000	3.8000	3.4290	3.8570	4.5000	3.8333
Mode		4.13	4.00	3.43	3.86	4.50	3.83
Std. Deviation		.40975	.65632	.46437	.40904	.74259	.43372
Variance		.168	.431	.216	.167	.551	.188
Range		2.00	3.40	2.00	2.14	3.50	2.58
Minimum		2.63	1.40	2.29	2.29	1.50	2.17
Maximum		4.63	4.80	4.29	4.43	5.00	4.75
Sum		570.00	533.80	494.57	555.14	599.00	555.75

Frequency Table

RAT_PA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.63	2	1.4	1.4	1.4
	2.88	4	2.7	2.7	4.1
	3.00	3	2.1	2.1	6.2
	3.25	11	7.5	7.5	13.7
	3.38	1	.7	.7	14.4
	3.50	3	2.1	2.1	16.4
	3.63	5	3.4	3.4	19.9
	3.75	14	9.6	9.6	29.5
	3.88	16	11.0	11.0	40.4
	4.00	28	19.2	19.2	59.6
	4.13	32	21.9	21.9	81.5
	4.25	13	8.9	8.9	90.4
	4.38	5	3.4	3.4	93.8
	4.50	6	4.1	4.1	97.9
	4.63	3	2.1	2.1	100.0
	Total	146	100.0	100.0	

RAT_KTA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.40	1	.7	.7	.7
	1.60	2	1.4	1.4	2.1
	1.80	3	2.1	2.1	4.1
	2.20	4	2.7	2.7	6.8
	2.40	5	3.4	3.4	10.3
	2.60	1	.7	.7	11.0
	3.00	2	1.4	1.4	12.3
	3.20	7	4.8	4.8	17.1
	3.40	11	7.5	7.5	24.7
	3.60	25	17.1	17.1	41.8
	3.80	25	17.1	17.1	58.9
	4.00	29	19.9	19.9	78.8
	4.20	19	13.0	13.0	91.8
	4.40	8	5.5	5.5	97.3
	4.60	3	2.1	2.1	99.3
	4.80	1	.7	.7	100.0
	Total	146	100.0	100.0	

RAT_EA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.29	1	.7	.7	.7
	2.43	2	1.4	1.4	2.1
	2.57	12	8.2	8.2	10.3
	2.71	2	1.4	1.4	11.6
	2.86	12	8.2	8.2	19.9
	3.00	9	6.2	6.2	26.0
	3.14	10	6.8	6.8	32.9
	3.29	11	7.5	7.5	40.4
	3.43	29	19.9	19.9	60.3
	3.57	6	4.1	4.1	64.4
	3.71	18	12.3	12.3	76.7
	3.86	20	13.7	13.7	90.4
	4.00	6	4.1	4.1	94.5
	4.14	6	4.1	4.1	98.6
	4.29	2	1.4	1.4	100.0
	Total	146	100.0	100.0	

RAT_UBA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.29	2	1.4	1.4	1.4
	2.43	1	.7	.7	2.1
	2.57	2	1.4	1.4	3.4
	2.86	1	.7	.7	4.1
	3.00	3	2.1	2.1	6.2
	3.14	2	1.4	1.4	7.5
	3.29	4	2.7	2.7	10.3
	3.43	10	6.8	6.8	17.1
	3.57	13	8.9	8.9	26.0
	3.71	17	11.6	11.6	37.7
	3.86	29	19.9	19.9	57.5
	4.00	25	17.1	17.1	74.7
	4.14	22	15.1	15.1	89.7
	4.29	11	7.5	7.5	97.3
	4.43	4	2.7	2.7	100.0
	Total	146	100.0	100.0	

RAT_KT

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.50	1	.7	.7	.7
	2.00	3	2.1	2.1	2.7
	2.50	5	3.4	3.4	6.2
	3.00	10	6.8	6.8	13.0
	3.50	18	12.3	12.3	25.3
	4.00	34	23.3	23.3	48.6
	4.50	50	34.2	34.2	82.9
	5.00	25	17.1	17.1	100.0
	Total	146	100.0	100.0	

RAT_KIN

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.17	1	.7	.7	.7
	2.42	2	1.4	1.4	2.1
	2.67	3	2.1	2.1	4.1
	2.92	2	1.4	1.4	5.5
	3.00	5	3.4	3.4	8.9
	3.17	2	1.4	1.4	10.3
	3.25	3	2.1	2.1	12.3
	3.42	3	2.1	2.1	14.4
	3.50	3	2.1	2.1	16.4
	3.58	5	3.4	3.4	19.9
	3.67	11	7.5	7.5	27.4
	3.75	17	11.6	11.6	39.0
	3.83	22	15.1	15.1	54.1
	3.92	9	6.2	6.2	60.3
	4.00	11	7.5	7.5	67.8
	4.08	18	12.3	12.3	80.1
	4.17	15	10.3	10.3	90.4
	4.25	4	2.7	2.7	93.2
	4.33	4	2.7	2.7	95.9
	4.42	3	2.1	2.1	97.9
	4.50	1	.7	.7	98.6
	4.67	1	.7	.7	99.3
	4.75	1	.7	.7	100.0
	Total	146	100.0	100.0	

Frequency Table

PA_1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	4	2,7	2,7	2,7
	2,00	2	1,4	1,4	4,1
	3,00	28	19,2	19,2	23,3
	4,00	83	56,8	56,8	80,1
	5,00	29	19,9	19,9	100,0
	Total	146	100,0	100,0	

PA_2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	7	4,8	4,8	4,8
	3,00	35	24,0	24,0	28,8
	4,00	81	55,5	55,5	84,2
	5,00	23	15,8	15,8	100,0
	Total	146	100,0	100,0	

PA_3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	,7	,7	,7
	2,00	6	4,1	4,1	4,8
	3,00	32	21,9	21,9	26,7
	4,00	79	54,1	54,1	80,8
	5,00	28	19,2	19,2	100,0
	Total	146	100,0	100,0	

PA_4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	4	2,7	2,7	2,7
	2,00	4	2,7	2,7	5,5
	3,00	33	22,6	22,6	28,1
	4,00	73	50,0	50,0	78,1
	5,00	32	21,9	21,9	100,0
	Total	146	100,0	100,0	

PA_5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	7	4,8	4,8	4,8
	3,00	28	19,2	19,2	24,0
	4,00	83	56,8	56,8	80,8
	5,00	28	19,2	19,2	100,0
	Total	146	100,0	100,0	

PA_6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	8	5,5	5,5	5,5
	3,00	25	17,1	17,1	22,6
	4,00	91	62,3	62,3	84,9
	5,00	22	15,1	15,1	100,0
	Total	146	100,0	100,0	

PA_7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	7	4,8	4,8	4,8
	3,00	21	14,4	14,4	19,2
	4,00	74	50,7	50,7	69,9
	5,00	44	30,1	30,1	100,0
	Total	146	100,0	100,0	

PA_8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	4	2,7	2,7	2,7
	2,00	4	2,7	2,7	5,5
	3,00	22	15,1	15,1	20,5
	4,00	81	55,5	55,5	76,0
	5,00	35	24,0	24,0	100,0
	Total	146	100,0	100,0	

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
KTA_1	146	1,00	5,00	3,8014	,91440
KTA_2	146	1,00	5,00	3,2329	1,03084
KTA_3	146	1,00	5,00	3,8425	,79384
KTA_4	146	1,00	5,00	3,6644	,91182
KTA_5	146	1,00	5,00	3,7397	,92516
Valid N (listwise)	146				

Frequency Table

KTA_1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	3	2,1	2,1	2,1
2,00	6	4,1	4,1	6,2
3,00	42	28,8	28,8	34,9
4,00	61	41,8	41,8	76,7
5,00	34	23,3	23,3	100,0
Total	146	100,0	100,0	

KTA_2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	1	,7	,7	,7
2,00	40	27,4	27,4	28,1
3,00	50	34,2	34,2	62,3
4,00	34	23,3	23,3	85,6
5,00	21	14,4	14,4	100,0
Total	146	100,0	100,0	

KTA_3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	2	1,4	1,4	1,4
2,00	9	6,2	6,2	7,5
3,00	20	13,7	13,7	21,2
4,00	94	64,4	64,4	85,6
5,00	21	14,4	14,4	100,0
Total	146	100,0	100,0	

KTA_4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	4	2,7	2,7	2,7
2,00	11	7,5	7,5	10,3
3,00	36	24,7	24,7	34,9
4,00	74	50,7	50,7	85,6
5,00	21	14,4	14,4	100,0
Total	146	100,0	100,0	

KTA_5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	8	5,5	5,5	5,5
2,00	7	4,8	4,8	10,3
3,00	17	11,6	11,6	21,9
4,00	97	66,4	66,4	88,4
5,00	17	11,6	11,6	100,0
Total	146	100,0	100,0	

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
EA_1	146	1,00	5,00	4,0822	,69982
EA_2	146	1,00	5,00	4,1849	,93221
EA_3	146	1,00	5,00	3,0479	,86568
EA_4	146	1,00	5,00	3,1233	,95333
EA_5	146	1,00	5,00	3,1164	,88287
EA_6	146	1,00	5,00	3,2397	,83298
EA_7	146	1,00	5,00	2,9178	,97914
Valid N (listwise)	146				

Frequency Table

EA_1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	1	,7	,7	,7
2,00	4	2,7	2,7	3,4
3,00	12	8,2	8,2	11,6
4,00	94	64,4	64,4	76,0
5,00	35	24,0	24,0	100,0
Total	146	100,0	100,0	

EA_2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	4	2,7	2,7	2,7
	2,00	2	1,4	1,4	4,1
	3,00	22	15,1	15,1	19,2
	4,00	53	36,3	36,3	55,5
	5,00	65	44,5	44,5	100,0
	Total	146	100,0	100,0	

EA_3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	3	2,1	2,1	2,1
	2,00	37	25,3	25,3	27,4
	3,00	61	41,8	41,8	69,2
	4,00	40	27,4	27,4	96,6
	5,00	5	3,4	3,4	100,0
	Total	146	100,0	100,0	

EA_4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	5	3,4	3,4	3,4
	2,00	33	22,6	22,6	26,0
	3,00	57	39,0	39,0	65,1
	4,00	41	28,1	28,1	93,2
	5,00	10	6,8	6,8	100,0
	Total	146	100,0	100,0	

EA_5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	,7	,7	,7
	2,00	38	26,0	26,0	26,7
	3,00	58	39,7	39,7	66,4
	4,00	41	28,1	28,1	94,5
	5,00	8	5,5	5,5	100,0
	Total	146	100,0	100,0	

EA_6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	3	2,1	2,1	2,1
2,00	22	15,1	15,1	17,1
3,00	64	43,8	43,8	61,0
4,00	51	34,9	34,9	95,9
5,00	6	4,1	4,1	100,0
Total	146	100,0	100,0	

EA_7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	6	4,1	4,1	4,1
2,00	49	33,6	33,6	37,7
3,00	51	34,9	34,9	72,6
4,00	31	21,2	21,2	93,8
5,00	9	6,2	6,2	100,0
Total	146	100,0	100,0	

Descriptives**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
UBA_1	146	1,00	5,00	3,7877	,90370
UBA_2	146	1,00	5,00	4,0890	,98205
UBA_3	146	1,00	5,00	3,8151	,80519
UBA_4	146	2,00	5,00	3,7808	,63781
UBA_5	146	1,00	5,00	3,7466	,68291
UBA_6	146	1,00	5,00	3,9110	,82145
UBA_7	146	1,00	5,00	3,4863	1,05854
Valid N (listwise)	146				

Frequency Table**UBA_1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	3	2,1	2,1	2,1
2,00	9	6,2	6,2	8,2
3,00	33	22,6	22,6	30,8
4,00	72	49,3	49,3	80,1
5,00	29	19,9	19,9	100,0
Total	146	100,0	100,0	

UBA_2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	4	2,7	2,7	2,7
	2,00	5	3,4	3,4	6,2
	3,00	25	17,1	17,1	23,3
	4,00	52	35,6	35,6	58,9
	5,00	60	41,1	41,1	100,0
	Total	146	100,0	100,0	

UBA_3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	4	2,7	2,7	2,7
	2,00	6	4,1	4,1	6,8
	3,00	21	14,4	14,4	21,2
	4,00	97	66,4	66,4	87,7
	5,00	18	12,3	12,3	100,0
	Total	146	100,0	100,0	

UBA_4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	11	7,5	7,5	7,5
	3,00	16	11,0	11,0	18,5
	4,00	113	77,4	77,4	95,9
	5,00	6	4,1	4,1	100,0
	Total	146	100,0	100,0	

UBA_5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	,7	,7	,7
	2,00	6	4,1	4,1	4,8
	3,00	33	22,6	22,6	27,4
	4,00	95	65,1	65,1	92,5
	5,00	11	7,5	7,5	100,0
	Total	146	100,0	100,0	

UBA_6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	5	3,4	3,4	3,4
2,00	5	3,4	3,4	6,8
3,00	11	7,5	7,5	14,4
4,00	102	69,9	69,9	84,2
5,00	23	15,8	15,8	100,0
Total	146	100,0	100,0	

UBA_7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	2	1,4	1,4	1,4
2,00	26	17,8	17,8	19,2
3,00	48	32,9	32,9	52,1
4,00	39	26,7	26,7	78,8
5,00	31	21,2	21,2	100,0
Total	146	100,0	100,0	

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
KT_1	146	1,00	5,00	4,0890	,98205
KT_2	146	1,00	5,00	4,1164	,85105
Valid N (listwise)	146				

Frequencies

Statistics

		KT_1	KT_2
N	Valid	146	146
	Missing	0	0
Mean		4,0890	4,1164
Std. Deviation		,98205	,85105
Sum		597,00	601,00

Frequency Table

KT_1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	4	2,7	2,7	2,7
2,00	5	3,4	3,4	6,2
3,00	25	17,1	17,1	23,3
4,00	52	35,6	35,6	58,9
5,00	60	41,1	41,1	100,0
Total	146	100,0	100,0	

KT_2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	3	2,1	2,1	2,1
2,00	3	2,1	2,1	4,1
3,00	18	12,3	12,3	16,4
4,00	72	49,3	49,3	65,8
5,00	50	34,2	34,2	100,0
Total	146	100,0	100,0	

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kinerja_1	146	1,00	5,00	3,8356	1,00363
Kinerja_2	146	1,00	5,00	3,8356	1,01048
Kinerja_3	146	1,00	5,00	3,8288	,83344
Kinerja_4	146	1,00	5,00	3,8288	,89720
Kinerja_5	146	1,00	5,00	3,7945	,85434
Kinerja_6	146	1,00	5,00	3,9384	,80706
Kinerja_7	146	1,00	5,00	3,7260	,95788
Kinerja_8	146	1,00	5,00	3,6370	,90881
Kinerja_9	146	1,00	5,00	3,6849	,96671
Kinerja_10	146	1,00	5,00	4,0068	,80083
Kinerja_11	146	1,00	5,00	3,7740	,86917
Kinerja_12	146	1,00	5,00	3,7877	,90370
Valid N (listwise)	146				

Frequency Table

Kinerja_1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	2	1,4	1,4	1,4
	2,00	17	11,6	11,6	13,0
	3,00	24	16,4	16,4	29,5
	4,00	63	43,2	43,2	72,6
	5,00	40	27,4	27,4	100,0
	Total		146	100,0	100,0

Kinerja_2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	3	2,1	2,1	2,1
	2,00	16	11,0	11,0	13,0
	3,00	22	15,1	15,1	28,1
	4,00	66	45,2	45,2	73,3
	5,00	39	26,7	26,7	100,0
	Total		146	100,0	100,0

Kinerja_3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	6	4,1	4,1	4,1
	2,00	5	3,4	3,4	7,5
	3,00	14	9,6	9,6	17,1
	4,00	104	71,2	71,2	88,4
	5,00	17	11,6	11,6	100,0
	Total		146	100,0	100,0

Kinerja_4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	6	4,1	4,1	4,1
	2,00	7	4,8	4,8	8,9
	3,00	16	11,0	11,0	19,9
	4,00	94	64,4	64,4	84,2
	5,00	23	15,8	15,8	100,0
	Total		146	100,0	100,0

Kinerja_5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	5	3,4	3,4	3,4
	2,00	9	6,2	6,2	9,6
	3,00	14	9,6	9,6	19,2
	4,00	101	69,2	69,2	88,4
	5,00	17	11,6	11,6	100,0
	Total	146	100,0	100,0	

Kinerja_6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	,7	,7	,7
	2,00	11	7,5	7,5	8,2
	3,00	13	8,9	8,9	17,1
	4,00	92	63,0	63,0	80,1
	5,00	29	19,9	19,9	100,0
	Total	146	100,0	100,0	

Kinerja_7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	4	2,7	2,7	2,7
	2,00	9	6,2	6,2	8,9
	3,00	41	28,1	28,1	37,0
	4,00	61	41,8	41,8	78,8
	5,00	31	21,2	21,2	100,0
	Total	146	100,0	100,0	

Kinerja_8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	5	3,4	3,4	3,4
	2,00	7	4,8	4,8	8,2
	3,00	45	30,8	30,8	39,0
	4,00	68	46,6	46,6	85,6
	5,00	21	14,4	14,4	100,0
	Total	146	100,0	100,0	

Kinerja_9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	,7	,7	,7
	2,00	22	15,1	15,1	15,8
	3,00	26	17,8	17,8	33,6
	4,00	70	47,9	47,9	81,5
	5,00	27	18,5	18,5	100,0
	Total	146	100,0	100,0	

Kinerja_10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	,7	,7	,7
	2,00	5	3,4	3,4	4,1
	3,00	25	17,1	17,1	21,2
	4,00	76	52,1	52,1	73,3
	5,00	39	26,7	26,7	100,0
	Total	146	100,0	100,0	

Kinerja_11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	2	1,4	1,4	1,4
	2,00	4	2,7	2,7	4,1
	3,00	51	34,9	34,9	39,0
	4,00	57	39,0	39,0	78,1
	5,00	32	21,9	21,9	100,0
	Total	146	100,0	100,0	

Kinerja_12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	3	2,1	2,1	2,1
	2,00	9	6,2	6,2	8,2
	3,00	33	22,6	22,6	30,8
	4,00	72	49,3	49,3	80,1
	5,00	29	19,9	19,9	100,0
	Total	146	100,0	100,0	

Lampiran 6 :

Analisis Regresi Berganda

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	KT, KTA, EA, PA, UBA ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: KINERJA

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,789 ^a	,622	,608	3,25770	1,780

a. Predictors: (Constant), KT, KTA, EA, PA, UBA

b. Dependent Variable: KINERJA

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2442,101	5	488,420	46,023	,000 ^a
	Residual	1485,769	140	10,613		
	Total	3927,870	145			

a. Predictors: (Constant), KT, KTA, EA, PA, UBA

b. Dependent Variable: KINERJA

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,868	3,181		,902	,369		
	PA	,411	,099	,259	4,156	,000	,696	1,437
	KTA	,440	,107	,277	4,111	,000	,594	1,683
	EA	,139	,090	,087	1,536	,127	,848	1,179
	UBA	,626	,133	,345	4,712	,000	,505	1,979
	KT	,239	,204	,168	3,174	,042	,798	1,254

a. Dependent Variable: KINERJA

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions						
				(Constant)	PA	KTA	EA	UBA	KT	
1	1	5,935	1,000	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00
	2	,028	14,580	,00	,00	,26	,00	,00	,00	,54
	3	,017	18,949	,04	,00	,32	,42	,00	,00	,27
	4	,011	22,856	,13	,19	,15	,49	,01	,01	,10
	5	,005	34,050	,22	,72	,00	,08	,36	,02	,02
	6	,004	36,522	,61	,09	,27	,01	,63	,07	,07

a. Dependent Variable: KINERJA

Casewise Diagnostics^a

Case Number	Std. Residual	KINERJA
92	-3,858	26,00

a. Dependent Variable: KINERJA

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	31,4742	52,0884	45,6781	4,10391	146
Residual	-12,56831	7,03203	,00000	3,20104	146
Std. Predicted Value	-3,461	1,562	,000	1,000	146
Std. Residual	-3,858	2,159	,000	,983	146

a. Dependent Variable: KINERJA

Correlations

Correlations

			PA	KTA	EA	UBA	KT	RESIDUAL_ PA	RESIDUAL_ KTA	RESIDUAL_ EA	RESIDUAL_ UBA	RESIDUAL_ KT
Spearman's rho	PA	Correlation Coefficient	1,000	,334**	,176*	,330**	,174*	-.007	-.247**	-.032	-.222**	-.150
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,034	,000	,036	,930	,003	,702	,007	,071
		N	146	146	146	146	146	146	146	146	146	146
	KTA	Correlation Coefficient	,334**	1,000	,290**	,418**	,118	-.191*	-.059	-.002	-.043	-.031
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,158	,021	,481	,982	,604	,712
		N	146	146	146	146	146	146	146	146	146	
	EA	Correlation Coefficient	,176*	,290**	1,000	,278**	,218**	-.147	-.227**	-.068	-.094	-.032
		Sig. (2-tailed)	,034	,000	.	,001	,008	,077	,006	,418	,257	,705
		N	146	146	146	146	146	146	146	146	146	
	UBA	Correlation Coefficient	,330**	,418**	,278**	1,000	,410**	-.205*	-.214**	-.045	-.092	-.257**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	.	,000	,013	,010	,592	,269	,002
		N	146	146	146	146	146	146	146	146	146	
	KT	Correlation Coefficient	,174*	,118	,218**	,410**	1,000	-.089	-.147	-.026	-.124	-.049
		Sig. (2-tailed)	,036	,158	,008	,000	.	,286	,076	,758	,137	,554
		N	146	146	146	146	146	146	146	146	146	
	RESIDUAL_PA	Correlation Coefficient	-.007	-.191*	-.147	-.205*	-.089	1,000	,219**	,024	,148	,247**
		Sig. (2-tailed)	,930	,021	,077	,013	,286	.	,008	,774	,075	,003
		N	146	146	146	146	146	146	146	146	146	
	RESIDUAL_KTA	Correlation Coefficient	-.247**	-.059	-.227**	-.214**	-.147	,219**	1,000	,046	,035	,332**
		Sig. (2-tailed)	,003	,481	,006	,010	,076	,008	.	,582	,679	,000
		N	146	146	146	146	146	146	146	146	146	
	RESIDUAL_EA	Correlation Coefficient	-.032	-.002	-.068	-.045	-.026	,024	,046	1,000	-.039	-.105
		Sig. (2-tailed)	,702	,982	,418	,592	,758	,774	,582	.	,644	,209
		N	146	146	146	146	146	146	146	146	146	
	RESIDUAL_UBA	Correlation Coefficient	-.222**	-.043	-.094	-.092	-.124	,148	,035	-.039	1,000	,142
		Sig. (2-tailed)	,007	,604	,257	,269	,137	,075	,679	,644	.	,087
		N	146	146	146	146	146	146	146	146	146	
	RESIDUAL_KT	Correlation Coefficient	-.150	-.031	-.032	-.257**	-.049	,247**	,332**	-.105	,142	1,000
		Sig. (2-tailed)	,071	,712	,705	,002	,554	,003	,000	,209	,087	.
		N	146	146	146	146	146	146	146	146	146	

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

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