

**PENGARUH BUDGETARY GOAL CHARACTERISTICS
TERHADAP KINERJA PEMERINTAH DAERAH
DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI
MODERATING VARIABEL**

(Studi Empiris pada Pemerintah Daerah Kabupaten Indragiri Hulu)

SKRIPSI

*Diajukan Sebagai Persyaratan Guna Mengikuti Ujian Oral Comprehensive
Sarjana Lengkap pada Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial
Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim-Riau*



OLEH

LIZA FITRIANI
10573002068

**JURUSAN AKUNTANSI
PROGRAM S1**

**FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SULTAN SYARIF KASIM RIAU
PEKANBARU**

2010

ABSTRAK

PENGARUH BUDGETARY GOAL CHARACTERISTICS TERHADAP KINERJA PEMERINTAH DAERAH DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI MODERATING VARIABEL (Studi Empiris pada Pemerintah Kabupaten Indragiri Hulu)

Oleh
Liza Fitriani

Penelitian ini dilakukan pada Pemerintah Daerah Kabupaten Indragiri Hulu yang berlangsung pada bulan Maret-April 2010. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendapatkan bukti empiris mengenai pengaruh Budgetary Goal Characteristics terhadap Kinerja Pemerintah Daerah dan untuk mendapatkan bukti empiris mengenai Budaya Organisasi yang mempengaruhi hubungan Budgetary Goal Characteristics terhadap Kinerja Pemerintah Daerah. Pengukuran yang digunakan untuk mengukur pengaruh variabel menggunakan instrument kuesioner. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Regresi Linear Berganda metode enter dengan menggunakan program SPSS versi 14,0. Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel Independen (X1) Budgetary Goal Characteristics terhadap Kinerja Pemerintah Daerah (Y) dengan Budaya Organisasi (X2) sebagai variabel moderating.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pertama, instrument yang digunakan dalam penelitian ini handal dan valid melalui pengujian validitas dan reliabilitas dengan menggunakan Person Correlation dan Cronbach Alpha. Kedua, distribusi rata-rata jawaban responden adalah normal dilihat dari penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik P-P Plot of Regression Standardized Residual. Ketiga, uji secara parsial (t) variabel Budgetary Goal Characteristics tidak mempunyai pengaruh dominan terhadap Kinerja Pemerintah Daerah dengan $t_{hitung} < t_{tabel}$ ($0.331 < 2.011$) secara keseluruhan Adjusted R^2 menunjukkan Kinerja Pemerintah Daerah Indragiri Hulu dipengaruhi sebesar -0,018 (1,80%) sedangkan 0,982 (98,2%) dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti oleh penulis. Sedangkan variabel moderating Budaya Organisasi mempunyai pengaruh dominan terhadap hubungan antara variabel independen Budgetary Goal Characteristics dengan variabel dependen Kinerja Pemerintah Daerah Indragiri Hulu dengan $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2.213 > 2.011$) secara keseluruhan Adjusted R^2 menunjukkan Kinerja Pemerintah Daerah Indragiri Hulu dipengaruhi sebesar 0,057 (5,70%) sedangkan 0,943 (94,3%) dipengaruhi oleh variable lain yang tidak diteliti oleh penulis.

Kata Kunci : *Budgetary Goal Characteristics, Kinerja Pemerintah Daerah, Budaya Organisasi.*

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR LAMPIRAN	x
 BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Perumusan Masalah	7
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian	8
D. Sistematika Penulisan	9
 BAB II TELAAH PUSTAKA	
A. Anggaran	10
B. Kinerja.....	23
C. Organisasi dan Budaya Organisasi	29
D. Kerangka Konseptual	31
E. Hipotesis Penelitian.....	36
 BAB III METODE PENELITIAN	
A. Lokasi dan Objek Penelitian	37
B. Populasi dan Sampel Penelitian	37

C. Jenis dan Sumber Data	38
D. Teknik Pengumpulan Data	39
E. Analisis Data	39
1. Uji Kualitas Data	39
a). Validitas	40
b). Reliabilitas	40
2. Uji Normalitas Data	41
3. Uji Asumsi Klasik	41
a). Multikolenearitas	41
b). Autokorelasi	42
c). Heteroskedastisitas	43
4. Uji Hipotesis	43
a). Hipotesis Pertama	44
b). Hipotesis Kedua	45

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Demografi Responden	47
B. Statistik Deskriptif	48
C. Pengujian Kualitas Data	49
1. Validitas	49
2. Reliabilitas	52
D. Pengujian Normalitas Data	53
E. Pengujian Asumsi Klasik	54
1. Multikolenearitas	54

2. Autokorelasi	55
3. Heteroskedastisitas	55
F. Model Penelitian yang Digunakan	56
1. Metode Enter	56
G. Pengujian Hipotesis dan Pembahasan	58
1. Hipotesis Pertama	58
2. Hipotesis Kedua	59

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan	62
B. Saran-Saran	63

DAFTAR PUSTAKA

KUESIONER

LAMPIRAN-LAMPIRAN

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Penetapan UU No. 22 1999 dan UU No. 25 tahun 1999 oleh pemerintah, mengenai Pemerintah Daerah dan perimbangan keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah, berimplikasi pada tuntutan otonomi yang lebih luas dan kewenangan yang lebih besar kepada Pemerintah Daerah. Selanjutnya undang-undang ini diganti dan disempurnakan dengan undang-undang No. 32 tahun 2004 dan undang-undang No. 33 tahun 2004. Kedua undang-undang tersebut telah merubah akuntabilitas atau pertanggungjawaban Pemerintah Daerah dari pertanggungjawaban vertical (kepada Pemerintah Pusat) ke pertanggungjawaban horizontal (kepada masyarakat melalui DPRD).

Mardiasmo (2002) menyatakan bahwa penganggaran dalam organisasi sektor publik merupakan suatu proses politik. Dalam hal ini, anggaran merupakan instrument akuntabilitas atas pengelolaan dana publik dan pelaksanaan program-program yang dibiayai dengan uang publik. Secara sederhana dapat dikatakan bahwa anggaran publik menggambarkan kondisi keuangan dari suatu organisasi yang meliputi informasi mengenai pendapatan belanja dan aktivitas.

Menurut Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 29 Tahun 2002, Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) adalah suatu rencana keuangan tahunan Daerah yang ditetapkan berdasarkan Peraturan Daerah tentang APBD. APBD disusun berdasarkan Arah dan Kebijakan Umum (AKU) APBD yang telah ditetapkan bersama dengan DPRD. Arah Kebijakan Umum APBD

disusun setelah melalui proses penjaringan aspirasi masyarakat, berpedoman pada Rencana Strategis Daerah atau dokumen perencanaan daerah lainnya yang ditetapkan daerah, serta pokok-pokok kebijakan nasional dibidang keuangan daerah oleh Menteri Dalam Negeri.

Selanjutnya APBD menurut Permendagri 13 tahun 2006 adalah rencana keuangan tahunan pemerintah daerah yang dibahas dan disetujui bersama oleh pemerintah daerah dan DPRD, yang ditetapkan dengan peraturan daerah.

Pada dasarnya, kegiatan penganggaran terbagi menjadi dua, yaitu penganggaran *bottom-up* dan penganggaran *top-down*. Penganggaran *bottom-up* adalah penganggaran yang dilakukan oleh manajemen level bawah diberbagai fungsi dan devisi kemudian dilanjutkan oleh manajemen level atas. Sedangkan penganggaran *top-down* adalah penganggaran yang hampir seluruhnya dilakukan oleh manajemen level atas, sedangkan manajemen level menengah dan bawah hanya melaksanakan saja.

Anggaran hasil dari proses yang melibatkan Dinas-Dinas dan Pejabat-Pejabat beserta bawahannya sampai pada level-level tertentu yang berada dibawah Gubernur ataupun Bupati. Dalam perencanaan anggaran daerah (RAPBD), setiap bagian yang ada di Dinas-Dinas mengajukan anggaran kepada Pemerintah daerah. Sebelum Dinas-Dinas tersebut mengajukan anggarannya, Kepala-Kepala Dinas yang ada terlebih dahulu menerima masukan-masukan dari para bawahannya tentang anggaran dimasing-masing bagian. Partisipasi anggaran yang dilakukan bawahan adalah keterlibatan bawahan dalam hal yang berkaitan dengan penyusunan anggaran (Govindarajan, 1986 dalam Darlis, 2005).

Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) disusun berdasarkan pendekatan kinerja, yaitu suatu sistem anggaran yang mengutamakan upaya pencapaian hasil kerja dari perencanaan alokasi biaya yang ditetapkan (PP No. 58 tahun 2005). APBD disusun berdasarkan pada sasaran tertentu yang hendak dicapai dalam satu tahun anggaran. Oleh karena itu, dalam rangka mempersiapkan Rancangan APBD, pemerintah daerah bersama DPRD sebagai petunjuk dan pedoman dalam penyusunan APBD.

Lingkup anggaran menjadi relevan dan penting dilindungi pemerintah daerah. Hal ini terkait dengan dampak anggaran terhadap akuntabilitas pemerintah, sehubungan dengan fungsi pemerintah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Selain itu, anggaran merupakan dokumen/kontrak politik antara pemerintah dan DPRD untuk masa yang akan datang (Mardiasmo, 2002).

Anggaran juga merupakan elemen penting dalam sistem pengendalian manajemen karena anggaran tidak saja sebagai alat perencanaan keuangan, tetapi juga sebagai alat pengendalian, koordinasi, komunikasi, evaluasi kerja, dan motivasi. Untuk mengantisipasi perubahan kondisi lingkungan, pemerintah daerah perlu mendengarkan dan menyeleksi aspirasi masyarakat untuk mengidentifikasi perkembangan dan kebutuhan masyarakat. Hal ini dilakukan untuk memberikan kesempatan kepada masyarakat untuk berpartisipasi dalam proses penganggaran daerah.

Agar pelaksanaan anggaran dapat berjalan secara efektif, menurut Kenis (1979) dalam Kurnia (2004) menyatakan penyusunan anggaran dan penerapannya harus memperhatikan 5 dimensi *Budgetary Goal Characteristics* yaitu : *Budgeting*

Participation (partisipasi penyusunan anggaran), *Budget Goal Clarity* (Kejelasan sasaran anggaran), *Budgeting Feedback* (umpan balik anggaran), *Budgeting Evaluation* (evaluasi anggaran) dan *Budgeting Goal Difficulty* (kesulitan sasaran anggaran).

Masalah-masalah yang berkaitan dengan penganggaran seperti partisipasi anggaran, kesenjangan anggaran, kinerja dan hal lainnya, telah menjadi fokus banyak peneliti. Penelitian-penelitian tersebut antara lain dilakukan oleh Kenis (1979), Brownell (1986) dan Indriantoro (1993). Beberapa peneliti lainnya meneliti tentang anggaran dengan mengadopsi pendekatan kontijensi antara lain oleh Brownell (1982), Subramaniam dan Mia (2001), Chong dan Chong (2000), dan Kurnia (2004). Pendekatan kontijensi menyebabkan adanya variabel-variabel lain bertindak sebagai variabel *moderating* atau variabel *intervening*. Namun, kebanyakan bukti-bukti empiris menyebabkan hasil yang bervariasi dan tidak konsisten.

Munawar (2006), menemukan bahwa karakteristik tujuan anggaran berpengaruh secara serentak terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa karakteristik tujuan anggaran secara keseluruhan menghasilkan pengaruh cukup kuat terhadap kinerja aparat pemerintah daerah, karena semakin baik aparat pemerintah daerah turut berpartisipasi dalam menyusun rencana anggaran, melaksanakan anggaran, dan menilai sendiri tentang pencapaian anggaran yang telah ditetapkan maka semakin baik kinerjanya.

Penelitian yang dilakukan oleh Kurnia (2004), yang menemukan karakteristik tujuan anggaran tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja

manajerial. Demikian juga penelitian Darma (2004), mendukung adanya hubungan antara kejelasan sasaran anggaran dengan kinerja dalam konteks Pemerintah Daerah.

Hasil temuan yang menunjukkan adanya ketidak konsistenan antara penelitian satu dengan penelitian yang lainnya, menunjukkan kemungkinan adanya variabel lain yang mempengaruhi hubungan antara *Budgetary goal characteristics* dengan kinerja. Ghozali (2002) mengatakan kemungkinan belum adanya kesatuan hasil penelitian mengenai anggaran dan implikasinya, disebabkan adanya faktor-faktor tertentu atau yang lebih dikenal dengan istilah variabel kontijensi (*contingency variable*). Model penelitian tersebut untuk menguji *contextual factors* yang mempengaruhi hubungan antara sistem pengendalian dengan kinerja. Sistem pengendalian termasuk anggaran dan pendekatan kontijensi memungkinkan adanya variabel-variabel lain yang bertindak sebagai variabel *intervening* atau variabel *moderating* (Darma, 2004).

Secara teoritis budaya organisasi dalam suatu organisasi atau perusahaan adalah seperangkat nilai, norma, persepsi dan pola prilaku yang diciptakan atau yang dikembangkan di dalam sebuah perusahaan untuk mengatasi masalah yang terjadi didalam perusahaan tersebut, baik masalah yang berhubungan dengan adaptasi secara eksternal maupun integrasi secara internal. Budaya ini tercermin dari integritas, profesionalisme, keteladanan, dan penghargaan (Moeljono, 2003 dalam Sardjito, 2007).

Menurut Hofstede (1990) dalam Sardjito (2007) dimensi praktek budaya organisasi mempunyai kaitan erat dengan praktek-praktek pembuatan keputusan

partisipasi anggaran yaitu orientasi pada orang dan orientasi pada pekerjaan.

Melalui budaya organisasi akan mendorong timbulnya komitmen untuk kepentingan individu anggota organisasi dan motivasi bagi individu untuk mengembangkan organisasi, sehingga budaya organisasi akan memberikan dampak positif terhadap prestasi kerja organisasi secara keseluruhan.

Mengingat pentingnya peranan anggaran bagi organisasi dan akibat yang ditimbulkan dari penurunan kinerja, maka hubungan antara kinerja dengan variabel-variabel lain, khususnya variabel yang dapat memperkuat dan memperl lemah hubungan antara karakteristik tujuan anggaran dengan kinerja perlu diteliti kembali.

Dalam penelitian ini peneliti akan menguji tingkat konsistensi (kesesuaian) dari faktor kondisional yaitu budaya organisasi sebagai variabel *moderating* pada pengaruh *budgetary goal characteristics* terhadap kinerja Pemerintah Daerah pada Kabupaten Indragiri Hulu Propinsi Riau.

Pada dasarnya penelitian ini merupakan replikasi penelitian Munawar (2006), Kurnia (2004), Maryanti (2002) dan Kenis (1979) dengan variabel independen yang sama yaitu *Budgetary Goal Characteristics*. Namun, variabel dependen yang digunakan hanya Kinerja Pemerintah Daerah. Selain itu, dalam penelitian ini adanya variabel kontinjensi (budaya organisasi) sebagai variabel *moderating* yang mengukur kinerja Pemerintah daerah dalam mempengaruhi *budgetary goal characteristics*. Penelitian ini berusaha ingin mengetahui pengaruh *budgetary goal characteristics* dapat membedakan dengan penelitian sebelumnya. Penelitian ini berusaha ingin mengetahui pengaruh *budgetary goal*

characteristics terhadap kinerja Pemerintah Daerah Kabupaten Indragiri Hulu dengan Budaya Organisasi sebagai variabel *Moderating* dalam menyusun anggaran, melaksanakan anggaran dan pertanggungjawaban anggaran. Budaya organisasi sebagai variabel *moderating* karena budaya organisasi diduga dapat mempengaruhi hubungan *budgetary goal characteristics* dalam kinerja.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai anggaran dan kinerja Pemerintah Daerah dengan judul:

“Pengaruh Budgetary Goal Characteristics Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah dengan Budaya Organisasi Sebagai Moderating Variabel (Studi Empiris pada Pemerintah Daerah Kabupaten Indragiri Hulu)”.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan dalam latar belakang masalah diatas, maka masalah pokok yang ada dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah *budgetary goal characteristics* (karakteristik tujuan anggaran) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja Pemerintah Daerah ?
2. Apakah budaya organisasi mempengaruhi hubungan antara *budgetary goal characteristics* (karakteristik tujuan anggaran) dengan Kinerja Pemerintah Daerah ?

C. Tujuan dan Manfaat penelitian

1. Tujuan penelitian

- a. Untuk mendapatkan bukti empiris mengenai pengaruh *budgetary goal characteristics* terhadap kinerja Pemerintah Daerah dalam menyusun, pelaksanaan dan pertanggungjawaban anggaran pada organisasi (instansi) Pemerintah Daerah.
- b. Untuk mendapatkan bukti empiris mengenai budaya organisasi yang mempengaruhi hubungan *budgetary goal characteristics* terhadap kinerja Pemerintah Daerah.

2. Manfaat Penelitian

- a. Bagi pengembangan ilmu pengetahuan, diharapkan penelitian ini dapat menambah *literature* dan memberikan kontribusi bagi pengembangan teori terutama yang berkaitan dengan kinerja manajerial disektor publik.
- b. Bagi Pemerintah, dapat memberikan informasi yang bermanfaat, berupa sumbangan pemikiran bagi Pemerintah Daerah untuk mengetahui praktik-praktik pengukuran kinerja di instansi Pemerintah dan meneliti pengaruh *budgetary goal characteristics* terhadap kinerja Pemerintah Daerah dengan budaya organisasi sebagai variabel *moderating*.
- c. Bagi pihak lain, penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan publik mengenai pengaruh *budgetary goal characteristics* terhadap kinerja Pemerintah Daerah.

D. Sistematika Penulisan

Agar memperoleh gambaran yang jelas mengenai pembahasan permasalahan diatas, maka penulis menyusun dan mengelompokkan sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini berisikan tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II : TELAAH PUSTAKA

Bab ini menguraikan tentang teori yang berkaitan dengan objek pembahasan yang diperoleh dari tinjauan pustaka, mengemukakan hipotesis dan variabel penelitian.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tentang lokasi dan objek penelitian, populasi dan sampel, jenis dan sumber data dan metode analisis data.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan tentang analisis statistik deskriptif, metode analisis data dan menguraikan hasil dan pembahasan.

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini merupakan bab penutup dimana akan diambil sebuah kesimpulan berdasarkan penelitian yang telah dilakukan serta memberikan beberapa saran.

BAB II

TELAAH PUSTAKA

A. Anggaran

1. Pengertian Anggaran

Anggaran (*budget*) adalah suatu alat untuk merencanakan pengeluaran dan pendapatan, untuk mengendalikan, mengkoordinasikan, mengkomunikasikan, memotivasi dan untuk mengevaluasi prestasi (Kenis, 1979).

Menurut Nafarin (2004;12) Anggaran adalah suatu rencana keuangan periodik yang disusun berdasarkan program yang telah disahkan. Anggaran merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang untuk jangka panjang.

Hansen dan Mowen (2001) mendefinikan anggaran atau budget sabagai perencanaan keuangan untuk masa depan yang memuat tujuan serta tindakan-tindakan yang akan ditempuh untuk mencapai tujuan tersebut.

Mulyadi (2001) mendefinisikan anggaran sebagai berikut:

“Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran yang alin, mencakup jangka waktu satu tahun. Anggaran merupakan suatu rencana jangka pendek yang disusun berdasarkan rencana kegiatan jangka panjang yang ditetapkan dalam proses penyusunan”.

Dari pendapat diatas, maka dapat disimpulkan bahwa anggaran adalah perencanaan keuangan masa depan suatu organisasi yang disusun berdasarkan program yang telah disahkan dalam jangka waktu tertentu (biasanya satu tahun) untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2. Tujuan Anggaran

Setiap kegiatan yang dilakukan pasti memiliki tujuan, demikian pula halnya dengan anggaran. Secara umum anggaran bertujuan memberikan pedoman bagi perusahaan dalam menjalankan operasi dan aktivitas sehari-hari. Dengan adanya anggaran maka perusahaan cenderung memenuhi target-target yang telah ditetapkan sehingga produktifitas tercapai dan pemborosan dapat diminimalisir.

Menurut Nafarin (2004;15) secara spesifik, tujuan disusunnya anggaran:

- a. Digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan investasi dana.
- b. Memberikan batasan atas jumlah dana yang dicari dan digunakan.
- c. Merinci jenis sumber dana yang dicari maupun jenis investasi dana, sehingga dapat memudahkan pengawasan.
- d. Merasionalkan sumber dan investasi dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal.
- e. Menyempurnakan rencana yang telah disusun karena dengan anggaran lebih jelas dan nyata terlihat, dan
- f. Menampung dan menganalisis serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.

Hansen dan Mowen (2001) mengemukakan tujuan penganggaran yaitu:

1. Memaksa manajer untuk membuat rencana.
2. Memberikan informasi sumber daya yang dapat meningkatkan kualitas.
3. Sebagai standar bagi evaluasi kerja.
4. Meningkatkan komunikasi dan koordinasi.

3. Fungsi Anggaran

Menurut Bastian (2006) fungsi anggaran adalah sebagai berikut:

1. Anggaran merupakan hasil akhir proses penyusunan rencana kerja.
2. Anggaran merupakan cetak biru aktivitas yang akan dilaksanakan dimasa mendatang.
3. Anggaran sebagai alat komunikasi intern yang menghubungkan sebagai unit kerja dan mekanisme kerja antara atasan dan bawahan.
4. Anggaran sebagai alat pengendalian unit kerja.
5. Anggaran sebagai alat motivasi dan persuasi tindakan efektif dan efisien dalam pencapaian visi organisasi.

6. Anggaran merupakan instrumen politik.
7. Anggaran merupakan instrumen kebijakan fiskal.

Anggaran dapat berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian. Anggaran berfungsi sebagai alat perencanaan artinya bahwa anggaran disusun sebelum aktifitas organisasi dilakukan. Anggaran berfungsi sebagai alat pengendalian artinya bahwa anggaran digunakan sebagai pedoman dan pengendalian aktifitas organisasi. Jika aktifitas perusahaan jauh dari yang dianggarkan, maka akan dilakukan perbaikan-perbaikan sehingga dapat meminimalisir pemborosan yang ada.

Menurut Mulyadi (2001) ada beberapa syarat yang harus dipenuhi agar anggaran dapat berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian, yaitu:

1. Partisipasi para manajer pusat pertanggungjawaban dalam proses penyusunan anggaran.
2. Adanya organisasi anggaran dan
3. Penggunaan informasi akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengirim pesan dalam menyusun anggaran dan sebagai pengukur kinerja manajer dalam pelaksanaan anggaran.

4. Klasifikasi Jenis Anggaran

Banyaknya anggaran yang digunakan oleh setiap perusahaan tidaklah sama tergantung besar kecilnya perusahaan dan sifat kegiatan perusahaan tersebut. Begitu juga dalam penggolongan anggaran, terdapat bermacam-macam cara tergantung pada tujuan penggolongan tersebut. Pada umumnya anggaran digolongkan menurut sifatnya ruang lingkup atau intensitas penyusunannya, efektifitasnya dan jangka waktunya.

1. Anggaran Menurut Sifatnya, digolongkan atas:
 - a. *Appropriation Budget*
Anggaran jenis ini banyak diketahui sehingga banyak orang yang beranggapan bahwa istilah budget hanya pada *appropriation*

budget itu saja yang merupakan suatu sebatas tinggi (maksimum) pengeluaran yang diizinkan untuk suatu kegiatan atau tujuan yang telah ditetapkan. Anggaran seperti ini biasanya diterapkan pada kegiatan yang paling sulit dicari atau diukur efisiensinya. Anggaran *appropriation budget* dalam perusahaan digunakan untuk biaya-biaya riset dan pengembangan, dan biaya advertensi lain-lain. Anggaran ini tidak dapat digunakan untuk mengetahui bahwa jumlah pengeluaran suatu pos biaya tidak melebihi anggaran yang telah ditetapkan.

b. *Performance Budget*

Performance Budget merupakan anggaran yang disusun berdasarkan fungsi dan aktivitas yang akan diperoleh, biasanya anggaran ini ditetapkan untuk kegiatan-kegiatan yang ingin diukur prestasinya.

2. Anggaran menurut Ruang Lingkupnya

a. *Comprehensive Budget*

Anggaran yang meliputi seluruh fungsi-fungsi dan tingkat manajemen dari satu perusahaan. Anggaran jenis ini sering disebut dengan *master budget* atau anggaran induk.

b. *Partial Budget*

Anggaran yang terbatas ruang lingkupnya misalnya untuk suatu kegiatan perusahaan saja.

3. Anggaran Menurut Fleksibilitasnya

a. *Fixed Budget*

Anggaran yang tidak disesuaikan dengan volume actual yang diperoleh dengan kata lain anggaran tetap adalah anggaran yang disusun untuk periode tertentu. Anggaran tetap ini kurang baik karena sifat statis sedangkan kondisi-kondisi yang dihadapi tidak selalu sama dengan yang direncanakan.

b. *Flexibilitas Budget*

Anggaran yang disusun untuk berbagai kegiatan. Dalam anggaran fleksibel ini besarnya biaya dihubungkan dengan volume kegiatan yang menjadi dasar dalam penyusunan anggaran fleksibel adalah tingkat laku biaya dalam hubungannya dengan volume kegiatan.

4. Anggaran Menurut Jangka Waktunya

a. *Strategic Plan*

Anggaran yang periode waktunya lebih dari satu tahun.

b. *Tactical Plan*

Anggaran yang periodenya satu tahun atau kurang dari satu tahun. anggaran ini dikelompokkan menjadi:

1. *Operational Budget* terdiri dari

- a. Anggaran proyeksi Laba Rugi yaitu dihitung atau ditaksir berdasarkan besarnya laba.
- b. Anggaran pembantu Laba Rugi yaitu anggaran yang meliputi kegiatan yang menyokong penyusunan suatu laporan laba rugi.

2. *Financial Budget*

Anggaran yang disusun sebagai akibat terjadinya perubahan kekayaan hutang beserta piutang perusahaan. Perubahan ini diakibatkan oleh kegiatan yang dilakukan perusahaan.

Anggaran ini dibagi lagi menjadi:

- a. Anggaran Proyeksi Neraca yaitu anggaran yang mencerminkan perkiraan semua aktiva dan passiva yang dimiliki pada akhir periode tertentu.
- b. Anggaran Pembantu Proyeksi Neraca yaitu anggaran yang memperinci masing-masing pos yang ada dalam neraca terutama pos-pos yang berhubungan dengan masalah likuiditas perusahaan.

5. Anggaran Sektor Publik

Mardiasmo (2002:62) menyatakan bahwa anggaran publik berisi rencana kegiatan yang direpresentasikan dalam bentuk rencana perolehan pendapatan dan belanja dalam satuan moneter. Dalam bentuk yang paling sederhana, anggaran publik merupakan suatu dokumen yang menggambarkan kondisi keuangan dari suatu organisasi yang meliputi informasi mengenai pendapat, belanja dan aktivitas. Anggaran berisi estimasi mengenai apa yang akan dilakukan organisasi dimasa akan datang. Setiap anggaran memberikan informasi mengenai apa yang hendak dilakukan dalam beberapa periode yang akan datang.

Menurut Mardiasmo (2002;62) anggaran publik merupakan suatu rencana financial yang menyatakan:

1. Berapa biaya atas rencana-rencana yang dibuat (pengeluaran/ belanja)
2. Berapa banyak dan bagaimana caranya memperoleh uang untuk mendanai rencana tersebut (pendapatan).

6. **Komponen Karakteristik Tujuan Anggaran (*Budgetary Goal characteristics*).**

Sistem penganggaran merupakan komponen-komponen yang berperan

serta dalam mewujudkan tersusunnya suatu rencana keuangan baik rencana jangka pendek maupun jangka panjang. Dengan penggunaan anggaran secara terus menerus, maka fungsi anggaran sebagai alat pengendalian akan tercapai. Kenis (1979) dalam Kurnia (2004) mengemukakan Lima *budgetary goal characteristics* yaitu:

a. Partisipasi Penyusunan Anggaran (*Budgetary Participation*)

Partisipasi anggaran menggambarkan keterlibatan manajer dalam menyusun anggaran pada pusat pertanggungjawaban. Organisasi sering mengikursertakan manajer tingkat menengah dan bawah dalam proses penyusunan anggaran. Keikutsertaan para manajer ini sangat penting dalam upaya memotivasi bawahan untuk serta mencapai tujuan perusahaan. Partisipasi memungkinkan terjadinya komunikasi yang semakin baik, interaksi satu sama lain serta bekerja sama dalam tim untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Ghozali (2002) partisipasi anggaran adalah tingkat pengaruh dan keterlibatan yang dirasakan individu dalam proses perancangan anggaran. Menurut Kenis (1979) dalam Darlis (2005) mendefinisikan partisipasi anggaran sebagai sejauh mana manajer berpartisipasi dalam menyiapkan anggaran dan mempengaruhi sasaran anggaran dari masing-masing pusat pertanggungjawaban.

Keikutsertaan manajer ini sangat penting dalam upaya memotivasi bawahan untuk turut serta mencapai tujuan perusahaan. Partisipasi kemungkinan terjadinya komunikasi yang semakin baik, interaksi satu sama lain serta bekerja sama dalam tim untuk mencapai tujuan organisasi. Partisipasi penganggaran adalah proses yang menggambarkan individu-individu terlibat dalam penyusunan

anggaran dan mempunyai pengaruh terhadap target anggaran dan perlunya penghargaan atas pencapaian target anggaran tersebut.

Sardjito (2007) menyimpulkan hasil penelitiannya bahwa partisipasi anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah mempunyai pengaruh yang signifikan, artinya semakin tinggi partisipasi penyusunan anggaran maka akan semakin meningkatkan kinerja aparat pemerintah daerah. Partisipasi anggaran pada sektor publik terjadi ketika antara pihak eksekutif, legislatif dan masyarakat bekerja sama bekerja dalam pembuatan anggaran. Semakin tinggi tingkat keterlibatan manajer dalam proses penyusunan anggaran, maka akan semakin meningkatkan kinerja.

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 kerjasama antara departemen, dan
4. Para karyawan dapat lebih menyadari situasi di masa yang akan datang yang berkaitan dengan sasaran dan pertimbangan lain.

b. Kejelasan Sasaran Anggaran (*budget Goal Clarity*)

Kejelasan sasaran anggaran menggambarkan luasnya tujuan anggaran yang dinyatakan secara spesifik dan jelas, dan dimengerti oleh siapa saja yang bertanggung jawab terhadap pencapaiannya (Kenis 1979 dalam Kurnia 2004). Manajemen tingkat atas dapat meningkatkan kepuasan kerja, menurunkan ketegangan kerja, dan memperbaiki anggaran yang dihubungkan dengan sikap, kinerja anggaran, dan efisiensi biaya manajer tingkat bawah secara signifikan meningkatkan kejelasan dan ketegasan tujuan anggaran mereka.

Munawar (2006) menemukan bahwa kejelasan sasaran anggaran mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja aparat pemerintah kabupaten Kupang dalam mempertanggungjawabkan anggaran yang telah dibuat.

Mencantumkan sasaran anggaran secara spesifik lebih produktif dibandingkan dengan tidak adanya sasaran yang spesifik dan hanya mendorong karyawan untuk melakukan yang terbaik. Sasaran yang tidak jelas dapat menyebabkan kebingungan, tekanan dan ketidakpuasan dari karyawan.

c. Evaluasi Anggaran (*Budgetary Evaluation*)

Evaluasi anggaran adalah tindakan yang dilakukan untuk menelusuri penyimpangan atas anggaran ke departemen yang bersangkutan dan digunakan sebagai dasar untuk penilaian kinerja departemen (Kenis, 1979). Hal ini akan mempengaruhi tingkah laku, sikap, dan kinerja manajer. *Punitive approach* dapat mengakibatkan rendahnya motivasi dan sikap yang negatif, sedangkan *Supportive approach* dapat mengakibatkan sikap dan perilaku yang positif. Evaluasi anggaran menunjuk pada perbedaan anggaran yang digunakan oleh pimpinan departemen dalam instansi pemerintah dan digunakan dalam evaluasi kinerja mereka.

Kenis (1979) dalam Kurnia (2004) menjelaskan bahwa Evaluasi mempunyai 4 tujuan yaitu:

1. Meyakinkan bahwa kinerja yang sesungguhnya sesuai dengan kinerja yang diharapkan.
2. Memudahkan untuk membandingkan antara kinerja individu satu dengan yang lainnya.
3. Sistem evaluasi kinerja dapat memicu suatu isyarat tanda bahaya, memberi sinyal mengenai masalah-masalah yang mungkin terjadi.
4. Untuk menilai pembuatan keputusan manajemen.

Munawar (2006) menemukan bahwa evaluasi anggaran berpengaruh

positif terhadap kinerja aparat pemerintah daerah di Kabupaten Kupang. Hal ini menunjukkan bahwa dalam menyusun melaksanakan anggaran yang telah ditetapkan mereka selalu melakukan evaluasi terhadap kegiatan-kegiatan yang telah diprogramkan, sehingga membuat kinerja menjadi baik.

d. Umpan Balik Anggaran (*Budgetary Feedback*)

Umpan balik anggaran menunjuk pada hasil yang diperoleh dari penyusunan anggaran tersebut. Umpan balik anggaran ini berfungsi sebagai tolak ukur untuk mengetahui hasil usaha Aparat Pemerintah dalam penyusunan anggaran maupun dalam melaksanakan anggaran tersebut.

Nafarin (2004) menyatakan umpan balik terhadap sasaran anggaran yang dicapai adalah variabel penting yang memberikan motivasi kepada manajer. Jika anggota organisasi tidak mengetahui hasil yang diperoleh dari upayanya untuk mencapai sasaran, maka ia tidak mempunyai dasar untuk merasakan kesuksesan atau kegagalan, dan tidak ada insentif untuk menunjukkan kinerja yang lebih baik, dan pada akhirnya menjadi tidak puas.

Munawar (2006) menemukan bahwa umpan balik anggaran mempunyai pengaruh yang cukup positif terhadap kinerja aparat pemerintah. Hal ini menunjukkan bahwa aparat pemerintah daerah kabupaten Kupang mengetahui umpan balik dari kegiatan yang telah dilakukan untuk kepentingan masyarakat baik dalam penyusunan anggaran maupun dalam melaksanakan anggaran sehingga mereka merasa sukses.

e. Kesulitan Sasaran Anggaran (*Budger Goal Difficulty*)

Tujuan anggaran dapat dibedakan dari “*sangat longgar dan mudah*

dicapai” sampai “*sangat ketat dan tidak dapat dicapai*”. Tujuan yang “*sangat longgar dan mudah dicapai*” membuat individu merasa tidak mempunyai tantangan dalam pencapaian tujuan yang diinginkan. Tujuan yang “*sangat ketat dan tidak dapat dicapai*” membuat individu mengarah pdada perasaan gagal, frustrasi serta menyebabkan tingkat aspirasi individu terhadap tujuan menjadi rendah.

Kenis (1979) dalam Kurnia (2004) 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 mengidentifikasikan bahwa “ketat tetapi dapat dicapai” adalah tingkat untuk kesulitan tujuan anggaran.

Munawar (2006) menemukan bahwa aparat pemerintah daerah di kabupaten Kupang tidak dipengaruhi oleh kesulitan anggaran, sehingga dalam menyusun, melaksanakan dan mempertanggungjawabkan anggaran tidak terlalu memperhatikan mudah atau sulitnya tujuan anggaran yang ingin dicapai.

7. Konsep Penganggaran Daerah

Anggaran Daerah merupakan salah satu alat yang memegang peranan penting dalam rangka meningkatkan pelayanan publik dan didalamnya tercermin kebutuhan masyarakat dengan memperhatikan potensi dan sumber-sumber kekayaan daerah. APBN merupakan rencana keuangan tahunan Pemerintah Negara yang disetujui oleh Dewan Perwakilan Rakyat/ DPR (UU Keuangan Negara, 2002).

Tujuan utama dari proses perumusan anggaran adalah menterjemahkan perencanaan ekonomi Pemerintah, yang terdiri dari perencanaan *input* dan *output* dalam satuan keuangan. Oleh karena itu, proses perumusan anggaran harus dapat menggali dan mengendalikan sumber-sumber dana publik. Proses pembuatan satu tahun anggaran tersebut dikenal dengan istilah penganggaran.

Penganggaran setidaknya mempunyai tiga tahapan, yakni (1) *perumusan proposal anggaran*, (2) *pengesahan proposal anggaran*, (3) *pengimplementasian anggaran* yang telah ditetapkan sebagai produk hukum.

Untuk dapat menghasilkan struktur anggaran yang sesuai dengan harapan dan kondisi normatif maka APBD yang pada hakikatnya 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 sisa pokok sesuai dengan kondisi, potensi, aspirasi dan kebutuhan riil di masyarakat untuk suatu tahun tertentu. 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 (PP No 58 Tahun 2005).

8. Mekanisme Penyusunan APBD

Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) disusun berdasarkan pendekatan kinerja, yaitu suatu sistem anggaran yang mengutamakan upaya pencapaian hasil kerja dari perencanaan alokasi biaya yang ditetapkan.

Berdasarkan pendekatan kinerja, APBD disusun berdasarkan pada sasaran tertentu yang hendak dicapai dalam satu tahun anggaran. Dalam rangka menyiapkan rancangan APBD, Pemerintah Daerah bersama-sama legislatif daerah menyusun kebijakan umum APBD yang memuat petunjuk dan ketentuan-ketentuan umum yang disepakati sebagai pedoman dalam penusunan APBD. Kebijakan anggaran yang dimuat dalam kebijakan umum APBD, selanjutnya menjadi dasar untuk penilaian kinerja keuangan daerah selama satu tahun anggaran (PP Nomor 58 tahun 2005).

Dalam menyusun anggaran tahunan, mekanisme dan proses penjaringan informasi pada dasarnya merupakan bagian dari upaya pencapaian visi, misi, tujuan, dan sasaran yang telah ditetapkan dalam rencana strategis daerah. Namun demikian, dalam proses ini kebijakan anggaran harus dijadikan payung bagi eksekutif khususnya unit kerja dalam menyusun kebijakan anggaran tahunan. Dalam penyusunan rencana kerja masing-masing program harus sudah memuat secara lebih rinci uraian mengenai nama program, tujuan dan sasaran program *output* yang akan dihasilkan, sumberdaya yang dibutuhkan, periode pelaksanaan program, lokasi dan indikator kinerja. Seluruh program yang telah dirancang oleh masing-masing unit kerja, selanjutnya diserahkan kepanitia eksekutif. Panitia eksekutif selanjutnya menganalisis dan bila perlu menyeleksi program-program yang akan dijadikan rencana kerja di masing-masing unit kerja berdasarkan program kerja yang masuk ke panitia eksekutif, selanjutnya disusun dan dirancang draf Kebijakan Pembangunan dan Kebijakan Anggaran tahunan (APBD) yang nantinya akan dibahas dengan pihak legislatif (Kepmendagri No 29 Tahun 2002).

9. Peranan Anggaran Dalam Pengukuran Kinerja

Kinerja dapat diukur melalui pencapaian anggaran yang telah ditetapkan. Anggaran berkaitan dengan *input*, *output* dan *outcome*. Dalam pengukuran kinerja yang dihubungkan dengan anggaran perlu adanya perbandingan dengan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan, sehingga diperlukan peran akuntabilitas Pemerintah. Namun, yang tidak kalah penting harus diperhatikan adalah para pembuat kebijakan dan professional harus merumuskan visi dan tujuan dari rencana strategis dengan menggunakan *input* yang berasal dari publik. Sehingga, perlu dilakukan akomodasi atau *input* tersebut agar tidak mengundang kritikan dari publik.

Pengukuran kinerja tidak hanya sebatas pengukuran anggaran yang telah digunakan, namun juga mencakup berbagai aspek sehingga dapat memberikan informasi yang efektif dan efisien dalam pencapaian kinerja yang di harapkan. Sesuai dengan pendekatan kinerja, maka setiap alokasi biaya yang direncanakan harus dikaitkan dengan tingkat pelayanan dan hasil yang diharapkan dapat dicapai. Kinerja Pemerintah Daerah dapat diukur melalui evaluasi terhadap pelaksanaan anggaran (Kepmendagri No 29 Tahun 2002).

10. Pendekatan Kontinjensi

Pendekatan kerangka kontinjensi memungkinkan adanya variabel-variabel lain yang dapat bertindak sebagai faktor *moderating* atau *intervening* yang mempengaruhi hubungan antara karakteristik tujuan anggaran dengan kinerja aparat pemerintah (Govindarajan 1986 dalam Kurnia 2004). Indriantoro dan Supomo (2002) menjelaskan bahwa variabel *medertaing* adalah variabel yang

memperkuat atau memperlemah hubungan langsung antara variabel independent dan variabel dependen. Berdasarkan pada pendekatan kontinjensi diatas, ada dugaan bahwa budaya organisasi akan mempengaruhi hubungan antara karakteristik tujuan anggaran dengan kinerja aparat pemerintah.

B. Kinerja

1. Kinerja Manajerial

Pengertian kinerja menurut kamus besar bahasa indonesia (1995;503) adalah kata benda (n) yang artinya: 1. sesuatu yang dicapai, 2. prestasi yang dilihatkan, 3. kemampuan kerja.

Mardiasmo (2001;21) mengemukakan kinerja program berhubungan dengan akuntabilitas publik, karena pemerintah sebagai pengemban masyarakat bertanggungjawab atas kinerja yang telah dilakukannya, hal tersebut karena pemerintah berkewajiban untuk mengelola program pembangunan dalam rangka menjalankan pemerintahannya. Untuk mendukung dilakukannya pengelolaan program pembangunan, maka diperlukan suatu bentuk pengelolaan yang berorientasi pada kinerja dari masing-masing institusi yang terlibat didalamnya.

Mahoney et. al (1965) dalam Kurnia (2004) mendefinisikan kinerja manajerial didasarkan pada fungsi-fungsi manajemen yang ada dalam teori manajemen klasik, yaitu seberapa jauh manejer mampu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang meliputi: perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervise, pemilihan staf, negosiasi dan perwakilan.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja (prestasi kinerja) adalah hasil suatu karya yang dicapai oleh seseorang dalam

melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya berdasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan waktu yang diukur dengan mempertimbangkan kuantitas, kualitas, dan ketetapan waktu. Kinerja (prestasi kerja) dapat diukur melalui pengukuran tertentu (standar) dimana kualitas adalah berkaitan dengan mutu kerja yang dihasilkan, sedangkan kuantitas adalah jumlah hasil kerja yang dihasilkan dalam kurun waktu tertentu, dan ketetapan waktu adalah kesesuaian waktu yang telah direncanakan.

2. Pengukuran kinerja

Pengukuran kinerja merupakan manajemen pencapaian kinerja. Pengukuran kinerja secara berkelanjutan akan memberikan umpan balik, sehingga upaya perbaikan secara terus menerus akan mencapai keberhasilan dimasa yang akan datang.

Bastian (2006) menyatakan bahwa pengukuran kinerja merupakan alat manajemen untuk :

1. Memastikan pemahaman para pelaksana dan ukuran yang digunakan untuk pencapaian kinerja.
2. Memastikan tercapainya skema kinerja yang disepakati.
3. Memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkan dengan skema kerja serta melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja.
4. Memberikan penghargaan dan hukuman yang objektif atas kinerja yang dicapai setelah dibandingkan dengan skema indikator kinerja yang telah disepakati.
5. Menjadikan alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam upaya memperbaiki kinerja organisasi.
6. Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan telah terpenuhi.
7. Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah.
8. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif.
9. Menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan.
10. Mengungkapkan permasalahan yang terjadi.

Menurut Bastian (2006), setiap organisasi biasanya tertarik pada pengukuran kinerja dalam aspek berikut :

1. *Aspek financial*
Aspek financial meliputi anggaran atau *cash flow*. Aspek financial ini sangat penting diperhartikan dalam pengukuran kinerja, sehingga kondisi keuangan dapat dianalogikan sebagai aliran darah dalam tubuh manusia.
2. *Kepuasan pelanggan*
Dalam globalisasi perdagangan, peran dan posisi pelanggan sangat krusial dalam penentuan strategi perusahaan. Untuk itu jika dikaitkan dengan pemerintahan maka yang dilihat adalah kepuasan masyarakat, bagaimana pemerintah memberikan pelayanan kepada masyarakat.
3. *Operasi dan Bisnis Internal*
Informasi operasi bisnis internal diperlukan untuk memastikan kegiatan organisasi mencapai tujuan dan sasaran organisasi yang tercantum dalam skema strategis.
4. *Kepuasan pegawai*
Dalam organisasi yang banyak melakukan inovasi, peran strategis pegawai sungguh sangat nyata.
5. *Kepuasan komunitas dan shareholders/ stakeholders*
Pengukuran kinerja perlu didesain untuk mengakomodasikan kepuasan dari para stakeholders.
6. *Waktu*
Ukuran waktu juga merupakan variabel yang perlu diperhatikan dalam desain pengukuran kinerja, sehingga informasi yang dibutuhkan diharapkan relevan dan *up to date*.

Bastian (2006), menyatakan Indikator Kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan, dengan memperhitungkan indikator masukan (*input*), keluaran (*output*), hasil (*outcomes*), manfaat (*benefit*), dan dampak (*impacts*).

1. Indikator masukan (*input*) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran.
2. Indikator pengeluaran (*output*) adalah sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik dan non fisik.
3. Indikator hasil (*outcomes*) adalah segala sesuatu yang mencerminkan fungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah (*efek langsung*).

4. Indikator manfaat (*benefit*) adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan.
5. Indikator dampak (*impacts*) adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif terhadap setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang telah ditetapkan.

Menurut Larry D Stout (1993) dalam *performance Measurement Guide* dalam Bastian (2006), menyatakan bahwa pengukuran/penilaian kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi (*mission accomplishment*) melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa ataupun suatu proses.

Menurut Whittaker (1993) dalam Bastian (2006) dalam *government performance and resuld act, A mandate for strategic planning and Performance measurement* sebagai berikut Pengukuran/penilaian kinerja adalah suatu alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas.

3. Pengukuran Kinerja Organisasi Sektor Publik dan Sektor Swasta

a. Pengukuran Kinerja Organisasi Sektor Publik

Sektor publik adalah merupakan sektor yang selalu mengalami tekanan untuk dapat meningkatkan kegiatannya dan memberikan produk dan pelayanan secara lebih efisien dan dapat biaya yang timbul bagi pembayar pajak. Dalam hal ini, pengukuran kinerja merupakan alat yang bermanfaat dalam usaha pencapaian tujuan tersebut, oleh karena itu pengukuran kinerja dapat dilakukan proses penilaian terhadap pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan dan pengukuran kinerja dapat memberikan penilaian objektif dalam pengambilan keputusan organisasi maupun manajemen. Jadi, pengukuran kinerja dapat

membantu meningkatkan kualitas dan menurunkan biaya yang timbul dari kegiatan-kegiatan.

Menurut Mardiasmo (2002) pengukuran kinerja sektor publik dilakukan untuk memenuhi tiga tujuan, yaitu:

1. Pengukuran kinerja sektor publik dimaksudkan untuk membantu memperbaiki kinerja pemerintah daerah.
2. Ukuran kinerja sektor publik digunakan untuk pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan
3. Ukuran kinerja sektor publik dimaksudkan untuk mewujudkan pertanggungjawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan.

Menurut Mardiasmo (2002) manfaat pengukuran kinerja sektor publik, yaitu:

1. Memberikan pemahaman mengenai ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja manajemen.
2. Memberikan arah untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan.
3. Untuk monitor dan mengevaluasi pencapaian kinerja dan membandingkan dengan target kinerja serta melakukan tindakan korektif untuk memperbaiki kinerja.
4. Sebagai dasar untuk memberikan penghargaan dan hukuman (*reward and punishment*) secara obyektif atas pencapaian prestasi yang diukur sesuai dengan system pengukuran kinerja yang telah disepakati.
5. Sebagai alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam rangka memperbaiki kinerja organisasi.
6. Membantu mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi.
7. Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah, dan
8. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara obyektif.

b. Pengukuran Kinerja Sektor Swasta

Model pengukuran kinerja organisasi di sektor swasta didorong untuk melakukan inovasi yang terus menerus disebabkan oleh perubahan selera konsumen dan untuk memaksimalkan keuntungan serta persaingan antar organisasi dalam industri tertentu. Dorongan ini menegharuskan organisasi sektor

swasta untuk melakukan perencanaan strategi, pengukuran kinerja, dan merencanakan ukuran kinerja yang tepat untuk menilai kesuksesan dalam organisasi. Kesuksesan organisasi tersebut diukur dari sejauh mana organisasi mampu memaksimalkan laba sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan pemegang sahamnya. Organisasi dengan menggunakan ukuran-ukuran kinerja non keuangan seperti *Balance Scorecard*. Namun pengukuran kinerja non keuangan dilakukan untuk mendukung pemaksimalan laba perusahaan.

c. Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah

Menurut Sardjito (2007) Kinerja Aparat Pemerintah adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membantu pimpinan dalam menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur financial dan non financial. Sistem pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai pengendalian organisasi karena pengukuran kinerja diperkuat dengan menetapkan *reward and punishment system*.

Menurut Argyris (1952) dalam Darlis (2005) menyatakan bahwa Kunci dari kinerja yang efektif adalah apabila tujuan dari anggaran tercapai dan partisipasi dari bawahan memegang peranan penting dalam mencapai tujuan. Partisipasi umumnya dinilai suatu pendekatan yang dapat meningkatkan kinerja anggota organisasi.

Dalam mengukur keberhasilan/kegagalan suatu organisasi, seluruh aktivitas organisasi harus dapat dicapai dan diukur. Pengukuran ini tidak hanya dilakukan pada input program tetapi juga pada keluaran manfaat dari program.

Bastian (2005) menjelaskan indikator kinerja merupakan ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran.

C. Organisasi dan Budaya Organisasi

1. Organisasi

Telah didefinisikan oleh para ahli sebagaimana di kutip oleh H. Malayu SP. Hasibuan (2004):

- a. Louis A. Allen
Organisasi sebagai proses penentuan dan pengelompokkan pekerjaan yang akan dikerjakan, menetapkan dan melimpahkan wewenang dan tanggung jawab, dengan maksud untuk memungkinkan orang-orang bekerja sama secara efektif dalam mencapai tujuan.
- b. Chester I. Barnard
Organisasi adalah suatu sistem kerjasama yang terkoordinasi secara sadar dan dilakukan oleh dua orang atau lebih.
- c. Drs. M. Manulung
Organisasi dalam arti yang dinamis (pengorganisasian) adalah suatu proses penetapan dan pembagian pekerjaan yang dilakukan, pembatasan tugas-tugas atau tanggung jawab serta wewenang dan penetapan hubungan-hubungan antara unsure-unsur organisasi, sehingga memungkinkan orang-orang dapat bekerja bersama-sama seefektif mungkin untuk pencapaian tujuan. Secara singkat organisasi adalah suatu perbuatan difensiasi tugas-tugas.

2. Budaya Organisasi

Budaya telah menjadi konsep penting dalam memahami masyarakat dan sekelompok manusia untuk waktu yang panjang. Budaya dalam arti *antropologi* dan sejarah adalah inti dari sekelompok atau masyarakat yang berbeda mengenai cara para anggotanya saling berinteraksi dengan orang luar serta bagaimana mereka menyelesaikan apa yang dilakukannya.

Menurut definisi, budaya itu sukar dipahami, tidak berwujud, *implisit*, dan dianggap sudah semestinya atau baku. Definisi lain menyebutkan budaya adalah sejumlah pemahaman penting seperti norma, nilai sikap, dan keyakinan yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi. Budaya sebagai suatu pola asumsi dasar yang dimiliki bersama yang didapat oleh kelompok ketika memecahkan

masalah penyesuaian *external* dan integrasi *internal* yang telah berhasil dengan cukup baik untuk dianggap sah dan oleh karena itu, diharapkan untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk menerima, berfikir, dan merasa berhubungan dengan masalah tersebut. Jadi, budaya adalah bagaimana organisasi menggabungkan dari asumsi, perilaku, cerita, ide, metafora, dan ide lain untuk menentukan apa arti bekerja dalam suatu organisasi.

Robbins (2002) mengatakan bahwa budaya organisasi mengacu pada suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, yang membedakan organisasi itu dengan organisasi lain. Sistem makna bersama ini, bila diamati dengan seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu. "Budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi suatu sistem makna bersama".

Hotstede (1994) dalam Trisnaningsih (2007) budaya organisasi memiliki pengertian sebagai pola pemikiran, perasaan dan tindakan dari suatu kelompok sosial, yang membedakan dengan kelompok sosial yang lain. Trisnaningsih (2007) menyatakan bahwa budaya dalam organisasi merupakan nilai yang di anut bersama oleh anggota organisasi, cenderung membentuk perilaku kelompok. Nilai-nilai budaya organisasi cenderung tidak terlihat maka sulit berubah. Norma kelompok yang dapat dilihat, tergambar pada pola tingkah laku dan gaya anggota organisasi relatif dapat berubah.

Menurut Rivai (2004:432) budaya melakukan sejumlah fungsi didalam sebuah organisasi yaitu:

- a. Budaya mempunyai suatu peran artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lain.

- b. Budaya memberikan identitas bagi organisasi.
- c. Budaya mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dan pada kepentingan individu.
- d. Budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial.
- e. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu serta membentuk sikap dan perilaku karyawan.

Dengan perkataan lain, budaya organisasi adalah kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah laku sehari-hari dan membuat keputusan untuk karyawan dan mengarahkan tindakan mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Budaya harus sejalan dengan tindakan organisasi pada bagian lain seperti perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian.

D. Kerangka Konseptual

1. Pengaruh Budgetary Goal Characteristics Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah.

Menurut (Kepmendagri No 29 Tahun 2002) pengukuran kinerja tentunya tidak terbatas pada masalah pemakaian anggaran, namun lebih dari itu. Pengukuran kinerja mencakup berbagai aspek sehingga dapat memberikan informasi yang efisien dan efektif dalam pencapaian kinerja tersebut. Sesuai dengan pendekatan kinerja yang digunakan dalam penyusunan anggaran, maka setiap alokasi biaya yang direncanakan harus dikaitkan dengan tingkat pelayanan atau hasil yang diharapkan dapat dicapai. Kinerja Pemerintah Daerah dapat diukur melalui evaluasi terhadap pelaksanaan anggaran.

Maryanti (2002) menemukan bahwa partisipasi anggaran, kejelasan tujuan anggaran, umpan balik anggaran, evaluasi anggaran, dan kesulitan tujuan anggaran, tidak berpengaruh terhadap kinerja Pemerintah Daerah. Hal ini menunjukkan bahwa anggaran yang di buat oleh Pemerintah Daerah adalah tidak

spesifik dan tidak jelas yang membuat kinerja Pemerintah Daerah menjadi semakin rendah.

Namun berbeda dengan penelitian Munawar (2006), bahwa karakteristik tujuan anggaran secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa karakteristik tujuan anggaran secara keseluruhan menghasilkan pengaruh yang cukup kuat terhadap kinerja Pemerintah Daerah, karena semakin baik kinerja Pemerintah Daerah kabupaten Kupang turut berpartisipasi dalam menyusun rencana anggaran, melaksanakan anggaran, dan menilai sendiri tentang pencapaian anggaran yang telah ditetapkan maka semakin baik kinerjanya.

Michael dan Troy (2002) dalam Munawar (2006) menjelaskan untuk mengukur kinerja sebuah pemerintah lokal dalam perbandingan dengan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan maka diperlukan akuntabel oleh pemerintah lokal. Namun yang tidak kalah pentingnya adalah para pembuat kebijakan dan profesional harus merumuskan misi dan tujuan dari rencana strategis mereka dengan menggunakan input dari masyarakat/ publik. Jika input dari masyarakat ini tidak di akomodasi maka akan mengundang kritikan, walaupun pemerintah lokal sudah melaksanakan secara efisien sekalipun.

Schiff dan Lewin(1970) dalam Sardjito (2007) mengemukakan bahwa anggaran yang telah disusun memiliki peranan sebagai kriteria kinerja, yaitu anggaran digunakan sebagai sistem pengendalian untuk mengukur kinerja manajerial. Seiring dengan peranan anggaran bahwa kunci dari kinerja yang

efektif adalah apabila tujuan dari anggaran tercapai dan partisipasi dari bawahan memegang peranan penting dalam mencapai tujuan tersebut.

2. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Hubungan Antara Budgetary Goal Characteristics dan Kinerja.

Budaya organisasi pada dasarnya berpengaruh terhadap sikap dan perilaku para anggotanya. Oleh sebab itu, perusahaan perlu mengembangkan suatu budaya organisasi yang kuat, pihak perusahaan dapat membentuk sikap atau perilaku para karyawannya sesuai yang diharapkan.

Melalui budaya organisasi akan mendorong timbulnya komitmen untuk kepentingan individu untuk mengembangkan organisasi. Sehingga budaya organisasi akan memberikan dampak positif terhadap prestasi kerja organisasi keseluruhan.

Gibson et al. (1996) dalam Trisnaningsih (2007) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu sistem nilai-nilai, keyakinan dan norma-norma yang unik, dimiliki secara bersama oleh anggota suatu organisasi. Budaya organisasi dapat menjadi kekuatan positif dan negatif dalam mencapai prestasi organisasi yang efektif. Budaya organisasi merupakan salah satu variabel penting bagi seorang pemimpin, karena budaya organisasi mencerminkan nilai-nilai dan menjadi pedoman bagi anggota organisasi.

Penelitian Kurnia (2004) menyimpulkan bahwa kombinasi antara *BGC* dan budaya paternalistik bukan merupakan kesesuaian terbaik artinya budaya paternalistik tidak mampu bertindak sebagai variabel *moderating* yang mempengaruhi hubungan *BGC dengan kinerja manajerial*.

Falikhatun (2007) menemukan ada pengaruh positif budaya organisasi yang berorientasi pada orang dan pengaruh negatif pada budaya organisasi yang berorientasi pada pekerjaan terhadap keefektipan anggaran partisipatif dalam peningkatan kinerja manajerial. Pengaruh positif berarti bahwa budaya organisasi yang berorientasi pada orang cenderung tidak akan menimbulkan *budgetary slack* (*budgetary slack* rendah) dan sebaliknya, jika budaya organisasi yang berorientasi pekerjaan, maka *budgetary slack* tinggi.

Menurut Holmes dan Marsden (1996) dalam Sardjito (2007) Budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap perilaku, cara kerja dan motivasi para manajer dan bawahannya untuk mencapai kinerja organisasi. Berdasarkan hasil penelitian yang berkaitan dengan budaya, ditentukan bahwa dimensi budaya mempunyai pengaruh penyusunan anggaran dalam meningkatkan kinerja manajerial.

Myrdal Rais (1999) dalam Darlis (2005) mengemukakan masyarakat Indonesia masih kental dengan sifat paternalistiknya yaitu kepatuhan kepada pimpinannya hampir tanpa kritik. Para bawahan banyak masih merasa sungkan terhadap atasannya untuk mengungkapkan apa yang menjadi pikiran, gagasan dan ide-ide mereka, meskipun mereka tahu bahwa hal itu baik dari pada sekedar menuruti perintah atasan.

Dengan demikian apabila suatu perusahaan memiliki budaya paternalistik yang kuat dapat pula mempengaruhi *budgetary goal characteristics*. Budaya paternalistik yang cukup kuat dianut para manajer cenderung menghambat adanya

partisipasi dan menurunkan kinerja manajer dan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Dalam mengambil keputusan hendaklah bermusyawarah atau partisipasi atasan dan bawahan seperti yang dijelaskan dalam Surat (QS. Ali Imran: 159).



Artinya : Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah Lembut terhadap mereka. sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu[246]. Kemudian apabila kamu Telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya. (QS. Ali Imran: 159)

[246] Maksudnya : Urusan peperangan dan hal-hal duniawiyah lainnya, seperti urusan politik, ekonomi, kemasyarakatan dan lain-lainnya.

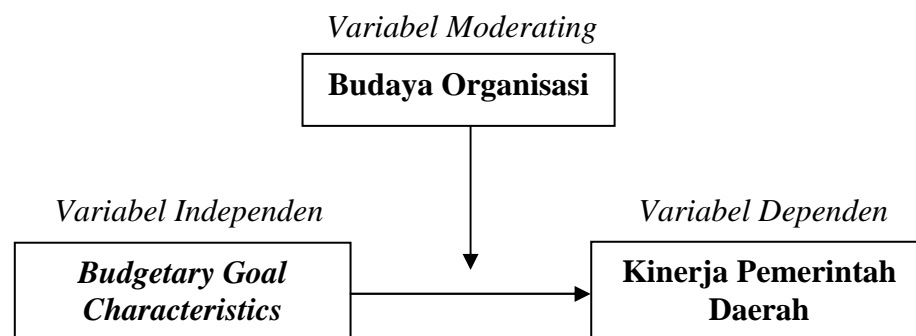
Ayat di atas menerangkan bahwa bermusyawarahlah dalam mengambil keputusan, jadi dapat disimpulkan bahwa dalam penyusunan anggaran atasan harus bermusyawarah dulu kepada karyawan, agar karyawan dapat berpartisipasi dalam penyusunan anggaran atau dalam pengambilan keputusan. Partisipasi memungkinkan terjadinya komunikasi yang semakin baik, interaksi satu sama lain serta bekerja sama dalam tim untuk mencapai tujuan.



Artinya : *Barangsiapa yang mengerjakan kebaikan seberat dzarahpun, niscaya dia akan melihat (balasan)nya.*(QS. Al Zalzalah: 7).

Dari ayat di atas dapat kita mengambil kesimpulan bahwa nilai sikap, perilaku atau budaya organisasi yang baik akan menghasilkan kinerja yang baik. Kinerja yang baik akan memperoleh hasil yang baik atau kesuksesan

Gambar II.I.
Kerangka atau Model Penelitian



E. Hipotesis Penelitian

Dari perumusan masalah dan tujuan penelitian diatas, maka hipotesis dari penelitian ini adalah:

- H1= *Budgetary Goal Characteristics* (karakteristik tujuan anggaran) berpengaruh terhadap kinerja Pemerintah Daerah.
- H2= Budaya organisasi berpengaruh terhadap hubungan antara *Budgetary Goal Characteristics* (karakteristik tujuan anggaran) dan kinerja Pemerintah Daerah.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Lokasi dan Objek Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Kantor-Kantor Dinas yang ada di Pemerintah Daerah Kabupaten Indragiri Hulu Provinsi Riau.

Penelitian ini menggunakan pendekatan yang bersifat survey, dimana dalam melakukan penyelidikan untuk memperoleh fakta-fakta dan keterangan secara langsung peneliti akan langsung turun kelapangan untuk mengumpulkan data. Survey ini dilakukan dengan mengumpulkan daftar pertanyaan (*kuesioner*) yang diantar langsung ke Dinas yang akan diteliti.

B. Populasi dan Sampel Penelitian.

Populasi dalam penelitian ini adalah instansi Pemerintah Daerah di Kabupaten Indragiri Hulu. Pemelihan Dinas dan Kantor dilakukan dengan alasan instansi tersebut merupakan satuan kerja Pemerintah Daerah, yang berarti menyusun, menggunakan dan melaporkan realisasi anggaran.

Sampel dalam penelitian ini adalah Kepala Bagian (Eselon III) dan Kepala Sub Bagian (Eselon IV) di Kabupaten Indragiri Hulu. Alasan dipilihnya pejabat Eselon III dan Eselon IV karena mereka menduduki jabatan teknis dan berwenang serta memiliki peranan yang besar terhadap pekerjaan di lapangan, dimana mereka berhubungan dan terjun langsung dalam pekerjaan teknis dilapangan. Dampaknya mereka memahami permasalahan dilapangan dan mengetahui lebih akurat mengenai anggaran yang dibutuhkan dalam operasional kerja.

Penelitian ini menggunakan metode *Purposive Sampling* (pemilihan sampel bertujuan) dengan menyebarkan kuesioner secara langsung kepada responden. Kuesioner yang disebarkan sebanyak 51 eksamplar.

Tabel III.1.

Daftar Nama-Nama Dinas di Kabupaten Indragiri Hulu

No	Nama Dinas	Responden
1.	Dinas Pemuda, Olahraga, Budaya dan Pariwisata	3 Orang
2.	Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah	3 Orang
3.	Dinas Pertambangan dan Energi	3 Orang
4.	Dinas Kehutanan	3 Orang
5.	Dinas Perkebunan	3 Orang
6.	Dinas Perikanan dan Peternakan	3 Orang
7.	Dinas Pertanian, Tanaman Pangan dan Hortikultura	3 Orang
8.	Dinas Kesehatan	3 Orang
9.	Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi	3 Orang
10.	Dinas Pekerjaan Umum, Pemukiman dan Prasarana Wilayah	3 Orang
11.	Dinas Sosial	3 Orang
12.	Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informasi	3 Orang
13.	Dinas Pasar dan Kebersihan	3 Orang
14.	Dinas Pendidikan	3 Orang
15.	Dinas Perindustrian dan Perdagangan	3 Orang
16.	Dinas Tata Kota	3 Orang
17.	Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil	3 Orang
	Jumlah	51 Orang

Sumber : Data Olahan

C. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data subjek (*self report data*) yang menunjukkan opini, pengalaman, dan karakteristik subjek penelitian secara individu atau secara kelompok yang menjadi subjek penelitian (Indriantoro dan Bambang, 2002).

Data primer yaitu data yang diperoleh langsung dari responden dilokasi penelitian melalui kuesioner.

Data sekunder yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung (melalui perantara), diperoleh dan dicatat atau laporan historis yang tersusun dalam arsip (Indriantoro dan Bambang, 2002 : 147). Data sekunder digunakan dalam memperoleh nama dinas-dinas pemerintahan dan jumlah pegawai.

D. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Mengajukan kuesioner kepada responden yang telah disiapkan sebelum turun kelapangan, kuesioner disusun dengan menyediakan jawaban.
2. Wawancara dengan responden menyangkut hal-hal yang tidak terjangkau dalam daftar pertanyaan.

E. Analisis Data

Menurut Imam Ghozali (2005:51) menerangkan bahwa ada tiga cara menganalisis data yaitu Normalitas, Kualitas data (Validitas, Reliabilitas), Uji Asumsi Klasik (Multikolinearitas, Autokorelasi, Heteroskedastisitas) beda T- test independent yang artinya sebagai berikut:

1. Uji Kualitas Data

Ketetapan penelitian suatu hipotesis sangat tergantung pada kualitas data yang dipakai. Kualitas data dalam pengujian tersebut adalah kualitas data penelitian suatu hipotesis sangat tergantung pada kualitas data yang dipakai dalam penelitian tersebut. Kualitas data penelitian ditentukan oleh instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data (Indriantoro dan Supomo, 2002) untuk menghasilkan data berkualitas.

a. Uji Validitas

Validitas data yang ditentukan oleh proses pengukuran yang kuat, suatu pengukuran dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila instrument tersebut mengukur apa yang sebenarnya diukur.

Penentuan validitas menggunakan korelasi pearson. Hasil dari korelasi antar variabel dibandingkan dengan range angka korelasi -1,0 dan +1 pada tingkat signifikan 0,05 apabila r dihitung mendekati 1, maka instrument itu adalah valid. Dan sebaliknya jika r dihitung mendekati angka 0 (semakin menjauhi angka 1) maka instrument itu tidak valid. Tanda positif (+) pada korelasi tersebut, menunjukkan korelasi yang positif antara setiap pertanyaan dengan skor totalnya, sebaliknya tanda negatif (-) menunjukkan korelasi negatif antara setiap pertanyaan dengan skor total dengan signifikan pada 0,05.

b. Uji Realibilitas

Jika validitas telah diperoleh, maka peneliti harus mempertimbangkan pula realibilitas pengukuran. Pengujian realibilitas bertujuan untuk memenuhi konsistensi hasil pengukuran variabel. Pengukuran yang reliabel akan menunjukkan instrument yang sudah dipercaya dan dapat dihasilkan data yang dipercaya pula.

Realibilitas tiap butir pertanyaan dalam masing-masing instrument akan diuji dengan menggunakan *Cronbach-Alpha coefficient*. Instrument dikatakan handal (*realible*) apabila memiliki *Cronbach Alpha* > r_{tabel} (Santoso, 2002;). Sebaliknya jika *Cronbach Alpha* < r_{tabel} maka instrument tidak *realible* untuk digunakan dalam penelitian.

2. Uji Normalitas Data

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui normalitas distribusi. Model regresi yang baik adalah data yang berdistribusi normal atau mendekati normal. Jika variasi yang dihasilkan dari distribusi data yang tidak normal, maka test statistic yang dihasilkan tidak valid. Uji ini membandingkan nilai observasi dengan nilai yang diharapkan dari suatu distribusi normal. Jika data memperlihatkan karakteristik normal, titiknya akan berada disekitar garis diagonal, maka dapat dipastikan bahwa distribusi data tersebut normal.

Apabila data menyebar disekitar garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas, sedangkan jika data menyebar jauh dari garis diagonal atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka regresi tidak memenuhi asumsi normalitas (Santoso, 2002).

3. Uji Asumsi Klasik

Untuk mengetahui apakah hasil estimasi regresi yang dilakukan terbebas dari bias yang mengakibatkan hasil regresi yang diperoleh tidak valid dan akhirnya hasil regresi tersebut tidak dapat digunakan sebagai dasar untuk menguji hipotesis dan penarikan kesimpulan, maka digunakan asumsi klasik. Tiga asumsi klasik yang harus diperhatikan adalah:

a. Uji Multikoleneartitas

Suatu model regresi mengandung multikoleneartitas jika ada hubungan yang sempurna antara variabel indenpenden atau terdapat korelasi linear. Konsekuensinya adalah kesalahan standar estimasi akan cenderung meningkat dengan bertambahnya variabel independen, tingkat signifikannya yang digunakan

untuk menolak hipotesis nol akan semakin besar, dan probabilitas menerima hipotesis yang salah juga semakin besar. Sehingga model regresi yang diperoleh tidak valid untuk menaksir nilai variabel independen.

Penelitian ini menggunakan *Tolerance dan Varian Inflator factor (VIF)* untuk melihat adanya multikolinearitas dengan formula sebagai berikut:

$$VIF = \frac{1}{(1 - R^2)} = \frac{1}{Tolerance}$$

Dimana R^2 merupakan koefisien determinasi. Bila toleransi kecil artinya menunjukkan nilai VIF akan besar. Untuk nilai bila $VIF > 5$ maka dianggap ada multikolonearitas dengan variabel bebas lainnya, sebaliknya $VIF < 5$ maka dianggap tidak terdapat multikolonearitas (Ghozali 2005).

b. Uji Autokorelasi

Autokorelasi terjadi bila ada korelasi antara individu yang diurutkan berdasarkan waktu. Penyimpangan asumsi ini biasanya muncul pada observasi yang menggunakan data *time series*. Konsekuensi adanya autokorelasi ini adalah varian sampel tidak dapat menggambarkan varian populasinya, dan model regresi yang dihasilkan tidak dapat digunakan untuk manaksir nilai variabel dependen pada nilai variabel indenpenden tertentu.

Umumnya untuk mengetahui adanya autokorelasi dilakukan uji *Durbin-Watson* dengan rumus sebagai berikut:

$$d = \frac{\sum_{t=2}^{t=n} (e_t - e_{t-1})^2}{\sum_{t=2}^{t=n} e_t^2}$$

Keterangan:

1. Jika DW dibawah -2, berarti terdapat autokorelasi positif
 2. Jika DW diantara -2 sampai +2, berarti tidak terjadi autokorelasi
 3. Jika DW diatas +2, berarti autokorelasi negatif
- c. Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas di artikan sebagai tidak samanya varian bagi variabel independen yang di uji dalam *setting* yang berbeda. Pengujian heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual, dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varian dari residualnya tetap, maka tidak ada heteroskedastisitas/homokedastisitas. (Gujarati 1995, dalam Purnamasari 2007).

Untuk melihat ada atau tidaknya heteroskedastisitas, maka digunakan *scatterplot*. Jika membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar, kemudian menyempit) maka terdapat heteroskedastisitas. Sedangkan jika titiknya menyebar secara tidak teratur (pola tidak jelas), maka tidak terdapat heteroskedastisitas.

4. Uji Hipotesis

Untuk menguji hipotesis ini digunakan regresi linear berganda. Focus utama regresi pada penelitian ini adalah signifikan indeks koefisien dan sifat pengaruh interaksi variabel *moderating* (Budaya Organisasi) dengan *Budgetary Goal Characteristics* terhadap Kinerja Pemerintah Daerah.

Pengolahan data penelitian ini menggunakan *Multiple Regression* dengan bantuan (SPSS) versi 14.0 dalam melakukan analisis regresi ini dilakukan dengan

metode enter yaitu metode analisis regresi yang digunakan untuk menganalisis data secara biasa, yaitu semua variabel independen di analisis baik prediktor yang berpengaruh atau yang tidak berpengaruh terhadap kriterium.

Setelah mendapat model penelitian yang baik, maka dilakukan pengujian hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Hipotesis di uji dengan persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = b_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_1 X_2 + e$$

Dimana Y : Kinerja Pemerintah daerah

X_1 : *Budgetary goal characteristics*

X_2 : Budaya organisasi

$X_1 \cdot X_2$: Interaksi antara $X_1 \cdot X_2$

b : Koefisien regresi

e : Standar error

a. Hipotesis Pertama (H_1)

Hipotesis pertama dari penelitian ini adalah apakah *Budgetary Goal Characteristics* (karakteristik tujuan anggaran) berpengaruh terhadap kinerja Pemerintah Daerah Kabupaten Indragiri Hulu.

Hipotesis statistiknya sebagai berikut :

$H_1 =$ *Budgetary Goal Characteristics* (karakteristik tujuan anggaran) berpengaruh terhadap kinerja Pemerintah Daerah Kabupaten Indragiri Hulu.

Diuji dengan persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = b_0 + b_1 X_1 + e$$

Hipotesis ini akan diuji dengan menggunakan uji parsial (uji t). Uji t dilakukan untuk mengetahui apakah *Budgetary Goal Characteristics* (karakteristik tujuan anggaran) berpengaruh terhadap kinerja Pemerintah Daerah Kabupaten Indragiri Hulu. Uji t dilakukan dengan dua arah (2 tails) dengan tingkat keyakinan 95% (yang merupakan standar tingkat keyakinan untuk penelitian bisnis) dan uji tingkat signifikansi pengaruh *budgetary goal characteristics* (karakteristik tujuan anggaran) terhadap kinerja Pemerintah Daerah Kabupaten Indragiri Hulu, dimana tingkat signifikansi ditentukan sebesar 5 % dan *degree of freedom* (df)=n-k.

Kriteria diterima atau ditolak : apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak, sebaliknya apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 diterima.

b. Hipotesis Kedua (H_2)

Hipotesis kedua dari penelitian ini adalah apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap hubungan antara *Budgetary Goal Characteristics* (karakteristik tujuan anggaran) dengan kinerja Pemerintah Daerah Kabupaten Indragiri Hulu

Hipotesis statistiknya sebagai berikut :

H_2 = Budaya Organisasi berpengaruh terhadap hubungan antara *Budgetary Goal Characteristics* (karakteristik tujuan anggaran) dengan kinerja Pemerintah Daerah Kabupaten Indragiri Hulu.

Diuji dengan persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = b_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_1 X_2 + e$$

Hipotesis ini akan diuji dengan menggunakan uji parsial (uji t). Uji t dilakukan untuk mengetahui apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap hubungan antara *Budgetary Goal Characteristics* (karakteristik tujuan anggaran) dengan kinerja Pemerintah Daerah Kabupaten Indragiri Hulu. Uji t dilakukan dengan dua arah (2 tails) dengan tingkat keyakinan 95% (yang merupakan standar tingkat keyakinan untuk penelitian bisnis) dan uji tingkat signifikansi pengaruh *Budgetary Goal Characteristics* (karakteristik tujuan anggaran) terhadap kinerja Pemerintah Daerah Kabupaten Indragiri Hulu, dimana tingkat signifikansi ditentukan sebesar 5% dan *degree of freedom* (df)=n-k.

Kriteria diterima atau ditolak : apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak, sebaliknya apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 diterima.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Demografi Responden

Populasi dalam penelitian ini adalah instansi pemerintahan daerah di Kabupaten Indragiri Hulu. Pemilihan Dinas dan Kantor dilakukan dengan alasan instansi tersebut merupakan satuan kerja Pemerintah Daerah, yang berarti menyusun, menggunakan dan melaporkan realisasi anggaran atau sebagai pelaksana anggaran dari Pemerintah Daerah.

Sampel dalam penelitian ini adalah Kepala Bagian (Eselon III) dan Kepala Sub Bagian (Eselon IV) di Kabupaten Indragiri Hulu. Penelitian ini digunakan metode *sensus* disebabkan populasi yang sedikit, dengan menyebarkan kuesioner secara langsung kepada responden. Adapun banyak responden yang akan diambil sebanyak 3 responden pada tiap-tiap Dinas dengan jumlah instansi pemerintahan Daerah sebanyak 17 Dinas maka jumlah kuesioner yang akan disebarakan yaitu sebanyak 51 kuesioner sesuai dengan banyak respondennya.

Tabel IV.1

Data Demografi Responden

Keterangan	Frekuensi	Persentase
Umur		
Antara umur 20 Sampai 30	10	19.61%
Antara 31 sampai 40	35	68.63%
Antara 41 sampai 50	3	5.88%
Lebih dari 50	3	5.88%
Total	51	100%
Jenis Kelamin		
Pria	40	78.43%
Wanita	11	21.57%
Total	51	100%

Sumber: Kuesioner Penelitian (diolah)

Data yang diolah merupakan hasil rata-rata jawaban responden dari setiap pengaruh *Budgetary Goal Characteristics* terhadap Kinerja Pemerintah Daerah dengan Budaya Organisasi sebagai moderating variabel.

B. Statistik Deskriptif

Analisis yang dilakukan terhadap 51 jawaban responden yang memenuhi kriteria untuk dilakukan pengolahan lebih lanjut. Data yang diolah merupakan hasil rata-rata jawaban responden dari setiap faktor individu yang terdiri dari *Budgetary Goal Characteristics*, Kinerja Pemerintah Daerah dan Budaya Organisasi yang menjadi variabel dalam penelitian ini. Statistik deskriptif variabel penelitian dapat dilihat pada tabel IV.2 berikut:

Tabel IV.2
Statistik Deskriptif
Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Budgetary Goal Characteristics	51	43.00	83.00	60.7843	11.86813
Kinerja Pemerintah Daerah	51	43.00	77.00	54.8824	6.09146
Budaya Organisasi	51	19.00	35.00	28.3922	3.81617
Valid N (listwise)	51				

Sumber: Kuesioner Penelitian (diolah)

Berdasarkan tabel IV.2 dapat dilihat bahwa *budgetary goal characteristics* mempunyai nilai rata-rata jawaban responden adalah 60.7843 dengan standar deviasi 11.86813, jika jawaban responden lebih tinggi dari 60.7843 maka hubungan variabel penelitian *Budgetary Goal Characteristics* cenderung tinggi. Budaya Organisasi mempunyai nilai rata-rata jawaban responden adalah 28.3922

dengan standar deviasi 3.81617, jika jawaban responden lebih tinggi dari 3.81617 maka Budaya Organisasi cenderung tinggi.

C. Pengujian Kualitas Data

Informasi yang objektif dan akurat dalam penelitian sosial biasanya tidak mudah diperoleh, terutama karena konsep mengenai variabel yang diukur tidak selalu mudah untuk dioperasionalisasi atribut dan variabel tersebut dilakukan semestinya, tetapi itu saja tidak cukup untuk menentukan bahwa penelitian menghasilkan informasi yang dapat dipercaya, karena yang menjadi penentu adalah adanya pengujian validitas reliabilitas atas instrumen yang digunakan.

1. Validitas

Berdasarkan uji validitas butir-butir pernyataan dalam kuesioner penelitian ini menggunakan korelasi pearson melalui aplikasi SPSS versi 14.0 setiap butir pernyataan berkorelasi positif terhadap skor total dengan signifikan pada level 0,05.

Koefisien korelasi antara butir pernyataan berkaitan dengan variabel *budgetary goal characteristics*, dengan skor total berkisar antara 0.209-0.768 dengan signifikan 0,05. Koefisien antara butir pernyataan yang berkaitan dengan variabel kinerja pemerintah daerah dengan skor yang berkisar antara 0,105-0,794 dengan tingkat signifikan 0,05. Koefisien antara butir pernyataan berkaitan dengan variabel budaya organisasi dengan skor total berkisar antara 0.114-0,674 dengan signifikan 0,05.

Untuk mengetahui validitas setiap butir pertanyaan pada kuesioner, maka r hitung dibandingkan dengan range yang dipakai untuk mengukur validitas yaitu

berada disekitar angka -1,0 dan +1. Jika r_{hitung} semakin mendekati angka 0 (semakin menjauh angka 1) maka item pernyataan tersebut tidak valid digunakan dalam sebuah penelitian. Hasil dari validitas butir pernyataan dapat dilihat pada tabel IV.3, IV.4, IV.5

Budgetary Goal Characteristics terdiri dari 20 pernyataan, berdasarkan hasil perhitungan korelasi setiap butir pernyataan totalnya diperoleh hasil berkisar antara 0.209-0.768. Hasil perhitungan korelasi setiap butir pernyataan tersebut mendekati angka +1 sehingga dapat disimpulkan bahwa setiap butir pernyataan pada instrumen *Budgetary Goal Characteristics* adalah valid dan setiap butir pernyataan memiliki korelasi yang positif dengan skor totalnya 0,05. Hasil pengujian tersebut dapat dilihat dari tabel IV.3 berikut:

Tabel IV.3

Rangkuman Validitas Instrumen *Budgetary Goal Characteristics*

Item pernyataan	Kriteria	Korelasi person	Keterangan
1	Mendekati +1	0.745	Valid
2	Mendekati +1	0.435	Valid
3	Mendekati +1	0.426	Valid
4	Mendekati +1	0.549	Valid
5	Mendekati +1	0.312	Valid
6	Mendekati +1	0.595	Valid
7	Mendekati +1	0.433	Valid
8	Mendekati +1	0.535	Valid
9	Mendekati +1	0.346	Valid
10	Mendekati +1	0.209	Valid
11	Mendekati +1	0.259	Valid
12	Mendekati +1	0.594	Valid
13	Mendekati +1	0.566	Valid
14	Mendekati +1	0.522	Valid
15	Mendekati +1	0.562	Valid
16	Mendekati +1	0.680	Valid
17	Mendekati +1	0.768	Valid
18	Mendekati +1	0.455	Valid
19	Mendekati +1	0.527	Valid

20	Mendekati +1	0.597	Valid
----	--------------	-------	-------

Sumber: Kuesioner Penelitian (diolah)

Kinerja Pemerintah Daerah terdiri dari 18 pernyataan, berdasarkan hasil perhitungan korelasi butir pernyataan totalnya diperoleh hasil berkisar antara 0,105-0,794. Hasil perhitungan korelasi setiap butir pernyataan mendekati +1 sehingga dapat disimpulkan bahwa setiap butir pernyataan pada instrumen Kinerja Pemerintah Daerah adalah valid dan setiap butir pernyataan memiliki korelasi yang positif dengan skor totalnya 0,05. Hasil pengujian tersebut dapat dilihat dari tabel IV.4 berikut:

Tabel IV.4

Rangkuman Validitas Instrumen Kinerja Pemerintah

Item pernyataan	Kriteria	Korelasi Person	Keterangan
1	Mendekati +1	0.313	Valid
2	Mendekati +1	0.228	Valid
3	Mendekati +1	0.436	Valid
4	Mendekati +1	0.359	Valid
5	Mendekati +1	0.385	Valid
6	Mendekati +1	0.305	Valid
7	Mendekati +1	0.390	Valid
8	Mendekati +1	0.123	Valid
9	Mendekati +1	0.345	Valid
10	Mendekati +1	0.494	Valid
11	Mendekati +1	0.794	Valid
12	Mendekati +1	0.227	Valid
13	Mendekati +1	0.172	Valid
14	Mendekati +1	0.105	Valid
15	Mendekati +1	0.147	Valid
16	Mendekati +1	0.469	Valid
17	Mendekati +1	0.711	Valid
18	Mendekati +1	0.559	Valid

Sumber: Kuesioner Penelitian (diolah)

Budaya Organisasi terdiri dari 8 pernyataan, berdasarkan tabel hasil perhitungan korelasi setiap butir pernyataan totalnya diperoleh hasil berkisar

antara 0.114-0.674. Hasil perhitungan korelasi setiap butir pernyataan tersebut mendekati angka +1 sehingga dapat disimpulkan bahwa setiap butir pernyataan pada instrumen Budaya Organisasi adalah valid dan setiap butir pernyataan memiliki korelasi yang positif dengan skor totalnya 0,05. Hasil pengujian tersebut dapat dilihat dari tabel IV.5 berikut:

Tabel IV.5
Rangkuman Validitas Instrumen Budaya Organisasi

Item pernyataan	Kriteria	Korelasi person	Keterangan
1	Mendekati +1	0.367	Valid
2	Mendekati +1	0.114	Valid
3	Mendekati +1	0.411	Valid
4	Mendekati +1	0.247	Valid
5	Mendekati +1	0.674	Valid
6	Mendekati +1	0.430	Valid
7	Mendekati +1	0.557	Valid
8	Mendekati +1	0.650	Valid

Sumber: Kuesioner Penelitian (diolah)

2. Reliabilitas

Pengujian reliabilitas penelitian ini menggunakan koefisien *Cronbach Alpha* > r_{tabel} . Hasil pengujian reliabilitas dari instrumen *budgetary goal characteristics*, kinerja pemerintah daerah dan budaya organisasi dapat dilihat dari tabel IV.6 berikut:

Tabel IV.6
Hasil Uji Reliabilitas Data

Faktor Individu	Koefisien Cronbach Alpha	r_{tabel}
<i>Budgetary Goal Characteristics</i>	0.821	0,276
Kinerja Pemerintah Daerah	0.520	0,276
Budaya Organisasi	0.366	0,276

Sumber: Kuesioner Penelitian (diolah)

Berdasarkan tabel IV.6 dapat dilihat bahwa koefisien reliabilitas instrumen

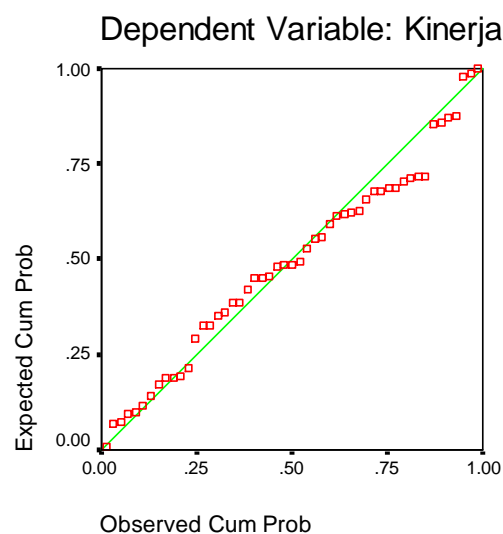
Budgetary goal characteristics menunjukkan *Cronbach Alpha* 0.821. Reliabilitas terhadap instrumen kinerja pemerintah *Cronbach Alpha* 0.520 dan untuk instrumen budaya organisasi menunjukkan *Cronbach Alpha* 0.366. Dari ketiga pengaruh tersebut terlihat semua *Cronbach Alpha* lebih besar dari r_{tabel} ($\alpha > r_{\text{tabel}}$) sehingga dapat disimpulkan semua variabel penelitian ini adalah reliabel.

D. Pengujian Normalitas Data

Untuk melihat normalitas rata-rata jawaban responden yang menjadi data dalam penelitian ini dapat dilihat dari penyebaran data (titik) sumbu diagonal dari grafik *P-P Plot of Regression Standardized Residual*. Jika data (titik) menyebar disekitar garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas dan sebaliknya jika data (titik) tersebar secara acak dan tidak berada disekitar diagonal, maka asumsi normalitas tidak terpenuhi. Normal probability plot pada penelitian terlihat pada gambar IV.1 berikut:

Gambar IV.1

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Sumber: Kuesioner Penelitian (diolah)

Dari gambar IV.1 dapat dilihat bahwa data (titik) tersebut menyebar disekitar garis diagonal (tidak terpecah jalur dari garis). Maka dapat dikatakan bahwa persyaratan normalitas bias dipenuhi.

E. Pengujian Asumsi Klasik

1. Multikolinearitas

Dengan menggunakan *Software* SPSS 14.0 maka, deteksi adanya multikolinearitas dapat dilihat dari nilai *Varian Inflation Factor* (VIF). VIF merupakan kebalikan dari toleransi. Artinya ketika toleransi kecil maka nilai VIF akan besar. Selain itu, deteksi multikolinearitas bisa juga dilihat dengan nilai VIF dan toleransi. Suatu model dikatakan bebas dari adanya multikolinearitas apabila nilai VIF disekitar angka 1 dan 2 dengan nilai toleransi mendekati 1. Nilai VIF masing-masing variabel dapat kita lihat pada tabel IV.7 berikut:

Tabel IV.7
Hasil Uji Multikolinearitas

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	Budgetary Goal Characteristics	.984	1.016
	Budaya Organisasi	.984	1.016

Sumber: Kuesioner Penelitian (diolah)

Dilihat dari Tabel IV.7 hasil uji multikolinearitas diatas, variabel independen (*budgetary goal characteristics*) memiliki nilai VIF 1.016 nilai toleransi 0,984 sedangkan variabel *moderating* (budaya organisasi) memiliki nilai VIF1.016, dengan nilai toleransi 0,984. Dari kedua nilai VIF variabel independen

tersebut kecil dari 5 dan disekitar angka 1 dan 2, sedangkan nilai toleransinya mendekati, jadi dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi atau bebas dari pengaruh multikolinearitas.

2. Autokorelasi

Statistik *Durbin Watson* digunakan untuk menguji autokorelasi pada penelitian ini. Berdasarkan penelitian yang dilakukan, maka diperoleh nilai *Durbin Watson* sebesar . Nilai ini berada diantara -2 sampai +2, sehingga model regresi tersebut bebas dari adanya autokorelasi. Nilai *Durbin Watson* dapat dilihat dari tabel IV.8 berikut:

Tabel IV.8
Nilai *Durbin Watson*
Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.308(a)	.095	.057	5.91571	2.007

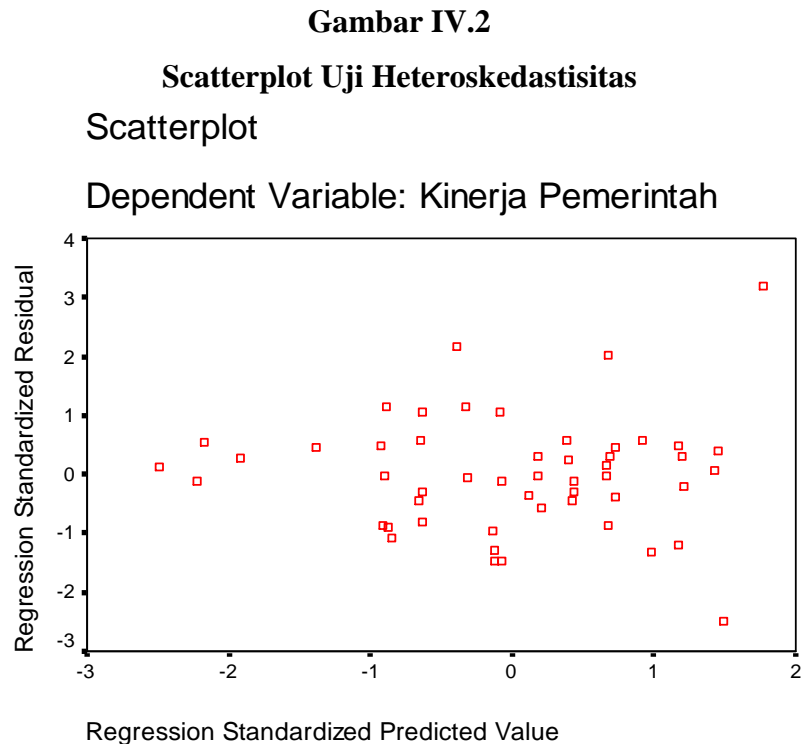
a Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Budgetary Goal Characteristics

b Dependent Variable: Kinerja Pemerintah Daerah

Sumber: Kuesioner Penelitian (diolah)

3. Heteroskedastisitas

Diagnosa adanya heteroskedastisitas dilakukan dengan menggunakan *scatterplot* yang diperoleh dengan bantuan *software* SPSS versi 14.0. menurut Santoso (2002) heteroskedastisitas terjadi apabila titik-titik (point-point) pada grafik *scatterplot* membentuk pola tertentu (bergelombang, menyebar, kemudian menyempit). Sedangkan jika titik-titik tersebut menyebar dan tidak jelas bentuknya maka model tersebut bebas dari heteroskedastisitas.



Sumber: Kuesioner Penelitian (diolah)

Dari gambar IV.2 diatas terlihat bahwa titik-titik menyebar secara acak, tidak membentuk suatu pola tertentu yang jelas, serta tersebar diatas dan dibawah angka nol pada sumbu Y. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa model regresi dalam penelitian ini bebas dari heteroskedastisitas.

F. Model Penelitian yang Digunakan

Pengolahan data ini menggunakan *multi regression* dengan bantuan program SPSS (*Statisti Rpodict Service Solution*) versi 14.0. dalam melakukan analisis regresi ini dilakukan dengan metode *enter*.

1. Metode Enter

Pada metode *enter*, semua variabel independen digunakan sebagai predictor atau kriteria dalam penelitian ini. Tidak ada variabel yang dikeluarkan untuk menentukan pengaruh *budgetary goal characteristics* terhadap kinerja

pemerintah daerah pada Pemerintah daerah Kabupaten Indragiri Hulu. Gambaran umum hasil regresi dengan metode enter dapat dilihat pada tabel IV.9 berikut:

Tabel IV. 9
Hasil Analisis Regresi dengan Metode Enter

	Unstandarzed coefficients	T_{hitung}	T_{tabel}	Sig	Keterangan
	B				
(costanta)	40.736				
X1	0.004	0.060		0.952	Tidak Signifikan
X2	0.489	2.213		0.032	Signifikan

Sumber: Kuesioner Penelitian (diolah)

Tabel IV.10
Variabel Enterend/Removed
Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	BUDGETARY GOAL CHARACTE RISTICS, Budaya Organisasi(a)	.	Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: Kinerja Pemerintah Daerah

Sumber: Kuesioner Penelitian (diolah)

Dengan menggunakan metode enter, tidak ada variabel yang dikeluarkan pada model ini, hal ini dapat dilihat pada tabel IV.9 dan IV.10 maka persamaan regresi yang dihasilkan adalah:

$$Y = 40.736 + 0.004 (X1) + 0.489 (X2) + e$$

Berdasarkan tabel IV.9 koefisien yang dihasilkan dari pengujian *Budgetary Goal Characteristics* (X) sebesar 0.004, Budaya Organisasi (X2) sebesar 0.489.

G. Pengujian Hipotesis dan Pembahasan

Sebagaimana yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya bahwa untuk menguji hipotesis-hipotesis dalam penelitian ini digunakan analisis regresi berganda dengan bantuan Software SPSS (*Statistical Product And Service Solution*) versi 14.0. Metode analisis yang digunakan adalah metode enter yaitu metode analisis biasa dimana semua variabel independen termasuk variabel *moderating* sebagai variabel prediktor tanpa memandang apakah variabel tersebut berpengaruh besar atau kecil pada variabel dependen (kriterium). Adapun hasil analisis data untuk masing-masing hipotesis dapat dilihat pada tabel IV.11 berikut:

Tabel IV. 11
Hasil Pengujian Data Masing-Masing Hipotesis

Hipotesis	Adjusted R ²	F	Sig	t _{hitung}	t _{tabel}	Koefisien b	Ket
Hipotesis I	-.018	0.110	0.742	0.331	2.011	0.024	Tidak Signifikan
Hipotesis II	0.057	2.508	0.092	2.213	2.011	0.489	Singnifikan

Sumber: Kuesioner Penelitian (diolah)

1. Pengujian Hipotesis Pertama

Hipotesis pertama yang diajukan dari penelitian ini adalah untuk menguji apakah *Budgetary Goal Characteristics* berpengaruh terhadap Kinerja Pemerintah Daerah. Dengan kata lain, apakah semakin meningkatnya *Budgetary Goal Charateristics* maka Kinerja Pemerintah Daerah akan semakin meningkat pula.

Hasil analisis regresi pada hipotesis pertama menunjukkan koefisien b_1 pada persamaan regresi pertama tidak signifikan. *Budgetary Goal Characteristics*

tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan Kinerja Pemerintah Daerah.

Dimana:

Nilai t_{hitung} Sebesar 0.331

Nilai t_{tabel} Sebesar 2.011

Nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ ($0.331 < 2.011$) maka H_0 diterima

Dengan demikian, hasil penelitian ini menolak hipotesis pertama yang menyatakan *Budgetary Goal Characteristics* berpengaruh terhadap Kinerja Pemerintah Daerah Kabupaten Indragiri Hulu. Menurut Santoso (2002) untuk regresi dengan lebih dari dua variabel bebas, digunakan Adjusted R^2 Square sebagai koefisien determinasi.

Secara keseluruhan Adjusted R^2 menunjukkan Kinerja Pemerintah Daerah hanya dipengaruhi sebesar -0.018 (1,80%) sedangkan 0,982 (98,2%) dipengaruhi oleh variabel lain, hal ini menunjukkan bahwa sangat sedikit sekali pengaruh independen terhadap dependen. Variabel *Budgetary Goal Characteristics* tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pemerintah Daerah tetapi dipengaruhi oleh variabel lain.

Hasil pengujian ini mendukung penelitian Kurnia (2004) yang menyatakan bahwa *Budgetary Goal Characteristics* tidak berpengaruh secara serentak terhadap Kinerja manajerial dan konsisten dengan penelitian yang dilakukan Maryanti (2002) bahwa *Budgetary Goal Characteristics* tidak berpengaruh secara serentak terhadap Kinerja Pemerintah Daerah.

2. Pengujian Hipotesis Kedua

Hipotesis kedua yang diajukan dari penelitian ini adalah apakah Budaya

Organisasi berpengaruh terhadap hubungan antara *Budgetary Goal Characteristics* dengan Kinerja Pemerintah Daerah.

Interaksi *Budgetary Goal Characteristics* dengan Budaya Organisasi mempunyai hubungan yang signifikan, ditentukan dengan koefisien b_2 pada persamaan regresi kedua dengan koefisien regresi sebesar 0.489. Nilai koefisien ini menunjukkan bahwa *Budgetary Goal Characteristics* mempunyai hubungan yang signifikan dengan Budaya Organisasi. Dimana:

Nilai t_{hitung} Sebesar 2.213

Nilai t_{tabel} Sebesar 2.011

Nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2.213 > 2.011$) maka H_0 ditolak

Secara keseluruhan Adjusted R^2 menunjukkan Kinerja Pemerintah Daerah dipengaruhi sebesar 0.057 (5,70%) sedangkan 0,943 (94,3%) dipengaruhi oleh variabel lain, hal ini menunjukkan bahwa variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen dan dipengaruhi oleh Budaya Organisasi sebagai variabel *moderating*.

Dengan demikian, hasil penelitian ini menerima hipotesis kedua bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap hubungan antara *Budgetary Goal Characteristics* dengan Kinerja Pemerintah Daerah Kabupaten Indragiri Hulu. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik *Budgetary Goal Characteristics* (karakteristik tujuan anggaran) Pemerintah Daerah Kabupaten Indragiri Hulu dalam menyusun anggaran, melaksanakan anggaran, dan mempertanggung jawabkan anggaran sesuai dengan arah kebijakan umum (AKU), strategi dan prioritas APBD, visi, misi, tujuan pokok dan fungsi instansi, serta sasaran dan

tujuan dari masing-masing instansi maka kinerjanya dianggap baik, dipengaruhi oleh budaya organisasi.

Hal ini bertolak belakang dengan penelitian Kurnia (2004) yang menyimpulkan bahwa kombinasi antara *budgetary goal characteristics* dan budaya paternalistik bukan merupakan kesesuaian terbaik, artinya budaya paternalistik tidak mampu bertindak sebagai variabel moderating yang mempengaruhi hubungan kelima *budgetary goal characteristics* dengan kinerja manajerial.

Sedangkan menurut Holmes dan Marsden (1996) dalam Sardjito (2007) budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap perilaku, cara kerja dan motivasi para manajer dan bawahannya untuk mencapai kinerja organisasi. Berdasarkan hasil penelitian yang berkaitan dengan budaya, ditentukan bahwa dimensi budaya mempunyai pengaruh terhadap penyusunan anggaran dalam meningkatkan kinerja.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh *Budgetary Goal Characteristics* terhadap Kinerja Pemerintah Daerah dengan Budaya Organisasi sebagai *moderating* variabel.

Berdasarkan analisis yang dilakukan pada bagian sebelumnya, dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai penutup bahasan dari penelitian ini:

1. Hasil pengujian hipotesis pertama dari penelitian ini menyatakan bahwa *Budgetary Goal Characteristics* (karakteristik tujuan anggaran) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pemerintah Daerah Kabupaten Indragiri Hulu.
2. Hasil pengujian hipotesis kedua dari penelitian ini membuktikan bahwa Budaya Organisasi sebagai variabel moderating mampu mempengaruhi hubungan antara *Budgetary Goal Characteristics* (karakteristik tujuan anggaran) dengan Kinerja Pemerintah Daerah Kabupaten Indragiri Hulu.
3. Secara umum hasil pengujian validitas dan reliabilitas untuk seluruh butir pernyataan penelitian telah memberikan hasil yang baik dan patut menunjukkan alpha berkisar antara 0,366 - 0,821. Pengujian validitas terhadap seluruh butir pernyataan dengan menggunakan korelasi pearson menunjukkan bahwa setiap butir pernyataan memiliki tingkat validitas yang baik.

4. Normal rata-rata jawaban responden yang menjadikan data dalam penelitian ini dilihat dari normal *porbability plot* menunjukkan bahwa distribusi jawaban responden adalah normal. Sehingga persyaratan normal terpenuhi.
5. Dari hasil penyeleksian model penelitian ini, semua variabel dapat digunakan untuk analisis data lebih lanjut, yaitu *Budgetary Goal Characteristics*, Kinerja Pemerintah Daerah dan Budaya Organisasi.

B. Saran

Mengingat rendahnya kualitas kinerja, khususnya kinerja sektor publik perlu diperhatikan saran-saran sebagai berikut:

1. Para Eselon III (Kepala Bagian) dan Eselon IV (Kepala Sub Bagian) harus meningkatkan kemampuan dan pengetahuan tentang sistem penganggaran dengan cara memberikan kesempatan untuk mengikuti penataran, seminar-seminar atau melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi baik formal maupun informal, sehingga kinerja para Eselon III (Kepala Bagian) dan Eselon IV (Kepala Sub Bagian) tersebut dapat lebih efektif dan lebih efisien dalam penyusunan anggaran pada Pemerintah Daerah Kabupaten Indragiri Hulu.
2. Dilingkungan Dinas Pemerintah Daerah Kabupaten Indragiri Hulu perlu menanamkan budaya organisasi bagi para Eselon III (Kepala Bagian) dan Eselon IV (Kepala Sub Bagian) dalam penyusunan anggaran demi tercapainya tujuan sasaran anggaran, sehingga penyusunan anggaran yang ada pada Pemerintahan Kabupaten Indragiri Hulu dapat mencapai tujuan

anggaran serta para Eselon III (Kepala Bagian) dan Eselon IV (Kepala Sub Bagian) dapat menjalankan fungsi anggaran tersebut dengan baik.

3. Faktor *Budgetary Goal Characteristics* (karakteristik tujuan anggaran) dengan Kinerja Pemerintah disertai dengan Budaya Organisasi kemungkinan menjadi faktor kondisional yang harus dipertimbangkan dalam rangka peningkatan efektivitas organisasi melalui kinerja aparatur dalam menyusun anggaran.
4. Terkait budaya organisasi mempengaruhi hubungan *Budgetary Goal Characteristics* dengan Kinerja Pemerintah Daerah, hendaknya memperhatikan budaya berorientasi pada orang dan berorientasi pada pekerjaan. Semakin tinggi tingkat kesesuaian antara *Budgetary Goal Characteristics* dan budaya organisasi semakin meningkatkan kinerja Pemerintah Daerah dalam menyusun anggaran yang dikehendaki tiap-tiap Dinas (instansi).

DAFTAR PUSTAKA

- Bastian, 1. 2001. *Akuntansi Sektor Publik di Indonesia. Edisi 1.* (BPFE UGM Yogyakarta).
- _____,2006. *Akuntansi Sektor Publik.* Jakara: Erlangga
- Darlis,Edvan. 2005. *Analisis Pengaruh Komitmen Organisasional dan ketidakpastian Lingkungan terhadap Hubungan antara Partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran,* Simposium nasional akuntansi IV. 30-31 Agustus. Bandung. 523-541.
- Darma, E. S. 2004. *Pengaruh Kejelasan sasaran Anggaran dan Sistem Pengendalian Akuntansi terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Pemoderasi pada Pemerintah daerah.* Tesis. Program Pasca Sarjana UGM: Yogyakarta.
- Falikhatusun, 2007. *Interaksi Informasi Asimetri, Budaya Organisasi, dan Group Cohesiveness dalam Hubungan antara Partisipasi Penganggaran dan Budgetary Slack,* SNA X, Makassar.
- Ghozali Imam, 2002. *Pengaruh Reliabilitas Terhadap Komitmen Organisasi, Keterlibatan Kerja, Kepuasan Kerja dan Produktivitas.* Jurnal Bisnis Strategi Vol 9 Tahun VII (Juli: 1-11).
- _____,2005, *Aplikasi Analisis Multi Variate Dengan Program SPSS.* Edisi Ke-3 Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang
- Hansen dan Mowen, 2001, *Akuntansi Manajemen,* Salemba Empat. Jakarta.
- Hasibuan, SP. Malayu. 2004. *Dasar, Pengertian, Masalah Manajemen.* Edisi Revisi, Bumi Aksara: Jakarta.
- Halim, A. 2001. *Bunga Rampai Manajemen Keuangan Daerah.* Edisi Pertama. (UPP AMP YKPN).
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen,* BPFE, Yogyakarta.
- Keputusan Menteri Dalam Negeri No. 29 Tahun 2002 Tentang *Pedoman Pengurusan, Pertanggungjawaban dan Pengawasan Keuangan Daerah Serta Tata Cara Penyusunan APBD. Pelaksanaan Tata Usaha Keuangan Daerah dan Penyusunan Perhitungan APBD.* Direktorat Pengelolaan Keuangan Daerah. Direktorat Jenderal Otonomi Daerah, Jakarta.

- Kurnia, Ratnawati. Drs. 2004. *Pengaruh Budgetary Goal Characteristics Terhadap Kinerja manajerial dengan Budaya Paternalistik dan Komitmen Organisasi Sebagai Moderating Variabel. (Studi Empiris pada Perguruan Tinggi Swasta Kopertis Wilayah III)*. Simposium Nasional Akuntansi VII, Denpasar.
- Lia Diana. 2009. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial pada Perusahaan Kontraktor di Pekanbaru*. Skripsi UIN.
- Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen Edisi 3*. Jakarta : salemba Empat.
- Munawar. 2006. *Pengaruh Karakteristik Anggaran terhadap Perilaku Sikap dan Kinerja Aparat Pemerintah Daerah di Kabupaten Kupang*. Simposium Nasional Akuntansi IX, Padang.
- Mardiasmo. 2001. *Budgetary Slack Resulted From The Effects Of Local Government Financial Dependency On Central and Provincial Government In Planning and Preparing Local Government Budget: The Case Indonesia*. *Jurnal Riset Akuntansi, Manajemen, Ekonomi*. Vol. 1, No. 1:33-54.
- _____, 2002. *Akuntansi Sektor Publik*. Andi Offset. Yogyakarta.
- Maryanti, H. A. 2002. *Pengaruh Karakteristik Tujuan Anggaran terhadap Prilaku Sikap dan Kinerja Pemerintah Daerah di Provinsi NTT*. SNA IX.
- Nursalim, 2005. *Pengantar Kemampuan berbahasa Indonesia berbasis Kompetensi*, penerbit Infiniti, Pekanbaru. Jakarta:
- Nafarin, M. 2004. *Penggaran Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat
- Ningsih, Herda. 2007. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Budaya Paternalistik dan Komitmen Organisasi Sebagai variabel moderating (Studi Empiris pada Kabupaten Palalawan)*. Skripsi UNRI.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 58 Tahun 2005 Tentang Pengelolaan Keuangan Daerah. *Lembaga Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 40*.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 58 Tahun 2005 Tentang Sistem Informasi Keuangan Daerah. *Lembaga Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 138*.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Cetakan Kedua, Rajawali Pers: Jakarta.

- Robbins, P. Stephen. 2002. *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*, Edisi Kelima Erlangga: Jakarta.
- Sardjito, Bambang. 2007. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating*. Universitas Islam Sultan Agung. Simposium Nasional Akuntansi X, Makasar.
- Santoso, Singgih, 2002. *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrix*, Elex Media Komputindo, Jakarta,
- Trisnaningsih. S. 2007. *Independensi Auditor dan Komitmen Organisasi Sebagai Mediasi Pengaruh Pemahaman Good Governance, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Auditor*. Makasar: SNA X.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 33 Tahun 2004 Tentang *Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah*. Direktorat Jenderal Otonomi Daerah, Jakarta.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2004 Tentang *Pemerintah Daerah*. Direktorat Jenderal Otonomi Daerah, Jakarta.

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian

Lampiran 2 Statistik Deskriptif

Lampiran 3 Uji Validitas (X1) Budgetary Goal Characteristics

Lampiran 3 Uji Validitas (X2) Budaya Organisasi

Lampiran 3 Uji Validitas (Y) Kinerja Pemerintah Daerah

Lampiran 4 Uji Reliabilitas (X1) Budgetary Goal Characteristics

Lampiran 4 Uji Reliabilitas (X2) Budaya Organisasi

Lampiran 4 Uji Reliabilitas (Y) Kinerja Pemerintah Daerah

Lampiran 5 Uji Normalitas Data

Lampiran 5 Metode Enter

Lampiran 6 Uji Multikolinearitas

Lampiran 6 Uji Autokorelasi

Lampiran 6 Uji Heterokedastisitas

Lampiran 7 Uji Hipotesis 1

Lampiran 7 Uji Hipotesis 2

Lampiran 8 Uji Parsial (t)

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel III.1 Daftar Nama-Nama Dinas.....	38
Tabel IV.1 Data Demografi Responden	47
Tabel IV.2 Statistik Deskriptif	48
Tabel IV.3 Rangkuman Validitas Instrumen Budgetary Goal Characteristics	50
Tabel IV.4 Rangkuman Validitas Instrumen Kinerja Pemerintah Daerah	51
Tabel IV.5 Rangkuman Validitas Instrumen Budaya Organisasi	52
Tabel IV.6 Hasil Uji Reliabilitas Data	52
Tabel IV.7 Hasil Uji Multikolinearitas.....	54
Tabel IV.8 Nilai Durbin Watson	55
Tabel IV.9 Hasil Analisis Regresi dengan Metode Enter.....	57
Tabel IV.10 Variabel Entered / Removed	57
Tabel IV.11 Hasil Pengujian Data Masing-Masing Hipotesis	58

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar II.I Kerangka atau Model Penelitian	36
Gambar IV.1 Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual	53
Gambar IV.2 Scatterplot	56

Lampiran 2

STATISTIK DESKRIPTIF

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kinerja Pemerintah Daerah	51	43.00	77.00	54.8824	6.09146
BUDGETARY GOAL CHARACTERISTICS	51	43.00	83.00	60.7843	11.86813
Budaya Organisasi	51	19.00	35.00	28.3922	3.81617
Valid N (listwise)	51				

Lampiran 3

UJI VALIDITAS (X1) BUDGETARY GOAL CHARACTERISTICS

Correlations

		TOTAL
ITEM 1	Pearson	.745(**)
	Correlation	
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	51
ITEM 2	Pearson	.435(**)
	Correlation	
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	51
ITEM 3	Pearson	.426(**)
	Correlation	
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	51
ITEM 4	Pearson	.549(**)
	Correlation	
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	51
ITEM 5	Pearson	.312(*)
	Correlation	
	Sig. (2-tailed)	.026
	N	51
ITEM 6	Pearson	.595(**)
	Correlation	
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	51
ITEM 7	Pearson	.433(**)
	Correlation	
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	51
ITEM 8	Pearson	.535(**)
	Correlation	
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	51
ITEM 9	Pearson	.346(*)
	Correlation	
	Sig. (2-tailed)	.013
	N	51
ITEM 10	Pearson	.209
	Correlation	
	Sig. (2-tailed)	.140
	N	51
ITEM 11	Pearson	.259
	Correlation	
	Sig. (2-tailed)	.067
	N	51
ITEM 12	Pearson	.594(**)
	Correlation	

	Sig. (2-tailed)	.000
	N	51
ITEM 13	Pearson Correlation	.566(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	51
ITEM 14	Pearson Correlation	.522(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	51
ITEM 15	Pearson Correlation	.562(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	51
ITEM 16	Pearson Correlation	.680(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	51
ITEM 17	Pearson Correlation	.042
	Sig. (2-tailed)	.768
	N	51
ITEM 18	Pearson Correlation	.455(**)
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	51
ITEM 19	Pearson Correlation	.527(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	51
ITEM 20	Pearson Correlation	.597(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	51
TOTAL	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	.
	N	51

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

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

Lampiran 3

UJI VALIDITAS (X2) BUDAYA ORGANISASI

Correlations

		TOTAL
ITEM 1	Pearson	.367(**)
	Correlation	
	Sig. (2-tailed)	.008
	N	51
ITEM 2	Pearson	.114
	Correlation	
	Sig. (2-tailed)	.424
	N	51
ITEM 3	Pearson	.411(**)
	Correlation	
	Sig. (2-tailed)	.003
	N	51
ITEM 4	Pearson	.247
	Correlation	
	Sig. (2-tailed)	.080
	N	51
ITEM 5	Pearson	.674(**)
	Correlation	
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	51
ITEM 6	Pearson	.430(**)
	Correlation	
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	51
ITEM 7	Pearson	.557(**)
	Correlation	
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	51
ITEM 8	Pearson	.650(**)
	Correlation	
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	51
TOTAL	Pearson	1
	Correlation	
	Sig. (2-tailed)	.
	N	51

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

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

Lampiran 3

UJI VALIDITAS (Y) KINERJA PEMERINTAH DAERAH

Correlations

		TOTAL
ITEM 1	Pearson Correlation	.313(*)
	Sig. (2-tailed)	.025
	N	51
ITEM 2	Pearson Correlation	.228
	Sig. (2-tailed)	.107
	N	51
ITEM 3	Pearson Correlation	.436(**)
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	51
ITEM 4	Pearson Correlation	.359(**)
	Sig. (2-tailed)	.010
	N	51
ITEM 5	Pearson Correlation	.385(**)
	Sig. (2-tailed)	.005
	N	51
ITEM 6	Pearson Correlation	.305(*)
	Sig. (2-tailed)	.030
	N	51
ITEM 7	Pearson Correlation	.390(**)
	Sig. (2-tailed)	.005
	N	51
ITEM 8	Pearson Correlation	.123
	Sig. (2-tailed)	.390
	N	51
ITEM 9	Pearson Correlation	.345(*)
	Sig. (2-tailed)	.013
	N	51
ITEM 10	Pearson Correlation	.494(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	51
ITEM 11	Pearson Correlation	.038
	Sig. (2-tailed)	.794
	N	51
ITEM 12	Pearson Correlation	.227
	Sig. (2-tailed)	.110
	N	51
ITEM 13	Pearson Correlation	.172
	Sig. (2-tailed)	.228
	N	51

ITEM 14	Pearson Correlation	.105
	Sig. (2-tailed)	.464
	N	51
ITEM 15	Pearson Correlation	.147
	Sig. (2-tailed)	.302
	N	51
ITEM 16	Pearson Correlation	.469(**)
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	51
ITEM 17	Pearson Correlation	.711(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	51
ITEM 18	Pearson Correlation	.559(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	51
TOTAL	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	51

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

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

Lampiran 4

UJI RELIABILITAS (X1) BUDGETARY GOAL CHARACTERISTICS

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	51	100.0
	Excluded(a)	0	.0
	Total	51	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.821	20

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ITEM 1	58.04	118.078	.685	.796
ITEM 2	57.92	129.274	.341	.816
ITEM 3	57.61	130.723	.344	.816
ITEM 4	58.06	124.856	.460	.810
ITEM 5	58.00	133.640	.220	.822
ITEM 6	57.69	124.740	.520	.807
ITEM 7	57.67	129.627	.342	.816
ITEM 8	57.49	126.175	.451	.810
ITEM 9	57.69	133.260	.263	.819
ITEM 10	58.41	136.767	.124	.825
ITEM 11	57.41	134.687	.156	.825
ITEM12	57.69	124.380	.517	.807
ITEM 13	57.61	126.803	.495	.809
ITEM 14	57.82	126.788	.438	.811
ITEM 15	57.47	125.334	.480	.809
ITEM 16	57.63	120.918	.612	.801
ITEM 17	58.24	141.024	-.055	.834
ITEM 18	57.37	129.158	.368	.815
ITEM 19	57.16	126.335	.441	.811
ITEM 20	57.94	123.736	.518	.807

Lampiran 4

UJI RELIABILITAS (X2) BUDAYA ORGANISASI

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	51	100.0
	Excluded(a)	0	.0
	Total	51	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.366	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	26.06	12.696	.088	.367
VAR00002	24.82	14.988	-.203	.513
VAR00003	25.55	12.133	.051	.401
VAR00004	24.27	13.683	.028	.383
VAR00005	24.67	10.067	.460	.164
VAR00006	24.25	12.394	.206	.314
VAR00007	24.75	11.154	.315	.252
VAR00008	24.37	10.158	.415	.184

Lampiran 4

UJI RELIABILITAS (Y) KINERJA PEMERINTAH DAERAH

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	51	100.0
	Excluded(a)	0	.0
	Total	51	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

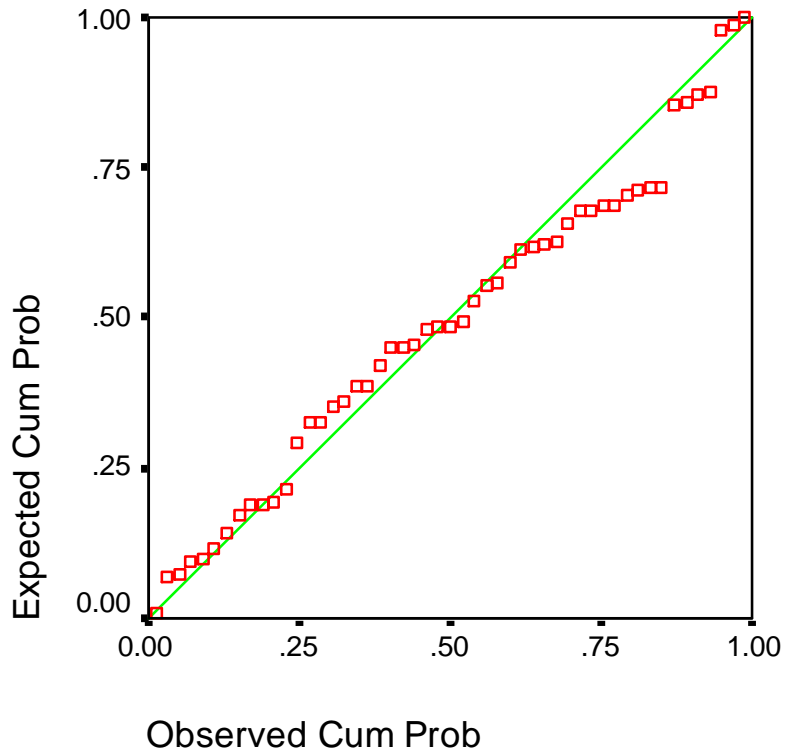
Cronbach's Alpha	N of Items
.520	18

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	52.76	34.664	.185	.504
VAR00002	51.67	35.307	.061	.526
VAR00003	51.45	32.013	.248	.488
VAR00004	52.14	33.601	.195	.501
VAR00005	50.92	33.474	.236	.494
VAR00006	51.06	34.736	.177	.506
VAR00007	51.57	33.130	.224	.495
VAR00008	50.73	36.563	.023	.525
VAR00009	52.69	34.380	.222	.499
VAR00010	52.10	31.370	.325	.471
VAR00011	51.04	37.598	-.120	.556
VAR00012	52.80	35.241	.034	.536
VAR00013	51.22	36.013	-.001	.538
VAR00014	51.69	36.860	-.066	.550
VAR00015	52.24	36.304	-.010	.537
VAR00016	52.59	32.447	.328	.476
VAR00017	52.06	28.856	.603	.411
VAR00018	52.29	30.012	.387	.453

UJI NORMALITAS DATA

Dependent Variable: Kinerja



METODE ENTER

Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Budgetary Goal Characteristics. Budaya Organisasi (a)	.	Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: Kinerja Pemerintah Daerah

Lampiran 6

UJI MULTIKOLINEARITAS

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	40.736	7.200		5.658	.000		
	Budgetary Goal Characteristics	.004	.071	.008	.060	.952	.984	1.016
	Budaya Organisasi	.489	.221	.306	2.213	.032	.984	1.016

a Dependent Variable: Kinerja Pemerintah Daerah (Y)

UJI AUTOKORELASI

Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.308(a)	.095	.057	5.91571	2.007

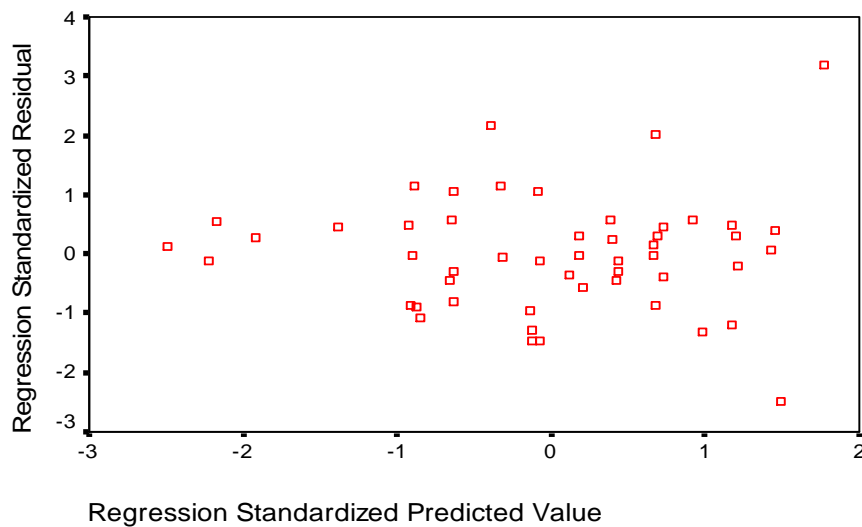
a Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Budgetary Goal Characteristics

b Dependent Variable: Kinerja Pemerintah Daerah

UJI HETEROSKEDASTISITAS

Scatterplot

Dependent Variable: Kinerja Pemerintah



Lampiran 7

HASIL UJI HIPOTESIS I

Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.047(a)	.002	-.018	6.14644

a Predictors: (Constant), Budgetary Goal Characteristics

b Dependent Variable: Kinerja Pemerintah Daerah

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.138	1	4.138	.110	.742(a)
	Residual	1851.156	49	37.779		
	Total	1855.294	50			

a Predictors: (Constant), Budgetary Goal Characteristics

b Dependent Variable: Kinerja Pemerintah Daerah

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	53.409	4.534		11.779	.000
	Budgetary Goal Characteristics	.024	.073	.047	.331	.742

a Dependent Variable: Kinerja Pemerintah Daerah

Lampiran 7

HASIL UJI HIPOTESIS II

Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.308(a)	.095	.057	5.91571

a Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Budgetary Goal Characteristics

b Dependent Variable: Kinerja Pemerintah Daerah

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	175.503	2	87.752	2.508	.092(a)
	Residual	1679.791	48	34.996		
	Total	1855.294	50			

a Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Budgetary Goal Characteristics

b Dependent Variable: Kinerja Pemerintah Daerah

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	40.736	7.200		5.658	.000
	Budgetary Goal Characteristics	.004	.071	.008	.060	.952
	Budaya Organisasi	.489	.221	.306	2.213	.032

a Dependent Variable: Kinerja Pemerintah Daerah

Lampiran 8

UJI PARSIAL (t)

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	40.736	7.200		5.658	.000	26.259	55.213					
	Budgetary Goal Characteristics	.004	.071	.008	.060	.952	-.139	.147	.047	.009	.008	.984	1.016
	Budaya Organisasi	.489	.221	.306	2.213	.032	.045	.933	.307	.304	.304	.984	1.016

a Dependent Variable: Kinerja Pemerintah Daerah

Lampiran 1

KUESIONER PENELITIAN

Responden yang terhormat,

Sehubungan untuk menyelesaikan pendidikan pada Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial di UIN Suska Riau Jurusan Akuntansi (S-1) dan guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi, saya melakukan penelitian yang berjudul "PENGARUH BUDGETARY GOAL CHARACTERISTICS TERHADAP KINERJA PEMERINTAH DAERAH DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI MODERATING VARIABEL (Studi Empiris pada Pemerintah Daerah Kabupaten Indragiri Hulu)" untuk itu mohon kesediaan bapak / ibu untuk meluangkan waktunya mengisi pernyataan-pernyataan dibawah ini.

Jawaban yang bapak / ibu berikan akan dijamin kerahasiaannya serta identitasnya, jawaban yang bapak / ibu berikan tidak menambah atau mengurangi nilai dari bapak / ibu di instansi anda bekerja. Kejujuran dan kebenaran jawaban yang bapak / ibu berikan adalah bantuan yang tak ternilai bagi saya. Akhirnya atas perhatian dan bantuannya saya ucapkan terimakasih.

DATA RESPONDEN

Nama : _____(boleh tidak diisi)

Jenis Kelamin : Laki-Laki / Perempuan

Nama Dinas : _____(coret yang tidak perlu)

Jabatan : () Eselon III (Kabag dan Lainnya)

() Eselon IV (Kasubag dan Lainnya)

Lama Bekerja : _____Thn

Pendidikan : (SMU/Sederajat), (S1), (S2), Lainnya...

PETUNJUK PENGISIAN

1. Isilah semua nomor dalam kuesioner ini dengan memberikan tanda (X) dan mohon jangan ada yang dilewatkan.
2. Pernyataan terdiri atas 3 jenis yaitu:

- a. Pernyataan tentang *Budgetary Goal Characteristics*
- b. Pernyataan tentang Kinerja
- c. Pernyataan tentang Budaya Organisasi

Petunjuk:

Silahkan bubuhkan tanda (X) pada salah satu skala 1 sampai 5 yang sesuai dengan kondisi bapak / ibu alami.

Keterangan Jawaban:

- 1 = Sangat Tidak setuju (STS)
- 2 = Tidak Setuju (TS)
- 3 = Tidak Tahu (TT)
- 4 = Setuju (S)
- 5 = Sangat Setuju (SS)

Kuesioner ini diadopsi dari Skripsi Lia Diana (2009) dengan judul Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial pada Perusahaan Kontraktor di Pekanbaru.

A. BUDGETARY GOAL CHARACTERISTICS (karakteristik tujuan anggaran)

NO	PERNYATAAN	STS 1	TS 2	TT 3	S 4	SS 5
1	Saya ikut serta dalam seluruh penyusunan anggaran					
2	Saya mempunyai pengaruh yang besar dalam penyusunan anggaran akhir					
3	Atasan sangat penting meminta pendapat/usulan saya ketika anggaran sedang disusun					
4	Saya mempunyai sumbangan yang penting dalam penyusunan anggaran					
5	Saya selalu menyatakan permintaan, pendapat atau usulan tentang anggaran keatasan tanpa diminta					
6	Saya mengetahui dengan jelas dan spesifik sasaran anggaran dibagian saya					
7	Saya memiliki pemahaman yang jelas atas bagian sasaran anggaran yang merupakan prioritas, yang lebih penting dibandingkan dengan yang lainnya					

8	Atasan memberikan penjelasan atas anggaran ketika berbicara kepada saya mengenai efisiensi dalam kedudukan saya sebagai supervisor					
9	Atasan menjelaskan penyimpangan anggaran pada bagian saya pada saat evaluasi kerja					
10	Atasan tidak puas dengan penjelasan yang saya berikan mengenai penyimpangan anggaran yang terjadi					
11	Atasan telah membicarakan kepada saya mengenai peningkatan layanan/jasa untuk mencapai sasaran anggaran					
12	Saya harus menjelaskan kepada atasan item-item yang melampaui anggaran yang berada diluar kendali saya					
13	Saya menerima cukup banyak umpan balik mengenai pencapaian sasaran anggaran dibagian saya					
14	Saya memperoleh sejumlah umpan balik dan pengarahan atas penyimpangan anggaran yang terjadi					
15	Atasan memberitahu seberapa baik usaha yang saya lakukan dalam mencapai sasaran anggaran					
16	Saya seharusnya tidak menghadapi banyak kesulitan dalam mencapai sasaran anggaran					
17	Sasaran anggaran yang sudah ditetapkan cukup sulit untuk dicapai					
18	Sasaran anggaran yang ditentukan memerlukan usaha yang cukup keras untuk mencapainya					
19	Untuk mencapai sasaran anggaran dibutuhkan keahlian dan pengetahuan yang tinggi					
20	Kesulitan sasaran juga mnegakibatkan rendahnya kinerja dibandingkan sasaran yang mudah					

Kuesioner ini diadopsi dari Skripsi Diah Purwanti (2009) dengan judul Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah, Desentralisasi dan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderating.

B. KINERJA

NO	PERNYATAAN	STS 1	TS 2	N 3	S 4	SS 5
1	Target permulaan selalu ditetapkan serendah mungkin					
2	Biasanya target mudah dicapai					
3	Saya selalu merivisi target					
4	Target setelah direvisi umumnya sulit dicapai					
5	Saya harus bekerja keras untuk mencapai target setelah direvisi					
6	Atasan saya sering bersikap kritis terhadap penentuan target yang ditetapkan terlalu rendah					
7	Dinas atau bagian lain sering meminta saya untuk meningkatkan target penerimaan					
8	Saya selalu menggunakan biaya perjalanan dinas yang semestinya					
9	Di Pemda saya, biaya perjalanan kadang-kadang digunakan untuk bonus kepada staf					
10	Saya tidak dapat menyediakan informasi tentang pengeluaran rutin					
11	Proyek-proyek di Pemda ini mengikuti kebutuhan dan prioritas masyarakat setempat					
12	Kebutuhan dan prioritas masyarakat setempat tidak dipertimbangkan pada saat merencanakan dan melaksanakan proyek-proyek					
13	Umumnya proyek tersebut mencapai sasaran					
14	Sangat sedikit masyarakat yang keberatan terhadap adanya proyek					
15	Beberapa proyek tidak mencapai tujuan					
16	Saya selalu menghabiskan tambahan dana yang tersedia karena adanya perubahan anggaran					
17	Saya selalu menyimpan tambahan dana yang tersedia karena adanya perubahan anggaran					

18	Saya selalu membelanjakan sebagian dan menyimpan sebagian dana yang tersedia karena adanya perubahan anggaran					
----	---	--	--	--	--	--

C. BUDAYA ORGANISASI

NO	PERNYATAAN	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
1	Instansi/Dinas/Badan di tempat saya bekerja, keputusan penting lebih sering dibuat oleh individu dari pada secara kelompok					
2	Ditempat saya bekerja, lebih tertarik pada hasil pekerjaan dibanding dengan orang yang mengerjakannya					
3	Ditempat saya bekerja, keputusan lebih sering dibuat oleh bawahan					
4	Para pemimpin di tempat saya bekerja, cenderung mempertahankan pegawai berprestasi					
5	Ditempat saya bekerja, perubahan-perubahan di tentukan berdasarkan surat keputusan pimpinan					
6	Ditempat saya bekerja, pimpinan memberikan petunjuk kerja yang jelas kepada pegawai yang baru					
7	Ditempat saya bekerja, pimpinan mempunyai ikatan tertentu dengan masyarakat di sekitar instansi					
8	Ditempat saya bekerja, pimpinan peduli terhadap masalah pribadi pegawai					

BIOGRAFI PENULIS



Penulis dilahirkan di Redang pada tanggal 26 Januari 1987 dari pasangan Ayahanda Herdianto dan Ibunda Nurhayati. Penulis merupakan anak pertama dari 3 bersaudara. Adapun pendidikan formal yang telah penulis tempuh adalah sebagai berikut:

1. Tahun 1999 Penulis menyelesaikan pendidikan sekolah dasar di SD Negeri 034 Redang.
2. Tahun 2002 Penulis menyelesaikan pendidikan di MTs Negeri Pekan Heran.
3. Tahun 2005 Penulis menyelesaikan pendidikan di SMA Negeri 03 Rengat.
4. Tahun 2010 Penulis menyelesaikan pendidikan perguruan tinggi di Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau pada Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Jurusan Akuntansi (S1), yang sebelumnya penulis telah menyelesaikan Kuliah Kerja Nyata (KKN) di Desa Stumuk Kec Pulau Tiga Kab Natuna Kepulauan Riau. Pada tanggal 15 Juni 2010 telah melaksanakan Ujian Munaqasah dengan judul skripsi *“Pengaruh Budgetary Goal Characteristics Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah Dengan Budaya Organisasi Sebagai Moderating Variabel”*.