



**PENGARUH PENDIDIKAN DAN PELATIHAN, PEMBELAJARAN
ORGANISASI, DAN PENGUKURAN KINERJA TERHADAP
EFEKTIVITAS PENGANGGARAN BERBASIS KINERJA PADA SKPD
KABUPATEN BANYUWANGI**

SKRIPSI

oleh

**Indriana Deshita
NIM 090810301070**

**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER
2016**



**PENGARUH PENDIDIKAN DAN PELATIHAN, PEMBELAJARAN
ORGANISASI, DAN PENGUKURAN KINERJA TERHADAP
EFEKTIVITAS PENGANGGARAN BERBASIS KINERJA PADA SKPD
KABUPATEN BANYUWANGI**

SKRIPSI

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

oleh

Indriana Deshita
NIM 090810301070

**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER
2016**

HALAMAN PERSEMBAHAN

Atas Rahmat dan Karunia Allah SWT, dengan rasa syukur dan rendah hati karya tulis ini kupersembahkan kepada:

- ❖ Ibuku Rudika Wihantari dan Almarhum Bapakku Irwin Suhardi tercinta yang senantiasa sabar mencurahkan kasih sayang, perhatian, pengertian dan dengan ikhlas selama ini mendidikku serta berjuang memeras keringat untukku hingga meraih gelar sarjana.
- ❖ Adikku Narendra Bima S. yang selalu memberi semangat dan dukungan selama ini
- ❖ Untuk almamater Universitas Jember yang saya cintai dan banggakan yang selalu mendampingiku dan memberiku semangat
- ❖ Semua teman, rekan, sahabat mahasiswa akuntansi yang telah banyak membantu memberikan bantuan moril (motivasi).

MOTTO

“Maka apakah mereka tidak berjalan di muka bumi hingga mereka mempunyai hati yang dengannya mereka dapat memahami, atau mempunyai telinga yang dengannya mereka dapat mendengar? Karena sesungguhnya bukanlah mata itu yang buta, tetapi yang buta ialah hati yang di dalam dada”

(QS. Al Haj: 46).

“Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan suatu kaum sehingga mereka merubah yang ada pada diri mereka sendiri”

(QS. Al-Ra'ad: 11).

“Allah tidak membebani seseorang itu melainkan sesuai dengan kesanggupannya”

(QS. Al-Baqarah: 286).

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Indriana Deshita

NIM : 090810301070

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul: Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan, Pembelajaran Organisasi, dan Pengukuran Kinerja terhadap Efektivitas Penganggaran Berbasis Kinerja pada SKPD Kabupaten Banyuwangi adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali jika disebutkan sumbernya dan belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya jiplakan. Saya bertanggungjawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

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

Jember, 4 Mei 2016

Yang menyatakan

Indriana Deshita
NIM. 090810301070

SKRIPSI

**PENGARUH PENDIDIKAN DAN PELATIHAN, PEMBELAJARAN
ORGANISASI, DAN PENGUKURAN KINERJA TERHADAP
EFEKTIVITAS PENGANGGARAN BERBASIS KINERJA PADA SKPD
KABUPATEN BANYUWANGI**

oleh

Indriana Deshita
NIM 090810301070

Pebimbing

Dosen Pembimbing I : Dr. Alwan Sri Kustono, SE, M.Si, Ak

Dosen Pembimbing II : Dr. Muhammad Miqdad, SE, MM, Ak

TANDA TANGAN PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul Skripsi : Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan, Pembelajaran Organisasi, dan Pengukuran Kinerja terhadap Efektivitas Penganggaran Berbasis Kinerja pada SKPD Kabupaten Banyuwangi

Nama Mahasiswa : Indriana Deshita

Nomor Induk Mahasiswa : 090810301070

Jurusan : Akuntansi / S-1 Reguler

Pembimbing I

Pembimbing II

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

Dr. Muhammad Miqdad, SE, MM, Ak
NIP 19710727 199512 1 001

Ketua Program Studi S1 Akuntansi

Dr. Muhammad Miqdad, SE, MM, Ak
NIP 19710727 199512 1 001

**PENGARUH PENDIDIKAN DAN PELATIHAN, PEMBELAJARAN
ORGANISASI, DAN PENGUKURAN KINERJA TERHADAP
EFEKTIVITAS PENGANGGARAN BERBASIS KINERJA PADA SKPD
KABUPATEN BANYUWANGI**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

Nama : Indriana Deshita

NIM : 090810301070

Jurusan : S-1 Akuntansi

Telah dipertahankan di depan tim penguji pada tanggal

2016

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

Susunan Panitia Penguji

Ketua : _____ :
NIP :

Sekretaris : _____ :
NIP :

Anggota : _____ :
NIP :

Anggota : _____ :
NIP :

Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi

Universitas Jember

Dr. Moehammad Fathorrazi M.Si

NIP. 196306141990021001

ABSTRAK

Penelitian dengan judul Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan, Pembelajaran Organisasi, dan Pengukuran Kinerja terhadap Efektivitas Penganggaran Berbasis Kinerja pada SKPD Kabupaten Banyuwangi memiliki tujuan untuk menilai dan menguji serta mendapatkan bukti empiris Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan, Pembelajaran Organisasi, dan Pengukuran Kinerja Terhadap Efektivitas Penganggaran Berbasis Kinerja pada SKPD Kabupaten Banyuwangi.

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif yang memberikan gambaran rinci atas suatu gejala atau fenomena melalui pengujian hipotesis. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah metode survey melalui kuesioner. Populasi dalam penelitian ini adalah pejabat struktural di seluruh SKPD Kabupaten Banyuwangi yang terlibat langsung dan mempunyai pengalaman dalam penyusunan dan pelaksanaan anggaran. Teknik *sampling* dalam penelitian ini menggunakan *purposive sampling*. Pengujian terhadap hipotesis penelitian dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Analisis data dilakukan dengan bantuan program SPSS 15 (*Statistical Program for Social Science*) for Windows.

Hasil analisis menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan berpengaruh terhadap efektivitas penganggaran berbasis kinerja pada SKPD di Kabupaten Banyuwangi. Pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap efektivitas penganggaran berbasis kinerja pada SKPD di Kabupaten Banyuwangi. Dan, pengukuran kinerja berpengaruh terhadap efektivitas penganggaran berbasis kinerja pada SKPD di Kabupaten Banyuwangi.

Kata Kunci: pendidikan dan pelatihan, pembelajaran organisasi, pengukuran kinerja, dan efektivitas penganggaran berbasis kinerja

ABSTRACT

Research with title The Effect of Education and Training, Organizational Learning, and Performance Measurement to The Effectiveness of Performance-Based Budgeting have a goal to assess and test and obtain empirical evidence of the influence of education and training, organizational learning, and performance measurement to the effectiveness of performance-based budgeting at SKPD in Banyuwangi Regency.

This study used a descriptive method that provides a detailed overview on the symptoms or phenomena through hypothesis testing. Data collection techniques in this study is a survey method through a questionnaire. The population in this study were all the structural officials throughout SKPD Banyuwangi directly involved and have experience in the preparation and implementation of the budget. Sampling techniques in this study using purposive sampling. Tests on the research hypothesis is done by using multiple linear regression analysis. Data analysis was performed with SPSS 15 (Statistical Program for Social Science) for Windows.

The results of the analysis showed that the education and training has significant effect to the effectiveness performance-based budgeting at SKPD in Banyuwangi. The organizational learning has significant effect to the effectiveness performance-based budgeting at SKPD in Banyuwangi. And, the performance measurement has significant effect to the effectiveness performance-based budgeting at SKPD in Banyuwangi.

Keywords: education and training, organizational learning, performance measurement, and effectiveness of performance-based budgeting

RINGKASAN

Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan, Pembelajaran Organisasi, dan Pengukuran Kinerja Terhadap Efektivitas Penganggaran Berbasis Kinerja pada SKPD Kabupaten Banyuwangi; Indriana Deshita, 090810301070; 2016: 60 halaman; Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Penganggaran berbasis kinerja dinilai cukup efektif apabila digunakan dalam lingkup pemerintahan, sesuai dengan Undang-Undang Nomor 32 dan 33 Tahun 2004, serta Undang-Undang No. 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara yang menyatakan bahwa rencana kerja dan anggaran disusun berdasarkan prestasi kerja yang akan dicapai atau berbasis kinerja. Menurut Djoko dan Bayu (2008) penjelasan Undang-Undang tersebut menyatakan bahwa anggaran berbasis kinerja merupakan salah satu bentuk upaya pemerintah untuk memperbaiki sistem penganggaran sektor publik. Dengan ditetapkannya anggaran berbasis kinerja di lingkup pemerintahan, diharapkan proses pengendalian yang dilakukan dapat berjalan secara efektif. Pada dasarnya proses pengendalian bertujuan untuk memastikan bahwa unit kerja sedang mencapai apa yang telah ditetapkan. Efektivitas penganggaran berhubungan dengan pengelola maupun pengguna anggaran, karena sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi suatu anggaran.

Penelitian ini dimaksudkan untuk untuk menilai dan menguji serta mendapatkan bukti empiris Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan, Pembelajaran Organisasi, dan Pengukuran Kinerja terhadap Efektivitas Penganggaran Berbasis Kinerja pada SKPD Kabupaten Banyuwangi.

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif yang memberikan gambaran rinci atas suatu gejala atau fenomena melalui pengujian hipotesis. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah metode survey melalui kuesioner. Populasi dalam penelitian ini adalah pejabat struktural di seluruh SKPD Kabupaten Banyuwangi yang terlibat langsung dan mempunyai pengalaman dalam penyusunan dan pelaksanaan anggaran. Teknik *sampling* dalam penelitian ini menggunakan *purposive sampling*. Pengujian terhadap hipotesis penelitian dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Analisis data

dilakukan dengan bantuan program SPSS 15 (*Statistical Program for Social Science*) for Windows.

Hasil pengujian untuk pengaruh variabel pendidikan dan pelatihan (X_1) terhadap efektivitas anggaran berbasis kinerja (Y) diperoleh t_{hitung} sebesar 4,269 dan signifikansi $< \alpha$ yaitu $0,000 < 0,05$. Karena tingkat probabilitasnya lebih kecil dari 5%, maka H_0 ditolak, berarti secara parsial variabel pendidikan dan pelatihan (X_1) mempunyai pengaruh signifikan terhadap efektivitas anggaran berbasis kinerja pada SKPD di Kabupaten Banyuwangi (Y). Sehingga, hipotesis yang menyatakan pendidikan dan pelatihan berpengaruh terhadap efektivitas penganggaran berbasis kinerja pada SKPD di Kabupaten Banyuwangi terbukti kebenarannya (H_1 diterima). Hasil pengujian untuk pengaruh variabel pembelajaran organisasi (X_2) terhadap efektivitas anggaran berbasis kinerja (Y) t_{hitung} sebesar 3,016 dan signifikansi $< \alpha$ yaitu $0,003 < 0,05$. Karena tingkat probabilitasnya lebih kecil dari 5%, maka H_0 ditolak, berarti secara parsial variabel pembelajaran organisasi (X_2) mempunyai pengaruh signifikan terhadap efektivitas anggaran berbasis kinerja pada SKPD di Kabupaten Banyuwangi (Y). Sehingga, hipotesis yang menyatakan pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap efektivitas penganggaran berbasis kinerja pada SKPD di Kabupaten Banyuwangi terbukti kebenarannya (H_2 diterima). Hasil pengujian untuk pengaruh variabel pengukuran kinerja (X_3) terhadap efektivitas anggaran berbasis kinerja (Y) t_{hitung} sebesar 4,723 dan signifikansi $< \alpha$ yaitu $0,000 < 0,05$. Karena tingkat probabilitasnya lebih kecil dari 5%, maka H_0 ditolak, berarti secara parsial variabel pengukuran kinerja (X_3) mempunyai pengaruh signifikan terhadap efektivitas anggaran berbasis kinerja pada SKPD di Kabupaten Banyuwangi (Y). Sehingga, hipotesis yang menyatakan pengukuran kinerja berpengaruh terhadap efektivitas penganggaran berbasis kinerja pada SKPD di Kabupaten Banyuwangi terbukti kebenarannya (H_2 diterima).

PRAKATA

Segala puji syukur kupanjatkan hanya pada ALLAH SWT, yang telah melimpahkan rahmat, karunia serta hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyusun dan menyelesaikan skripsi dengan judul Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan, Pembelajaran Organisasi, dan Pengukuran Kinerja Terhadap Efektivitas Penganggaran Berbasis Kinerja pada SKPD Kabupaten Banyuwangi.

Skripsi ini merupakan karya penulis dan merupakan salah satu syarat dalam memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi pada Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember. Dalam penyusunan hingga terselesaikannya skripsi ini, penulis menyadari telah banyak pihak yang membantu, membimbing dan mendorong serta memberi semangat pada penulis. Penulis sadar tanpa bantuan dari berbagai pihak, penulis akan mengalami kesulitan dalam menyelesaikan skripsi ini. Untuk itulah pada kesempatan kali ini, penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Dr.H.M. *Fathorrozi*, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember
2. Bapak Dr. Alwan Sri Kustono, M.Si., Ak., selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember dan dosen pembimbing I yang telah meluangkan waktu dan dengan sabar memberikan bimbingan sejak awal hingga akhir pembuatan skripsi ini.
3. Bapak Dr. Muhammad Miqdad, SE, MM, Ak., selaku Ketua Program Studi S1 Akuntansi dan dosen pembimbingII yang bersedia memberikan bimbingan, saran, dan pengarahan selama proses penyusunan hingga penyelesaian skripsi ini.
4. Andriana, SE, M.Sc selaku Dosen Wali selama penulis menempuh pendidikan di Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
5. Seluruh dosen dan staf karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
6. Ibuku tercinta Rudika Wihantari dan Almarhum Bapakku Irwin Suhardi yang dengan sabar, perhatian, pengertian,merawat, membesarkan, mendidikku dan dengan ketulusan hati mencurahkan cinta kasih sayangnnya serta kerja keras

memberi dukungan berupa materi, nasihat dan selalu mendoakan hingga meraih gelar sarjana.

7. Keluarga dan saudaraku Narendra Bima Satria tersayang yang selalu menyemangati, memotivasi, memberikan hiburan serta banyak kasih sayang selama pengerjaan skripsi ini.
8. teman-teman akuntansi yang tidak bisa disebutkan satu persatu terima kasih sudah menemani, atas kerjasama, memberikan ide, dan membantu dalam proses pengerjaan skripsi sehingga cepat terselesaikan.
9. Serta kepada semua pihak yang namanya tidak dapat disebutkan satu persatu penulis mengucapkan terima kasih banyak atas semua bantuan yang diberikan.

Akhir kata penulis berharap semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat kepada para pembaca dan akan memberikan sumbangasih bagi Universitas Jember.

Jember, 4 Mei 2016

Penulis

DAFTAR ISI

| | |
|---|-------|
| HALAMAN JUDUL | i |
| HALAMAN PERSEMBAHAN | ii |
| HALAMAN MOTTO | iii |
| HALAMAN PERNYATAAN | iv |
| HALAMAN PEMBIMBING | v |
| HALAMAN PERSETUJUAN | vi |
| HALAMAN PENGESAHAN | vii |
| ABSTRAK | viii |
| ABSTRACT | ix |
| RINGKASAN | x |
| PRAKATA | xii |
| DAFTAR ISI | xiv |
| DAFTAR TABEL | xvii |
| DAFTAR GAMBAR | xviii |
| DAFTAR LAMPIRAN | xix |
| BAB 1 PENDAHULUAN | 1 |
| 1.1 Latar Belakang | 1 |
| 1.2 Rumusan Masalah | 6 |
| 1.3 Tujuan Penelitian | 6 |
| 1.4 Manfaat Penelitian | 7 |
| BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA | 9 |
| 2.1 Kajian Teori | 9 |
| 2.1.1 Anggaran Berbasis Kinerja | 9 |
| 2.1.2 Pendidikan dan Pelatihan | 14 |
| 2.1.3 Pembelajaran Organisasi | 16 |
| 2.1.4 Pengukuran Kinerja..... | 18 |
| 2.1.5 Efektivitas Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja | 19 |
| 2.2 Penelitian Sebelumnya..... | 19 |
| 2.3 Kerangka Konseptual..... | 24 |

| | | |
|---|--|-----------|
| 2.4 | Pengembangan Hipotesis | 26 |
| 2.4.1 | Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Efektivitas Anggaran Berbasis Kinerja | 26 |
| 2.4.2 | Pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Efektivitas Anggaran berbasis Kinerja | 27 |
| 2.4.3 | Pengaruh Pengukuran Kinerja terhadap Efektivitas Anggaran berbasis Kinerja | 27 |
| BAB 3 METODE PENELITIAN | | 29 |
| 3.1 | Jenis Penelitian | 29 |
| 3.2 | Populasi dan Sampel | 29 |
| 3.2.1 | Populasi | 29 |
| 3.2.2 | Sampel | 29 |
| 3.3 | Teknik Pengumpulan Data..... | 30 |
| 3.4 | Definisi Operasional | 30 |
| 3.4.1 | Variabel Dependen | 31 |
| 3.4.2 | Variabel independen (Variabel bebas) | 32 |
| 3.5 | Metode Analisis Data..... | 34 |
| 3.5.1 | Statistik Deskriptif..... | 34 |
| 3.5.2 | Uji Kualitas Data | 35 |
| 3.5.3 | Uji Asumsi Klasik | 35 |
| 3.5.4 | Pengujian Hipotesis | 36 |
| 3.6 | Kerangka Pemecahan Masalah | 38 |
| BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN | | 40 |
| 4.1 | Gambaran Umum Objek Penelitian | 40 |
| 4.3.1 | Gambaran Umum Satuan Kerja Perangkat Daerah | 40 |
| 4.3.2 | Struktur Organisasi Satuan Kerja Perangkat Daerah | 42 |
| 4.2 | Hasil Analisis Data | 43 |
| 4.2.1 | Statistik Deskriptif Responden | 43 |
| 4.2.2 | Statistik Deskriptif Variabel Penelitian | 45 |
| 4.2.3 | Uji Validitas dan Reliabilitas | 47 |
| 4.2.4 | Uji Asumsi Klasik | 48 |

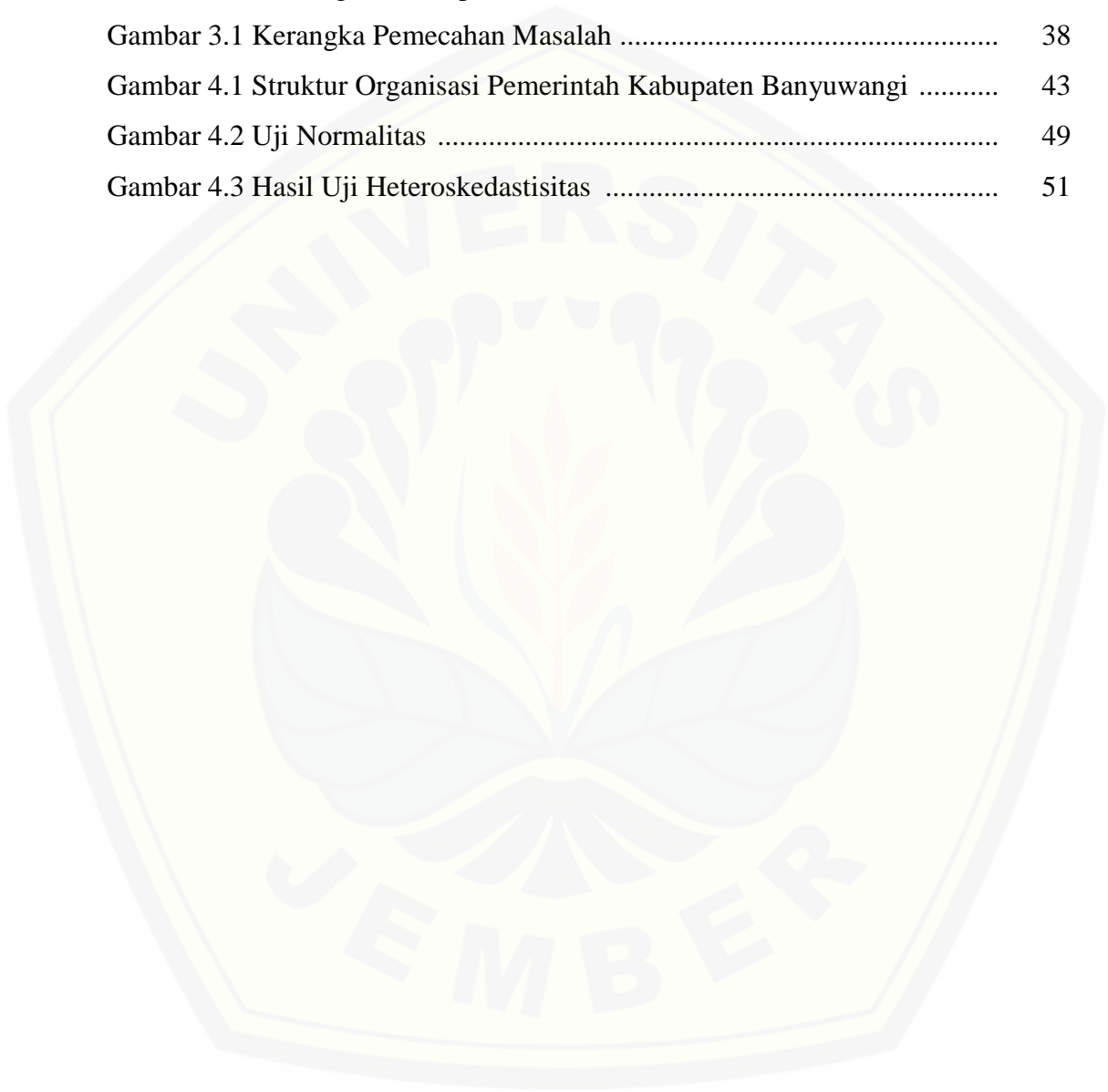
| | |
|--|-----------|
| 4.2.5 Analisis Regresi Linier Berganda..... | 51 |
| 4.2.6 Koefisien Determinasi Berganda (R^2)..... | 53 |
| 4.2.7 Uji Kelayakan Model (Uji F) | 53 |
| 4.2.8 Pengujian Secara Parsial (Uji t)..... | 54 |
| 4.3 Pembahasan | 55 |
| 4.3.1 Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Efektivitas Anggaran Berbasis Kinerja | 55 |
| 4.3.2 Pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Efektivitas Anggaran Berbasis Kinerja | 56 |
| 4.3.3 Pengaruh Pengukuran Kinerja terhadap Efektivitas Anggaran Berbasis Kinerja | 57 |
| BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN | 59 |
| 5.1 Kesimpulan | 59 |
| 5.2 Keterbatasan Penelitian..... | 59 |
| 5.3 Saran | 60 |
| DAFTAR PUSTAKA | 61 |
| LAMPIRAN | |

DAFTAR TABEL

| | |
|---|----|
| Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu | 23 |
| Tabel 4.1 Rincian Tingkat Pengembalian Kuisisioner | 42 |
| Tabel 4.2 Statistik Deskriptif Demografi Responden | 44 |
| Tabel 4.3 Statistik Deskriptif Variabel Penelitian | 45 |
| Tabel 4.4 Rekapitulasi Hasil Uji Validitas | 47 |
| Tabel 4.5 Hasil Uji Reliabilitas | 48 |
| Tabel 4.6 <i>Collinearity Statistic</i> | 50 |
| Tabel 4.7 Hasil Perhitungan Regresi Linear Berganda | 52 |
| Tabel 4.8 Hasil Perhitungan Uji F | 53 |
| Tabel 4.9 Hasil Uji t | 54 |

DAFTAR GAMBAR

| | |
|--|----|
| Gambar 2.1 Kerangka Konseptual | 26 |
| Gambar 3.1 Kerangka Pemecahan Masalah | 38 |
| Gambar 4.1 Struktur Organisasi Pemerintah Kabupaten Banyuwangi | 43 |
| Gambar 4.2 Uji Normalitas | 49 |
| Gambar 4.3 Hasil Uji Heteroskedastisitas | 51 |



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Daftar Kuisisioner

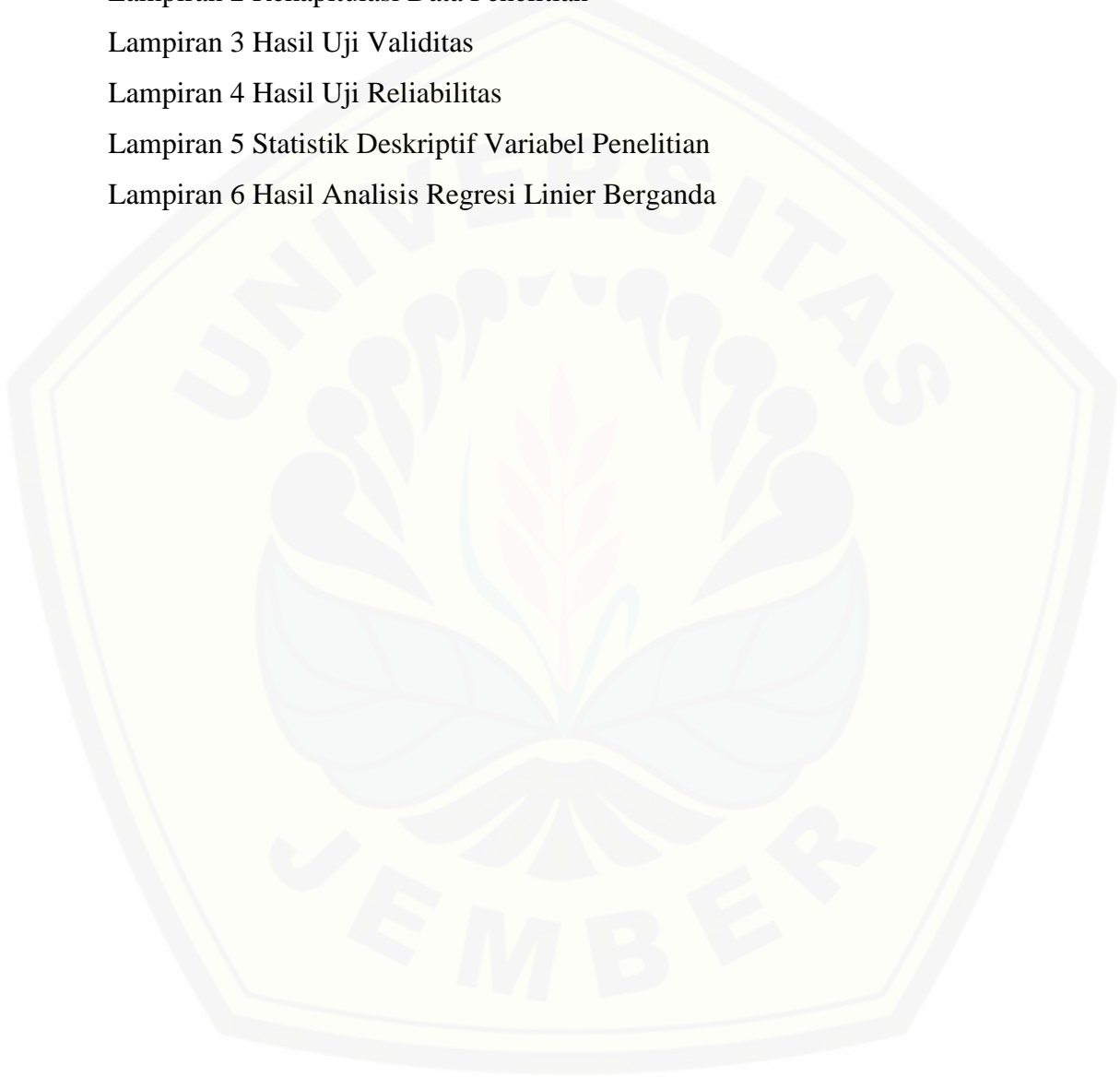
Lampiran 2 Rekapitulasi Data Penelitian

Lampiran 3 Hasil Uji Validitas

Lampiran 4 Hasil Uji Reliabilitas

Lampiran 5 Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Lampiran 6 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda



BAB 1 PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada organisasi, pengelolaan keuangan merupakan salah satu hal penting yang harus tetap diperhatikan. Pengelolaan keuangan dapat dilakukan dengan cara membuat anggaran. Seperti yang telah dikemukakan oleh Hansen & Mowen (2009) menjelaskan bahwa anggaran menyediakan hubungan penting antara perencanaan dan pengendalian. Munandar (2007) mengemukakan anggaran merupakan pernyataan mengenai apa yang diharap dan direncanakan dalam periode tertentu di masa yang akan datang. Perkembangan sistem anggaran sektor publik merupakan bentuk tututan masyarakat terhadap efektivitas pengelolaan keuangan pemerintahan. Perkembangan sistem penganggaran juga terjadi sebagai akibat dari perubahan pola pikir pengguna anggaran yang menginginkan pengelolaan keuangan lebih berorientasi hasil, bukan hanya orientasi proses.

Secara teori, suatu penganggaran harus dibuat berdasarkan program (kinerja) yang akan dilakukan, sehingga penggunaan dana tepat sasaran. Namun, pada umumnya anggaran pemerintahan dicatat dengan penetapan kinerja yang tergantung kepada besarnya anggaran yang telah disediakan, bukan dengan program yang dianggarkan kemudian baru ditentukan besarnya anggaran yang diperlukan. Sehingga kemungkinan adanya sisa dana ataupun kekurangan dana dapat terjadi. Hal ini menimbulkan adanya paradigma baru dalam penganggaran yang menuntut adanya penganggaran yang sesuai dengan kinerja, sehingga muncul adanya penganggaran berbasis kinerja.

Beberapa tahun belakangan ini, penganggaran pemerintah di Indonesia telah menggunakan penganggaran berbasis kinerja. Menurut Mardiasmo (2009) anggaran berbasis kinerja didefinisikan sebagai suatu proses pembuatan anggaran yang lebih berfokus kepada *outcome* dan mencoba untuk menghubungkan alokasi sumber daya secara eksplisit dengan *outcome* yang ingin dicapai.

Penganggaran berbasis kinerja dinilai cukup efektif apabila digunakan dalam lingkup pemerintahan, sesuai dengan Undang-Undang Nomor 32 dan 33

Tahun 2004, serta Undang-Undang No. 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara yang menyatakan bahwa rencana kerja dan anggaran disusun berdasarkan prestasi kerja yang akan dicapai atau berbasis kinerja. Menurut Djoko dan Bayu (2008) penjelasan Undang-Undang tersebut menyatakan bahwa anggaran berbasis kinerja merupakan salah satu bentuk upaya pemerintah untuk memperbaiki sistem penganggaran sektor publik.

Dengan ditetapkannya anggaran berbasis kinerja di lingkup pemerintahan, diharapkan proses pengendalian yang dilakukan dapat berjalan secara efektif. Pada dasarnya proses pengendalian bertujuan untuk memastikan bahwa unit kerja sedang mencapai apa yang telah ditetapkan. Proses pengendalian dilakukan dengan membandingkan kinerja dengan hasil yang diinginkan dan memberikan respon yang diperlukan bagi pihak manajemen untuk mengevaluasi hasil-hasil yang diperoleh serta mengambil tindakan perbaikan apabila masih terjadi kesalahan. Hal ini sependapat dengan apa yang telah diungkapkan oleh Mardiasmo (2009:64) yang menyatakan bahwa “sebagai alat pengendalian, anggaran memberikan rencana detail atas pendapatan dan pengeluaran pemerintah agar pembelajaran yang dilakukan dapat dipertanggungjawabkan kepada publik”.

Penelitian ini lebih berfokus pada kantor pemerintahan yang cukup kecil, yaitu SKPD Pemerintah Daerah Kabupaten Banyuwangi. Hal ini dilakukan karena Kantor SKPD Pemerintah Daerah Kabupaten Banyuwangi juga telah menggunakan anggaran berbasis kinerja, sesuai dengan Permendagri No. 13 tahun 2006 dan Permendagri No. 59 tahun 2007 tentang pedoman pengelolaan keuangan daerah. Permendagri No. 13 tahun 2006 menyatakan bahwa penganggaran yang baik akan memberikan dasar bagi pengukuran kinerja dan menghasilkan informasi kinerja yang valid dan akurat, sehingga dapat digunakan sebagai bahan penyusunan laporan kinerja untuk pengendalian. Berdasarkan pernyataan di atas, secara tidak langsung mengasumsikan bahwa penganggaran berbasis kinerja berpengaruh terhadap efektifitas pengendalian.

Efektivitas penganggaran berhubungan dengan pengelola maupun pengguna anggaran, karena sumber daya manusia merupakan salah satu faktor

penting yang dapat mempengaruhi suatu anggaran. Seperti yang telah dinyatakan oleh Kawedar, dkk (2008), terdapat lima kondisi yang harus disiapkan sebagai faktor pemicu keberhasilan implementasi anggaran berbasis kinerja, yaitu:

1. Kepemimpinan dan komitmen dari seluruh komponen organisasi.
2. Fokus penyempurnaan administrasi secara terus menerus.
3. Sumber daya yang cukup untuk usaha penyempurnaan tersebut (uang, waktu, dan orang).
4. Penghargaan (*reward*) dan sanksi (*punishment*) yang jelas.
5. Keinginan yang kuat untuk berhasil.

Pada umumnya anggaran dikelola serta digunakan oleh para aparatur Negara untuk dipertanggungjawabkan kepada masyarakat. Oleh karena itu masyarakat menuntut adanya aparat yang kompeten dalam mengelola keuangan Negara. Meskipun pada kenyataannya masih terdapat beberapa aparat Negara yang diposisikan pada bagian yang kurang sesuai dengan latar belakang pendidikannya, hal ini dapat menyebabkan kesalahpahaman penyaluran informasi, sehingga masih terdapat salah kaprah dalam berbagai fungsi pemerintahan.

Menurut UU Nomor 12 Tahun 2008 tentang Perubahan Kedua atas UU Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah menetapkan dalam Pasal 1 Ayat (3) bahwa: “Pemerintah daerah menjalankan otonomi seluas-luasnya, kecuali urusan pemerintahan yang menjadi urusan Pemerintah, dengan tujuan meningkatkan kesejahteraan masyarakat, pelayanan umum, dan daya saing daerah”. Sebelumnya, dalam Penjelasan UU Nomor 22 Tahun 1999, yang digantikan oleh UU tersebut di atas, dinyatakan bahwa pemberian otonomi kepada daerah bertujuan untuk: “meningkatkan pelayanan dan kesejahteraan masyarakat yang semakin baik, mengembangkan kehidupan demokrasi, keadilan, dan pemerataan, dan memelihara hubungan yang serasi antara Pusat dan Daerah serta antar Daerah dalam rangka menjaga keutuhan Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI)”. Dalam undang-undang tersebut telah dinyatakan secara jelas bahwa untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat pemerintah telah menetapkan standar khusus bagi para aparatur negara agar memiliki

kompetensi yang sesuai dengan keinginan masyarakat, sehingga masyarakat dapat memperoleh pelayanan yang memuaskan.

Selain dituntut untuk memberikan pelayanan yang baik bagi masyarakat, para aparatur negara juga dituntut untuk mampu menghadapi perkembangan yang terjadi. Seperti halnya menurut Mauritz (2008) yang menyatakan bahwa peningkatan kompetensi di bidang penganggaran juga dapat dilaksanakan secara terkoordinasi dalam satu atap sehingga efisien dan efektif. Sumber Daya Manusia dalam pemerintahan harus terus diperbaiki agar selalu siap dalam menghadapi perubahan khususnya dalam proses penganggaran untuk meningkatkan kinerja instansi pemerintah.

Peneliti dimotivasi oleh beberapa isu yang berkaitan dengan judul skripsi tersebut antara lain; motivasi pertama, peneliti memilih objek instansi pemerintah daerah yang terletak di Kabupaten Banyuwangi dikarenakan pertumbuhan ekonomi Kabupaten Banyuwangi yang semakin pesat hal ini dibuktikan dengan Kabupaten Banyuwangi menduduki peringkat ke-11 dari daftar 50 kabupaten/kota terkaya se-Indonesia tahun 2012 yang dirilis oleh Warta Ekonomi Edisi 12 Tahun 2012 (Zumrotun, 2012).

Beberapa daerah di Kabupaten Banyuwangi yang merupakan pusat pertumbuhan ekonomi adalah Genteng (Kec. Genteng) sebagai pusat perdagangan, Rogojampi (Kec. Rogojampi) pusat agronomi, dan Muncar (Kec. Muncar) pusat industri perikanan. Kabupaten Banyuwangi perlahan tapi pasti akan menjadi pusat pertumbuhan ekonomi baru di Jawa Timur karena banyak investor yang mulai melirik kabupaten yang berada di ujung timur Pulau Jawa tersebut. Hal ini ditandai dengan berdirinya beberapa industri besar telah dibangun di Banyuwangi seperti industri semen, bahkan Pemkab Banyuwangi menyiapkan lahan seluas 600 Hektare untuk kawasan industri. Selain itu, jalur transportasi udara juga digarap serius oleh Pemkab Banyuwangi sehingga Bandara Blimbingsari bisa beroperasi sejak akhir 2010. Mudah-mudahan akses transportasi menuju sebuah kota/kabupaten menjadi salah satu pertimbangan investor untuk menanamkan investasinya, sehingga dengan beroperasinya

Bandara Blimbingsari membuka pintu investasi yang cukup besar di Kabupaten Banyuwangi.

Data Badan Penanaman Modal Jawa Timur mencatat bahwa sebelumnya minat investasi di Banyuwangi pada peringkat 31 dari 38 kabupaten/kota di Jatim, namun saat ini melesat menempati peringkat ketiga sebagai daerah yang paling diminati investor setelah Gresik dan Surabaya. Pertumbuhan ekonomi Banyuwangi pada kuartal pertama tahun 2012 mencapai 7,2 persen dan melampaui nasional yang hanya 6,4 persen.

Untuk memacu investasi, Pemkab melakukan tiga hal yakni perbaikan infrastruktur, konektivitas antarwilayah yang sangat penting bagi investor, dan adanya standar regulasi dan perizinan investasi, sehingga Banyuwangi sudah memiliki Badan Pelayanan Perizinan Terpadu (BPPT).

Daya tarik investasi daerah menjadi penting karena menjadi faktor utama membuka akses pendapatan ke daerah, pendukung infrastruktur berperan penting sebagai roda penggerak ekonomi daerah dan dapat memperlancar jaringan distribusi antardaerah yang dapat meningkatkan produktivitas dan pertumbuhan nasional.

Motivasi kedua, penelitian ini lebih berfokus pada Kantor SKPD Pemerintah Daerah Kabupaten Banyuwangi. Hal ini dilakukan karena Kantor SKPD Pemerintah Daerah Kabupaten Banyuwangi menempatkan SDM pada beberapa bagian yang masih belum sesuai dengan fungsinya, khususnya untuk aparat di bidang penganggaran. Untuk membuat suatu penganggaran diperlukan seorang yang kompeten dibidangnya. Kompetensi seorang aparat Negara dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan latar belakang pendidikan, kemampuan proses pembelajaran organisasi, dan pengukuran kinerja yang dimiliki. Berkaitan dengan pengaruh pendidikan pelatihan terhadap efektivitas penganggaran mengacu pada penelitian Kunartinah dan Sukoco (2010) yang menyatakan bahwa pendidikan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi. Berkaitan dengan pengaruh pembelajaran organisasi terhadap efektivitas penganggaran mengacu pada penelitian Kunartinah dan Sukoco (2010) yang

menyatakan bahwa pembelajaran organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi. Dan, berkaitan dengan pengaruh pengukuran kinerja terhadap efektivitas penganggaran mengacu pada penelitian Suhardjanto dan Cahya (2008) menyatakan bahwa variabel pengukuran kinerja secara signifikan berpengaruh positif pada efektivitas implementasi anggaran berbasis kinerja.

Peneliti akan mencoba melakukan penelitian pada organisasi pemerintah dalam bentuk SKPD di Kabupaten Banyuwangi. Pada penelitian ini, peneliti ingin mengetahui apakah penerapan anggaran berbasis kinerja dapat dipengaruhi oleh pendidikan dan pelatihan, pembelajaran organisasi, dan pengukuran kinerja.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan diatas dapat dibentuk rumusan masalah, sebagai berikut:

1. Apakah pendidikan dan pelatihan berpengaruh terhadap efektivitas penganggaran berbasis kinerja pada SKPD di Kabupaten Banyuwangi?
2. Apakah pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap efektivitas penganggaran berbasis kinerja pada SKPD di Kabupaten Banyuwangi?
3. Apakah pengukuran kinerja berpengaruh terhadap efektivitas penganggaran berbasis kinerja pada SKPD di Kabupaten Banyuwangi?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan perumusan masalah diatas, penelitian ini memiliki beberapa tujuan yaitu:

1. Untuk menilai dan menguji serta mendapatkan bukti empiris pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap efektivitas penganggaran berbasis kinerja pada SKPD di Kabupaten Banyuwangi.
2. Untuk menilai dan menguji serta mendapatkan bukti empiris pengaruh pembelajaran organisasi terhadap efektivitas penganggaran berbasis kinerja pada SKPD di Kabupaten Banyuwangi.

3. Untuk menilai dan menguji serta mendapatkan bukti empiris pengaruh pengukuran kinerja terhadap efektivitas penganggaran berbasis kinerja pada SKPD di Kabupaten Banyuwangi.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi beberapa pihak, antara lain:

1. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan bagi peneliti dalam menjelaskan pengaruh pendidikan dan pelatihan, pembelajaran organisasi, dan pengukuran kinerja terhadap efektivitas kinerja yang diterapkan dalam penilaian efektivitas anggaran berbasis kinerja.

2. Bagi Akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan referensi bagi peneliti yang berminat untuk penelitian-penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan penganggaran berbasis kinerja.

3. Bagi Instansi

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat berupa masukan atau sebagai bahan pertimbangan untuk memperbaiki keterbatasan terkait dengan proses penganggaran di SKPD Kabupaten Banyuwangi.

4. Bagi Pemerintah

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat berupa masukan atau sebagai bahan pertimbangan terhadap kekurangan tentang peraturan yang telah dikeluarkan oleh pemerintah, terkait dengan proses penganggaran.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Teori

2.1.1 Anggaran Berbasis Kinerja

2.1.1.1 Pengertian Anggaran Berbasis Kinerja

Anthony & Govindarajan (2005) mengartikan anggaran sebagai suatu rencana kerja yang disusun secara rinci, formal dan sistematis dari kegiatan yang akan dilakukan dalam ukuran kuantitatif, yang menunjukkan perolehan dan penggunaan sumber daya suatu organisasi sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan dalam jangka waktu tertentu. Anggaran juga dapat diartikan sebagai suatu rencana yang diperlukan oleh Negara untuk membiayai segala kegiatannya, begitu pula biaya yang diperlukan untuk menjalankan pemerintahan disertai taksiran besarnya penerimaan yang didapat guna membelanjakan pengeluaran tersebut (Subagio dalam Juliani, 2011).

Anthony dan Govindarajan (2005) mengemukakan bahwa anggaran memiliki karakteristik-karakteristik sebagai berikut:

1. Anggaran mengestimasi potensi laba dari unit-unit bisnis tersebut.
2. Dinyatakan dalam istilah moneter.
3. Biasanya meliputi waktu selama satu tahun.
4. Merupakan komitmen manajemen, dimana manajer setuju untuk menerima tanggung jawab atas pencapaian tujuan-tujuan anggaran.
5. Usulan anggaran ditinjau dan disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi wewenangnya dari pembuat anggaran.
6. Setelah disetujui, anggaran hanya dapat diubah dalam kondisi-kondisi tertentu.
7. Secara berkala, kinerja keuangan aktual dibandingkan dengan anggaran, dan varians dianalisis serta dijelaskan.

Konsep *performance budgeting* (penganggaran kinerja) pada awalnya diperkenalkan di Amerika Serikat pada tahun 1949 oleh Komisi Hoover dimana reformasi anggaran telah berusaha merubah penekanan anggaran dari pengendalian belanja *line item* kepada alokasi sumber daya berdasarkan tujuan

program dan hasil terukur (GAO, 1993 dalam Suhardjanto & Cahya, 2008). Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara mendefinisikan penganggaran berbasis kinerja (PBK) sebagai suatu pendekatan dalam penyusunan anggaran yang didasarkan pada kinerja atau prestasi kerja yang ingin dicapai. Anggaran berbasis kinerja adalah suatu anggaran yang dapat mengintegrasikan rencana kinerja tahunan (*annual performance plan*) dan rencana anggaran tahunan (*annual budget*) yang dapat menggambarkan hubungan antara tingkat pembiayaan program/kegiatan dengan hasil yang diharapkan (Mercer dan John, 2002).

Penganggaran Berbasis Kinerja mengalokasikan sumber daya didasarkan pada pencapaian *outcome* yang dapat diukur secara spesifik. *Outcome* didefinisikan melalui proses perencanaan strategis yang mempertimbangkan isu kritis yang dihadapi lembaga, kapabilitas lembaga, dan masukan dari *stakeholder* (Asmoko, 2006).

Anggaran berbasis kinerja memiliki ciri-ciri pokok sebagai berikut (Bastian, 2006):

1. Mengandung 3 unsur pokok: pengeluaran diklasifikasikan menurut program dan kegiatan, pengukuran hasil kinerja, dan pelaporan program.
2. Lebih menekankan pada pengukuran hasil kerja, bukan pengawasan.
3. Menekankan efisiensi dan maksimalisasi *output*.

Smith (1999) dalam Asmoko (2006) mengemukakan manfaat yang dapat dihasilkan dalam model penyusunan anggaran yang didasarkan pada kinerja adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan efisiensi dan efektivitas dengan menfokuskan sumber daya menuju *outcome* yang kritis dan penting;
2. Meningkatkan pengambilan keputusan mengenai cara yang paling efektif untuk menggunakan sumber daya publik yang terbatas;
3. Meningkatkan operasi dengan menghubungkan anggaran dengan kinerja program sepanjang waktu;
4. Meningkatkan pemahaman dan komunikasi tentang isu dan prioritas kritis pada sumber daya;

5. Membuat manajer lebih akuntabel untuk keputusan program yang mempengaruhi *outcome* anggaran, dan
6. Mendukung manajemen dengan menghubungkan hasil anggaran dan pengukuran kinerja anggaran dengan pengukuran kinerja program dalam proses pengawasan, pengevaluasian, dan pelaporan hasil.

2.1.1.2 Perkembangan Anggaran Berbasis Kinerja

Mardiasmo (2009) mengemukakan sistem anggaran kinerja pada dasarnya merupakan sistem yang mencakup kegiatan penyusunan program dan tolok ukur (indikator) kinerja sebagai instrumen untuk mencapai tujuan dan sasaran program. Selain itu, Robinson (2002) mengemukakan anggaran kinerja tidak hanya berfokus dalam pengendalian keuangan saja tetapi juga menyediakan instrumen kunci untuk memaksimalkan efisiensi dan efektivitas dalam pemberian jasa pemerintah kepada masyarakat. Pencapaian hasil yang diinginkan dituangkan dalam indikator kinerja yang dijadikan acuan untuk menyusun anggaran.

Riyanto, dkk (2006) mengungkapkan bahwa sistem anggaran sektor publik dapat diartikan sebagai salah satu alat pemerintah yang dapat digunakan untuk menentukan arah kebijakan pembangunan dan kualitas pelayanan sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai. Sebagai suatu instrumen untuk menilai kinerja, sistem anggaran sektor publik telah mengalami beberapa perkembangan sesuai dengan tuntutan dari reformasi sektor publik. Perkembangan tersebut memiliki perbedaan yang sangat mendasar dalam pendekatan yang digunakan.

Riyanto, dkk (2006) juga menyatakan bahwa anggaran model lama atau sering disebut dengan *traditional budgeting* didasarkan pada format *line-item and incremental decision making*; sedangkan perubahannya yang disebut dengan anggaran berbasis kinerja yang memfokuskan pemanfaatan anggaran untuk perbaikan kinerja organisasi yang berpedoman pada prinsip *value for money*. Berdasarkan prinsip *value for money* maka penyusunan anggaran harus memperhatikan pada prinsip ekonomis, efisien dan efektif. Prinsip ekonomis berkaitan dengan pemilihan dan penggunaan sumber daya yang dibutuhkan dengan harga yang murah. Prinsip efisien merupakan suatu prinsip yang berkaitan

dengan kemampuan pemanfaatan sumber dana masyarakat untuk menghasilkan *output* yang maksimal. Sedangkan prinsip efektif berkaitan dengan kemampuan pemanfaatan sumber dana masyarakat dalam mencapai indikator sasaran (*outcomes*) yang telah ditargetkan.

2.1.1.3 Sistem Penganggaran Berbasis Kinerja

Sistem penganggaran berbasis kinerja merupakan sistem yang digunakan sebagai landasan dasar sistem penganggaran sektor publik. Sistem anggaran sektor publik merupakan salah satu instrumen pemerintah dalam menentukan arah kebijakan pembangunan dan kualitas pelayanan untuk dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Riyanto, dkk, 2006). Secara garis besar, sebagai bagian dari sistem akuntabilitas kinerja, siklus manajemen kinerja dibagi dalam lima fase, yaitu: perencanaan kinerja, implementasi, pengukuran kinerja dan evaluasi kinerja, pelaporan kinerja, dan audit kinerja (Direktorat Aparatur Negara, 2006).

Menurut Mohamad, dkk (2004) dalam Rokhman (2008), tahap perencanaan kinerja merupakan tahap awal yang dimulai dengan menyusun perencanaan strategik, baik jangka menengah maupun jangka panjang. Dalam proses perencanaan kinerja, instansi pemerintah menjabarkan seluruh target sasaran, program, dan kegiatan yang akan diimplementasikan dalam satu tahun anggaran, yang kemudian diformulasikan dalam Rencana Kinerja. Selanjutnya dokumen rencana kinerja akan menjadi dasar bagi penyusunan dan pengajuan anggaran kinerja (*performance based budgeting*) serta sebagai dasar bagi suatu kesepakatan tentang kinerja yang akan diwujudkan oleh suatu organisasi (*performance agreement*).

Tahap implementasi merupakan tahap dimana suatu rencana kinerja diterapkan dalam praktek yang nyata untuk melaksanakan program suatu instansi. Suatu instansi pemerintah dapat menyusun maupun membentuk berbagai kebijakan dalam mengimplementasikan rencana kerjanya agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai. Asmadewa (2006) berpendapat bahwa tahap implementasi anggaran berbasis kinerja merupakan tahap penggunaan informasi

kinerja dalam proses penganggaran untuk memberikan dampak yang sebenarnya pada efisiensi, efektivitas, dan pengambilan keputusan dan akuntabilitas.

Tahap selanjutnya adalah pengukuran serta evaluasi kinerja. Sistem pengukuran kinerja sektor publik merupakan suatu sistem yang digunakan untuk membantu manajer publik untuk menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial maupun nonfinansial, yang diperkuat dengan menetapkan *reward* dan *punishment system*. Pengukuran kinerja bertujuan untuk memperbaiki kinerja instansi sektor publik. Menurut Mardiasmo (2009) suatu pengukuran kinerja membutuhkan indikator kinerja. Indikator kinerja merupakan ukuran kuantitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran.

Sedangkan untuk evaluasi kinerja diartikan sebagai kegiatan untuk menilai atau melihat keberhasilan (kegagalan) suatu instansi pemerintah dalam melaksanakan tugas dan fungsi yang dibebankan kepadanya. Pada dasarnya evaluasi kinerja merupakan kegiatan penilaian yang didasari semangat internal audit untuk mengukur tingkat pencapaian kinerja suatu organisasi. Dalam konteks Laporan Akuntabilitas Kinerja, evaluasi dilakukan setelah tahap Penetapan indikator kinerja dan Penetapan Capaian Kinerja (Rokhman, 2008).

Tahap pelaporan kinerja merupakan tahap dimana pelaporan yang diartikan sebagai media yang berisi data sebagai bentuk pertanggungjawaban atas seluruh pelaksanaan kegiatan, program dan kebijakan pada suatu organisasi publik yang telah diberikan wewenang. Tahap akhir perlu dilakukan audit, baik audit keuangan maupun non keuangan dalam instansi. Pada dasarnya audit bertujuan menguji validitas serta kepatuhan seperti apa yang telah ditetapkan.

2.1.2 Pendidikan dan Pelatihan

Menurut UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran, agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri,

kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta ketrampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan Negara.

Seiring dengan tuntutan era globalisasi, pendidikan pada saat ini telah menjadi kebutuhan utama bagi setiap manusia. Bahkan pemerintah juga menganggap bahwa pendidikan adalah suatu keharusan. Maksud pemerintah berasumsi demikian adalah untuk dapat menyediakan tenaga kerja terdidik dan terlatih. Selain itu pendidikan juga berkaitan dengan usaha untuk mempersiapkan calon tenaga kerja yang diperlukan oleh suatu instansi atau organisasi sehingga cara penekanannya pada kemampuan kognitif, afektif, dan psikomotor (Kunartinah dan Sukoco, 2010). Menurut Maslow (2007) kebutuhan akan pendidikan berkembang dalam urutan ke empat, yakni *self esteem* sehingga memegang peran penting dalam diri seseorang. Kebutuhan hierarkis tersebut bemuara pada aktualisasi diri setiap individu dan tingkat pemenuhan kebutuhan akan mempengaruhi interaksi sosial individu dengan lingkungannya.

Menurut Sauri (2009) pendidikan berfungsi atau sebagai instrumen yang digunakan untuk mempermudah integrasi generasi muda ke dalam logika sistem yang ada dan mencapai konformitas dengan sistem, dan karenanya melestarikan sistem atau wahana dengan manusia secara kritis dan kreatif memperlakukan sistem yang ada dan berpartisipasi dalam transformasi sistem. Menurut Moeljarto (2007) karakteristik Pendidikan: (1) titik tekannya lebih pada *universal education* dari pada *vocational education*; (2) lebih menekankan kuantitas daripada kualitas; (3) tidak ada “*streaming*” dalam seleksi siswa menengah walaupun ada, hanya pada sekolah yang favorit; (4) terdapat *mismatch* antara *supply output* pendidikan dan *demand* tenaga kerja dalam arti terdapat *excess demand* pada pendidikan dasar dan *oversupply* pada pendidikan sekunder dan tersier; (5) rendahnya kualitas pendidikan *science* dan matematika; dan (6) *methodikdaktik* yang digunakan tidak kondusif bagi proses *empowerment*, pembentukan kesadaran baru tentang *self and a sense of dignity*.

Gomes (2009) menyatakan pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki kinerja pekerja pada pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggungjawabnya, atau satu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya.

Pelatihan lebih berkaitan dengan peningkatan ketrampilan karyawan/pekerja yang sudah menduduki suatu pekerjaan atau tugas tertentu sehingga lebih menekankan pada ketrampilan (*skill*). Mangkunegara (2011) membedakan antara istilah pelatihan (*training*) dan pengembangan (*developing*), dimana pelatihan ditujukan untuk pegawai pelaksana dan pengawas. Sedangkan pengembangan ditujukan untuk pegawai tingkat manajemen.

Umar (2008) melihat perbedaan pelatihan dan pengembangan dari segi waktu, dimana pelatihan ditujukan pada kebutuhan saat ini untuk dapat menguasai berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja, sedangkan pengembangan bertujuan untuk menyiapkan pegawainya agar siap memangku jabatan dimasa yang akan datang.

Nadler sebagai pencetus istilah *Human Resources Development* (HRD) sebagaimana dikutip Mangkunegara (2011) membedakan pengertian *training*, *education*, dan *development* sebagai berikut: *training* (belajar yang ada kaitannya dengan pekerjaan yang ditangani saat ini); *education* (belajar untuk persiapan melakukan pekerjaan yang berbeda tetapi teridentifikasi); *development* (belajar untuk perkembangan individu, tetapi tidak berhubungan dengan pekerjaan tertentusaat ini atau yang akan datang).

Pelatihan akan bermanfaat bagi sebuah organisasi apabila kebutuhan pelatihan dianalisis pada saat dan waktu yang tepat (Irianto, 2001). Karena pelatihan hanya bermanfaat dalam situasi pada saat para pegawai kekurangan kecakapan dan pengetahuan (Gomes, 2009:198). Sedangkan menurut Tovey, analisis kebutuhan pelatihan merupakan upaya pemahaman analitis tentang situasi tempat kerja untuk secara spesifik menentukan kebutuhan pelatihan apa yang harus dipenuhi, sehingga dana, waktu dan segala usaha tidak sia-sia (Irianto, 2001:87) (dalam Kunartinah, 2010:74-84).

2.1.3 Pembelajaran Organisasi

Organisasi yang bersedia untuk melakukan eksperimen dan mampu belajar dari pengalaman-pengalamannya akan lebih sukses dibandingkan dengan organisasi yang tidak melakukannya. Perusahaan/institusi yang melakukan

pembelajaran organisasi adalah perusahaan yang memiliki keahlian dalam menciptakan, mengambil, dan mentransfer pengetahuan, dan memodifikasi perilakunya untuk merefleksikan pengetahuan dan pengalaman barunya. Pembelajaran organisasi menolak stabilitas dengan cara terus menerus melakukan evaluasi diri dan eksperimentasi (Wheelen and Hunger, 2002:9). Anggota organisasi dari semua tingkatan, tidak hanya manajemen puncak, terus melakukan pengamatan lingkungan dalam upaya untuk memperoleh informasi penting, perubahan strategi dan program yang diperlukan untuk memperoleh keuntungan dari perubahan lingkungan, bekerja dengan metode, prosedur, dan teknik evaluasi yang terus menerus diperbaiki (Baldwin, 1997). Agar dapat mencapai dan mempertahankan keunggulan bersaing dalam lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat, organisasi harus dapat meningkatkan kapasitas pembelajarannya (Marquardt, 1996:15). Pembelajaran organisasi menekankan penggunaan proses pembelajaran tingkat individu, kelompok dan organisasi untuk mentransformasikan organisasi ke dalam berbagai cara yang dapat meningkatkan kepuasan para stakeholder. Pembelajaran organisasi adalah proses mendeteksi dan memperbaiki kesalahan (Argyris, 1976). Pembelajaran organisasi merupakan kesempatan yang diberikan kepada pegawai sehingga organisasi menjadi lebih efisien (Luthans, 1998:45). Pembelajaran organisasi berarti proses perbaikan tindakan melalui pengetahuan dan pemahaman yang lebih baik (Lyles, 1985). Garvin (2000:11) mendefinisikan pembelajaran organisasi sebagai keahlian organisasi untuk menciptakan, memperoleh, menginterpretasikan, mentransfer, dan membagi pengetahuan yang dengan memodifikasi perilakunya untuk menggambarkan pengetahuan dan wawasannya. Pembelajaran organisasi terjadi melalui pembagian wawasan, pengetahuan dan model mental yang dibangun berdasarkan pengetahuan dan pengalaman masa lalu (Stata, 1989). Pembelajaran organisasi adalah proses memperoleh pengetahuan secara individu dan kelompok yang berusaha mengaplikasikannya kedalam pekerjaan mereka dalam membuat keputusan saling mempengaruhi sebagai kapabilitas dinamik sebagai sumber keunggulan bersaing (Khandekar and Sharma, 2006). Pembelajaran organisasi menyediakan prinsip-prinsip dan dasar-dasar yang memungkinkan organisasi

belajar (Cleveland and Yurik, 1995). Pembelajaran organisasi juga dapat digambarkan sebagai sebuah perilaku organisasi yang menunjukkan komitmen untuk belajar dan terus melakukan perbaikan. Pembelajaran organisasi adalah suatu proses dinamis dalam menciptakan, mengambil dan mengintegrasikan pengetahuan untuk mengembangkan sumberdaya dan kapabilitas dalam memberikan kontribusi pada kinerja organisasi yang lebih baik (Lopez et al, 2005).

Dimensi pengukuran pembelajaran organisasi menggunakan 6 (enam) dimensi yang dibangun (Marquardt, 1996:30) yaitu :

1. Sistem berpikir, yaitu kerangka konseptual seseorang yang digunakan untuk membuat pola yang lebih jelas dan untuk membantunya melihat bagaimana mengubah mereka secara efektif.
2. Model mental, yaitu asumsi-asumsi yang melekat secara mendalam tentang bagaimana pengaruh pemahaman kita terhadap dunia dan bagaimana seseorang mengambil tindakan.
3. Keahlian personal, mengindikasikan kecakapan atau keahlian yang tinggi. Hal ini menuntut komitmen jangka panjang untuk terus belajar sehingga dapat membangun keahlian serta mencurahkan kecakapan tersebut dalam organisasi.
4. Kerjasama tim, yaitu keahlian yang difokuskan pada proses menyatukan dan membangun kapasitas tim untuk menciptakan pembelajaran dan menghasilkan anggota-anggota yang benar-benar diharapkan. *Team Learning* merupakan masalah praktek dan proses.
5. Keahlian membagi visi bersama yaitu keahlian agar setiap anggota organisasi memusatkan segala usahanya pada satu visi yang membangun berkembangnya komitmen sejati.
6. Dialog, yaitu kemampuan untuk mendengar, berbagi, dan komunikasi diantara anggota organisasi. Keterampilan ini menuntut kebebasan dan kreatifitas mengeksplorasi isu-isu, kemampuan untuk saling mendengar secara mendalam, dan menanggukhan pendangannya sendiri.

2.1.4 Pengukuran Kinerja

Menurut Mahoney dkk (1963) dalam Hapsari yang dimaksud dengan kinerja adalah kemampuan manajer dalam melaksanakan kegiatan manajerial, antara lain: perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, pengaturan staf (*staffing*), negosiasi dan representasi. Untuk mengukur dan mengevaluasi, manajer unit bisnis menggunakan berbagai ukuran, baik keuangan maupun nonkeuangan. Pengukuran kinerja merupakan suatu proses mencatat dan mengukur pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian sasaran, tujuan, visi dan misi melalui hasil-hasil yang ditampilkan ataupun proses pelaksanaan suatu kegiatan. Menurut Kim dan Larry (1998) dalam Lesmana (2011) sistem pengukuran kinerja adalah frekuensi pengukuran kinerja para manajer dalam unit organisasi yang dipimpin mengenai kualitas dalam aktivitas operasional perusahaan. Sistem pengukuran kinerja menyediakan informasi yang relevan dengan pengambilan keputusan. Informasi yang relevan diperoleh dari alat ukur kinerja yang mencakup aspek keuangan dan non keuangan. Pengukuran kinerja dapat digunakan sebagai tolak ukur penilaian keberhasilan implementasi anggaran berbasis kinerja. Apabila kinerja dapat diukur dengan baik akan menghasilkan informasi yang baik pula untuk kepentingan pengelolaan anggaran di masa yang akan datang.

2.1.5 Efektivitas Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja

Implementasi anggaran berbasis kinerja merupakan cara bagaimana organisasi sektor publik mampu menyusun anggaran yang didasarkan pada kinerja pencapaian indikator kinerja sasaran yang akan dicapai dalam kurun waktu satu tahun anggaran. Menurut Riyanto, dkk (2006) untuk dapat mengimplementasikan anggaran berbasis kinerja diperlukan adanya perencanaan kinerja dan prosedur penganggaran yang mengintegrasikan antara tingkat pembiayaan program dengan hasil yang diharapkan sesuai dengan yang telah direncanakan dalam dokumen perencanaan kinerja dengan asumsi bahwa sumber daya manusia yang melaksanakannya memiliki kompetensi yang memadai. Pencapaian efektivitas

implementasi anggaran berbasis kinerja dapat dilihat dari keterkaitan hasil program dengan target atau tujuan yang ditetapkan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dapat dilakukan karena peneliti termotivasi oleh penelitian-penelitian terdahulu. Asmoko (2006) melakukan suatu penelitian yang berjudul pengaruh penganggaran berbasis kinerja terhadap efektivitas pengendalian. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh penganggaran berbasis kinerja terhadap efektivitas pengendalian yang meliputi efektivitas pengendalian keuangan dan efektivitas pengendalian kinerja pada pemerintah daerah. Sampel penelitian adalah pejabat pemerintah di lingkungan instansi pemerintah daerah yang terdiri dari badan, dinas, dan kantor. Data penelitian ini dikumpulkan dari dua pemerintah daerah yaitu Pemerintah Kabupaten Klaten dan Pemerintah Kabupaten Sragen, Propinsi Jawa Tengah. Metode pengambilan data dilakukan dengan metode *purposive sampling* dengan melalui survei. Variabel penelitian terdiri dari penganggaran berbasis kinerja, efektivitas pengendalian keuangan, dan efektivitas pengendalian kinerja. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan analisis regresi. Hasil pengujian menunjukkan bahwa penganggaran berbasis kinerja berpengaruh positif secara signifikan terhadap efektivitas pengendalian keuangan dan efektivitas pengendalian kinerja.

Riyanto, Utorno, dan Ratminto (2006) melakukan penelitian yang berjudul implementasi anggaran berbasis kinerja di lingkungan pemerintah Kabupaten Sleman. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana Pemerintah Kabupaten Sleman menerapkan anggaran berbasis kinerja dalam menyusun Anggaran Pendapatan Dan Belanjanya. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode kualitatif-deskriptif. Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan beberapa teknik yaitu: studi kepustakaan, metode survey, dan wawancara. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan tahapan-tahapan berupa reduksi data, display data dan verifikasi data. Pendekatan analisis yang penulis gunakan adalah analisis induktif. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa Pemerintah Kabupaten Sleman belum mampu

mengintegrasikan antara rencana kinerja tahunan dengan rencana anggaran tahunan, dan belum terpenuhinya sebagian komponen prosedur penyusunan anggaran berbasis kinerja. Penerapan anggaran berbasis kinerja oleh Pemerintah Kabupaten Sleman dalam penyusunan RAPBD Tahun Anggaran 2005 belum sepenuhnya mengacu pada teori dan ketentuan perundangan yang mengatur mengenai penyusunan anggaran berbasis kinerja tersebut. Sumber daya manusia di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sleman yang ikut serta dalam penyusunan Rencana Anggaran Satuan Kerja (RASK) dan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (RAPBD) belum seluruhnya memiliki kompetensi yang memadai. Sistem penyusunan anggaran berbasis kinerja yang sekarang dilaksanakan oleh Pemerintah Kabupaten Sleman belum mengarah pada tujuan dari penerapan anggaran berbasis kinerja.

Suhardjanto dan Cahya (2008) melakukan penelitian yang berjudul persepsi pejabat pengguna anggaran terhadap efektivitas implementasi anggaran berbasis kinerja ditinjau dari aspek rasional (Survei pada Pemerintah Kota Surakarta). Penelitian ini bertujuan untuk menilai persepsi para pejabat pada lembaga/instansi di lingkup Pemerintah Kota Surakarta tentang pengaruh aspek rasional terhadap efektivitas implementasi anggaran berbasis kinerja. Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh melalui survei dengan kuisioner. Penelitian ini menggunakan efektivitas implementasi anggaran berbasis kinerja sebagai variabel dependennya, dan aspek rasional (sumber daya, informasi, orientasi tujuan, dan pengukuran kinerja) sebagai variabel independennya. Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa aspek sumber daya berpengaruh secara positif terhadap efektivitas implementasi anggaran berbasis kinerja pada pemerintah kota Surakarta. Untuk hipotesis kedua dan ketiga ditolak, karena hasil analisis regresi menunjukkan bahwa variabel informasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap efektivitas implementasi anggaran berbasis kinerja, dan variabel orientasi tujuan berpengaruh negatif terhadap efektivitas implementasi anggaran berbasis kinerja. Sedangkan variabel pengukuran kinerja secara signifikan berpengaruh positif pada efektivitas implementasi anggaran berbasis kinerja.

Kunartinah dan Sukoco (2010) melakukan penelitian yang berjudul pengaruh pendidikan dan pelatihan, pembelajaran organisasi terhadap kinerja dengan kompetensi sebagai mediasi. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh dan efek mediasi variabel-variabel pendidikan dan latihan, pembelajaran organisasi, kompetensi dan kinerja. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh guru RSBI pada SMP RSBI di Kota Semarang (SMP 2, SMP 5 dan SMP 21). Jumlah guru sebagai berikut: SMP 2 (53 guru), SMP 5 (guru) dan SMP 21 (39 guru) sehingga jumlah keseluruhan 100 guru. Penelitian ini adalah penelitian sensus, dari 100 kuesioner yang dibagikan, 5 kuesioner tidak dapat diolah. Penelitian ini menggunakan kinerja sebagai variabel dependen, variabel independennya adalah Pendidikan dan pelatihan, serta pembelajaran organisasi, dan kompetensi sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian membuktikan bahwa pendidikan dan latihan serta pembelajaran organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kompetensi. Sedangkan pendidikan dan latihan, pembelajaran organisasi dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Kharani (2011) melakukan penelitian yang berjudul analisis pengaruh pemberlakuan anggaran berbasis kinerja terhadap kinerja keuangan pemerintah daerah Kabupaten Deli Serdang. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah pemberlakuan anggaran berbasis kinerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja keuangan Pemerintah Daerah kabupaten Deli Serdang. Metode penelitian ini adalah dengan menggunakan desain penelitian kasual, dengan jumlah sampel 52 responden dari 26 SKPD yang diteliti. Jenis data yang dipakai adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dengan mengirim data kuesioner langsung pada responden dan mengambilnya kembali setelah jangka waktu yang ditetapkan. Model analisis data yang digunakan adalah regresi linier sederhana. Pengujian kualitas data yang digunakan adalah uji validitas dan uji reliabilitas. Uji asumsi klasik yang digunakan adalah uji normalitas, dan uji heterokedastisitas. Pengujian hipotesis menggunakan koefisien Determinan, uji signifikan parsial (uji - t). Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemberlakuan anggaran berbasis kinerja berpengaruh terhadap kinerja keuangan Pemerintah

Daerah Kabupaten Deli Serdang. Penelitian ini menemukan bahwa pemberlakuan anggaran berbasis kinerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja keuangan Pemerintah Daerah Kabupaten Deli Serdang.

Izzaty (2011) melakukan penelitian yang berjudul pengaruh gaya kepemimpinan dan kualitas sumber daya manusia terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja badan layanan umum (Studi pada BLU Universitas Diponegoro Semarang). Penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris pengaruh gaya kepemimpinan dan kualitas sumber daya manusia (SDM) terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja. Dalam penelitian ini, peneliti mengkaji penerapan anggaran berbasis kinerja pada Badan Layanan Umum (BLU) Universitas Diponegoro Semarang dengan menggunakan variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan dan kualitas sumber daya manusia. Populasi dalam penelitian ini adalah personel yang terkait dengan proses penganggaran berbasis kinerja pada BLU Universitas Diponegoro yang terdiri atas 152 pegawai. Pengambilan sampel dilakukan dengan metode sensus, sehingga jumlah sampel juga sebanyak 152 responden. Metode pengambilan data primer yang digunakan adalah metode kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis regresi berganda. Hasil dari pengujian hipotesis di dalam penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja. Kualitas SDM juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja. Secara simultan, gaya kepemimpinan dan kualitas sumber daya manusia memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja badan layanan umum (BLU).

Tabel 2.1
Ringkasan Penelitian Terdahulu

| No. | Peneliti | Judul | Variabel | Hasil |
|-----|--------------------------------------|---|---|---|
| 1. | Asmoko (2006) | Pengaruh Penganggaran Berbasis Kinerja terhadap Efektivitas Pengendalian | Independen: penganggaran berbasis kinerja, Dependen: efektivitas pengendalian keuangan dan efektivitas pengendalian kinerja | Penganggaran berbasis kinerja berpengaruh positif secara signifikan terhadap efektivitas pengendalian keuangan dan efektivitas pengendalian kinerja. |
| 2. | Riyanto, Utorno, dan Ratminto (2006) | Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sleman | Rencana Kinerja Tahunan, Prosedur penyusunan Anggaran, Kompetensi SDM, dan anggaran berbasis kinerja | Pemerintah Kabupaten Sleman belum mampu mengintegrasikan antara rencana kinerja tahunan dengan rencana anggaran tahunan. |
| 3 | Suhardjanto dan Cahya (2008) | Persepsi Pejabat Pengguna Anggaran terhadap Efektivitas Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja Ditinjau dari Aspek Rasional (Survei Pada Pemerintah Kota Surakarta) | Dependen: efektivitas implementasi anggaran berbasis kinerja Independen: aspek rasional (sumber daya, informasi, orientasi tujuan, dan pengukuran kinerja) | Aspek sumber daya berpengaruh secara positif terhadap efektivitas implementasi anggaran berbasis kinerja. Hipotesis kedua dan ketiga ditolak. Pengukuran kinerja secara signifikan berpengaruh positif pada efektivitas implementasi anggaran berbasis kinerja. |

| No. | Peneliti | Judul | Variabel | Hasil |
|-----|------------------------------|--|---|--|
| 4. | Kunartinah dan Sukoco (2010) | Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan, Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja dengan Kompetensi sebagai Mediasi | Independen: pendidikan dan latihan, pembelajaran organisasi Mediasi: kompetensi Dependen: kinerja | Pendidikan dan latihan serta pembelajaran organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kompetensi. Pendidikan dan latihan, pembelajaran organisasi dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. |
| 5. | Kharani (2011) | Analisis Pengaruh Pemberlakuan Anggaran Berbasis Kinerja terhadap Kinerja Keuangan Pemerintah Daerah Kabupaten Deli Serdang | Independen: Anggaran berbasis kinerja Dependen: Kinerja Keuangan | Pemberlakuan anggaran berbasis kinerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja keuangan. |
| 6 | Izzaty (2011) | Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kualitas Sumber Daya Manusia terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja Badan Layanan Umum (Studi pada BLU Universitas Diponegoro Semarang) | Independen: gaya kepemimpinan dan kualitas sumber daya manusia Dependen: penerapan Anggaran berbasis kinerja | Gaya kepemimpinan dan kualitas sumber daya manusia memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja badan layanan umum (BLU). |

Sumber: Penelitian Terdahulu

2.3 Kerangka Konseptual

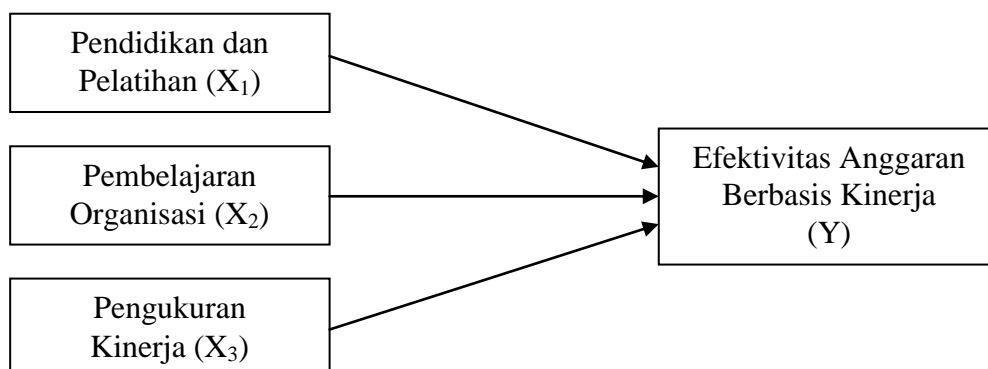
Penelitian ini bertujuan untuk menilai dan menguji serta mendapatkan bukti empiris pengaruh pendidikan dan pelatihan, pembelajaran organisasi, dan pengukuran kinerja terhadap efektivitas penganggaran berbasis kinerja pada SKPD di Kabupaten Banyuwangi. Keberhasilan implementasi anggaran berbasis kinerja sangat dipengaruhi kemampuan organisasi menyediakan sumber daya

yang memadai, pegawai dengan kemampuan analisis kerja program, alokasi dana untuk mengumpulkan dana, atau dana untuk pengembangan implementasi anggaran berbasis kinerja, dan waktu yang cukup untuk menilai keandalan data kinerja penting bagi keberhasilan implementasi (Julnes dan Holzer, 2001). Kompetensi sumber daya manusia merupakan karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya (Dharma dan Surya, 2002) yang memiliki keterkaitan dengan pendidikan yang relevan, pelatihan, keterampilan dan pengalaman (Gaspersz dan Vincent, 2002). Semakin baik pendidikan dan pelatihan yang dimiliki oleh pegawai maka organisasi dikatakan mempunyai sumber daya yang memadai, sehingga akan menunjang efektivitas anggaran.

Pembelajaran organisasi berarti proses perbaikan tindakan melalui pengetahuan dan pemahaman yang lebih baik (Lyles, 1985). Orang yang memiliki orientasi pembelajaran yang lebih tinggi fokus untuk memperbaiki kemampuannya dan menguasai tugasnya akan mencapai hal yang positif dan mengevaluasi kemampuan. Dalam hal ini semakin baik pembelajaran organisasi maka efektivitas anggaran juga akan semakin baik.

Pengukuran kinerja merupakan salah satu bentuk penilaian yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja karyawan, dengan adanya pengukuran kinerja dapat memotivasi karyawan untuk dapat bekerja dengan lebih baik. Kondisi tersebut akan memotivasi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya dan pada akhirnya efektivitas anggaran juga akan semakin baik.

Berdasarkan latar belakang serta landasan teori dalam tinjauan pustaka yang telah dijelaskan sebelumnya, maka dapat disusun suatu kerangka konseptual yang akan menjadi dasar penyusunan serta perumusan hipotesis. Berikut kerangka konseptual dalam penelitian ini:



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

2.4 Pengembangan Hipotesis

2.4.1 Pendidikan dan Pelatihan dan Efektivitas Anggaran Berbasis Kinerja

Pendidikan yang relevan merupakan salah satu indikator yang menunjukkan kompetensi sumber daya manusia dalam menyusun anggaran berbasis kinerja. Efektivitas penyusunan anggaran berbasis kinerja ditentukan oleh kompetensi sumber daya manusia di lingkungan pemerintah daerah dalam melaksanakan prosedur yang ada. Kompetensi sumber daya manusia merupakan karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya (Dharma dan Surya, 2002) yang memiliki keterkaitan dengan pendidikan yang relevan, pelatihan, keterampilan dan pengalaman (Gaspersz dan Vincent, 2002).

Suhardjanto dan Cahya (2008) menyebutkan pencapaian efektivitas implementasi anggaran berbasis kinerja dapat dilihat dari keterkaitan hasil program dengan target atau tujuan yang ditetapkan. Dalam proses pengimplementasian anggaran berbasis kinerja, sejumlah literatur dan penelitian mengindikasikan adanya aspek yang berpengaruh bagi keberhasilan implementasi tersebut adalah aspek rasional (Julnes and Hozler, 2001). Salah satu komponen yang tergabung dalam aspek rasional adalah sumber daya, yang termasuk didalamnya adalah sumber daya manusia. Dengan adanya teori diatas memperkuat asumsi yang menyatakan bahwa SDM berpengaruh terhadap Efektivitas Anggaran berbasis Kinerja. Berdasarkan penjelasan diatas dapat dibuat hipotesis sebagai berikut:

H₁: Pendidikan dan pelatihan berpengaruh terhadap efektivitas penganggaran berbasis kinerja pada SKPD di Kabupaten Banyuwangi.

2.4.2 Pembelajaran Organisasi dan Efektivitas Anggaran berbasis Kinerja

Pembelajaran organisasi berarti proses memperbaiki tindakan melalui pengetahuan dan pemahaman yang lebih baik (Lyles, 1985). Garvin (2000:11) mendefinisikan pembelajaran organisasi sebagai keahlian organisasi untuk menciptakan, memperoleh, menginterpretasikan, mentransfer dan membagi pengetahuan yang dengan memodifikasi perilakunya untuk menggambarkan pengetahuan dan wawasannya. Pembelajaran organisasi secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kompetensi PTS (Absah, 2008). Pengaruh kompetensi dan iklim organisasi terhadap kinerja dengan mediasi kepuasan kerja (Studi pada guru cabang Dinas Pendidikan Kecamatan Subah Kabupaten Batan menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (Wahyusin, 2008). Berdasarkan penjelasan diatas dapat dibuat hipotesis sebagai berikut:

H₂: Pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap efektivitas penganggaran berbasis kinerja pada SKPD di Kabupaten Banyuwangi

2.4.3 Pengukuran Kinerja dan Efektivitas Anggaran berbasis Kinerja

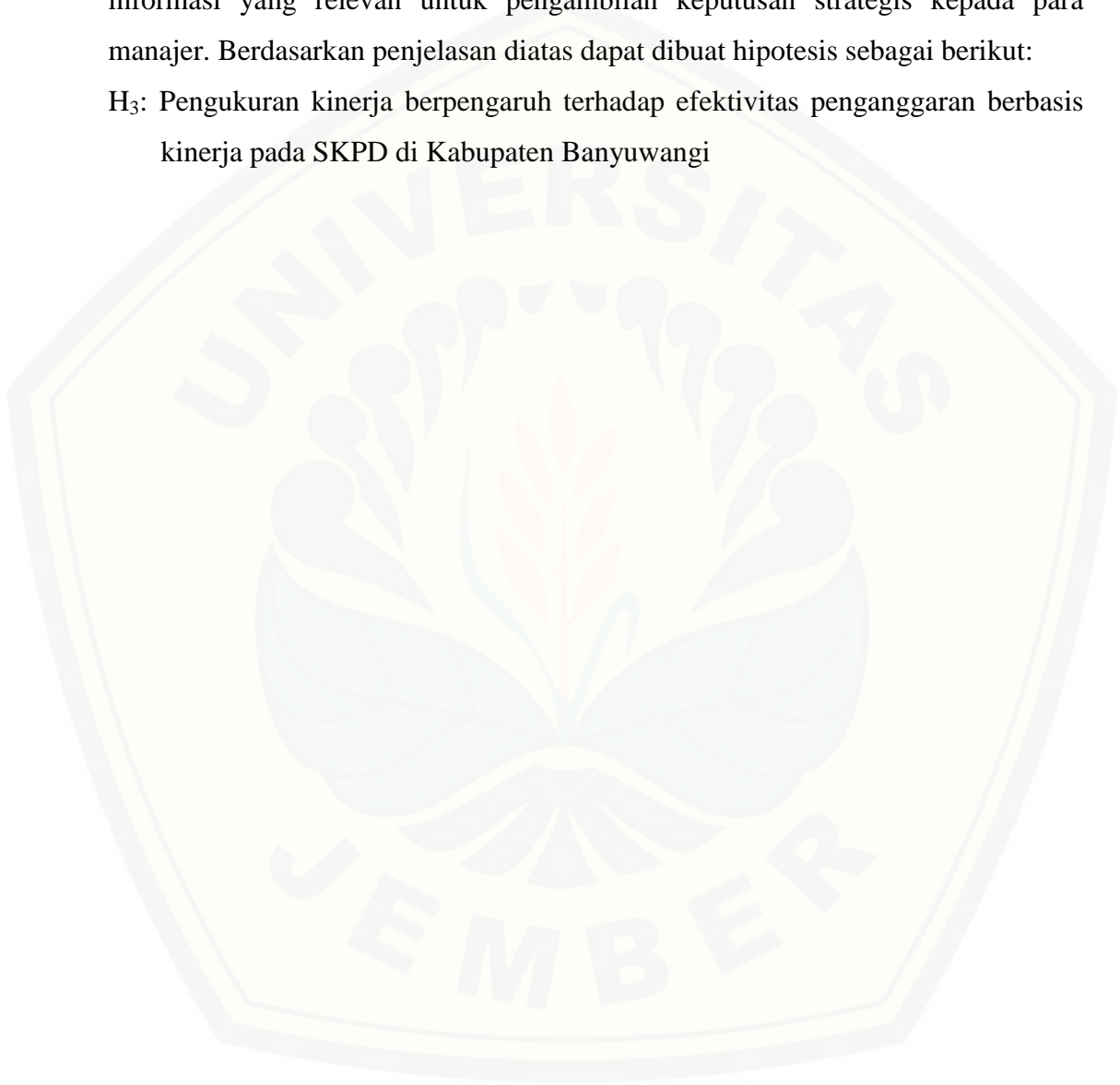
Pengukuran kinerja merupakan salah satu bentuk penilaian yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja karyawan, dengan adanya pengukuran kinerja dapat memotivasi karyawan untuk dapat bekerja dengan lebih baik. Dengan dasar utama bahwa sistem pengukuran kinerja merupakan suatu pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja organisasi, termasuk dalam hal pengelolaan anggaran (Nordiawan, 2009).

Pengukuran kinerja yang baik diharapkan dapat memotivasi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, bukan untuk memberikan sanksi pada karyawan. Karena dengan adanya sanksi yang terlalu memberatkan akan membuat karyawan menghindar/keluar dari pekerjaannya.

Penelitian yang dilakukan Lesmana, Desy (2011) membuktikan bahwa sistem pengukuran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang sebelumnya telah dilakukan oleh Kren (1992) dan Rahman dkk (2007). Selain itu penelitian yang dilakukan oleh

Arzyana (2012) juga membuktikan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan yang diberikan Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Manajerial di SKPD Kabupaten Labuhanbatu Selatan. Sehingga untuk meningkatkan kinerja perusahaan, maka dibutuhkan sistem pengukuran kinerja yang dapat memberikan informasi yang relevan untuk pengambilan keputusan strategis kepada para manajer. Berdasarkan penjelasan diatas dapat dibuat hipotesis sebagai berikut:

H₃: Pengukuran kinerja berpengaruh terhadap efektivitas penganggaran berbasis kinerja pada SKPD di Kabupaten Banyuwangi



BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian dengan menggunakan paradigma kuantitatif yang berfokus pada pengujian teori-teori melalui pengukuran variabel-variabel penelitian dengan angka dan melakukan analisis data dengan prosedur statistik (Indriantoro dkk, 2009). Proses penelitian kuantitatif pada umumnya menggunakan pendekatan deduktif yang bertujuan untuk menguji hipotesis melalui validasi teori pada keadaan tertentu, dan hasil dari pengujian data digunakan sebagai dasar untuk menarik kesimpulan penelitian (Indriantoro dkk, 2009).

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Populasi adalah sekelompok orang, kejadian atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu (Indriantoro dkk, 2009). Populasi dalam penelitian ini adalah pejabat struktural di seluruh SKPD Kabupaten Banyuwangi yang terlibat langsung dan mempunyai pengalaman dalam penyusunan dan pelaksanaan anggaran. Adapun jumlah SKPD Kabupaten Banyuwangi adalah sebanyak 30 SKPD.

3.2.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *teknik non probability sampling*. Teknik *sampling* ini adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan peluang atau kesempatan yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel (Indriantoro dkk, 2009). Diantara jenis *non probability sampling*, maka dipilih teknik *purposive sampling*, yaitu pemilihan sampel dengan kriteria tertentu. Kriteria sampel dalam penelitian ini meliputi pejabat struktural yang mempunyai keterlibatan dalam penyusunan

anggaran dan minimal menjabat sebagai kepala SKPD, sekretaris, kepala subbagian, kepala bidang, kepala seksi, asisten, dan staf ahli karena pegawai tersebut terlibat dalam penyusunan anggaran dan memiliki atasan dan bawahan.

Mengacu pada kriteria di atas, maka jumlah kuesioner yang dikirim adalah sebanyak 120 kuesioner, yang didistribusikan langsung oleh peneliti kepada responden. Penentuan responden dengan jumlah 120 untuk 30 SKPD dengan masing-masing SKPD empat (4) responden, dengan alasan sebagai berikut:

1. Maksimal 4 responden pada tiap SKPD supaya unit analisis bersifat heterogen dan persepsi responden dapat menyebar secara merata di SKPD.
2. Penentuan 4 responden pada tiap SKPD karena hanya akan melihat persepsi kepala SKPD, sekretaris, kepala subbagian, kepala bidang, kepala seksi, asisten, dan staf ahli.
3. Penentuan 4 responden pada tiap SKPD didasarkan pada asumsi bahwa persepsi kepala SKPD, sekretaris, kepala subbagian, kepala bidang, kepala seksi, asisten, dan staf ahli yang mengetahui secara pasti mengenai pelaksanaan penganggaran pada tiap SKPD.

3.3 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik survey. Teknik survey merupakan suatu metode pengumpulan data primer dengan memberikan pertanyaan-pertanyaan kepada responden individu (Hartono, 2012: 138). Pengumpulan data primer dalam penelitian ini menggunakan kuisisioner yang disebarakan secara langsung oleh peneliti, untuk menjamin responden menerima kuisisioner tersebut.

3.4 Definisi Operasional

Definisi operasional variabel berisi tentang penjelasan karakteristik dari objek kedalam elemen-elemen yang dapat diobservasi yang menyebabkan konsep dapat diukur dan dioperasionalkan di dalam riset (Hartono, 2012). Dalam penelitian ini terdapat 2 jenis variabel yang digunakan, yaitu variabel independen dan variabel dependen.

3.4.1 Variabel Dependen

Variabel dependen merupakan variabel yang dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel independen (Indriantoro, 2009). Variabel dependen yang digunakan dalam penelitian ini adalah efektivitas anggaran berbasis kinerja (Y). Penelitian ini menggunakan konsep Hatry (1999) yang menjelaskan beberapa karakteristik kunci dalam Anggaran Berbasis Kinerja diantaranya:

1. pengeluaran anggaran didasarkan pada *outcome* yang ingin dicapai;
2. adanya hubungan antara masukan (*input*) dengan keluaran (*output*) dan *outcome* yang diinginkan;
3. adanya peranan indikator efisiensi dalam proses penyusunan anggaran, dan
4. adanya penyusunan target kinerja dalam anggaran.

Variabel ini diukur dengan menggunakan Skala Likert 4 angka yaitu 1 untuk skala terendah (Tidak Efektif) dan 4 untuk skala tertinggi (Sangat Efektif). Skala yang tertinggi menunjukkan tingkat efektivitas yang baik. Dalam mengukur variabel ini peneliti mengajukan 7 butir pertanyaan mengenai efektivitas implementasi anggaran berbasis kinerja. Indikator-indikator yang digunakan adalah:

1. efektivitas program-program;
2. pengambilan keputusan;
3. pelayanan yang tumpang tindih di unit instansi kerja;
4. meningkatkan koordinasi antar unit kerja/instansi;
5. menghemat biaya di unit kerja/instansi;
6. implementasi anggaran berbasis kinerja dalam merubah tingkat kelayakan kinerja di unit kerja/instansi;
7. meningkatkan akuntabilitas publik (pertanggungjawaban) di unit kerja/instansi.

3.4.2 Variabel independen (Variabel bebas)

Variabel independen merupakan tipe variabel yang menjelaskan atau mempengaruhi variabel lain. Beberapa orang berpendapat bahwa variabel independen merupakan variabel sebab (*presumed cause variable*) (Indriantoro dkk, 2009). Variabel-variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini adalah Pendidikan Pelatihan (X_1), Pembelajaran organisasi (X_2), Pengukuran kinerja (X_3) dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pendidikan Pelatihan (X_1)

Pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu faktor penting yang dapat berpengaruh terhadap implementasi penganggaran. Dalam penelitian ini pendidikan dan pelatihan diukur dengan instrumen berupa indikator frekuensi dan kuisioner, yaitu dengan pertanyaan seberapa sering narasumber mengikuti pelatihan/seminar/*workshop* dalam pokok bahasan “Anggaran Tahunan atau Rancangan Perencanaan Anggaran Keuangan” serta indikator kuisioner yang diadopsi oleh Cahya (2009) yang terdiri 9 butir pertanyaan dengan menggunakan Skala Likert 4 skala point, yaitu 1 untuk skala terendah (Tidak Setuju) dan 4 untuk skala tertinggi (Setuju). Skala yang tertinggi menunjukkan pendidikan dan pelatihan yang baik. Berikut ini adalah indikator-indikator pengukuran untuk variabel pendidikan dan pelatihan:

- a. latar belakang pendidikan
- b. pendidikan yang berkelanjutan
- c. tingkat pendidikan
- d. kualitas pendidikan.
- e. mengikuti pelatihan.
- f. frekuensi pelatihan
- g. membentuk kepribadian dan pengembangan wawasan bagi seorang pengelola anggaran.
- h. pelatihan *workshop*, atau seminar secara intens.

2. Pembelajaran organisasi (X_2)

Pembelajaran organisasi didefinisikan sebagai keahlian organisasi untuk menciptakan, memperoleh, menginterpretasikan, mentransfer, dan membagi pengetahuan, yang bertujuan memodifikasi perilakunya untuk menggambarkan pengetahuan dan wawasan baru (Garvin, 2000:11). Dalam penelitian ini pembelajaran organisasi diukur dengan instrumen atau indikator pemberian kesempatan belajar organisasi adalah perolehan keahlian organisasi untuk menciptakan, memperoleh, menginterpretasikan pengetahuan yang didapat sehingga memberikan kontribusi pada kinerja unit (Julnes and Hozler, 2001) kemudian diadopsi oleh Cahya (2009) yang terdiri 9 butir pertanyaan dengan menggunakan Skala Likert 4 skala point, yaitu 1 untuk skala terendah (Tidak Setuju) dan 4 untuk skala tertinggi (Setuju). Skala yang tertinggi menunjukkan pembelajaran organisasi yang baik. Berikut ini adalah indikator-indikator pengukuran untuk variabel pembelajaran organisasi:

- a. kesempatan melanjutkan pendidikan formal.
- b. bantuan keuangan melanjutkan pendidikan formal.
- c. kesempatan mengikuti pendidikan non formal.
- d. kesempatan meningkatkan pengetahuan
- e. motivasi untuk memperbaharui metode kerja.
- f. kemampuan mengembangkan diri dalam pengetahuan
- g. mampu bertindak dengan cara-cara yang koordinatif dan inovatif.
- h. melakukan sosialisasi visi organisasi
- i. Komunikasi

3. Pengukuran Kinerja (X_3)

Pengukuran kinerja adalah faktor yang dapat digunakan sebagai tolak ukur penilaian keberhasilan implementasi anggaran berbasis kinerja. Dalam penelitian ini pengukuran kinerja diukur dengan instrumen atau indikator penerapan ukuran kinerja adalah terlaksananya proses mencatat dan mengukur pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian sasaran, tujuan, visi, dan misi melalui hasil-hasil yang ditampilkan yang terdiri 5 butir pertanyaan dengan menggunakan Skala Likert 4 skala point, yaitu 1 untuk skala terendah (Tidak Pernah) dan 4 untuk skala tertinggi (Selalu). Skala yang tertinggi menunjukkan

pengukuran kinerja yang baik. Berikut ini adalah indikator-indikator pengukuran untuk variabel pengukuran kinerja:

- a. Penerapan mengukur kualitas anggaran
- b. Penerapan mengukur efisiensi pengelola anggaran.
- c. Penerapan mengukur kepuasan masyarakat.
- d. Penerapan mengukur kualitas layanan yang tersedia.
- e. Pihak eksternal mengukur hasil apakah sesuai tujuan.

3.5 Metode Analisis Data

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan berbagai model pengujian, baik secara empiris maupun secara statistik. Penelitian ini diawali dengan proses Statistik Deskriptif untuk memberikan informasi mengenai karakteristik variabel. Selanjutnya uji kualitas data dengan menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas untuk memastikan bahwa data yang digunakan valid dan dapat diandalkan. Data diolah dengan menggunakan program komputer SPSS untuk melakukan uji validitas serta uji reliabilitas. Sedangkan untuk uji analisis data penelitian ini menggunakan beberapa tahapan yaitu Uji asumsi klasik (Uji Normalitas, Uji Multikolinieritas, Uji Heteroskedastisitas), dan Uji Hipotesis.

3.5.1 Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif merupakan statistik yang menggambarkan fenomena atau karakteristik dari data. Karakteristik data yang digambarkan adalah karakteristik distribusinya (Hartono, 2012). Tujuan penggunaan statistik deskriptif adalah untuk mengetahui gambaran umum mengenai data penelitian dan hubungan yang ada antara variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian. Menurut Indriantoro dkk. (2009), statistik deskriptif dalam penelitian pada dasarnya merupakan proses transformasi data penelitian dalam bentuk tabulasi sehingga mudah dipahami dan diinterpretasikan.

3.5.2 Uji Kualitas Data

Ada dua konsep untuk mengukur validitas data, yaitu validitas dan reliabilitas. Suatu penelitian akan menghasilkan kesimpulan bias jika datanya kurang valid dan kurang reliabel.

3.5.2.1 Uji Validitas

Validitas data penelitian ditentukan oleh proses pengukuran yang akurat. Suatu instrument dikatakan valid jika instrumen tersebut mengukur apa yang seharusnya diukur (Indriantoro, 2009). Uji validitas dilakukan dengan korelasi skor individu yang diperoleh masing-masing item dengan nilai *correct item-total correlation*. Kriteria yang ditetapkan untuk mengukur valid tidaknya suatu data adalah jika mempunyai nilai koefisien ($r_{hitung} > r_{tabel}$), selain itu validitas dapat dilihat dari nilai signifikan 5% atau 0,05 maka item dikatakan valid.

3.5.2.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas merupakan ukuran yang digunakan untuk mengukur konsistensi suatu alat ukur (Indriantoro, 2009). Dalam penelitian ini, uji reliabilitas diuji dengan nilai Cronbach's Alpha $\geq 0,6$ dalam SPSS 17.0.

3.5.3 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik digunakan untuk melihat apakah di dalam model regresi tersebut terdapat suatu penyimpangan, sehingga perlu diadakan pemeriksaan dengan menggunakan uji normalitas, multikolinieritas, dan heteroskedastisitas.

3.5.3.1 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam regresi, variabel independen dan variabel dependen, keduanya terdistribusi secara normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah model yang memiliki distribusi normal atau mendekati normal dengan melihat *probability plot*. Apabila data menyebar disekitar garis diagonal maka model memenuhi asumsi kenormalan model.

3.5.3.2 Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya hubungan linier antar variabel independennya. Model regresi tidak boleh mengandung multikolinearitas. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya

multikolinearitas didalam model regresi adalah dengan melihat dari nilai tolerance dan lawannya *Variance Inflation Factor* (VIF). Nilai cutoff yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinearitas adalah nilai *tolerance* $\leq 0,10$ atau sama dengan nilai $VIF \leq 10$. (Gozali, 2011)

3.5.3.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi Heteroskedastisitas. Cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya Heteroskedastisitas adalah dengan melihat grafik plot antar nilai prediksi variabel terikat (dependen), jika tidak ada pola yang jelas dan titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas (Gozali,2011).

3.5.4 Pengujian Hipotesis

3.5.4.1 Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen, terhadap variabel dependen.

Model persamaan regresi yang digunakan adalah:

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

Keterangan:

Y : Efektivitas Anggaran Berbasis Kinerja

X₁ : Pendidikan dan Pelatihan

X₂ : Pembelajaran Organisasi

X₃ : Pengukuran Kinerja

α : Konstanta

β : Koefisien Regresi

e : Kesalahan Regresi

3.5.4.2 Uji Koefisien Determinasi (R²)

Koefisien determinasi pada umumnya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi

berada diantara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen amat terbatas (Ghozali, 2011).

3.5.4.3 Uji F (Uji Model)

Uji F digunakan untuk mengetahui kelayakan suatu model dalam pengujian regresi. Uji F dilakukan dengan menggunakan tabel ANOVA yang bertujuan untuk menguji kelayakan model regresi yang digunakan (Ghozali, 2011). Formulasi dalam uji F adalah sebagai berikut:

$H_0: \beta = 0$ Berarti variabel independen tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

$H_a: \beta \neq 0$ Berarti variabel independen mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

Uji F dilakukan dengan membandingkan antara F_{hitung} dengan F_{tabel} pada derajat kepercayaan 5%. Dengan kesimpulan sebagai berikut:

- Apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Kondisi ini menunjukkan bahwa variabel independen secara serentak mampu menjelaskan variasi pada variabel dependen.
- Apabila $F_{hitung} \leq F_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Kondisi ini menunjukkan bahwa variabel independen secara serentak tidak mampu menjelaskan variasi pada variabel dependen.

3.5.4.4 Uji -t

Uji -t bertujuan untuk menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen dalam menerangkan variabel dependennya (Ghozali, 2011). Formulasi dalam uji -t adalah sebagai berikut:

$H_0: \beta = 0$ Berarti variabel independen tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

$H_a: \beta \neq 0$ Berarti variabel independen mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

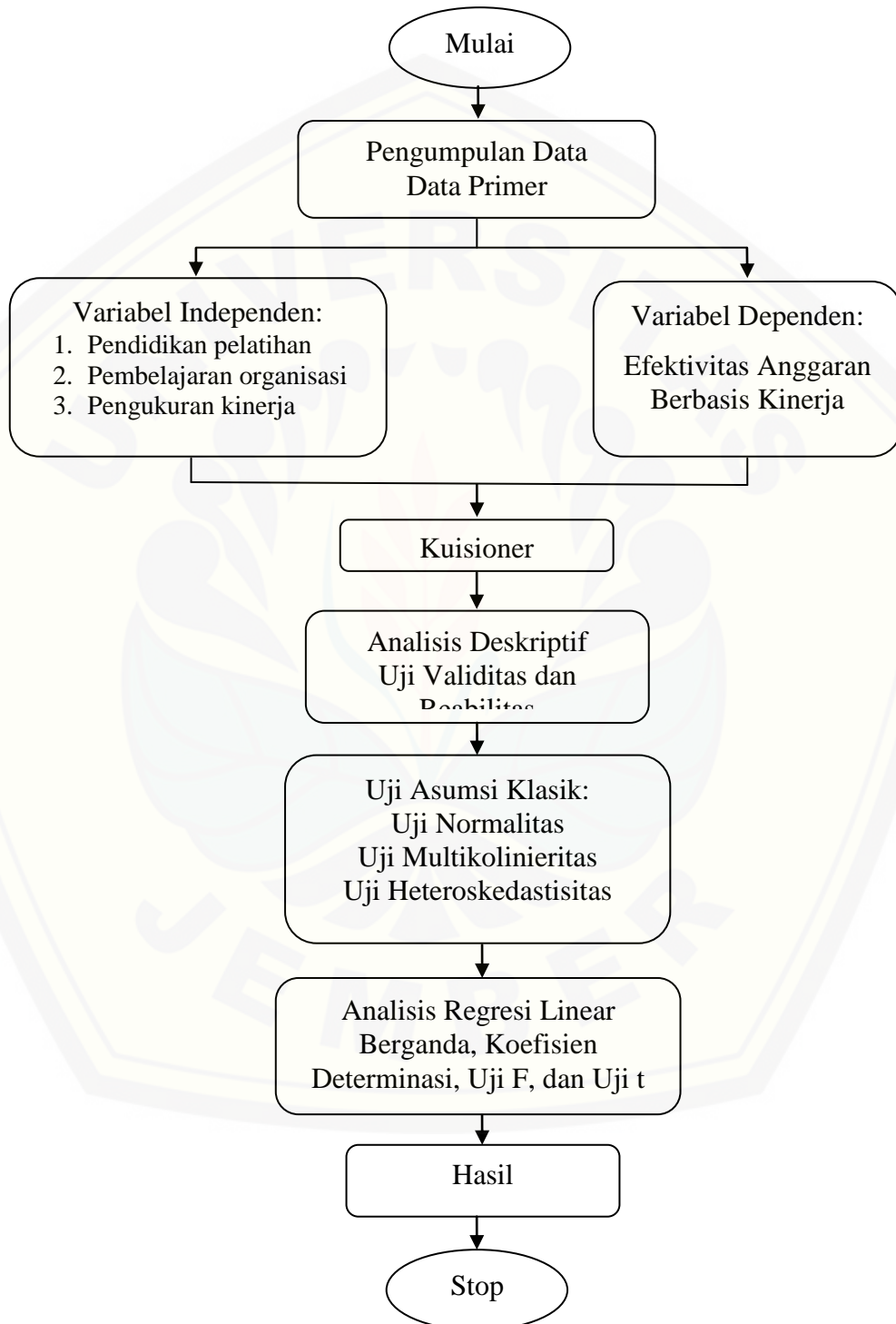
Uji -t dilakukan dengan membandingkan antara t_{hitung} dengan t_{tabel} pada derajat kepercayaan 5%. Dengan kesimpulan sebagai berikut:

- a. Apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Kondisi ini menunjukkan bahwa variabel independen secara individual mampu menjelaskan variasi pada variabel dependen.
- b. Apabila $t_{hitung} \leq t_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Kondisi ini menunjukkan bahwa variabel independen secara individual tidak mampu menjelaskan variasi pada variabel dependen.



3.6 Kerangka Pemecahan Masalah

Adapun kerangka pemecahan masalah yang menggambarkan langkah-langkah dalam penyelesaian penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 3.1 berikut.



Gambar 3.1 Kerangka Pemecahan Masalah

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan pada penelitian ini, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan pendidikan dan pelatihan terhadap efektivitas anggaran berbasis kinerja. Sehingga, hipotesis yang menyatakan bahwa pendidikan dan pelatihan berpengaruh terhadap efektivitas penganggaran berbasis kinerja pada SKPD di Kabupaten Banyuwangi terbukti kebenarannya atau H_1 diterima. Adanya pengaruh yang positif dapat diartikan bahwa semakin baik pendidikan dan pelatihan maka akan semakin baik pula efektivitas anggaran berbasis kinerja.
2. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan pembelajaran organisasi terhadap efektivitas anggaran berbasis kinerja. Sehingga, hipotesis yang menyatakan bahwa pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap efektivitas penganggaran berbasis kinerja pada SKPD di Kabupaten Banyuwangi terbukti kebenarannya atau H_2 diterima. Adanya pengaruh yang positif dapat diartikan bahwa semakin baik pembelajaran organisasi maka akan semakin baik pula efektivitas anggaran berbasis kinerja.
3. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan pengukuran kinerja terhadap efektivitas anggaran berbasis kinerja. Sehingga, hipotesis yang menyatakan bahwa pengukuran kinerja berpengaruh terhadap efektivitas penganggaran berbasis kinerja pada SKPD di Kabupaten Banyuwangi terbukti kebenarannya atau H_3 diterima. Adanya pengaruh yang positif dapat diartikan bahwa semakin baik pengukuran kinerja maka akan semakin baik pula efektivitas anggaran berbasis kinerja.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini mempunyai beberapa keterbatasan. Keterbatasan-keterbatasan yang di maksud dijelaskan sebagai berikut:

1. Dalam melakukan penelitian, peneliti tidak melakukan wawancara secara langsung terhadap responden karena metode yang diterapkan adalah metode kuesioner. Sehingga peneliti tidak dapat mengetahui secara langsung situasi dan kondisi responden saat mengisi kuesioner, serta tidak terlibat secara langsung dengan aktivitas yang ada dalam instansi tersebut. Hal ini menyebabkan peneliti tidak mengetahui secara pasti bagaimana kondisi sebenarnya mengenai pendidikan dan pelatihan, pembelajaran organisasi, pengukuran kinerja, dan efektivitas anggaran berbasis kinerja pada masing-masing Satuan Kerja Perangkat Daerah di Kabupaten Banyuwangi.
2. Penelitian ini hanya menguji tiga variabel yaitu pendidikan dan pelatihan, pembelajaran organisasi, dan pengukuran kinerja yang mempengaruhi efektivitas anggaran berbasis kinerja.

5.3 Saran

Mengacu pada hasil kesimpulan dan pembahasan, maka dapat diajukan beberapa saran sebagai berikut:

1. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data hasil kuesioner yang didasarkan pada persepsi jawaban responden. Hal ini bisa menimbulkan masalah jika persepsi responden berbeda dengan kondisi sesungguhnya. Sehingga, diharapkan untuk penelitian yang selanjutnya diusahakan menggunakan metode pengamatan secara langsung atau observasi.
2. Sebagai acuan penelitian yang akan datang dengan tema sejenis diharapkan untuk dapat menambahkan variabel yang digunakan seperti kualitas sumberdaya manusia, rencana kinerja tahunan, prosedur penyusunan anggaran, dan lainnya sehingga hasil temuannya lebih baik dalam menjelaskan mengenai efektivitas anggaran berbasis kinerja dan faktor-faktor yang mempengaruhinya.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N., dan Govindarajan, Vijay. 2005. *Sistem Pengendalian Manajemen (Management Controlling System)*. Buku 2. Edisi 11. Jakarta: Salemba Empat.
- Asmoko, Hindri. 2006. Pengaruh Penganggaran Berbasis Kinerja terhadap Efektivitas Pengendalian. *Jurnal Akuntansi Pemerintah*. Vol. 2 (2): 53 – 64.**
- Bastian, Indra. 2006. *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar*. Jakarta: Erlangga.**
- Cipta, Hendra. 2011. Penguatan Sumberdaya Manusia Menjadi Keunggulan Kompetitif (Studi Eksploratif Pada Pemerintah Kabupaten Tanah Datar). Makalah. Padang: Universitas Andalas.**
- Fernanda, Desi. 2005. Peningkatan Kapasitas Aparatur Daerah Dalam Penyelenggaraan Pelayanan Publik. http://jurnal.pdii.lipi.go.id/admin/jurnal/2106419_1858-0300.pdf (30 Desember 2012)**
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19. Edisi Kelima*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.**
- Gomes, Faustino Cardoso. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Hansen Don R & Maryanne M. Mowen. 2009. *Akuntansi Manajemen*. Edisi Kedua.terjemahan: A. Hermawan. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Hartono, J. 2012. *Metodologi Penelitian Bisnis: Salah Kaprah dan Pengalaman-pengalaman, Edisi 5*. Yogyakarta: BPFE UGM.**
- Husain, Siti Pratiwi. 2011. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Inovasi*. Volume 8 (3): 102 – 114.**
- Indriantoro, Nur dan Supomo, Bambang. 2009. *Metodologi Penelitian Bisnis: Untuk Akuntansi & Manajemen*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.**
- Izzaty, K. Nur. 2011. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kualitas Sumber Daya Manusia Terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja Badan Layanan Umum (Studi Pada BLU Universitas Diponegoro Semarang). Skripsi. Semarang: Universitas Diponegoro.**

- Juliani, Henny. 2011. Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja Dalam Pengelolaan Keuangan Negara Untuk Mewujudkan Good Governance. *Jurnal MMH*. Jilid 40 (2): 234 – 239.**
- Leo, Rustam. 2008. Penguatan Sumberdaya Manusia Menjadi Keunggulan Kompetitif. *Jurnal Ilmiah Akmen*. Vol. 5 (1): 58 – 67.**
- Lubis, F. Kharani. 2011. Analisis Pengaruh Pemberlakuan Anggaran Berbasis Kinerja Terhadap Kinerja Keuangan Pemerintah Daerah Kabupaten Deli Serdang. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islami*. Vol. 1 (4): 701-711.**
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Manzilati, A., Maftuch, dan Fadli, M. 2011. Penguatan Fungsi Legislatif Dan Evaluasi Kinerja Bidang Penganggaran (Studi Di DPRD Kota Batu). *Journal of Indonesian Applied Economics*. Vol. 5 (2): 252-268.**
- Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: ANDI.
- Moeljarto, Tjokrowinoto. 2007. *Pembangunan Dilema dan Tantangan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Munandar, M. 2007. *Budgeting: Perencanaan Kerja Pengkoordinasian Kerja*. Jakarta: Salemba Empat.
- Noordiawan, Deddi. 2006. *Akuntansi Sektor Publik*. Jakarta: [Salemba Empat](#).**
- Pudjowati, Juliani. 2007. Aktualisasi Pendidikan Dan Peran Sumber Daya Manusia Dalam Partisipasi Pembangunan. *Jurnal Dialektika*. Vol.5 (1): 17-22.**
- Rembang, Meiske M. 2007. Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Produktivitas Kerja Aparatur pada Kantor Bupati Minahasa Selatan. *Jurnal Ilmu Administrasi*. Vol. 3 (2): 92 – 100.**
- Rispantyo. 2010. Pengendalian Manajemen: Aspek Keperilakuan Pada Perencanaan Laba Dan Penganggaran. *Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan*. Vol. 10 (1): 59 – 65.**
- Riyanto, A., Utomo, W., dan Ratminto. 2006. Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sleman (*Implementation of Performance-Based Budget in Sleman Regency*). *Jurnal Sosiosains*. Vol. 19 (1): 95 – 114.**

- Rokhman, Triastono. 2008. Pengaruh Penganggaran Berbasis Kinerja Terhadap Efektivitas Pengendalian (Studi Kasus pada Kantor Departemen Agama Kabupaten Jember). Skripsi. Jember: Universitas Jember.**
- Sauri, Sofyan. 2009. *Membangun Profesionalisme Guru Berbasis Bahasa Santun bagi Pembinaan Kepribadian Bangsa yang Bijak*. Bandung; Universitas Pendidikan Indonesia.
- Sihasale, Hermina. 2007. Analisis Pengaruh Faktor-Faktor Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Prestasi Kerja Pegawai. *Jurnal Eksekutif*. Vol. 4 (3): 546 – 553.**
- Sitepu, Kuart. 2011. Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Perawat Dalam Memberikan Pelayanan Kesehatan Di Puskesmas Kabupaten Deli Serdang Tahun 2010. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Tinggi*. Vol.4 (2): 70 – 80.**
- Sitohang, Sonang. 2010. Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pengrajin Sentra Industri Kecil Tenun Ikat. *Jurnal Ekuitas*. Vol 14 (1): 57 – 81.**
- Suhardjanto, D. dan Cahya, Bayu Tri. 2008. Persepsi Pejabat Pengguna Anggaran Terhadap Efektivitas Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja Ditinjau Dari Aspek Rasional (Survei Pada Pemerintah Kota Surakarta). *Jurnal Siasat Bisnis*. Vol. 12 (2): 115 – 128.
- Sukoco, F. dan Kunartinah. 2010. Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan, Pembelajaran Organisasi Terhadap Kinerja Dengan Kompetensi Sebagai Mediasi. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE)*. Vol. 17 (1): 74 – 84.**
- Sumule, Patrianus K. 2012. Pengaruh Audit Sumber Daya Manusia Terhadap Efektivitas Organisasi Pada PT (Persero) Surveyor Indonesia Surabaya Area. *Jurnal Reformasi*. Vol. 2. (2): 46 – 51.**
- Sutikno, A. dan Tin, S. 2011. Peranan Anggaran Produksi Sebagai Alat Bantu Manajemen Dalam Menunjang Efektifitas Produksi (Studi Kasus Pada PT. Timbul Jaya Pekalongan). *Akurat Jurnal Ilmiah Akuntansi*. Nomor 04 Tahun ke-2 (Januari-April 2011).**
- Umar, Husein. 2008. *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan, Seri Desain Penelitian Bisnis – No. 1*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.

Winarsih, Endang. 1997. Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Profesionalitas dan Keunggulan Manusia Indonesia. *Forum Akademika*. Vol. 3: 17 – 19.

www.banyuwangikab.go.id



KUESIONER PENELITIAN

Responden yang terhormat,

Peneliti adalah mahasiswa program studi S1 Akuntansi Fakultas Ekonomi Jember yang sedang mengadakan penelitian sebagai tugas akhir kuliah dengan judul “Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan, Pembelajaran Organisasi, dan Pengukuran Kinerja Terhadap Efektivitas Penganggaran Berbasis Kinerja pada SKPD Pemerintah Kabupaten Banyuwangi”.

Sebelumnya, kami ucapkan terima kasih atas partisipasi Anda dalam penelitian ini. Peneliti sangat memerlukan bantuan Bapak/Ibu untuk memberikan informasi dan jawaban kuisoner berikut dengan terbuka sesuai dengan apa yang Bapak/Ibu rasakan. Bukan seharusnya atau idealnya terjadi. Tidak ada jawaban benar atau salah dalam penelitian ini. Peneliti akan menjamin kerahasiaan semua data baik jawaban, informasi, dan identitas yang Bapak/Ibu berikan kepada peneliti.

Demi keberhasilan penelitian ini, kami mohon kerja samanya. Demikian permohonan kami, atas kerja sama dan perhatian yang telah Bapak/Ibu berikan, kami sampaikan terima kasih.

Hormat Kami,

Penulis

IDENTITAS PENELITI

Nama : Indriana Deshita
NIM : 090810301070
Program Studi : S1 Akuntansi Fakultas
Ekonomi
Institusi : Universitas Jember

KUISONER

Petunjuk Pengisian Kuisoner:

1. Saya mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi pertanyaan atau kuisoner dibawah ini. Sebelumnya saya mengucapkan terima kasih atas waktu yang telah Bapak/Ibu luangkan.
2. Kuisoner ini tentang pengujian atas Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan, Pembelajaran Organisasi, dan Pengukuran Kinerja Terhadap Efektivitas Penganggaran Berbasis Kinerja yang sesuai pada tempat Bapak/Ibu bekerja.
3. Tidak ada penilaian benar atau salah atas jawaban yang dipilih.
4. Jawaban yang diberikan tidak akan mempengaruhi penilaian pihak unit kerja/instansi kepada Bapak/Ibu dan identitas mejadi RAHASIA yang diketahui peneliti
5. Atas kesediaan dari kerjasama Bapak/Ibu dalam pengisian kuisoner dibawah ini, saya mengucapkan terimakasih.

Identitas responden

1. Jenis kelamin :
2. Umur :
3. Pangkat/Golongan :
4. Jabatan :
5. Lama menduduki jabatan : () <2tahun
() 2-5tahun
() >5tahun
6. Unit kerja/ Instansi :
7. Pendidikan Terakhir: () SD
() SMP
() SMA
() S1 ,Fakultas/Program Studi, sebutkan.....
() S2 ,Fakultas/Program Studi, sebutkan.....

() S3, Fakultas/Program Studi, sebutkan.....

() Lain – lain, sebutkan.....

EFEKTIVITAS IMPLEMENTASI ANGGARAN BASIS KINERJA

Jawaban atas pertanyaan berikut ini dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh dan tingkat partisipasi anda dalam proses keefektifitasan anggaran berbasis kinerja. Instrumen ini dikembangkan dalam penelitian Julnes and Hozler (2001) kemudian diadopsi oleh Cahya (2009) yang terdiri 7 butir pertanyaan dengan menggunakan skala likert 4 skala point, yaitu 1 untuk skala terendah (Tidak Efektif) dan 4 untuk skala tertinggi (Sangat Efektif).

Catatan : Efektif adalah kesesuaian antara anggaran yang telah direncanakan dalam rancangan anggaran di tahun sebelumnya dengan berjalannya program yang dilaksanakan di tahun berjalan.

Anda dapat menyatakan pendapat dengan memberi tanda silang (X) pada salah satu kolom,

1= Tidak Efektif (TE) 3= Efektif (E)
2= Kurang Efektif (KE) 4= Sangat Efektif (SE)

| No | Efektivitas Implementasi Anggaran Basis Kinerja | SE (4) | E (3) | KE (2) | TE (1) |
|----|---|-----------|----------|-----------|-----------|
| 1 | Dampak implementasi anggaran berbasis kinerja dalam memperbaiki program-program pada unit kerja/ instansi anda | | | | |
| 2 | Dampak implementasi anggaran berbasis kinerja dapat memperbaiki pengambilan keputusan di unit kerja/ instansi anda | | | | |
| 3 | Dampak implementasi anggaran berbasis kinerja dalam mengurangi pelayanan yang tumpang tindih di unit/ instansi kerja anda | | | | |

| | | | | | |
|-----------|--|------------------|-----------------|------------------|------------------|
| 4 | Dampak implementasi anggaran berbasis kinerja dalam meningkatkan koordinasi antar unit kerja/ instansi anda | | | | |
| 5 | Dampak implementasi anggaran berbasis kinerja dalam menghemat biaya di unit kerja/ instansi anda | | | | |
| No | Efektivitas Implementasi Anggaran Basis Kinerja | SE (4) | E (3) | KE (2) | TE (1) |
| 6 | Dampak implementasi anggaran berbasis kinerja dalam merubah tingkat kelayakan kinerja di unit kerja/ instansi anda | | | | |
| 7 | Dampak implementasi anggaran berbasis kinerja dalam meningkatkan akuntabilitas public (pertanggungjawaban) di unit kerja/ instans anda | | | | |

*
An
da
dap
at

menyatakan pendapat dengan memberi tanda silang (X) pada salah satu kolom,

- 1= Tidak Efektif (TE) 3= Efektif (E)
2= Kurang Efektif (KE) 4= Sangat Efektif (SE)

PENDIDIKAN DAN PELATIHAN

Instrumen ini dikembangkan dalam penelitian Julnes and Hozler (2001) kemudian diadopsi oleh Cahya (2009) yang terdiri 9 butir pertanyaan dengan

menggunakan skala likert 4 skala point, yaitu 1 untuk skala terendah (Tidak Setuju) dan 4 untuk skala tertinggi (Setuju).

Pertanyaan:

1. Pernahkah anda mengikuti pelatihan/ seminar/ workshop dalam pokok bahasan “Anggaran Tahunan atau Rancangan Perencanaan Anggaran Keuangan”?

***Pernah / Tidak Pernah** (*coret yang tidak perlu),
.....

***Berapa kali:..... / Tahun**

Anda dapat menyatakan pendapat dengan memberi tanda silang (X) pada salah satu kolom,

1= Tidak Setuju (TS)

3= Setuju (S)

2= Ragu (R)

4= Sangat Setuju (SS)

| No | Pendidikan dan Pelatihan | Sangat Setuju (4) | Setuju (3) | Ragu (2) | Tidak Setuju (1) |
|----|---|----------------------|---------------|-------------|---------------------|
| 1 | Pengelola anggaran harus memiliki latar belakang pendidikan S1 (Sarja Ekonomi) | | | | |
| 2 | Pendidikan yang berkelanjutan (PPL) dapat meningkatkan keahlian dan pengetahuan pengelola anggaran | | | | |
| 3 | Tingkat pendidikan akademis dapat mempengaruhi kinerja pengelola anggaran | | | | |
| 4 | Kualitas pendidikan akan membentuk kepribadian dan pengembangan wawasan bagi seorang pengelola anggaran | | | | |
| No | Pendidikan dan Pelatihan | Sangat Setuju (4) | Setuju (3) | Ragu (2) | Tidak Setuju (1) |

| | | | | | |
|---|---|--|--|--|--|
| 5 | Kualitas pendidikan berkaitan dengan mampu tidaknya pengelola anggaran menemukan salah penggunaan anggaran yang material | | | | |
| 6 | Instansi tempat anda bekerja, memberikan kesempatan bagi pengelola anggaran untuk mengikuti pelatihan guna mendukung kinerja | | | | |
| 7 | Frekuensi pelatihan yang berkelanjutan dapat meningkatkan keahlian pengelola anggaran. | | | | |
| 8 | Pelatihan akan membentuk kepribadian dan pengembangan wawasan bagi seorang pengelola anggaran | | | | |
| 9 | Pengelola anggaran di unit kerja anda mengikuti pelatihan, workshop, atau seminar tentang anggaran berbasis kinerja secara intens | | | | |

*Anda dapat menyatakan pendapat dengan memberi tanda silang (X) pada salah satu kolom,

1= Tidak Setuju (TS)

3= Setuju (S)

2= Ragu (R)

4= Sangat Setuju (SS)

PEMBELAJARAN ORGANISASI

Instrumen ini dikembangkan dalam penelitian Julnes and Hozler (2001) kemudian diadopsi oleh Cahya (2009) yang terdiri 9 butir pertanyaan dengan menggunakan skala linkert 4 skala point, yaitu 1 untuk skala terendah (Tidak

Setuju) dan 4 untuk skala tertinggi (Setuju).

Catatan : pemberian kesempatan adalah perolehan keahlian organisasi untuk menciptakan, memperoleh, menginterpretasikan pengetahuan yang didapat sehingga memberikan kontribusi pada kinerja unit.

Anda dapat menyatakan pendapat dengan memberi tanda silang (X) pada salah satu kolom,

1= Tidak 2= Ragu 3= Ya

| No | Pembelajaran Organisasi | Ya (3) | Ragu (2) | Tidak (1) |
|----|--|-----------|-------------|--------------|
| 1 | Unit/instansi kerja anda memberikan kesempatan untuk melanjutkan pendidikan formal | | | |
| 2 | Unit/instansi kerja anda memberikan bantuan keuangan untuk pendidikan formal | | | |
| 3 | Unit/instansi kerja anda memberikan kesempatan untuk melanjutkan pendidikan non formal | | | |
| 4 | Unit/instansi kerja anda memberikan kesempatan untuk meningkatkan pengetahuan tentang implementasi anggaran berbasis kinerja | | | |
| 5 | Anda memiliki motivasi untuk senantiasa memperbarui metode kerja | | | |
| No | Pembelajaran Organisasi | Ya (3) | Ragu (2) | Tidak (1) |
| 6 | Anda memiliki kemampuan mengembangkan diri dalam pengetahuan, wawasan, dan teknologi | | | |

| | | | | |
|---|---|--|--|--|
| 7 | Anda mampu bertindak dengan cara-cara yang koordinarif dan inovatif | | | |
| 8 | Unit/instansi kerja anda selalu melakukan visi organisasi kepada semua anggota organisasi | | | |
| 9 | Komunikasi antara pengelola anggaran dengan pimpinan unit/instansi kerja anda terbangun dengan baik | | | |

* Anda dapat menyatakan pendapat dengan memberi tanda silang (X) pada salah satu kolom,

1= Tidak 2= Ragu 3= Ya

PENGUKURAN KINERJA

Instrumen ini dikembangkan dalam penelitian Julnes and Hozler (2001) kemudian diadopsi oleh Cahya (2009) yang terdiri 5 butir pertanyaan dengan menggunakan skala linkert 4 skala point, yaitu 1 untuk skala terendah (Tidak Pernah) dan 4 untuk skala tertinggi (Selalu).

Catatan : ukuran Kinerja adalah proses mencatat dan mengukur pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian sasaran, tujuan, visi, dan misi melalui hasil-hasil yang ditampilkan.

Anda dapat menyatakan pendapat dengan memberi tanda silag (X) pada salah satu kolom,

- 1= Tidak Pernah (TP) 3= Sering (S)
2= Jarang (CS) 4= Selalu (SS)

| No | Pengukuran Kinerja | TIDAK PERNAH (4) | JARANG (3) | SERING (2) | SELALU (1) |
|----|--|---------------------|---------------|---------------|---------------|
| 1 | Menerapkan ukuran kinerja untuk mengukur kuantitas barang atau jasa yang dihasilkan. | | | | |
| 2 | Menerapkan ukuran kinerja untuk mengukur efisiensi operasi. | | | | |
| 3 | Menerapkan ukuran kinerja untuk mengukur kepuasan masyarakat. | | | | |
| 4 | Menerapkan ukuran kinerja untuk mengukur kualitas produk atau layanan yang tersedia. | | | | |
| 5 | Menggunakan pihak eksternal untuk mengukur hasil yang dicapai instansi apakah sesuai tujuan. | | | | |

Lampiran 2
Rekapitulasi Data Jawaban Reponden

| No. | USIA | JENIS KELAMIN | PANGKAT | LAMA JABATAN | PENDIDIKAN |
|-----|------|---------------|---------|--------------|------------|
| 1 | 52 | L | IIIId | 3 | s1 |
| 2 | 47 | p | IIIb | 2 | s1 |
| 3 | 44 | L | IVb | 3 | s2 |
| 4 | 52 | L | IIIc | 6 | S1 |
| 5 | 50 | P | IVa | 4 | s2 |
| 6 | 52 | L | IIIc | 6 | s1 |
| 7 | 53 | L | IIIId | 2 | s1 |
| 8 | 47 | P | IVb | 3 | s2 |
| 9 | 48 | P | IIIc | 2 | s2 |
| 10 | 52 | L | IIIb | 7 | s1 |
| 11 | 47 | L | IVb | 3 | s1 |
| 12 | 44 | L | IIIc | 2 | s2 |
| 13 | 52 | L | IVa | 4 | S1 |
| 14 | 50 | L | IIIc | 1 | s2 |
| 15 | 52 | P | IIIId | 2 | s1 |
| 16 | 53 | L | IVb | 3 | s1 |
| 17 | 47 | L | IIIb | 3 | s2 |
| 18 | 48 | P | IIIb | 1 | s2 |
| 19 | 52 | P | IVb | 2 | s1 |
| 20 | 47 | P | IIIc | 1 | s1 |
| 21 | 44 | L | IVa | 3 | s2 |
| 22 | 52 | L | IIIc | 2 | S1 |
| 23 | 50 | L | IIIId | 3 | s2 |
| 24 | 52 | L | IVb | 6 | s1 |
| 25 | 53 | L | IIIb | 4 | s1 |
| 26 | 47 | L | IIIb | 6 | s2 |
| 27 | 48 | L | IVb | 2 | s2 |
| 28 | 52 | L | IIIc | 3 | s1 |
| 29 | 47 | L | IVa | 2 | s1 |
| 30 | 44 | P | IIIc | 7 | s1 |
| 31 | 52 | L | IIIId | 3 | s2 |
| 32 | 50 | L | IVb | 2 | s1 |
| 33 | 52 | P | IIIb | 4 | s1 |
| 34 | 53 | L | IVa | 1 | s2 |
| 35 | 47 | L | IIIc | 2 | S1 |
| 36 | 48 | P | IIIc | 3 | s2 |
| 37 | 47 | L | IIIc | 2 | s1 |

| | | | | | |
|----|----|---|------|---|----|
| 38 | 48 | L | IVa | 7 | s1 |
| 39 | 52 | L | IIIc | 3 | s2 |
| 40 | 47 | L | IIIc | 2 | s2 |
| 41 | 44 | P | IVb | 4 | s1 |
| 42 | 52 | L | IIIb | 1 | s1 |
| 43 | 50 | L | IIIb | 2 | s1 |
| 44 | 52 | P | IVb | 3 | s2 |
| 45 | 53 | L | IIIc | 3 | s1 |
| 46 | 47 | L | IVa | 1 | s1 |
| 47 | 48 | P | IIIc | 2 | s2 |
| 48 | 52 | L | IIIc | 1 | S1 |
| 49 | 47 | L | IVb | 3 | s2 |
| 50 | 44 | P | IIIb | 2 | s2 |
| 51 | 52 | L | IIIb | 3 | s1 |
| 52 | 50 | L | IVb | 6 | s1 |
| 53 | 52 | P | IIIc | 4 | s1 |
| 54 | 53 | P | IVa | 6 | s2 |
| 55 | 47 | L | IIIc | 2 | s1 |
| 56 | 48 | L | IIIc | 3 | s1 |
| 57 | 47 | L | IVb | 2 | s2 |
| 58 | 44 | L | IIIb | 7 | S1 |
| 59 | 52 | L | IVa | 3 | s2 |
| 60 | 50 | P | IIIc | 2 | s1 |
| 61 | 52 | L | IIIc | 4 | s1 |
| 62 | 53 | L | IVb | 1 | s2 |
| 63 | 47 | P | IIIc | 2 | s2 |
| 64 | 48 | P | IVa | 3 | s1 |
| 65 | 47 | P | IIIc | 3 | s1 |
| 66 | 48 | L | IIIc | 2 | s1 |
| 67 | 52 | L | IVb | 7 | s2 |
| 68 | 47 | L | IIIb | 3 | s1 |
| 69 | 44 | L | IIIb | 2 | s1 |
| 70 | 52 | L | IVb | 4 | s2 |
| 71 | 50 | L | IIIc | 2 | S1 |
| 72 | 52 | L | IVa | 2 | s2 |
| 73 | 55 | P | IIIc | 5 | s1 |
| 74 | 53 | L | IVa | 4 | s2 |
| 75 | 46 | L | IIIc | 3 | s1 |
| 76 | 56 | P | IIIc | 6 | s1 |
| 77 | 49 | L | IVa | 3 | s2 |
| 78 | 46 | L | IIIc | 2 | S1 |

| | | | | | |
|-----|----|---|-------|---|----|
| 79 | 46 | P | IVa | 4 | s2 |
| 80 | 47 | L | IIIc | 5 | s1 |
| 81 | 47 | L | IVb | 4 | s2 |
| 82 | 44 | P | IIIb | 3 | s2 |
| 83 | 48 | L | IIIb | 4 | s1 |
| 84 | 53 | L | IVb | 3 | s2 |
| 85 | 46 | P | IIIc | 4 | s1 |
| 86 | 55 | P | IVa | 4 | s2 |
| 87 | 45 | L | IIIc | 2 | S1 |
| 88 | 51 | P | IIIId | 3 | s2 |
| 89 | 47 | L | IIIc | 5 | s1 |
| 90 | 44 | L | IVa | 4 | s1 |
| 91 | 47 | L | IIIc | 3 | s2 |
| 92 | 55 | L | IIIId | 4 | s1 |
| 93 | 53 | P | IVb | 3 | s2 |
| 94 | 44 | L | IIIb | 2 | s1 |
| 95 | 53 | L | IVb | 5 | s2 |
| 96 | 46 | P | IIIc | 2 | s2 |
| 97 | 55 | L | IIIb | 6 | s1 |
| 98 | 51 | L | IVb | 3 | s1 |
| 99 | 43 | L | IIIc | 4 | s2 |
| 100 | 47 | P | IVa | 4 | S1 |
| 101 | 49 | L | IIIc | 3 | s2 |
| 102 | 55 | P | IIIId | 4 | s1 |
| 103 | 54 | L | IVb | 4 | s2 |
| 104 | 47 | P | IIIc | 3 | s1 |
| 105 | 46 | L | IIIc | 2 | S1 |
| 106 | 53 | L | IVa | 4 | s2 |

| No. | Y1 | Y2 | Y3 | Y4 | Y5 | Y6 | Y7 | Y |
|-----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 21 |
| 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 19 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 26 |

| | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 23 |
| 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 23 |
| 6 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 24 |
| 7 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 22 |
| 8 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 21 |
| 9 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 24 |
| 10 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 23 |
| 11 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 23 |
| 12 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 23 |
| 13 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 25 |
| 14 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 22 |
| 15 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 22 |
| 16 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 22 |
| 17 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 24 |
| 18 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 22 |
| 19 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 22 |
| 20 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 26 |
| 21 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 21 |
| 22 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 21 |
| 23 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 23 |
| 24 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 21 |
| 25 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 22 |
| 26 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 21 |
| 27 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 23 |
| 28 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 22 |
| 29 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 21 |
| 30 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 23 |
| 31 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 21 |
| 32 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 21 |
| 33 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 23 |
| 34 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 22 |
| 35 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 21 |
| 36 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 23 |
| 37 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 21 |
| 38 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 19 |
| 39 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 26 |
| 40 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 23 |
| 41 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 23 |
| 42 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 24 |
| 43 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 22 |
| 44 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 21 |

| | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 45 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 24 |
| 46 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 23 |
| 47 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 23 |
| 48 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 23 |
| 49 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 25 |
| 50 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 22 |
| 51 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 22 |
| 52 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 22 |
| 53 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 24 |
| 54 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 22 |
| 55 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 22 |
| 56 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 26 |
| 57 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 21 |
| 58 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 21 |
| 59 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 23 |
| 60 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 21 |
| 61 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 22 |
| 62 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 21 |
| 63 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 23 |
| 64 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 22 |
| 65 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 21 |
| 66 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 23 |
| 67 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 21 |
| 68 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 21 |
| 69 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 23 |
| 70 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 22 |
| 71 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 21 |
| 72 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 23 |
| 73 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 23 |
| 74 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 25 |
| 75 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 24 |
| 76 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 21 |
| 77 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 27 |
| 78 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 21 |
| 79 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 25 |
| 80 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 21 |
| 81 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 24 |
| 82 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 24 |
| 83 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 21 |
| 84 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 22 |
| 85 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 24 |

| | | | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 86 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 21 |
| 87 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 23 |
| 88 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 21 |
| 89 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 21 |
| 90 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 26 |
| 91 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 25 |
| 92 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 24 |
| 93 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 19 |
| 94 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 24 |
| 95 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 23 |
| 96 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 18 |
| 97 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 21 |
| 98 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 25 |
| 99 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 17 |
| 100 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 24 |
| 101 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 22 |
| 102 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 23 |
| 103 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 19 |
| 104 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 22 |
| 105 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 19 |
| 106 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 17 |

| No. | X1.1 | X1.2 | X1.3 | X1.4 | X1.5 | X1.6 | X1.7 | X1.8 | X1.9 | X1 |
|-----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|----|
| 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 26 |
| 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 23 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 32 |
| 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 26 |
| 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 4 | 4 | 27 |
| 6 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 25 |
| 7 | 1 | 3 | 3 | 4 | 1 | 4 | 4 | 3 | 3 | 26 |
| 8 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 24 |
| 9 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 28 |
| 10 | 1 | 4 | 3 | 4 | 1 | 4 | 4 | 3 | 3 | 27 |
| 11 | 1 | 4 | 3 | 3 | 1 | 4 | 4 | 3 | 3 | 26 |
| 12 | 1 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 27 |
| 13 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 30 |
| 14 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 24 |
| 15 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 | 4 | 24 |
| 16 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 25 |
| 17 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 30 |
| 18 | 1 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 26 |

| | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 19 | 1 | 4 | 3 | 4 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 25 |
| 20 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 32 |
| 21 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 24 |
| 22 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 23 |
| 23 | 4 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 27 |
| 24 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 4 | 2 | 2 | 2 | 24 |
| 25 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 25 |
| 26 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 4 | 3 | 23 |
| 27 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 28 |
| 28 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 4 | 4 | 3 | 3 | 27 |
| 29 | 1 | 3 | 2 | 4 | 1 | 3 | 3 | 4 | 3 | 24 |
| 30 | 2 | 3 | 4 | 3 | 1 | 4 | 4 | 3 | 3 | 27 |
| 31 | 3 | 3 | 1 | 4 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 25 |
| 32 | 1 | 4 | 3 | 4 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 25 |
| 33 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 28 |
| 34 | 1 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 25 |
| 35 | 2 | 3 | 1 | 4 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 24 |
| 36 | 3 | 4 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 27 |
| 37 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 4 | 4 | 3 | 4 | 28 |
| 38 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 23 |
| 39 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 26 |
| 40 | 1 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 29 |
| 41 | 1 | 4 | 3 | 4 | 1 | 3 | 3 | 4 | 3 | 26 |
| 42 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 27 |
| 43 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 3 | 29 |
| 44 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 29 |
| 45 | 1 | 3 | 1 | 4 | 1 | 4 | 4 | 3 | 4 | 25 |
| 46 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 4 | 4 | 3 | 3 | 28 |
| 47 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 27 |
| 48 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 28 |
| 49 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 4 | 4 | 4 | 3 | 28 |
| 50 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 4 | 4 | 4 | 3 | 28 |
| 51 | 1 | 3 | 3 | 4 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 24 |
| 52 | 2 | 3 | 4 | 3 | 1 | 3 | 3 | 4 | 3 | 26 |
| 53 | 3 | 3 | 1 | 4 | 1 | 4 | 4 | 3 | 3 | 26 |
| 54 | 1 | 4 | 3 | 4 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 25 |
| 55 | 1 | 4 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 4 | 3 | 25 |
| 56 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 32 |
| 57 | 2 | 3 | 1 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 3 | 23 |
| 58 | 3 | 4 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 27 |
| 59 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 4 | 3 | 26 |

| | | | | | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 60 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 30 |
| 61 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 28 |
| 62 | 1 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 30 |
| 63 | 1 | 4 | 3 | 4 | 1 | 4 | 3 | 3 | 4 | 27 |
| 64 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 27 |
| 65 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 3 | 29 |
| 66 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 27 |
| 67 | 1 | 3 | 1 | 4 | 1 | 3 | 4 | 3 | 3 | 23 |
| 68 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 4 | 3 | 3 | 3 | 27 |
| 69 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 26 |
| 70 | 2 | 3 | 1 | 4 | 1 | 4 | 3 | 3 | 4 | 25 |
| 71 | 3 | 4 | 1 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 26 |
| 72 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 4 | 3 | 4 | 4 | 28 |
| 73 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 32 |
| 74 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 30 |
| 75 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 31 |
| 76 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 31 |
| 77 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 28 |
| 78 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 23 |
| 79 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 22 |
| 80 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 30 |
| 81 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 30 |
| 82 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 33 |
| 83 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 32 |
| 84 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 33 |
| 85 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 29 |
| 86 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 4 | 3 | 26 |
| 87 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 30 |
| 88 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 25 |
| 89 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 24 |
| 90 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 29 |
| 91 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 1 | 3 | 28 |
| 92 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 33 |
| 93 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 28 |
| 94 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 29 |
| 95 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 29 |
| 96 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | 24 |
| 97 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 23 |
| 98 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 29 |
| 99 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 | 4 | 25 |
| 100 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 30 |

| | | | | | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 75 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 27 |
| 76 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 24 |
| 77 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 26 |
| 78 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 23 |
| 79 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 27 |
| 80 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 20 |
| 81 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 23 |
| 82 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 25 |
| 83 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 21 |
| 84 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 22 |
| 85 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 25 |
| 86 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 20 |
| 87 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 24 |
| 88 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 20 |
| 89 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 19 |
| 90 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 26 |
| 91 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 26 |
| 92 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 25 |
| 93 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 20 |
| 94 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 24 |
| 95 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 24 |
| 96 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 25 |
| 97 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 22 |
| 98 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 26 |
| 99 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 28 |
| 100 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 23 |
| 101 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 23 |
| 102 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 22 |
| 103 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 27 |
| 104 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 21 |
| 105 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 20 |
| 106 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 22 |

| No. | X3.1 | X3.2 | X3.3 | X3.4 | X3.5 | X3 |
|-----|------|------|------|------|------|----|
| 1 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 18 |
| 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 16 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 14 |

| | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|----|
| 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 15 |
| 6 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 16 |
| 7 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 18 |
| 8 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 12 |
| 9 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 18 |
| 10 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 16 |
| 11 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 16 |
| 12 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 14 |
| 13 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 14 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 14 |
| 15 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 |
| 16 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 |
| 17 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 18 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 14 |
| 19 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 14 |
| 20 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 19 |
| 21 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 13 |
| 22 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 14 |
| 23 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 18 |
| 24 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 |
| 25 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 26 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 14 |
| 27 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 18 |
| 28 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 16 |
| 29 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 16 |
| 30 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 17 |
| 31 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 |
| 32 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 |
| 33 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 34 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 18 |
| 35 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 36 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 19 |
| 37 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 16 |
| 38 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 12 |
| 39 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 40 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 16 |
| 41 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 |
| 42 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 19 |
| 43 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 16 |
| 44 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 18 |
| 45 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 |

| | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|----|
| 46 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 18 |
| 47 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 16 |
| 48 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 16 |
| 49 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 50 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 |
| 51 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 14 |
| 52 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 |
| 53 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 54 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 |
| 55 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 14 |
| 56 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 19 |
| 57 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 13 |
| 58 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 14 |
| 59 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 18 |
| 60 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 14 |
| 61 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 16 |
| 62 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 12 |
| 63 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 17 |
| 64 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 |
| 65 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 12 |
| 66 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 18 |
| 67 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 14 |
| 68 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 14 |
| 69 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 16 |
| 70 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 17 |
| 71 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 14 |
| 72 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 17 |
| 73 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 18 |
| 74 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 75 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 19 |
| 76 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 13 |
| 77 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 14 |
| 78 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 14 |
| 79 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 80 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 13 |
| 81 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 18 |
| 82 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 19 |
| 83 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 15 |
| 84 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 16 |
| 85 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 86 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 14 |

| | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|----|
| 87 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 16 |
| 88 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 13 |
| 89 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 13 |
| 90 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 91 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 18 |
| 92 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 16 |
| 93 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 14 |
| 94 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 19 |
| 95 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 16 |
| 96 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 18 |
| 97 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 16 |
| 98 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 19 |
| 99 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 |
| 100 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 101 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 102 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 14 |
| 103 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 18 |
| 104 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 14 |
| 105 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 16 |
| 106 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 16 |

Lampiran 3 Hasil Uji Validitas

Correlations

| | | Y1 | Y2 | Y3 | Y4 | Y5 | Y6 | Y7 | Y |
|----|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Y1 | Pearson Correlation | 1 | .185* | .185* | -.032 | .085 | -.098 | .010 | .383** |
| | Sig. (2-tailed) | | .048 | .048 | .731 | .365 | .295 | .917 | .000 |
| | N | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 |
| Y2 | Pearson Correlation | .185* | 1 | .129 | -.103 | .066 | .070 | .245** | .414** |
| | Sig. (2-tailed) | .048 | | .170 | .274 | .485 | .457 | .008 | .000 |
| | N | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 |
| Y3 | Pearson Correlation | .185* | .129 | 1 | .188* | .186* | .124 | .224* | .604** |
| | Sig. (2-tailed) | .048 | .170 | | .044 | .047 | .187 | .016 | .000 |
| | N | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 |
| Y4 | Pearson Correlation | -.032 | -.103 | .188* | 1 | .231* | .127 | .188* | .464** |
| | Sig. (2-tailed) | .731 | .274 | .044 | | .013 | .178 | .044 | .000 |
| | N | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 |
| Y5 | Pearson Correlation | .085 | .066 | .186* | .231* | 1 | .247** | .249** | .566** |
| | Sig. (2-tailed) | .365 | .485 | .047 | .013 | | .008 | .007 | .000 |
| | N | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 |
| Y6 | Pearson Correlation | -.098 | .070 | .124 | .127 | .247** | 1 | .446** | .506** |
| | Sig. (2-tailed) | .295 | .457 | .187 | .178 | .008 | | .000 | .000 |
| | N | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 |
| Y7 | Pearson Correlation | .010 | .245** | .224* | .188* | .249** | .446** | 1 | .649** |
| | Sig. (2-tailed) | .917 | .008 | .016 | .044 | .007 | .000 | | .000 |
| | N | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 |
| Y | Pearson Correlation | .383** | .414** | .604** | .464** | .566** | .506** | .649** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | |
| | N | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 |

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

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

Correlations

| | | X1.1 | X1.2 | X1.3 | X1.4 | X1.5 | X1.6 | X1.7 | X1.8 | X1.9 | X1 |
|------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| X1.1 | Pearson Correlation | 1 | -.176 | .121 | -.163 | .378** | -.037 | .014 | -.019 | .052 | .416** |
| | Sig. (2-tailed) | | .061 | .199 | .082 | .000 | .695 | .879 | .838 | .579 | .000 |
| | N | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 |
| X1.2 | Pearson Correlation | -.176 | 1 | .158 | .173 | .126 | .234* | .257** | .064 | .212* | .453** |
| | Sig. (2-tailed) | .061 | | .091 | .065 | .181 | .012 | .006 | .497 | .023 | .000 |
| | N | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 |
| X1.3 | Pearson Correlation | .121 | .158 | 1 | -.153 | .244** | .009 | .137 | .039 | -.042 | .446** |
| | Sig. (2-tailed) | .199 | .091 | | .103 | .008 | .920 | .145 | .676 | .654 | .000 |
| | N | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 |
| X1.4 | Pearson Correlation | -.163 | .173 | -.153 | 1 | -.097 | .285** | .346** | .025 | .088 | .291** |
| | Sig. (2-tailed) | .082 | .065 | .103 | | .300 | .002 | .000 | .787 | .349 | .002 |
| | N | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 |
| X1.5 | Pearson Correlation | .378** | .126 | .244** | -.097 | 1 | -.110 | .040 | -.004 | .130 | .503** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .181 | .008 | .300 | | .243 | .669 | .967 | .165 | .000 |
| | N | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 |
| X1.6 | Pearson Correlation | -.037 | .234* | .009 | .285** | -.110 | 1 | .574** | -.053 | .193* | .464** |
| | Sig. (2-tailed) | .695 | .012 | .920 | .002 | .243 | | .000 | .573 | .039 | .000 |
| | N | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 |
| X1.7 | Pearson Correlation | .014 | .257** | .137 | .346** | .040 | .574** | 1 | .124 | .214* | .629** |
| | Sig. (2-tailed) | .879 | .006 | .145 | .000 | .669 | .000 | | .185 | .021 | .000 |
| | N | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 |
| X1.8 | Pearson Correlation | -.019 | .064 | .039 | .025 | -.004 | -.053 | .124 | 1 | .280** | .317** |
| | Sig. (2-tailed) | .838 | .497 | .676 | .787 | .967 | .573 | .185 | | .002 | .001 |
| | N | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 |
| X1.9 | Pearson Correlation | .052 | .212* | -.042 | .088 | .130 | .193* | .214* | .280** | 1 | .466** |
| | Sig. (2-tailed) | .579 | .023 | .654 | .349 | .165 | .039 | .021 | .002 | | .000 |
| | N | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 |
| X1 | Pearson Correlation | .416** | .453** | .446** | .291** | .503** | .464** | .629** | .317** | .466** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .002 | .000 | .000 | .000 | .001 | .000 | |
| | N | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 |

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

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

Correlations

| | X2.1 | X2.2 | X2.3 | X2.4 | X2.5 | X2.6 | X2.7 | X2.8 | X2.9 | X2 |
|--------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| X2.1 Pearson Correlation | 1 | -.133 | .021 | .488** | .455** | .287** | .393** | .514** | .470** | .562** |
| Sig. (2-tailed) | | .155 | .820 | .000 | .000 | .002 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| N | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 |
| X2.2 Pearson Correlation | -.133 | 1 | .593** | -.007 | -.156 | -.156 | -.014 | -.135 | -.055 | .356** |
| Sig. (2-tailed) | .155 | | .000 | .944 | .096 | .096 | .880 | .151 | .559 | .000 |
| N | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 |
| X2.3 Pearson Correlation | .021 | .593** | 1 | .019 | -.043 | -.043 | .114 | .027 | .114 | .497** |
| Sig. (2-tailed) | .820 | .000 | | .844 | .645 | .645 | .224 | .778 | .224 | .000 |
| N | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 |
| X2.4 Pearson Correlation | .488** | -.007 | .019 | 1 | .531** | .601** | .585** | .367** | .391** | .671** |
| Sig. (2-tailed) | .000 | .944 | .844 | | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| N | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 |
| X2.5 Pearson Correlation | .455** | -.156 | -.043 | .531** | 1 | .431** | .519** | .566** | .444** | .596** |
| Sig. (2-tailed) | .000 | .096 | .645 | .000 | | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| N | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 |
| X2.6 Pearson Correlation | .287** | -.156 | -.043 | .601** | .431** | 1 | .669** | .488** | .369** | .583** |
| Sig. (2-tailed) | .002 | .096 | .645 | .000 | .000 | | .000 | .000 | .000 | .000 |
| N | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 |
| X2.7 Pearson Correlation | .393** | -.014 | .114 | .585** | .519** | .669** | 1 | .712** | .586** | .776** |
| Sig. (2-tailed) | .000 | .880 | .224 | .000 | .000 | .000 | | .000 | .000 | .000 |
| N | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 |
| X2.8 Pearson Correlation | .514** | -.135 | .027 | .367** | .566** | .488** | .712** | 1 | .566** | .667** |
| Sig. (2-tailed) | .000 | .151 | .778 | .000 | .000 | .000 | .000 | | .000 | .000 |
| N | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 |
| X2.9 Pearson Correlation | .470** | -.055 | .114 | .391** | .444** | .369** | .586** | .566** | 1 | .657** |
| Sig. (2-tailed) | .000 | .559 | .224 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | | .000 |
| N | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 |
| X2 Pearson Correlation | .562** | .356** | .497** | .671** | .596** | .583** | .776** | .667** | .657** | 1 |
| Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | |
| N | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 |

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

Correlations

| | | X3.1 | X3.2 | X3.3 | X3.4 | X3.5 | X3 |
|------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| X3.1 | Pearson Correlation | 1 | .294** | .427** | .433** | .342** | .664** |
| | Sig. (2-tailed) | | .001 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 |
| X3.2 | Pearson Correlation | .294** | 1 | .558** | .457** | .500** | .736** |
| | Sig. (2-tailed) | .001 | | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 |
| X3.3 | Pearson Correlation | .427** | .558** | 1 | .569** | .493** | .796** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | | .000 | .000 | .000 |
| | N | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 |
| X3.4 | Pearson Correlation | .433** | .457** | .569** | 1 | .509** | .786** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | | .000 | .000 |
| | N | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 |
| X3.5 | Pearson Correlation | .342** | .500** | .493** | .509** | 1 | .778** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | | .000 |
| | N | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 |
| X3 | Pearson Correlation | .664** | .736** | .796** | .786** | .778** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | |
| | N | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 |

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

Lampiran 4

Hasil Uji Reliabilitas

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid | 115 | 100.0 |
| | Excluded ^a | 0 | .0 |
| | Total | 115 | 100.0 |

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

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .653 | 7 |

Item Statistics

| | Mean | Std. Deviation | N |
|----|--------|----------------|-----|
| Y1 | 2.9391 | .53454 | 115 |
| Y2 | 3.1652 | .45750 | 115 |
| Y3 | 3.1043 | .59786 | 115 |
| Y4 | 3.4174 | .54584 | 115 |
| Y5 | 3.2261 | .49667 | 115 |
| Y6 | 3.1739 | .46379 | 115 |
| Y7 | 3.3304 | .52519 | 115 |

Scale Statistics

| Mean | Variance | Std. Deviation | N of Items |
|---------|----------|----------------|------------|
| 22.3565 | 3.477 | 1.86468 | 7 |

Reliability

Scale: ALL VARIABLES**Case Processing Summary**

| | | N | % |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid | 115 | 100.0 |
| | Excluded ^a | 0 | .0 |
| | Total | 115 | 100.0 |

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

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .647 | 9 |

Item Statistics

| | Mean | Std. Deviation | N |
|------|--------|----------------|-----|
| X1.1 | 2.5913 | .90705 | 115 |
| X1.2 | 3.1565 | .58627 | 115 |
| X1.3 | 2.9304 | .78048 | 115 |
| X1.4 | 3.3130 | .55195 | 115 |
| X1.5 | 1.7652 | .74139 | 115 |
| X1.6 | 3.3130 | .59773 | 115 |
| X1.7 | 3.3391 | .63366 | 115 |
| X1.8 | 3.2522 | .57497 | 115 |
| X1.9 | 3.2522 | .52722 | 115 |

Scale Statistics

| Mean | Variance | Std. Deviation | N of Items |
|---------|----------|----------------|------------|
| 26.9130 | 6.905 | 2.62767 | 9 |

Reliability

Scale: ALL VARIABLES**Case Processing Summary**

| | | N | % |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid | 115 | 100.0 |
| | Excluded ^a | 0 | .0 |
| | Total | 115 | 100.0 |

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

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .718 | 9 |

Item Statistics

| | Mean | Std. Deviation | N |
|------|--------|----------------|-----|
| X2.1 | 2.8870 | .31803 | 115 |
| X2.2 | 2.3913 | .60256 | 115 |
| X2.3 | 2.5739 | .59325 | 115 |
| X2.4 | 2.8261 | .38069 | 115 |
| X2.5 | 2.8783 | .32842 | 115 |
| X2.6 | 2.8783 | .32842 | 115 |
| X2.7 | 2.8522 | .35648 | 115 |
| X2.8 | 2.8696 | .33826 | 115 |
| X2.9 | 2.8522 | .35648 | 115 |

Scale Statistics

| Mean | Variance | Std. Deviation | N of Items |
|---------|----------|----------------|------------|
| 25.0087 | 4.272 | 2.06685 | 9 |

Reliability

Scale: ALL VARIABLES**Case Processing Summary**

| | | N | % |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid | 115 | 100.0 |
| | Excluded ^a | 0 | .0 |
| | Total | 115 | 100.0 |

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

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .804 | 5 |

Item Statistics

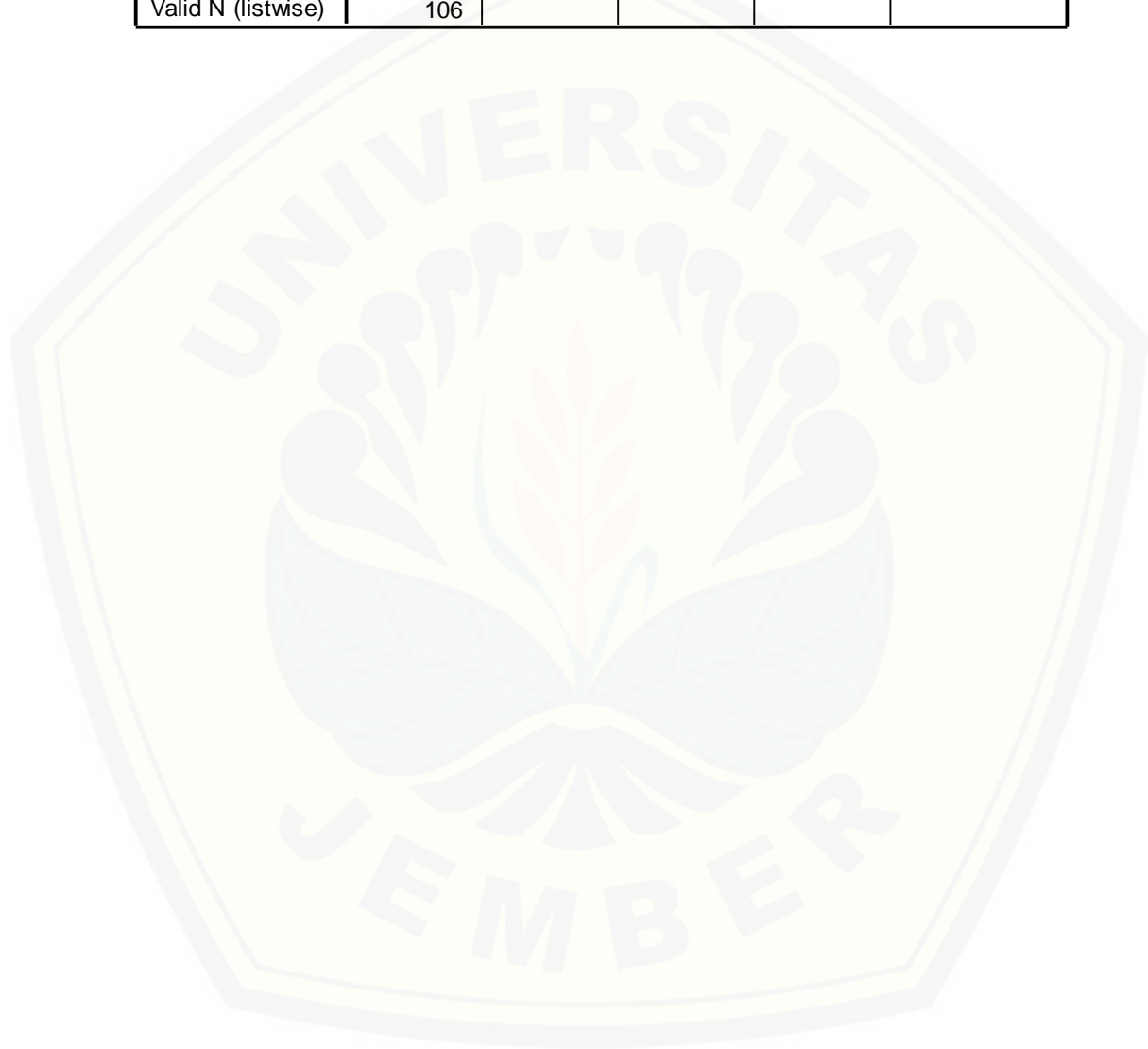
| | Mean | Std. Deviation | N |
|------|--------|----------------|-----|
| X3.1 | 3.2609 | .63642 | 115 |
| X3.2 | 3.3826 | .58614 | 115 |
| X3.3 | 3.2435 | .57111 | 115 |
| X3.4 | 3.2522 | .61905 | 115 |
| X3.5 | 3.1913 | .73623 | 115 |

Scale Statistics

| Mean | Variance | Std. Deviation | N of Items |
|---------|----------|----------------|------------|
| 16.3304 | 5.609 | 2.36837 | 5 |

Descriptive Statistics

| | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|--------------------|-----|---------|---------|---------|----------------|
| Y | 106 | 17.00 | 27.00 | 22.3396 | 1.85620 |
| X1 | 106 | 22.00 | 33.00 | 26.9623 | 2.63646 |
| X2 | 106 | 19.00 | 28.00 | 25.0283 | 2.04919 |
| X3 | 106 | 12.00 | 20.00 | 16.3302 | 2.37335 |
| Valid N (listwise) | 106 | | | | |



Lampiran 6
Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Regression

Descriptive Statistics

| | Mean | Std. Deviation | N |
|----|---------|----------------|-----|
| Y | 22.3396 | 1.85620 | 106 |
| X1 | 26.9623 | 2.63646 | 106 |
| X2 | 25.0283 | 2.04919 | 106 |
| X3 | 16.3302 | 2.37335 | 106 |

Correlations

| | | Y | X1 | X2 | X3 |
|---------------------|----|-------|-------|-------|-------|
| Pearson Correlation | Y | 1.000 | .456 | .308 | .545 |
| | X1 | .456 | 1.000 | -.028 | .325 |
| | X2 | .308 | -.028 | 1.000 | .223 |
| | X3 | .545 | .325 | .223 | 1.000 |
| Sig. (1-tailed) | Y | . | .000 | .001 | .000 |
| | X1 | .000 | . | .388 | .000 |
| | X2 | .001 | .388 | . | .011 |
| | X3 | .000 | .000 | .011 | . |
| N | Y | 106 | 106 | 106 | 106 |
| | X1 | 106 | 106 | 106 | 106 |
| | X2 | 106 | 106 | 106 | 106 |
| | X3 | 106 | 106 | 106 | 106 |

Variables Entered/Removed^a

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|-------------------------|-------------------|--------|
| 1 | X3, X2, X1 ^a | . | Enter |

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

Model Summary^b

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics | | | | |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|-------------------|----------|------|------|---------------|
| | | | | | R Square Change | F Change | df 1 | df 2 | Sig. F Change |
| 1 | .659 ^a | .435 | .418 | 1.41613 | .435 | 26.132 | 3 | 102 | .000 |

a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

b. Dependent Variable: Y

ANOVA^b

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | 157.219 | 3 | 52.406 | 26.132 | .000 ^a |
| | Residual | 204.554 | 102 | 2.005 | | |
| | Total | 361.774 | 105 | | | |

a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | Correlations | | | Collinearity Statistics | |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|--------------|---------|------|-------------------------|-------|
| | | B | Std. Error | Beta | | | Zero-order | Partial | Part | Tolerance | VIF |
| 1 | (Constant) | 5.770 | 2.239 | | 2.577 | .011 | | | | | |
| | X1 | .238 | .056 | .338 | 4.269 | .000 | .456 | .389 | .318 | .884 | 1.131 |
| | X2 | .210 | .070 | .232 | 3.016 | .003 | .308 | .286 | .225 | .939 | 1.065 |
| | X3 | .300 | .064 | .384 | 4.723 | .000 | .545 | .424 | .352 | .841 | 1.190 |

a. Dependent Variable: Y

Collinearity Diagnostics^a

| Model | Dimension | Eigenvalue | Condition Index | Variance Proportions | | | |
|-------|-----------|------------|-----------------|----------------------|-----|-----|-----|
| | | | | (Constant) | X1 | X2 | X3 |
| 1 | 1 | 3.976 | 1.000 | .00 | .00 | .00 | .00 |
| | 2 | .013 | 17.299 | .03 | .02 | .06 | .95 |
| | 3 | .008 | 21.983 | .00 | .62 | .27 | .03 |
| | 4 | .002 | 40.276 | .96 | .36 | .67 | .02 |

a. Dependent Variable: Y

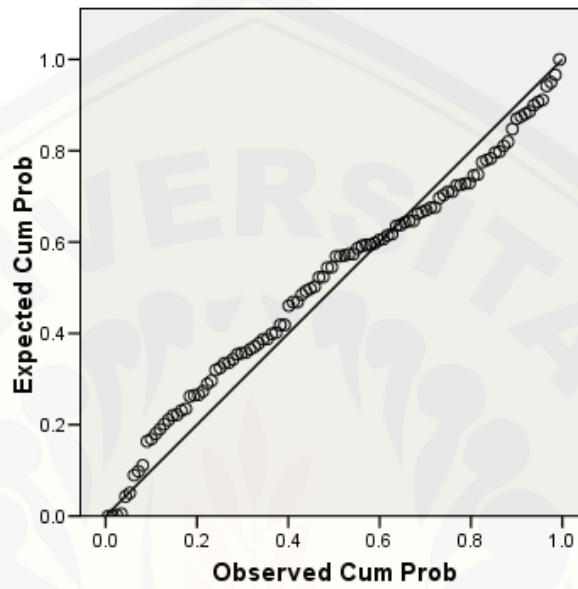
Residuals Statistics^a

| | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation | N |
|-----------------------------------|----------|---------|---------|----------------|-----|
| Predicted Value | 19.3701 | 25.0533 | 22.3396 | 1.22365 | 106 |
| Std. Predicted Value | -2.427 | 2.218 | .000 | 1.000 | 106 |
| Standard Error of Predicted Value | .139 | .463 | .264 | .077 | 106 |
| Adjusted Predicted Value | 19.1747 | 24.9935 | 22.3416 | 1.22443 | 106 |
| Residual | -5.09747 | 4.90835 | .00000 | 1.39576 | 106 |
| Std. Residual | -3.600 | 3.466 | .000 | .986 | 106 |
| Stud. Residual | -3.672 | 3.519 | -.001 | 1.007 | 106 |
| Deleted Residual | -5.30426 | 5.06060 | -.00198 | 1.45644 | 106 |
| Stud. Deleted Residual | -3.922 | 3.736 | -.004 | 1.034 | 106 |
| Mahal. Distance | .024 | 10.253 | 2.972 | 2.342 | 106 |
| Cook's Distance | .000 | .137 | .011 | .023 | 106 |
| Centered Leverage Value | .000 | .098 | .028 | .022 | 106 |

a. Dependent Variable: Y

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Y



Scatterplot

Dependent Variable: Y

