



**PENGARUH PENGANGGARAN BERBASIS PARTISIPATIF
TERHADAP EFEKTIVITAS PENGENDALIAN PADA
PEMERINTAH KABUPATEN BANYUWANGI**

SKRIPSI

Oleh:

Ahmad Iwan Sulistyono
NIM 090810301160

**JURUSAN S1 AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS JEMBER
2016**



**PENGARUH PENGANGGARAN BERBASIS PARTISIPATIF
TERHADAP EFEKTIVITAS PENGENDALIAN PADA
PEMERINTAH 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:

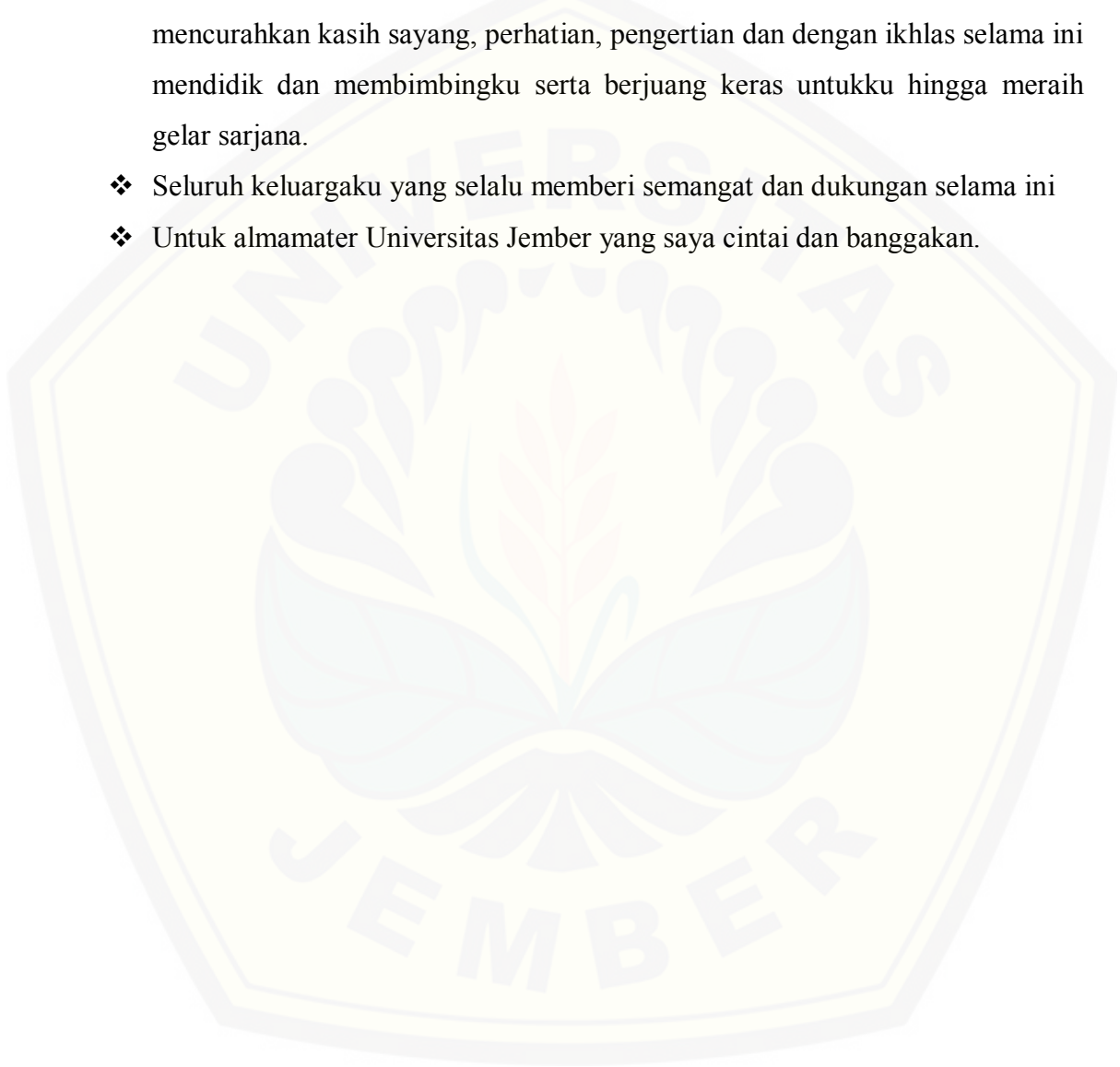
Ahmad Iwan Sulistyio
NIM 090810301160

**JURUSAN S1 AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS JEMBER
2016**

PERSEMBAHAN

Alhamdulillah, dengan segala kerendahan hati, kupersembahkan skripsiku ini sebagai bentuk tanggung jawab, bakti, dan ungkapan terima kasihku kepada:

- ❖ Kedua Orangtuakutercinta Supardjono dan Juhairiyahyang senantiasa sabar mencurahkan kasih sayang, perhatian, pengertian dan dengan ikhlas selama ini mendidik dan membimbingku serta berjuang keras untukku hingga meraih gelar sarjana.
- ❖ Seluruh keluargaku yang selalu memberi semangat dan dukungan selama ini
- ❖ Untuk almamater Universitas Jember yang saya cintai dan banggakan.



MOTTO

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

(QS. Al-Ra’ad 13 :11)

“Dan Dia mendapatkan kamu dalam keadaan bingung kemudian Dia memberikan petunjuk”

(QS. Adh Dhuha 93:7)

“It Doesn’t matter what others are doing. It matters what you are doing”

(anonymous)

“Do what you have to do until you can do what you want to do”

(Oprah Winfrey)

“Anak muda yang akan sukses besar memang sering galau, tapi tidak malu mencoba dan tidak suka menyerah”

(Mario Teguh)

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Ahmad Iwan Sulistyو

NIM : 090810301160

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa karya ilmiah yang berjudul **“Pengaruh Penganggaran Berbasis Partisipatif Terhadap Efektivitas Pengendalian Pada Pemerintah Kabupaten Banyuwangi”** adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali kutipan yang sudah saya sebutkan sumbernya, belum pernah diajukan pada instansi manapun, dan bukan karya jiplakan. Saya bertanggungjawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

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

Jember, 22 Agustus 2016

Yang menyatakan

Ahmad Iwan Sulistyو

NIM 090810301160

SKRIPSI

**PENGARUH PENGANGGARAN BERBASIS PARTISIPATIF
TERHADAP EFEKTIVITAS PENGENDALIAN PADA
PEMERINTAH KABUPATEN BANYUWANGI**

Oleh

**Ahmad Iwan Sulistyio
NIM 090810301160**

Pembimbing

Dosen Pembimbing I: Dra. Ririn Irmadariyani M.Si, Ak

Dosen Pembimbing II: Drs. Djoko Supatmoko M.M, Ak

TANDA PERSETUJUAN

Nama Mahasiswa : Ahmad Iwan Sulistyو
NIM : 090810301160
Jurusan : S1 Akuntansi
Judul : Pengaruh Penganggaran Berbasis Partisipatif Terhadap Efektivitas Pengendalian Pada Pemerintah Kabupaten Banyuwangi

Pembimbing I

Pembimbing II

Dra. Ririn Irmadariyani, M.Si, Ak.

NIP. 19670102 199203 2 002

Drs. Djoko Supatmoko, MM, Ak.

NIP. 19550227 198403 1 001

Ketua Program Studi S1 Akuntansi

Dr. Muhammad Miqdad, SE, MM, Ak

NIP. 19710727 199512 1 001

JUDUL SKRIPSI

**PENGARUH PENGANGGARAN BERBASIS PARTISPATIF
TERHADAP EFEKTIVITAS PENGENDALIAN KEUANGAN
PADA PEMERINTAH KABUPATEN BANYUWANGI**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : Ahmad Iwan Sulistyو
NIM : 090810301160
Jurusan : Akuntansi

Telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal:

15 Agustus 2016

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

Susunan Panitia Penguji

Ketua : Dr. Agung Budi S., SE, M.Si, Ak (.....)

Sekretaris : Rochman Effendi, SE, M.Si, Ak (.....)

Anggota : Dr. Whedy Prasetyo, SE, M.SA, Ak (.....)



Mengetahui/ Menyetujui
Universitas Jember
Fakultas Ekonomi
Dekan,

Dr. Moehammad Fathorrazi, M.Si
NIP 19630614 199002 1 001

ABSTRAK

Penganggaran merupakan masalah yang penting dalam kelangsungan organisasi sektor publik, karena anggaran mempunyai fungsi memberikan gambaran mengenai apa saja target kinerja yang ingin dicapai selama satu tahun keinerja. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh penganggaran berbasis partisipatif terhadap efektivitas pengendalian keuangan dan pengendalian kinerja, sehingga nantinya dapat diketahui kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah di Kabupaten Banyuwangi apakah sudah sesuai dengan targetnya atau tidak. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif, pengukuran dilakukan dengan melakukan beberapa uji terhadap 3 variabelnya yaitu Penganggaran Berbasis Partisipatif, Efektivitas Pengendalian Keuangan dan Efektivitas Pengendalian Kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Penganggaran Berbasis Partisipatif berpengaruh terhadap Efektivitas Pengendalian Keuangan dan Efektivitas Pengendalian Kinerja yang ditunjukkan dengan hasil signifikan dari hasil pengolahan data.

Kata Kunci: Penganggaran, Penganggaran Berbasis Partisipatif, Efektivitas Pengendalian Keuangan, Efektivitas Pengendalian Kinerja

ABSTRACT

Budgeting is an important issue in the continuity of public sector organizations, because the budget has the function gives an overview of what the performance target to be achieved during the year. This study aims to determine the effect of participation-based budgeting on the effectiveness of financial control and performance control, so it will find the performance of the SKPD in Banyuwangi is already in line with the goal or not. Data used in this study are primary data. This research is a quantitative research, the measurement is done by doing some tests on three variables, namely Participation Based on Budgeting, the Financial Control Effectiveness and Performance Control Effectiveness. The research results indicate that the effect on the Participation-Based Budgeting Financial Control Effectiveness and Performance Control Effectiveness as indicated by the significant results of the data processing.

Keyword: *Budgeting, Participation Based Budgeting, Financial Control Effectiveness, Performance Control Effectiveness*

PRAKATA

Segala puji bagi Allah SWT yang telah memberikan limpahan rahmat dan hidayah-Nya. Sholawat sertasalam semoga selalu tercurah pada suri tauladan kita Nabi Muhammad SAW. Dengan mengucapkan Alhamdulillahirrobbilalamin atas limpahan rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **“Pengaruh Penganggaran Berbasis Partisipatif Terhadap Efektivitas Pengendalian Pada Pemerintah Kabupaten Banyuwangi”** telah disusun untuk memenuhi salah satu syarat guna meraih gelar sarjana (S1) pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, sehingga penulis mengharapkan masukan dan saran atas penelitian ini yang akan dijadikan pertimbangan penelitian selanjutnya. Selama penyusunan skripsi ini, penulis tidak lepas dari bantuan semua pihak. Dalam kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan terima kasih 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 AkuntansiFakultas Ekonomi Universitas Jember.
3. Bapak Dr. Muhammad Miqdad, SE, MM, Ak., selaku Ketua Program Studi S1 Akuntansi yang bersedia memberikan bimbingan,saran, dan pengarahanselama proses penyusunan hingga penyelesaian skripsi ini.
4. Ibu Dra. Ririn Irmadariyani M.Si, Ak., selaku Dosen Pembimbing I yang telah bersedia meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, saran, kritik, dan pengarahan dalam penyelesaian skripsi ini
5. Bapak Drs. Djoko Supatmoko M.M, Ak., selaku Dosen Pembimbing II yang telah bersedia meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, saran, kritik, dan pengarahan dalam penyelesaian skripsi ini.
6. Ibu Dr. Siti Maria Wardayati., M.Si., Ak. selaku Dosen Pembimbing Akademik.
7. Seluruh dosen dan staf karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

8. Ayah dan Ibuku tercinta, Supardjono dan Juhairiyah yang dengan sabar, perhatian, pengertian, merawat, membesarkan, mendidiku dan dengan ketulusan hati mencurahkan cinta kasih sayangnya sertakerja keras memberi dukungan berupa materi, nasihat dan selalu mendoakan hingga meraih gelar sarjana.
9. Al Ustadz Pamudji Rahardjo yang selalu memberikan semangat dan wejangan agar selalu menjadi pribadi yang lebih baik.
10. Keluarga dan adikku tersayang yang selalu menyemangati, memotivasi, memberikan hiburan serta banyak kasih kasih sayang selama pengerjaan skripsi ini.
11. Sahabat dan Teman-Teman Akuntansi 2009 Yoga, Edo, Yayang, Bayu, Fera, Ira dan 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.
12. Semua pihak yang secara langsung maupun tidak langsung turut membantu terselesainya skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih terdapat kekurangan. Oleh karena itu penulis mohon kritik dan saran demi kemajuan penulisan berikutnya. Semoga Allah SWT memberikan rahmat serta nikmat-Nya kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan kepada penulis dan semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak.

Jember, 5 Agustus 2016

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSEMBAHAN	ii
HALAMAN MOTTO	iii
HALAMAN PERNYATAAN	iv
HALAMAN PEMBIMBINGAN	v
HALAMAN PERSETUJUAN	vi
HALAMAN PENGESAHAN	vii
ABSTRAK	viii
ABSTRACT	ix
PRAKATA	x
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvii
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	3
1.3 Tujuan Penelitian	3
1.4 Manfaat Penelitian	4
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	5
2.1 Landasan Teori	5
2.1.1 Pengertian Anggaran	5
2.1.2 Fungsi Anggaran	8
2.1.3 Penganggaran Berbasis Partisipatif	9
2.1.4 Partisipasi Dalam Proses Penyusunan Anggaran	10
2.1.5 Anggaran di Pemeintah Daerah	12
2.1.6 Pengendalian Keuangan	13
2.1.7 Manajemen Kinerja Instansi Sektor Publik	17
2.2 Penelitian Terdahulu	20

2.3 Kerangka Konseptual	22
2.4 Perumusan Hipotesis	23
BAB 3. METODE PENELITIAN	25
3.1 Jenis dan Sumber Data	25
3.2 Populasi dan Sampel	25
3.3 Definisi Operasional Variabel dan Pengukurannya	25
3.3.1 Variabel Independen.....	26
3.3.2 Variabel Dependen	26
3.4 Analisis Data	27
3.4.1 Statistik Deskriptif.....	27
3.5 Uji Kualitas Data	28
3.5.1.1 Uji Validitas	28
3.5.1.2 Uji Reliabilitas.....	28
3.5.2 Uji Normalitas Data.....	28
3.5.3 Uji Heteroskedastisitas	29
3.5.4 Uji Hipotesis	29
BAB 4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	31
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	31
4.1.1 Gambaran Umum Satuan Kerja Perangkat Daerah.....	31
4.1.2 Struktur Organisasi Satuan Kerja Perangkat Daerah.....	33
4.2 Hasil Analisis Data.....	34
4.2.1 Statistik Deskriptif Responden.....	34
4.2.2 Statistik Deskriptif Variabel Penelitian	36
4.2.3 Uji Validitas dan Reliabilitas	37
4.2.4 Uji Asumsi Klasik	38
4.2.5 Analisis Regresi Linier Sederhana	42
4.2.6 Pengujian Secara Parsial (Uji t)	43
4.3 Pembahasan	44
BAB 5. KESIMPULAN, KETERBATASANDAN SARAN	47
5.1 Kesimpulan	47
5.2 Keterbatasan.....	47

5.3 Saran..... 48

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

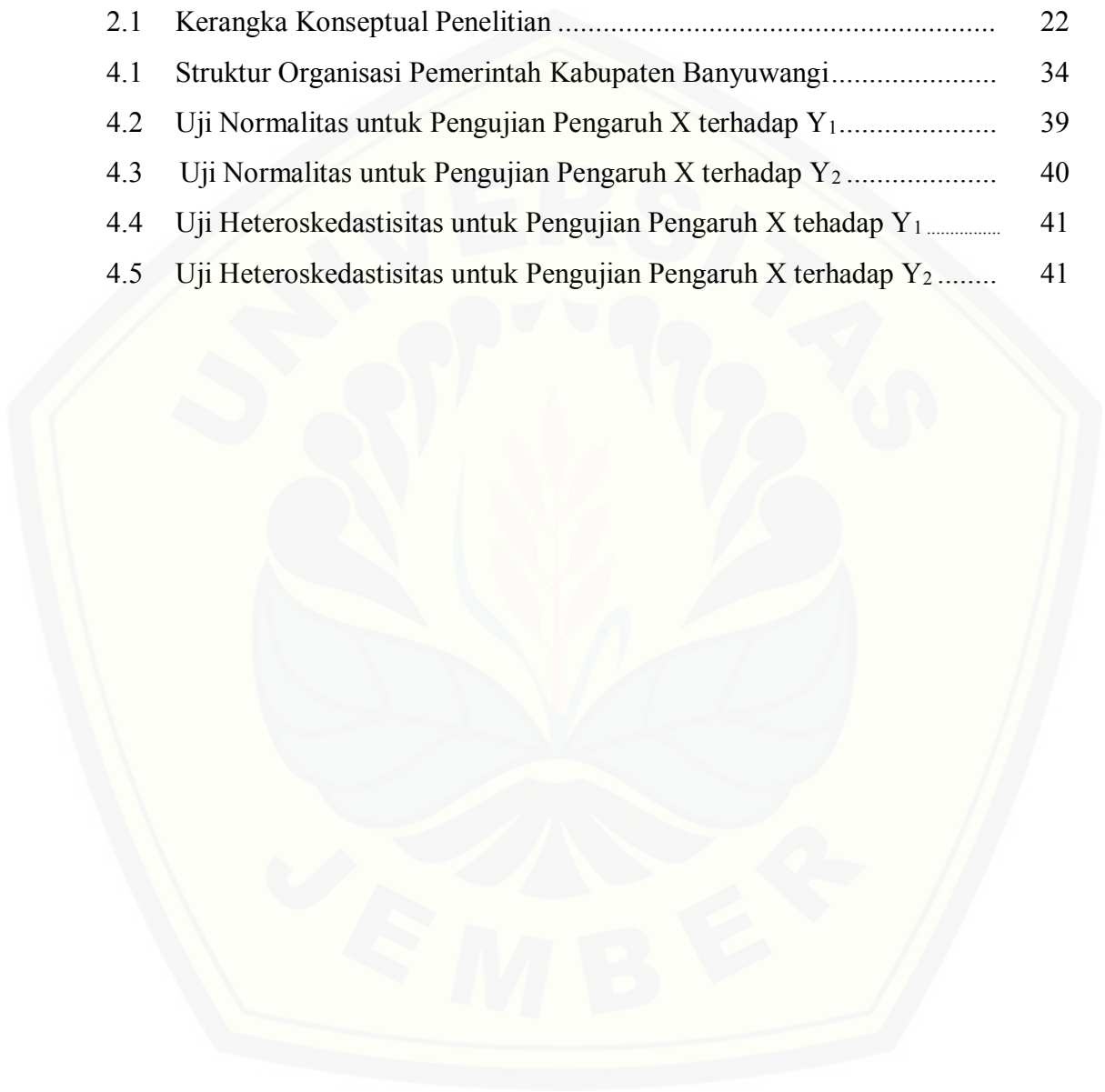


DAFTAR TABEL

	Halaman
4.0 Rincian Uraian Pembagian Responden.....	33
4.1 Rincian Tingkat Pengembalian Kuisisioner	33
4.2 Statistik Deskriptif Demografi Responden	35
4.3 Statistik Deskriptif Variabel Penelitian	36
4.4 Rekapitulasi Hasil Uji Validitas	37
4.5 Hasil Uji Reliabilitas.....	38
4.6 Hasil Perhitungan Regresi Linier Berganda.....	42

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
2.1 Kerangka Konseptual Penelitian	22
4.1 Struktur Organisasi Pemerintah Kabupaten Banyuwangi.....	34
4.2 Uji Normalitas untuk Pengujian Pengaruh X terhadap Y_1	39
4.3 Uji Normalitas untuk Pengujian Pengaruh X terhadap Y_2	40
4.4 Uji Heteroskedastisitas untuk Pengujian Pengaruh X terhadap Y_1	41
4.5 Uji Heteroskedastisitas untuk Pengujian Pengaruh X terhadap Y_2	41



BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Salah satu masalah dalam pengelolaan keuangan instansi sektor publik adalah masalah anggaran. Menurut Mardiasmo (2009:61), Anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial. Pada dasarnya peran anggaran dalam sektor publik tidak berbeda dengan peranan anggaran dalam organisasi yang berorientasi pada laba, dimana anggaran digunakan untuk perencanaan dan pengawasan aktivitas yang dilakukan oleh organisasi. Oleh karena anggaran memiliki peranan yang penting, maka suatu unit organisasi sektor publik hendaknya mencatat dan melaporkan anggaran serta melaporkan realisasinya sehingga nantinya hasil yang diperoleh akan dapat dibandingkan dari tahun-tahun sebelumnya agar dapat digunakan untuk mengetahui kelemahan penyusunan anggaran tahun sebelumnya.

Diberlakukannya undang-undang nomor 32 tahun 2004 tentang pemerintah daerah dan undang-undang nomor 33 tahun 2004 perimbangan keuangan antara pemerintah pusat dan daerah, membawa perubahan yang sangat berarti dalam hubungan tata pemerintah dan hubungan keuangan, sekaligus membawa peranan yang penting dalam pengelolaan anggaran daerah. Anggaran dan Pendapatan Belanja Daerah (APBD) disusun berdasarkan pendekatan penganggaran berbasis kinerja (Peraturan Menteri Dalam Negeri No.13 Tahun 2006). Namun sejak tahun 2010 sesuai dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri No 54 tahun 2010 penyusunan RKPD Kabupaten Banyuwangi dilakukan dengan menggunakan pendekatan perencanaan yaitu pendekatan teknokratis, partisipatif, politis, *top down* dan *bottom up*.

Dalam pendekatan partisipatif peran serta berbagai pihak yang berkepentingan terhadap pembangunan dimaksudkan agar diperoleh gambaran aspirasinya serta dapat menciptakan rasa memiliki. Pendekatan demokratis dan partisipatif diwujudkan dalam RKPD berupa: a) Identifikasi pemangku

kepentingan yang relevan untuk dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan di setiap tahapan penyusunan RKPD; b) Kesetaraan antara para pemangku kepentingan dari unsur pemerintah dan non pemerintah dalam pengambilan keputusan; c) Transparansi dan akuntabilitas dalam proses perencanaan; d) Keterwakilan yang memadai dari seluruh segmen masyarakat, terutama kaum perempuan dan kelompok marjinal; e) Rasa memiliki masyarakat terhadap RKPD; f) Pelibatan media; g) Pelaksanaan Musrenbang RKPD yang berkualitas dari segi penerapan perencanaan partisipatif; h) Konsensus atau kesepakatan pada semua tahapan penting pengambilan keputusan, seperti: perumusan prioritas isu dan permasalahan, perumusan tujuan, strategi, dan kebijakan serta prioritas program.

Wujud nyata pengendalian keuangan dalam anggaran berbasis partisipatif adalah penggunaan Analisis Standar Belanja (ASB). Analisis Standar Belanja adalah standar atau pedoman yang digunakan untuk menganalisis kewajaran beban kerja atau biaya setiap program atau kegiatan yang dilaksanakan dalam satu tahun anggaran. Salah satu hal yang harus dipertimbangkan dalam penetapan belanja daerah sebagaimana disebutkan dalam Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 pasal 167 (3) adalah ASB. Alokasi belanja ke dalam aktivitas untuk menghasilkan output seringkali tanpa alasan dan justifikasi yang kuat. ASB mendorong penetapan biaya dan pengalokasian anggaran kepada setiap aktivitas unit kerja menjadi lebih logis dan mendorong dicapainya efisiensi secara terus menerus karena adanya perbandingan biaya per unit setiap output dan diperoleh praktek-praktek terbaik dalam desain aktivitas.

Menurut Rizal (2005), pengendalian kinerja bertujuan untuk menjamin bahwa kinerja sesuai dengan tujuan organisasi. Pengendalian kinerja ini memusatkan pada produktivitas dan motivasi manajer dalam mengoperasikan program dan proyek secara efisien dan efektif. Wujud nyata pengendalian kinerja dalam anggaran berbasis kinerja adalah adanya Standar Pelayanan Minimal (SPM). Standar pelayanan minimal merupakan standar minimal pelayanan publik yang harus disediakan oleh pemerintah daerah kepada masyarakat. Adanya SPM akan menjamin minimal pelayanan yang berhak diperoleh masyarakat dari pemerintah. Dengan adanya SPM maka akan terjamin kualitas dan kuantitas

minimum dari suatu pelayanan publik yang dapat dinikmati oleh masyarakat, sehingga diharapkan akan terjadi pemerataan pelayanan publik dan menghindari kesenjangan pelayanan antar daerah.

Penelitian ini pada dasarnya merupakan replikasi dari penelitian Giusti (2013) yang melakukan penelitian di Pemerintah Kabupaten Jember dengan judul Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris Pada SKPD di Kabupaten Jember) menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap Senjangan Anggaran. Artinya semakin tinggi partisipasi akan semakin menaikkan Senjangan Anggaran. Partisipasi yang semula diharapkan akan mempertinggi kinerja karena dengan harapan akan memacu semangat untuk bersungguh-sungguh mencapai tujuan karena telah menetapkan standarnya sendiri ternyata justru dimanfaatkan untuk menciptakan Senjangan Anggaran agar anggaran lebih mudah dicapai sehingga diharapkan pencapaian tersebut akan mempertinggi penilaian kinerjanya. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi 0,016 atau $<0,05$ serta nilai t hitung yang lebih besar dari t table yaitu $2,504 > 2,02$. Hal ini berarti jika ada kenaikan Partisipasi Anggaran maka terjadi kenaikan Senjangan Anggaran dan sebaliknya jika Partisipasi Anggaran turun maka Senjangan Anggaran akan turun. Dari penelitian ini peneliti tertarik untuk dapat mengetahui apakah pengendalian keuangan di Instansi Pemerintah di Kabupaten Banyuwangi juga terlaksana dengan baik sehingga dapat mencegah terjadinya sennjangan anggaran.

Menurut Banyuwangikab.go.id (2016) Pendapatan per kapita warga Banyuwangi dari Rp 20.8 juta pada 2010 menjadi Rp 33,6 juta pada 2014. Adapun Pendapatan Domestik Regional Bruto (PDRB) naik dari Rp 32,46 triliun pada 2010 menjadi Rp 53,37 triliun pada 2014. RAPBD juga mengalami kenaikan untuk tahun 2015 lebih besar dari Rp 3 triliun atau lebih besar dari APBD 2010 yaitu sebesar Rp 1,29 triliun. Dari data tersebut peneliti ingin mengetahui apakah memang penganggaran berbasis partisipatif yang diterapkan di instansi pemerintah Kabupaten Banyuwangi terlaksana dengan baik sehingga kinerja

instansi pemerintah tersebut dapat beroperasi secara maksimal yang akhirnya menyebabkan perekonomian daerahnya semakin membaik.

Penelitian ini mengambil objek penelitian di Kabupaten Banyuwangi tingkat dinas, badan, dan kantor. Pemilihan dinas, badan, dan kantor dilakukan dengan alasan instansi tersebut merupakan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD), yang menyusun, menggunakan dan melaporkan realisasi anggaran atau sebagai pelaksana anggaran dari pemerintah daerah.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas maka yang menjadi fokus kajian dalam penelitian ini adalah apakah penganggaran berbasis partisipatif berpengaruh terhadap efektivitas pengendalian keuangan dan efektivitas pengendalian kinerja?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai rumusan masalah di atas maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh penganggaran berbasis partisipatif terhadap efektivitas pengendalian keuangan dan efektivitas pengendalian kinerja.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan banyak manfaat bagi beberapa pihak, yaitu sebagai berikut :

- a. Bagi peneliti, penelitian ini diharapkan bisa digunakan sebagai sarana pengaplikasian teori yang sudah didapat selama di bangku perkuliahan.
- b. Bagi Satuan Kerja Perangkat Daerah, hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan masukan mengenai kualitas anggaran berbasis partisipatif khususnya di lingkungan Kabupaten Banyuwangi.
- c. Bagi peneliti selanjutnya, diharapkan penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi atau bahan perbandingan dalam penelitian-penelitian yang serupa.

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Pengertian Anggaran

Anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial (Mardiasmo, 2009:61) sedangkan menurut Bastian, (2010:79) anggaran dapat diinterpretasi sebagai paket pernyataan perkiraan penerimaan dan pengeluaran yang diharapkan akan terjadi dalam satu atau beberapa periode mendatang.

Menurut Freeman dalam Nordiawan, (2007:19), anggaran adalah suatu proses yang dilakukan oleh organisasi sektor publik untuk mengalokasikan sumber daya yang dimilikinya pada kebutuhan-kebutuhan yang tidak terbatas. Pengertian tersebut mengungkap peran strategis anggaran dalam pengelolaan kekayaan sebuah organisasi publik. Organisasi sektor publik tentunya berkeinginan memberikan pelayanan maksimal kepada masyarakat, tetapi sering kali terhambat oleh terbatasnya sumber daya yang dimiliki. Disinilah fungsi dan peran penting anggaran.

Terdapat dua teori yang menjelaskan tentang pelaksanaan penganggaran yang dikenal dengan teori MONEV, yaitu Monitoring dan Evaluasi :

1. Teori Monitoring

Menurut Handoko (1995:359) monitoring merupakan proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai. Hal ini berkaitan dengan cara membuat kegiatan-kegiatan sesuai dengan yang direncanakan. Terdapat sepuluh prinsip dalam monitoring. Yaitu:

a. Prinsip Perencanaan

Merupakan suatu standar atau alat ukur dari suatu pekerjaan yang menjadi petunjuk apakah pelaksanaan pekerjaan berhasil atau tidak.

b. Prinsip Wewenang

Merupakan suatu kegiatan pemimpin dalam memberikan kepercayaan pada bawahan dalam melakukan sistem pengawasan. Wewenang dan instruksi yang jelas harus dapat diberikan kepada bawahan.

c. Prinsip Tercapainya Tujuan

Pengawasan ditujukan ke arah tercapainya tujuan, yaitu dengan mengadakan perbaikan atau koreksi untuk menghindari penyimpangan dari rencana yang disusun sebelumnya.

d. Prinsip Efisiensi

Pengawasan dikatakan efisien apabila dapat menghindarkan penyimpangan dari perencanaan, sehingga tidak menimbulkan hal-hal di luar dugaan.

e. Prinsip Tanggung Jawab

Pelaksanaan pengawasan yang efektif dan efisien menurut tanggung jawab penuh dari seorang pimpinan atau manajer terhadap pelaksanaan rencana organisasi.

f. Prinsip Masa Depan

Kegiatan pengawasan yang efektif dan efisien harus ditujukan ke arah pencegahan penyimpangan perencanaan yang akan terjadi baik sekarang maupun masa yang akan datang.

g. Prinsip Pengawasan Langsung

Kegiatan pengawasan yang paling efektif adalah mengusahakan adanya manajer bawahan yang berkualitas baik, pengawasan itu dilakukan oleh manajer.

h. Prinsip Penyesuaian dengan Organisasi

Pengawasan yang dilakukan hendaknya dilakukan sesuai dengan struktur organisasi. Manajer dan bawahannya merupakan sarana untuk melaksanakan rencana.

i. Prinsip Pengawasan Individual

Pengawasan harus dilakukan sesuai dengan kebutuhan manajer. Teknik pengawasan harus ditujukan terhadap kebutuhan-

kebutuhan akan informasi seorang manajer. Ruang lingkup informasi yang dibutuhkan itu berbeda satu dengan lainnya tergantung tingkat dan tugas manajer.

j. Prinsip Standar

Pengawasan efektif dan efisien dalam organisasi memerlukan standar yang tepat, dan akan digunakan sebagai acuan pelaksanaan dan tujuan yang akan dicapai.

2. Teori Evaluasi

Menurut Sudjiono (1996), evaluasi adalah penafsiran atau interpretasi yang bersumber pada data kuantitatif, sedangkan data kualitatif merupakan hasil dari pengukuran.

Evaluasi anggaran adalah tindakan yang dilakukan untuk menelusuri penyimpangan atas anggaran ke departemen yang bersangkutan dan digunakan sebagai dasar untuk penilaian kinerja departemen. Hal ini akan mempengaruhi tingkah laku dan sikap seorang manajer. *Punitive approach* dapat mengakibatkan rendahnya motivasi dan sikap yang negative, sedangkan *supportive approach* dapat mengakibatkan perilaku yang positif.

Menurut Suprasto dalam Indriyani (2010), anggaran pemerintah daerah kita kenal sebagai APBD. APBD sebagai anggaran sektor publik harus mencakup aspek perencanaan, pengendalian, dan akuntabilitas publik. Anggaran daerah pada hakikatnya merupakan perwujudan amanat rakyat kepada eksekutif dan legislatif untuk meningkatkan kesejahteraan dan kemakmuran. Dengan demikian anggaran daerah harus bertumpu pada kepentingan publik:

1. Anggaran daerah harus dikelola dengan hasil yang baik dan biaya yang rendah (*work better cost less*).
2. Anggaran daerah harus mampu memberikan transparansi dan akuntabilitas secara rasional untuk keseluruhan siklus anggaran.
3. Anggaran daerah harus dikelola dengan pendekatan kinerja (*performance oriented*) baik untuk seluruh jenis pengeluaran maupun pendapatan.

4. Anggaran daerah harus mampu menumbuhkan profesionalitas kerja di setiap organisasi yang terkait.
5. Anggaran daerah harus dapat memberikan keleluasaan bagi para pelaksanaannya untuk memaksimalkan pengelolaan dananya dengan memperhatikan prinsip *value for money* (ekonomis, efisien, efektif).

2.1.2 Fungsi Anggaran

Menurut Nordiawan (2007,20), fungsi utama anggaran dalam manajemen sektor publik adalah:

- a. Anggaran sebagai alat perencanaan
Anggaran merupakan alat perencanaan manajemen untuk mencapai tujuan organisasi. Anggaran sektor publik dibuat untuk merencanakan tindakan apa yang akan dilakukan pemerintah, berapa biaya yang dibutuhkan, dan berapa hasil yang diperoleh dari belanja pemerintah tersebut.
- b. Anggaran sebagai alat pengendalian
Anggaran memberikan rencana detail atas pendapatan dan pengeluaran pemerintah agar pembelanjaan yang dilakukan dapat dipertanggungjawabkan kepada publik. Anggaran sebagai instrumen pengendalian digunakan untuk menghindari adanya *overspending*, *underspending* dan salah sasaran dalam pengalokasian anggaran pada bidang lain yang bukan merupakan prioritas.
- c. Anggaran sebagai alat kebijakan
Anggaran digunakan untuk menstabilkan ekonomi dan mendorong pertumbuhan ekonomi sehingga dapat diketahui arah kebijakan fiskal pemerintah, untuk itu dapat dilakukan prediksi-prediksi dan estimasi ekonomi.
- d. Anggaran sebagai alat politik
Anggaran digunakan untuk memutuskan prioritas-prioritas dan kebutuhan keuangan terhadap prioritas tersebut. Dalam organisasi

sektor publik komitmen pengelola dalam pelaksanaan program-program yang telah dijanjikan dapat dilihat melalui anggaran.

e. Anggaran sebagai alat koordinasi dan komunikasi

Melalui dokumen anggaran yang komprehensif, sebuah bagian, unit kerja atau departemen yang merupakan suborganisasi dapat mengetahui apa yang harus dilakukan dan juga apa yang akan dilakukan oleh bagian/unit kerja lainnya.

f. Anggaran sebagai alat penilaian kinerja

Anggaran adalah suatu ukuran yang bisa menjadi patokan apakah suatu bagian/unit kerja telah memenuhi target, baik berupa terlaksanakannya aktivitas maupun terpenuhinya efisiensi biaya.

g. Anggaran sebagai alat motivasi

Anggarana akan menjadi motivasi yang baik jika memenuhi sifat “menantang tapi masih mungkin untuk dicapai”, maksudnya suatu anggaran hendaknya jangan terlalu tinggi sehingga tidak dapat terpenuhi, juga jangan terlalu rendah sehingga terlalu mudah tercapai.

2.1.3 Penganggaran Berbasis Partisipatif

Partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua bagian atau lebih pihak dimana keputusan tersebut akan memiliki dampak masa depan terhadap mereka yang membuatnya. Dengan kata lain, pekerja dan manajer tingkat bawah memiliki suara dalam proses manajemen. Partisipasi secara luas pada dasarnya merupakan proses organisasional, dimana para individual terlibat dan mempunyai pengaruh dalam pembuatan keputusan yang mempunyai pengaruh secara langsung terhadap para individu tersebut (Indriantoro dan Supomo, 1998). Dalam pengertian yang lebih luas, partisipasi merupakan inti dari proses demokratis dan oleh karena itu tidaklah alamiah jika diterapkan dalam struktur organisasi yang otoriter. Dalam konteks yang lebih spesifik, partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan proses dimana individu, yang kinerjanya dievaluasi dan memperoleh penghargaan berdasarkan pencapaian target anggaran,

terlihat dan mempunyai pengaruh dalam penyusunan target anggaran (Bronwell, 1982).

2.1.4 Partisipasi Dalam Proses Penyusunan Anggaran

Hampir semua studi mengenai partisipasi dalam proses manajemen menyimpulkan bahwa partisipasi menguntungkan organisasi. Namun (Backer and Green dalam Nanda, 2010) menemukan bahwa ketika hal tersebut diterapkan dalam situasi yang salah, partisipasi dapat menurunkan motivasi dan usaha karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.

Secara garis besar, penyusunan anggaran dibagi menjadi 3 kelompok, yaitu:

1. *Top Down Approach* (bersifat dari atas ke bawah)

Dalam penyusunan anggaran ini, manajemen senior menetapkan anggaran bagi tingkat yang lebih rendah sehingga pelaksanaan anggaran hanya melakukan apa saja yang telah disusun. Tapi pendekatan ini jarang berhasil karena mengarah kepada kurangnya komitmen dari sisi pembuat anggaran dan hal ini membahayakan keberhasilan rencana anggaran.

2. *Bottom Up Approach* (bersifat dari bawah ke atas)

Dalam *bottom up approach*, anggaran sepenuhnya disusun oleh bawahan dan selanjutnya diserahkan atasan untuk mendapatkan pengesahan. Dalam pendekatan ini, manajer tingkat yang lebih rendah berpartisipasi dalam menentukan besarnya anggaran. Pendekatan dari bawah ke atas dapat menciptakan komitmen untuk mencapai tujuan anggaran, tetapi apabila tidak dikendalikan dengan hati-hati dapat menghasilkan jumlah yang sangat mudah atau tidak sesuai dengan tujuan keseluruhan perusahaan.

3. Kombinasi Top Down dan Bottom Up

Kombinasi antara kedua pendekatan inilah yang paling efektif. Pendekatan ini menekankan perlunya interaksi antara atasan dengan bawahan secara bersama-sama dalam menetapkan anggaran yang terbaik bagi perusahaan. Partisipasi anggaran ini mempunyai dampak positif terhadap motivasi manajerial karena dua alasan:

- a. Mengarah pada komitmen pribadi yang lebih besar untuk mencapai cita-cita anggaran
- b. Hasil penyusunan anggaran partisipatif adalah pertukaran informasi yang lebih efektif. Pembuatan anggaran mempunyai pemahaman yang lebih jelas mengenai pekerjaan mereka melalui interaksi dengan atasan selama fase peninjauan dan persetujuan.

Menurut Sardjito dan Muthaher (2007) penerapan partisipasi dalam penyusunan anggaran memberikan banyak manfaat, antara lain:

1. Partisipasi orang terlihat dalam proses penyusunan anggaran menjadi *ego involved* tidak hanya *task involved* dalam kerja mereka.
2. Partisipasi akan menaikkan rasa bersama dalam kelompok yang akibatnya akan menaikkan kerja sama anggota kelompok dalam penerapan sasaran.
3. Partisipasi dapat mengurangi rasa tertekan akibat adanya anggaran.
4. Partisipasi dapat mengurangi rasa ketidakpuasan di dalam alokasi sumber daya diantara bagian-bagian organisasi

Ada beberapa keuntungan dalam penggunaan anggaran partisipatif, yaitu:

1. Memberi pengaruh yang sehat terhadap adanya inisiatif, moralisme dan antusiasme.
2. Memberikan suatu hasil yang lebih baik dari sebuah rencana karena adanya kombinasi pengetahuan dari beberapa individu.
3. Dapat meningkatkan kerjasama antar departemen.
4. Para karyawan atau pegawai dapat lebih menyadari situasi di masa yang akan datang yang berkaitan dengan sasaran dan pertimbangan lain.

Menurut Hansen dan Mowen (2013) ada tiga masalah yang menjadi kelemahan anggaran partisipatif:

1. Penetapan standar yang terlalu tinggi atau terlalu rendah.
2. Senjangan anggaran, adalah perbedaan antara jumlah sumber daya yang sebenarnya diperlukan untuk menyelesaikan tugas secara efisien dengan jumlah yang diajukan oleh manajer yang bersangkutan untuk mengerjakan tugas yang sama.

3. Partisipasi semu, mempunyai arti bahwa perusahaan menggunakan partisipasi dalam penganggaran padahal sebenarnya tidak.

2.1.5 Penganggaran di Pemerintah Daerah

Penganggaran dalam organisasi sektor publik terutama pemerintah merupakan proses yang cukup rumit dan mengandung muatan politis yang cukup signifikan. Berbeda dengan penganggaran di perusahaan swasta yang muatan politisnya relatif lebih kecil. Bagi organisasi sektor publik seperti pemerintah, anggaran tidak hanya sebuah rencana tahunan tetapi juga merupakan bentuk akuntabilitas atas pengelolaan dana publik yang dibebankan kepadanya.

Penyelenggaraan urusan pemerintahan yang menjadi keuangan daerah didanai dari APBD. Anggaran Pendapatan belanja Daerah (APBD) disusun sesuai kebutuhan penyelenggaraan pemerintahan dan kemampuan pendapatan daerah. Penyusunan APBD berpedoman pada Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) dalam rangka mewujudkan pelayanan kepada masyarakat demi tercapainya tujuan bernegara. RKPD disusun untuk menjamin keterkaitan dan konsistensi antara perencanaan, penganggaran, pelaksanaan dan pengawasan.

Salah satu hal yang harus dipertimbangkan dalam penetapan belanja daerah sebagaimana disebutkan dalam Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 pasal 167 (3) adalah ASB. Alokasi belanja ke dalam aktivitas untuk menghasilkan output seringkali tanpa alasan dan justifikasi yang kuat. ASB mendorong penetapan biaya dan pengalokasian anggaran kepada setiap aktivitas unit kerja menjadi lebih logis dan mendorong dicapainya efisiensi secara terus menerus karena adanya pembandingan biaya per unit setiap output dan diperoleh praktek-praktek terbaik dalam desain aktivitas.

Dalam penyusunan APBD tahun anggaran 2016 berorientasi pada anggaran berbasis partisipatif. Rencana Kerja Pemerintah (RKP) tahun 2016 merupakan penjabaran tahun kedua dari Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RJPMN) 2015-2019 dan juga merupakan berkesinambungan upaya pembangunan yang terencana dan sistematis serta dilaksanakan baik masing-masing maupun seluruh komponen bangsa dengan memanfaatkan

berbagai sumber daya yang tersedia secara optimal, efisien, efektif dan akuntabel dengan tujuan akhir untuk meningkatkan kualitas hidup manusia dan masyarakat secara berkelanjutan (Peraturan Menteri Dalam Negeri No 52 Tahun 2015)

Dalam penyusunan APBD terdapat enam subproses, yaitu penyusunan kebijakan umum APBD (KUA), penyusunan prioritas dan plafon anggaran sementara (PPAS), penyiapan surat edaran kepala daerah tentang pedoman penyusunan RKA SKPD, penyusunan rencana kerja dan anggaran SKPD, penyiapan rancangan peraturan daerah APBD dan evaluasi rancangan peraturan daerah APBD.

2.1.6 Pengendalian

Pengendalian merupakan suatu proses untuk memastikan bahwa pelaksanaan kegiatan dalam sebuah organisasi sesuai dengan yang direncanakan. Proses pengendalian melibatkan komunikasi dan interaksi antara manajer dengan bawahannya.

Mardiasmo (2009) mengelompokkan tipe pengendalian menjadi tiga macam yaitu pengendalian preventif, pengendalian operasional, dan pengendalian kinerja. Anthony dan Young (2003) membagi aktivitas pengendalian menjadi dua yaitu:

a. Pengendalian Keuangan

Pengendalian keuangan berhubungan dengan aktivitas pengeluaran. Aktivitas pengendalian keuangan meliputi dua aspek yaitu untuk menjamin perencanaan yang ada di dalam anggaran ditaati dan untuk menyediakan suatu cara mengubah anggaran jika kondisi mensyaratkan.

Wujud nyata pengendalian keuangan dalam anggaran berbasis kinerja adalah penggunaan Analisis Standar Belanja (ASB). Analisis Standar Belanja adalah standar atau pedoman yang digunakan untuk menganalisis kewajaran beban kerja atau biaya setiap program atau kegiatan yang dilaksanakan dalam satu tahun anggaran.

Salah satu hal yang harus dipertimbangkan dalam penetapan belanja daerah sebagaimana disebutkan dalam Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 pasal 167 (3) adalah ASB. Alokasi belanja ke dalam aktivitas untuk

menghasilkan output seringkali tanpa alasan dan justifikasi yang kuat. ASB mendorong penetapan biaya dan pengalokasian anggaran kepada setiap aktivitas unit kerja menjadi lebih logis dan mendorong dicapainya efisiensi secara terus menerus karena adanya pembandingan biaya per unit setiap output dan diperoleh praktek-praktek terbaik dalam desain aktivitas. Menurut Suprasto (2006) manfaat analisi standar belanja adalah:

1. Dapat menentukan kewajaran biaya untuk melaksanakan suatu kegiatan sesuai dengan tupoksinya.
2. Meminimalisasi terjadinya pengeluaran yang kurang jelas yang menyebabkan inefisiensi anggaran.
3. Menghindari tumpang tindih antara pengeluaran rutin dan pembangunan
4. Penentuan anggaran berdasarkan tolak ukur kinerja yang jelas.
5. Unit kerja mendapat keleluasaan yang lebih besar untuk menentukan anggarannya sendiri.

Dalam membuat ASB terdapat beberapa pertimbangan yang dapat digunakan menurut Saefudin Rizal (2005):

1. Pemulihan biaya (*cost recovery*)
Pemulihan biaya berhubungan dengan penetapan biaya kepada pengguna untuk menutupi sebagian atau seluruh biaya yang timbul dalam menghasilkan suatu produk atau jasa.
2. Keputusan-keputusan pada tingkat penyediaan jasa
Penyediaan jasa yang sesuai untuk diberikan kepada pengguna. Biaya-biaya yang relevan adalah biaya yang akan berubah ketika tingkat penyediaan jasa disesuaikan.
3. Keputusan-keputusan berdasarkan *benefit/cost*
Keputusan manfaat biaya termasuk mengkaji alternatif suatu tindakan seperti apakah diluncurkan atau tidak suatu program. Biaya-biaya yang relevan untuk keputusan-keputusan ini adalah biaya yang akan berubah di antara pilihan-pilihan yang bersaing.
4. Keputusan investasi

Keputusan ini adalah keputusan yang menyangkut perolehan asset, yang merupakan salah satu bentuk dari keputusan *benefit/cost*. Keputusan ini biasanya didukung oleh siklus penghitungan biaya yang mengambil atau memprediksi seluruh biaya modal dan operasional dari suatu asset. Hal ini membantu para pembuat keputusan dalam menetapkan kapan dan dengan apa untuk mengganti aset.

b. Pengendalian Kinerja

Pengendalian kinerja bertujuan untuk menjamin bahwa kinerja sesuai dengan tujuan organisasi. Pengendalian kinerja ini memusatkan pada produktivitas dan motivasi manajer dalam mengoperasikan program dan proyek secara efisien dan efektif.

Wujud nyata pengendalian kinerja dalam anggaran berbasis kinerja adalah adanya Standar Pelayanan Minimal (SPM). Standar pelayanan minimal merupakan standar minimal pelayanan publik yang harus disediakan oleh pemerintah daerah kepada masyarakat. Adanya SPM akan menjamin minimal pelayanan yang berhak diperoleh masyarakat dari pemerintah. Dengan adanya SPM maka akan terjamin kualitas dan kuantitas minimum dari suatu pelayanan publik yang dapat dinikmati oleh masyarakat, sehingga diharapkan akan terjadi pemerataan pelayanan publik dan menghindari kesenjangan pelayanan antar daerah.

Menurut Rizal (2005) SPM memberikan beberapa manfaat antara lain:

- a. Memberikan jaminan bahwa masyarakat akan menerima suatu pelayanan publik dari pemerintah daerah sehingga akan meningkatkan kepercayaan masyarakat.
- b. Dapat ditentukan jumlah anggaran yang dibutuhkan untuk menyediakan suatu pelayanan publik.
- c. Menjadi dasar dalam menentukan anggaran berbasis kinerja.
- d. Masyarakat dapat mengukur sejauh mana pemerintah daerah memenuhi kewajibannya dalam menyediakan pelayanan kepada masyarakat, sehingga hal ini dapat meningkatkan akuntabilitas pemerintah daerah kepada masyarakat.

- e. Sebagai alat ukur kepala daerah dalam melakukan penilaian kinerja yang telah dilaksanakan oleh unit penyedia suatu pelayanan.
- f. Sebagai benchmark untuk mengukur tingkat keberhasilan pemerintah daerah dalam pelayanan publik.
- g. Menjadi dasar bagi pelaksanaan pengawasan yang dilakukan oleh institusi pengawasan.

Dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja (ABK), pemerintah daerah harus menyusunnya berdasarkan SPM yang telah ditetapkan oleh pemerintah pusat. Kinerja yang dimaksud dalam SPM ini adalah target-target yang merupakan tolok ukur yang ditetapkan sebagai indikator keberhasilan suatu kegiatan. Indikator keberhasilan dan target-target indikator yang ada dalam SPM akan digunakan untuk menetapkan target-target kegiatan dan menghitung ASB serta menghitung rencana anggaran kegiatan. Program dan rencana kegiatan, termasuk tolok ukur kinerjanya yang merupakan pelaksanaan dari urusan wajib, selanjutnya dituangkan dalam rencana kinerja instansi terkait. Dengan kata lain program, kegiatan, indikator keberhasilan, target/tolak ukur kinerja, ASB dan rencana kegiatan anggaran yang tertuang dalam Renstra/Renja dalam rangka melaksanakan urusan wajib, ditetapkan berdasarkan SPM.

2.1.7 Manajemen Kinerja Instansi Sektor Publik

Dalam Direktorat Aparatur Negara (2006) sebagai bagian dari sistem akuntabilitas kinerja, siklus manajemen kinerja dibagi menjadi enam tahap yaitu:

- a. Perencanaan kinerja

Dalam setiap perencanaan diawali dengan perencanaan strategik. Perencanaan strategik adalah proses menentukan bagaimana mengimplementasikan strategi tersebut dan hasil perencanaan strategik hanya berupa rencana-rencana strategik. Di dalam proses perencanaan kinerja, instansi pemerintah mendefinisikan seluruh sasaran, program dan kegiatan yang akan diimplementasikan dalam suatu anggaran dan kemudian diformulasikan dalam rencana kinerja. Di dalam rencana kinerja dijabarkan dan ditetapkan angka target kinerja tahunan untuk

seluruh indikator yang ada pada tingkat sasaran dan kegiatan. Angka target kinerja ini akan menjadi komitmen bagi organisasi untuk mencapainya dalam satu periode tahunan. Selanjutnya dokumen rencana kinerja akan menjadi dasar bagi penyusunan dan pengajuan anggaran berbasis kinerja.

b. Implementasi

Untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi yang ada telah ditetapkan dalam perencanaan kinerja, maka dalam implementasinya suatu institusi pemerintah dapat menyusun dan mengeluarkan berbagai kebijakan yang meliputi kebijakan publik, teknis, alokasi sumber daya organisasi, personalia, keuangan, dan pelayanan masyarakat.

c. Pengukuran kinerja sektor publik

Pengukuran kinerja sektor publik dilakukan untuk memenuhi tiga maksud (Mardiasmo,2009):

1. Membantu memperbaiki kinerja pemerintah. Ukuran kinerja dimaksudkan untuk dapat membantu pemerintah berfokus pada tujuan dan sasaran program unit kerja. Hal ini pada akhirnya akan meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi sektor publik dalam memberikan pelayanan kepada publik
2. Digunakan untuk pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan
3. Untuk mewujudkan pertanggungjawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan.

Pengukuran kinerja membutuhkan sebuah indikator kinerja untuk mengetahui apakah suatu aktivitas atau program telah dilakukan secara efisien dan efektif. Indikator kinerja sendiri merupakan ukuran kuantitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran yang telah ditetapkan. Kinerja dapat dinilai dengan ukuran penilaian yang didasarkan pada indikator kinerja berikut (Mardiasmo,2009):

1. Masukan (*input*), yaitu tolak ukur kinerja berdasarkan tingkat atau besaran sumber dana, sumber daya manusia, material, waktu,

teknologi, dan sebagainya yang digunakan untuk melaksanakan program atau kegiatan.

2. Keluaran (*output*), yaitu tolak ukur kinerja berdasarkan produk (barang atau jasa) yang dihasilkan dari program atau kegiatan sesuai dengan masukan yang digunakan.
3. Hasil (*outcome*), yaitu tolak ukur kinerja berdasarkan tingkat keberhasilan yang dapat dicapai berdasarkan keluaran program atau kegiatan yang sudah dilaksanakan.
4. Manfaat (*benefit*), yaitu tolak ukur kinerja berdasarkan tingkat kemanfaatan yang dapat dirasakan langsung oleh masyarakat sebagai nilai tambah bagi masyarakat dan pemerintah daerah dari hasil.
5. Dampak (*impact*), yaitu tolak ukur kinerja berdasarkan dampaknya terhadap kondisi makro (sosial, ekonomi, lingkungan) yang ingin dicapai dari manfaat.

d. Evaluasi kinerja

Evaluasi kinerja diartikan sebagai kegiatan untuk menilai atau melihat keberhasilan dan kegagalan suatu instansi pemerintah atau unit kerja dalam melaksanakan tugas dan fungsi yang dibebankan kepadanya. Evaluasi kinerja merupakan analisis dan interpretasi keberhasilan atau kegagalan pencapaian kinerja, sekaligus sebagai suatu proses umpan balik atas kinerja yang lalu dan mendorong adanya perbaikan produktivitas di masa mendatang.

e. Pelaporan kinerja

Pelaporan kinerja merupakan media yang berisi data atau informasi sebagai bentuk pertanggungjawaban atas seluruh pelaksanaan kegiatan, program dan kebijakan pada suatu organisasi sektor publik atau instansi pemerintah yang telah diberi wewenang dan manfaat tertentu.

f. Audit kinerja

Audit kinerja merupakan suatu proses yang sistematis untuk memperoleh dan mengevaluasi bukti secara objektif atas kinerja suatu organisasi, program, fungsi atau aktivitas/kegiatan.



2.2 Penelitian Terdahulu

Yanida dan Sudarma (2013), dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah” menunjukkan bahwa anggaran partisipasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja aparatur pemerintah di SKPD wilayah kota Palangka Raya. Berdasarkan hasil penelitian ini maka penting bagi masing-masing SKPD untuk lebih memperhatikan peran dan partisipasi pegawai dalam proses penyusunan anggaran tingkat SKPD. Semakin besar tingkat partisipasi pegawai dalam penyusunan anggaran, maka kinerja pegawai juga akan semakin meningkat.

Sardjito dan Muthaher (2007), yang melakukan penelitian mengenai pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah: budaya organisasi dan komitmen organisasi sebagai variabel moderating, dalam penelitiannya menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah yang ditunjukkan dengan t hitung 2,054 dengan signifikansi sebesar 0,042 yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Semakin tinggi partisipasi penyusunan anggaran maka akan semakin meningkatkan kinerja aparat pemerintah daerah.

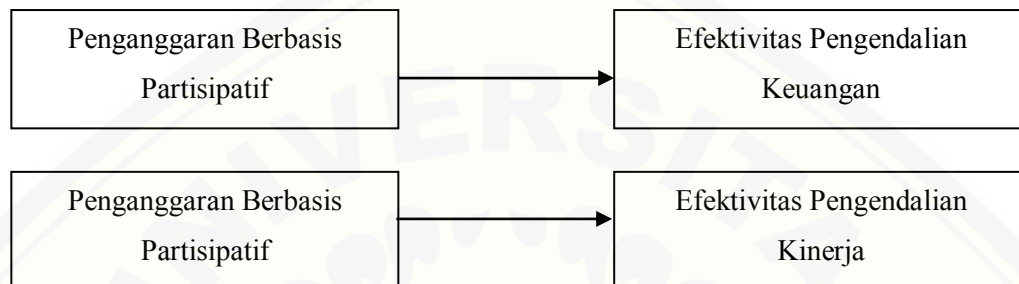
Putri (2013), dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Job Relevant Information sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris Pada Rumah Sakit Milik Pemerintah Daerah Di Kabupaten Jember)” mengemukakan bahwa adanya pengaruh positif partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial sepenuhnya terbukti. Hasil analisis regresi menunjukkan adanya pengaruh positif partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan tingkat signifikansi di bawah 0,05 yaitu sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan hipotesis 1 diterima, artinya bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Dengan demikian, semakin tinggi tingkat partisipasi anggaran pegawai maka semakin meningkatkan kinerja manajerial. Partisipasi penyusunan anggaran merupakan keterlibatan seluruh manajer (lini menengah ke bawah) dalam suatu instansi untuk melakukan kegiatan dalam pencapaian sasaran yang telah ditetapkan dalam

anggaran. Dengan adanya keterlibatan tersebut akan mendorong para manajer dan kepala bagian untuk bertanggungjawab terhadap masing-masing tugas yang diembannya sehingga para manajer dan kepala bagian akan meningkatkan kinerjanya agar mereka dapat mencapai sasaran atau target yang telah ditetapkan dalam anggaran.

Giusti (2013) yang melakukan penelitian di Pemerintah Kabupaten Jember dengan judul Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris Pada SKPD di Kabupten Jember) menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap Senjangan Anggaran. Artinya semakin tinggi partisipasi akan semakin menaikkan Senjangan Anggaran. Partisipasi yang semula diharapkan akan mempertinggi kinerja karena dengan harapan akan memacu semangat untuk bersungguh-sungguh mencapai tujuan karena telah menetapkan standarnya sendiri ternyata justru dimanfaatkan untuk menciptakan Senjangan Anggaran agar anggaran lebih mudah dicapai sehingga diharapkan pencapaian tersebut akan mempertinggi penilaian kinerjanya. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi 0,016 atau $<0,05$ serta nilai t hitung yang lebih besar dari t table yaitu $2,504 > 2,02$. Hal ini berarti jika ada kenaikan Partisipasi Anggaran maka terjadi kenaikan Senjangan Anggaran dan sebaliknya jika Partisipasi Anggaran turun maka Senjangan Anggaran akan turun.

2.3 Kerangka Konseptual

Adanya pemikiran yang digunakan untuk mengkaji proses penyelesaian penelitian ini dinamakan sebagai kerangka konseptual, yang dapat mempermudah peneliti dalam mengubah secara sistematis pokok permasalahan yang akan diteliti. Berdasarkan landasan teori yang sebelumnya maka kerangka konseptual disajikan sebagai berikut:



2.1 Gambar Kerangka konseptual Penelitian

2.4 Perumusan Hipotesis

2.4.1 Pengaruh Penganggaran Berbasis Partisipatif Terhadap Efektivitas Pengendalian Keuangan

Pengendalian keuangan terkait dengan peraturan atau sistem aliran uang dalam organisasi. Penganggaran berbasis partisipatif berfokus pada pencapaian target kinerja yang ingin dicapai dan terkait dengan standar efisien dan efektivitas, yakni dengan mengikutsertakan karyawan biasa maupun manajer level bawah untuk ikut serta dalam penyusunan anggaran sehingga nantinya tidak terjadi kesenjangan anggaran antar kedua belah pihak karena telah tercapainya kata sepakat dalam penyusunan anggaran.

Partisipasi anggaran merupakan keikutsertaan pelaksana anggaran dalam memutuskan secara bersama mengenai serangkaian aktivitas di masa yang akan datang yang akan ditempuh oleh pelaksana anggaran dalam mencapai tujuan organisasi. Partisipasi anggaran merupakan proses yang menggambarkan individu-individu terlibat dalam penyusunan anggaran dan mempunyai pengaruh terhadap target anggaran dan perlunya penghargaan atas pencapaian target anggaran tersebut

Anggaran menggambarkan standar efektivitas karena memuat suatu set keluaran yang diinginkan dan standar efisiensi karena anggaran memberi rincian masukan yang diperlukan untuk menghasilkan keluaran yang diinginkan. Dengan demikian efektivitas pengendalian keuangan dalam penganggaran adalah dicapainya realisasi pengeluaran anggaran yang sesuai dengan rencananya. Hal ini sama dengan yang terkandung dalam isi teori monitoring (Handoko, 1995:359) yang menyebutkan bahwa monitoring merupakan proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai sesuai dengan rencananya.

Wujud suatu pengendalian keuangan dalam anggaran berbasis partisipatif adalah penggunaan Analisis Standar Belanja (ASB). ASB mendorong penetapan biaya dan pengukuran anggaran kepada setiap aktivitas unit kerja menjadi lebih logis dan mendorong dicapainya efisiensi secara terus menerus karena adanya perbandingan biaya per unit setiap output dan diperoleh praktek-praktek terbaik dalam desain aktivitas.

Dalam penelitian Giusti (2013) terdapat pengaruh antara anggaran partisipatif terhadap senjangan anggaran, senjangan anggaran disini dapat diartikan sebagai perbedaan jumlah anggaran yang diajukan oleh bawahan dengan jumlah estimasi terbaik dari yang diajukan organisasi sehingga biasanya jumlah anggaran bisa menjadi terlalu kecil maupun terlampau besar. Untuk itu diperlukan pengaturan keuangan dalam penyusunan anggaran agar tidak terjadi hal seperti ini.

H₁ : Penganggaran Berbasis Partisipatif berpengaruh terhadap efektivitas pengendalian keuangan

2.4.2 Pengaruh Penganggaran Berbasis Partisipatif Terhadap Efektivitas Pengendalian Kinerja

Anggaran partisipatif tidak hanya berhubungan dengan pengendalian keuangan tetapi juga menyediakan instrument kunci untuk mengendalikan tingkat efisiensi dan efektivitas dalam pemberian jasa kepada masyarakat. Untuk itu wujud nyata pengendalian kinerja dalam anggaran berbasis partisipatif adalah

adanya standar pelayanan minimal yang berhak diperoleh masyarakat dari pemerintah daerah.

Penganggaran dengan pendekatan kinerja diterapkan untuk mendukung terciptanya akuntabilitas instansi pemerintah daerah dalam rangka pelaksanaan otonomi daerah dan desentralisasi. Pengendalian kinerja memusatkan pada produktivitas dan motivasi manajer dalam mengoperasikan program dan proyek secara efisien dan efektif. Pengendalian ini terkait dengan pengintegrasian aktivitas fungsional ke dalam sistem organisasi secara keseluruhan. Dalam penelitian Sardjito dan Muthaher (2007) menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah yang ditunjukkan dengan t hitung 2,054 dengan signifikansi sebesar 0,042 yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Semakin tinggi partisipasi penyusunan anggaran maka akan semakin meningkatkan kinerja aparat pemerintah daerah.

H_2 : Penganggaran berbasis partisipatif berpengaruh terhadap Efektivitas pengendalian kinerja

BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer (*Primary data*), menurut Indriantoro dan Supomo (2009:146), data primer yaitu data yang diperoleh langsung dari objek penelitian secara khusus dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan dalam penelitian, sedangkan metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survey dengan menggunakan teknik kuisisioner.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah pejabat yang memegang jabatan kepala dinas, kepala bagian dan kepala bidang di tingkat SKPD pemerintah Kabupaten Banyuwangi. Penelitian yang dalam penelitian ini adalah proses penyebaran kuisisioner dilaksanakan mulai tanggal 28 Mei 2016 sampai dengan 17 Juni 2016 Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini adalah dengan menggunakan metode *purposive sampling* (pemilihan sampel secara tidak acak), dengan kriteria sebagai berikut:

1. Ikut serta dalam proses penyusunan anggaran berbasis kinerja.
2. Menduduki jabatan lebih dari satu tahun.

3.3 Definisi Operasional Variabel dan Pengukurannya

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini meliputi satu variabel independen dan dua variabel dependen. Variabel independen dalam penelitian ini adalah Penganggaran Berbasis Partisipatif dan Variabel Dependen dalam penelitian ini adalah Efektivitas Pengendalian Keuangan dan Efektivitas Pengendalian Kinerja.

3.3.1 Variabel Independen

Variabel independen dalam penelitian ini adalah penganggaran berbasis partisipatif (X). Variabel ini adalah variabel metode penganggaran berbasis partisipasi, yakni adanya saling komunikasi antara atasan dan bawahan untuk sama-sama ikut menyusun anggaran di tahun selanjutnya agar kebutuhan kedua belah pihak dapat diketahui dengan jelas terkait dengan kualitas penyusunan anggaran hingga mekanisme evaluasi. Variabel ini terkait dengan perencanaan penyusunan anggaran serta tujuan akhir atau target kinerja yang ingin dicapai dalam satu tahun anggaran, yang selanjutnya dikelompokkan dengan menggunakan 5 poin skala likert sebagai berikut:

1. Apabila responden menjawab (Sangat Tidak Baik) maka diberi skor 1
2. Apabila responden menjawab (Tidak Baik) maka diberi skor 2
3. Apabila responden menjawab (Cukup) maka diberi skor 3
4. Apabila responden menjawab (Baik) maka diberi skor 4
5. Apabila responden menjawab (Sangat Baik) maka diberi skor 5

3.3.2 Variabel Dependen

Variabel dependen dalam penelitian ini adalah efektivitas pengendalian keuangan (Y_1) dan efektivitas pengendalian kinerja (Y_2). Dua variabel ini lebih diukur dari pendekatan *value for money* (ekonomis, efisiensi dan efektivitas).

Variabel efektivitas pengendalian keuangan merupakan variabel efektivitas pencapaian anggaran dibanding dengan anggarannya dan upaya yang dilakukan untuk mencapai efektivitas pengendalian keuangan. Variabel ini terkait dengan analisa standar biaya, pengukuran tingkat keekonomian dan efisiensi pengendalian keuangan anggaran dan fleksibilitas penganggaran. Variabel efektivitas pengendalian keuangan diukur menggunakan sepuluh pertanyaan yang merupakan kuisisioner replikasi dari Bastian (2010) yang selanjutnya dikelompokkan dengan menggunakan 5 poin skala likert sebagai berikut:

1. Apabila responden menjawab (Sangat Tidak Baik) maka diberi skor 1
2. Apabila responden menjawab (Tidak Baik) maka diberi skor 2
3. Apabila responden menjawab (Cukup) maka diberi skor 3

4. Apabila responden menjawab (Baik) maka diberi skor 4
5. Apabila responden menjawab (Sangat Baik) maka diberi skor 5

Variabel efektivitas pengendalian kinerja merupakan variabel efektivitas pencapaian kinerja dibanding dengan anggarannya dan upaya yang dilakukan untuk mencapai efektivitas pengendalian kinerja. Variabel ini terkait dengan sistem pengendalian manajemen berbasis kinerja yang mencakup standar pelayanan minimal dan indikator kinerja. Variabel efektivitas pengendalian kinerja diukur menggunakan sepuluh pertanyaan yang merupakan kuisisioner replikasi dari Bastian (2010) yang selanjutnya dikelompokkan dengan menggunakan 5 poin skala likert sebagai berikut:

1. Apabila responden menjawab (Sangat Tidak Baik) maka diberi skor 1
2. Apabila responden menjawab (Tidak Baik) maka diberi skor 2
3. Apabila responden menjawab (Cukup) maka diberi skor 3
4. Apabila responden menjawab (Baik) maka diberi skor 4
5. Apabila responden menjawab (Sangat Baik) maka diberi skor 5

3.4 Analisis Data

3.4.1 Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif dalam penelitian pada dasarnya merupakan proses transformasi data penelitian dalam bentuk tabulasi yang menyajikan ringkasan, pengukuran dan penyusunan data dalam bentuk table numerik dan grafik sehingga mudah dipahami dan diinterpretasikan (Indriantoro dan Supomo: 2009:102). Tujuan dalam penggunaannya adalah untuk mengetahui gambaran umum mengenai data penelitian dan hubungan yang ada antara variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian.

3.5 Uji Kualitas Data

3.5.1.1 Uji Validitas

Menurut Indriantoro dan Supomo (2009:181), suatu instrument dapat dikatakan valid jika instrument tersebut mengukur yang seharusnya diukur. Karena dalam penelitian ini menggunakan instrumen beberapa kuisisioner, maka

daftar pertanyaan yang disusun dalam kuisioner tersebut harus mampu mengukur apa yang ingin diukur oleh peneliti. Uji validitas dilakukan terhadap kuisioner dengan mengkorelasi skor item dengan skor total seluruh item kuisioner. Suatu pernyataan dikatakan valid jika r_{hitung} (koefisien korelasi) lebih besar dari r_{tabel} (nilai kritis). Selain itu jika nilai *level of significance* lebih kecil dari 0,05 (5%), maka instrument dapat dikatakan valid.

3.5.2.1 Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah derajat ketepatan, ketelitian atau keakuratan yang ditunjukkan oleh suatu instrument pengukuran. Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten apabila dilakukan pengukuran beberapa kali terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat ukur yang sama. Penelitian ini dalam mengukur konsistensi alat ukur (kuisioner) menggunakan uji *Cronbach's Alpha* yang menunjukkan reliabilitas, konsistensi dan homogenitas antar variabel yang diteliti. Suatu instrument dapat dikatakan reliabel jika memiliki koefisien keandalan reliabilitas (Cronbach's Alpha) lebih besar dari 0,6 (Santoso,2014:80). Semakin besar nilai alpha, maka alat pengukur yang digunakan semakin reliabel.

3.5.3 Uji Normalitas Data

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan bebas keduanya memiliki distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah yang memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Uji normalitas dalam penelitian ini dilakukan dengan uji *Normal Probability Plot of Standarized Residual*, maka akan menunjukkan titik-titik penyebaran sampel dalam bentuk grafik. Data normalitas dapat dilakukan dengan melihat persebaran data (titik) pada sumbu diagonal grafik. Menurut Ghozali (2011:76), dasar pengambilan keputusan dari uji normalitas adalah :

1. Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

2. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

3.5.4 Uji Heteroskedastisitas

Uji ini digunakan untuk menguji apakah suatu model regresi terjadi kesamaan varian dan residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homokedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Menurut Ghozali (2011:69) model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas. Pengujian ini dilakukan dengan uji grafik scatter plot antara nilai prediksi variabel terikat dengan residualnya. Dasar analisis dari uji heteroskedastisitas melalui grafik plot adalah sebagai berikut:

1. Jika ada pola tertentu seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
2. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

3.5.5 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis digunakan untuk membuktikan kebenaran atas dugaan sementara dari suatu fenomena. Karena penelitian ini hanya menggunakan satu variabel independen dan dua variabel dependen yang terpisah, maka pengujian hipotesisnya menggunakan analisis regresi linier sederhana.

1. Analisis Regresi Linier Sederhana

Analisis regresi linier sederhana ini akan menjelaskan bagaimana pengaruh antara suatu variabel independen dengan variabel dependennya.

Model persamaan regresi yang dapat dirumuskan adalah sebagai berikut:

$$Y_1 = a + bX \text{ dan } Y_2 = a + bX$$

Dimana:

Y_1 = Efektivitas Pengendalian Keuangan

Y_2 = Efektivitas Pengendalian Kinerja

X = Penganggaran Berbasis Partisipatif

a = Konstanta

b = Koefisien Regresi

2. Uji-t

Uji-t digunakan untuk melihat signifikansi dari pengaruh variabel independen secara parsial terhadap variabel dependennya, dengan formulasi sebagai berikut:

a. Menentukan Hipotesis

$H_0 : b_1 = 0$, berarti variabel independen (X) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen (Y)

$H_0 : b_1 \neq 0$, berarti variabel independen (X) mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel dependen (Y)

b. Menentukan t hitung dengan rumus:

$$T_{hitung} = \frac{b}{Sb(b)}$$

Dimana:

b = koefisien regresi parsial determinasi

Sb = standar deviasi dari b

c. Menentukan kriteria pengambilan keputusan

Apabila $t_{hitung} \leq t_{tabel}$, atau nilai $\alpha > 0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak, sebaliknya

Apabila $t_{hitung} \geq t_{tabel}$, atau nilai $\alpha < 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

BAB 5. KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh penganggaran berbasis partisipatif terhadap efektivitas pengendalian keuangan dan kinerja pada pemerintah Kabupaten Banyuwangi. Berdasarkan uraian yang telah diungkapkan pada pembahasan, maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai jawaban atas pokok permasalahan yang diajukan dalam penelitian ini, yaitu:

1. Penganggaran berbasis partisipatif berpengaruh signifikan terhadap efektivitas pengendalian keuangan dengan koefisien 0,707. Hal ini berarti dengan semakin baiknya penganggaran berbasis partisipatif maka efektivitas pengendalian keuangan juga meningkat. Hal ini mendukung hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Giusti (2013).
2. Penganggaran berbasis partisipatif berpengaruh signifikan terhadap efektivitas pengendalian kinerja dengan koefisien 0,796. Hal ini berarti dengan semakin baiknya penganggaran berbasis partisipatif maka efektivitas pengendalian kinerja juga meningkat. Hal ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sardjito dan Muthaher (2007) yang menyatakan ada pengaruh antara penganggaran berbasis partisipatif dengan efektivitas pengendalian kinerja.

5.2 Keterbatasan

Penelitian ini mempunyai beberapa keterbatasan. Keterbatasan-keterbatasan yang dimaksud 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 penganggaran berbasis partisipatif, efektivitas

pengendalian keuangan, dan efektivitas pengendalian kinerja pada masing-masing Satuan Kerja Perangkat Daerah di Kabupaten Banyuwangi.

2. Penelitian ini hanya diwakili oleh satu variabel bebas yaitu penganggaran berbasis partisipatif, padahal ada faktor yang dapat mempengaruhi efektivitas pengendalian keuangan dan efektivitas pengendalian 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 kuisioner yang didasarkan pada persepsi jawaban responden. Hal ini bisa menimbulkan masalah jika persepsi responden berbeda dengan kondisi sesungguhnya. Sehingga, diharapkan untuk penelitian yang selanjutnya 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 pengawasan keuangan daerah, sistem pengendalian internal, dan lainnya sehingga hasil temuannya lebih baik dalam menjelaskan mengenai efektivitas pengendalian keuangan dan efektivitas pengendalian kinerja serta faktor-faktor yang mempengaruhinya.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, R. N. and D. Young. 2003. *Management Control in non Profit Organization* . New York: Mc Graw-Hill Companies.
- Bastian, Akbarito. 2010. *Pengaruh Penganggaran Berbasis Kinerja Terhadap Efektivitas Pengendalian Pada Pemerintah Kabupaten Situbondo*. Skripsi. Jember: Fakultas Ekonomi Universitas Jember
- Bastian, Indra. 2010. *Akuntansi Sektor Publik Suatu Pengantar*. Edisi Ketiga. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Brownell, P. 1982. *A Field Study Examination Of Budgetary Participation And Locus Of Control*. The Accounting Review Vol 57, No 4 October 1982.
- Direktorat Aparatur Negara. 2006. *Manajemen yang Berorientasi pada Peningkatan Kinerja Instansi Pemerintah*. Jakarta: Bappenas.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Giusti, Guido. 2013. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris Pada SKPD-SKPD Kabupaten Jember)*. Skripsi. Jember: Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
- Handoko, T. Hani. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Hansen, Don R dan Marryane M. Mowen. 2013. *Akuntansi Manajerial*. Edisi Delapan. Jakarta: Salemba Empat.
- Indriantoro, Nur dan Supomo, Bambang. 1998. *Pengaruh Struktur dan Kultur Organisasi Terhadap Keefektifan Partisipasi Anggaran dalam Peningkatan Kinerja Manajerial: Studi Empiris Perusahaan Manufaktur*. Kelola No 18/VII
- Indriantoro dan Supomo.2009. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE.
- Indriyani, 2010. *Pengaruh Penganggaran Berbasis Kinerja Terhadap Akuntabilitas Kinerja*. Skripsi. Jember: Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
- Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Penerbit ANDI.

- Maryanti. 2004. *Paradigma Baru Sistem Penganggaran di Indonesia dan Aplikasinya di Dinas Kesehatan*. <http://www.desentralisasikesehatan.net/ParadigmaSistemPenganggaran.pdf>. [26 September 2009].
- Nanda, Hapsari. 2010. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Dan Locus Of Control Sebagai Variabel Moderating*. Skripsi. Semarang: Universitas Diponegoro
- Nordiawan, Deddi. 2007. *Akuntansi Pemerintahan*. Cetakan Kedua. Jakarta: Salemba Empat.
- Republik Indonesia. 2004. Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah.
- Republik Indonesia. 2004. Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Daerah Pusat dan Pemerintah Daerah.
- Republik Indonesia. 2006. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah.
- Republik Indonesia. 2010. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 54 Tahun 2010 Tentang Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2008 Tentang Tahapan, Tata Cara Penyusunan, Pengendalian Dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan Daerah.
- Republik Indonesia. 2015. Peraturan Menteri Dalam Negeri Tahun 2015 Nomor 52 tentang Pedoman Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Tahun Anggaran 2016.
- Sadjiarto, Arja. 2000. *Akuntabilitas dan Pengukuran Kinerja Pemerintah*. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*. Surabaya: Universitas Kristen Petra.
- Rizal, Saefudin. 2005. *Pedoman Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja (revisi)*. <http://www.bpkp.go.id/unit/sakd/abkrevisi.pdf>. [26 September 2009]
- Santoso, Singgih. 2014. *Statistik Parametrik: Konsep dan Aplikasi dengan SPSS*. Jakarta: PT. Elek Media Komputindo.
- Sadjito, Bambang dan Muthaher, Osmad. 2007. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating*. Makasar: Simposium Nasional Akuntansi X.

Sudjiono, Anas. 1996. *Pengantar Evaluasi Pendidikan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada

Suprasto, Bambang. 2006. *Peluang dan Tantangan Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja*.
<http://www.ejournal.unud.ac.id/abstrak.bambang.pdf> [26 September 2009]

<http://www.banyuwangikab.go.id>



Lampiran 1

Kuisisioner Penelitian

Kepada Yth. Responden

Di

Tempat

Bersama ini, saya:

Nama : Ahmad Iwan Sulistyو

Nim : 090810301160

Jurusan : S1 Akuntansi

Instansi : Universitas Jember

Mohon kesediaan Bapak/Ibu Saudara'i untuk mengisi kuisisioner yang tercantum pada lembar selanjutnya. Informasi yang Bapak/Ibu Saudara'i berikan sangat saya perlukan sebagai bahan penelitian mengenai **“Pengaruh Penganggaran Berbasis Partisipatif Terhadap Efektivitas Pengendalian Pada Pemerintah Kabupaten Banyuwangi”**. Penelitian ini dilaksanakan guna penulisan skripsi sebagai syarat tugas akhir pada program S1 Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Atas semua pendapat yang telah Bapak/Ibu Saudara'i dalam kuisisioner yang terlampir akan saya jamin kerahasiaannya. Hal ini semua semata-mata untuk kepentingan ilmiah, dimana hanya ringkasan dari hasil analisis yang akan dilaporkan atau dipublikasikan dan tidak ada jawaban benar atau salah dalam penelitian ini.

Demikian permohonan ini saya sampaikan, atas perhatian dan kerjasama yang diberikan saya selaku peneliti mengucapkan banyak terima kasih.

Peneliti

Ahmad Iwan Sulistyو

lanjutan

Identitas Responden

Nama: (boleh tidak diisi)

Umur:

Jenis Kelamin: Laki-laki / Perempuan

Jabatan:

Pendidikan Terakhir:

Masa Kerja:

***Coret yang tidak perlu**

Petunjuk pengisian :

1. Pada kuisisioner di bawah ini Bapak / Ibu diharapkan memilih salah satu jawaban dengan memberikan tanda silang (x) pada angka pilihan 1 s/d 5 sesuai pengalaman anda.
2. Isilah semua item pertanyaan dalam kuisisioner ini dan jangan ada yang terlewatkan.

PENGANGGARAN BERBASIS PARTISIPATIF

1	2	3	4	5
Sangat Tidak Baik	Tidak Baik	Cukup	Baik	Sangat Baik

No	Pertanyaan	1	2	3	4	5
1	Seberapa sering kah bapak/ibu ikut terlibat dalam proses penyusunan anggaran ?					
2	Seberapa baik tingkat kejelasan dan relevansi visi, misi dan strategi pencapaian serta indikator kinerja dalam penyusunan anggaran tersebut?					
3	Seberapa baik patispasi anggaran mampu membawa instansi bapak/ibu agar dapat eksis, antisipatif dan inovatif?					
4	Seberapa baik manajemen yang diterapkan di instansi bapak/ibu telah mendorong terwujudnya etika kerja dan budaya organisasi yang berorientasi pada peningkatan kinerja instansi?					
5	Bagaimana peranan sistem reward and punishment yang diterapkan di instansi bapak/ibu?					
6	Bagaimana goal congruence (keselarasan tujuan) antara tujuan individu dengan tujuan instansi tercapai?					
7	Bagaimana efektivitas pengawasan atau pelaksanaan program/kegiatan dalam lingkungan instansi bapak/ibu dalam mendorong peningkatan kinerja instansi?					
8	Seberapa baik konsistensi antara penganggaran dan implementasinya?					
9	Bagaimana peningkatan kualitas dan efektivitas kinerja instansi bapak/ibu?					
10	Seberapa baik instansi bapak/ibu melakukan analisa dan koreksi atas penyimpangan dalam penyusunan anggaran?					

EFEKTIVITAS PENGENDALIAN KEUANGAN

1	2	3	4	5
Sangat Tidak Baik	Tidak Baik	Cukup	Baik	Sangat Baik

No	Pertanyaan	1	2	3	4	5
1	Dalam aspek finansial anggaran, seberapa baik instansi bapak/ibu menyeleraskan penggunaan input dan pencapaian output dan bahkan outcome?					
2	Bagaimana tingkat keekonomian dan efisiensi dalam penggunaan sumber daya khususnya anggaran?					
3	Seberapa baik standar biaya dibuat berdasarkan perhitungan yang riil dan akurat bukan berdasarkan perkiraan belaka?					
4	Seberapa baik tingkat akuntabilitas dan transparansi pengelolaan keuangan anggaran?					
5	Seberapa baik anggaran yang tersedia mampu memenuhi kebutuhan realisasi program dan kegiatan pada instansi bapak/ibu telah berjalan dengan baik?					
6	Seberapa baik keseimbangan antara biaya pelayanan riil dibandingkan biaya pelayanan yang telah dianggarkan?					
7	Seberapa baik keseimbangan antara nilai output yang dihasilkan dibanding dengan nilai input yang telah dikeluarkan?					
8	Bagaimana penerapan sistem akuntansi biaya dalam menghitung analisis standar biaya belanja?					
9	Bagaimana mekanisme pelaksanaan audit keuangan terhadap pelaksanaan anggaran mampu menjaga kualitas pengelolaan keuangan anggaran pada instansi bapak/ibu?					
10	Sejauh mana fleksibilitas penganggaran berbasis partisipatif pada instansi bapak/ibu?					

EFEKTIVITAS PENGENDALIAN KINERJA

1	2	3	4	5
Sangat Tidak Baik	Tidak Baik	Cukup	Baik	Sangat Baik

No	Pertanyaan	1	2	3	4	5
1	Sejauh mana Standar Pelayanan Minimal (SPM) di instansi bapak/ibu berjalan dengan baik?					
2	Bagaimana tingkat kepuasan masyarakat dan pelayanan instansi bapak/ibu dilihat dari banyaknya komplain dari masyarakat?					
3	Bagaimana pelayanan dari instansi bapak/ibu dibutuhkan dan digunakan oleh masyarakat dilihat dari frekuensi pelayanan masyarakat?					
4	Seberapa baik kompetensi teknis dan professional yang dimiliki oleh pegawai di instansi bapak/ibu?					
5	Seberapa baik tujuan dan sarana instansi bapak/ibu dapat tercapai?					
6	Seberapa baik manfaat yang bisa dirasakan oleh masyarakat dari output pelayanan yang diberikan oleh instansi bapak/ibu?					
7	Seberapa baik efektivitas instansi bapak/ibu dilakukannya evaluasi secara berkala atau pelaksanaan tugas dan kegiatan pokok yang dilaksanakan berdasarkan indikator kinerja yang telah ditetapkan?					
8	Seberapa baik efektivitas evaluasi kinerja terhadap manajemen untuk menilai kondisi instansi untuk mengantisipasi dinamika internal dan eksternal, termasuk berbagai kebijakan nasional seperti anggaran berbasis kinerja di instansi bapak/ibu?					
9	Seberapa baik laporan kinerja dimanfaatkan sebagai umpan balik untuk peningkatan kinerja selanjutnya?					
10	Seberapa baik efektivitas sistem pengendalian internal di instansi bapak/ibu berjalan efektif?					

Lampiran 2

Rekapitulasi Data Jawaban Responden

No.	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X
1	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	43
2	4	4	4	4	5	4	4	3	4	5	41
3	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	43
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	48
5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	42
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
7	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	18
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	41
9	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	41
10	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	45
11	4	3	4	4	4	4	4	4	5	3	39
12	4	3	4	4	5	5	4	5	5	5	44
13	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	46
14	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	41
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
17	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	48
18	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	48
19	4	4	5	3	4	5	4	5	4	4	42
20	4	4	5	3	4	5	4	5	4	4	42
21	4	4	5	3	4	5	4	5	4	4	42
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
25	4	4	5	3	4	3	4	4	5	5	41
26	4	4	5	4	3	4	3	5	5	3	40
27	5	5	4	4	3	4	4	4	5	5	43
28	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	40
29	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	40
30	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	37
31	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	41
32	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	38
33	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	45
34	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	49
35	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	47
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
37	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	42
38	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	42

39	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	47
40	5	4	4	4	4	4	3	4	3	4	39
41	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	40
42	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	40
43	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	43
44	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	45
45	4	2	5	4	4	4	5	5	5	5	43
46	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	39
47	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	33
48	4	2	4	4	4	4	4	4	3	4	37
49	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	35
50	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	46
51	5	4	5	5	3	4	4	5	4	4	43
52	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	47
53	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	36
54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
55	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	31
56	2	2	3	3	3	3	3	4	3	3	29
57	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	46
58	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	35
59	4	4	3	3	2	4	3	3	3	4	33
60	3	4	4	5	3	4	3	4	4	5	39
61	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	44
62	4	4	5	3	4	5	4	5	4	4	42
63	3	3	5	3	4	5	4	5	4	4	40
64	4	4	5	3	4	5	4	5	3	4	41
65	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	36
66	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	36
67	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	39
68	4	3	4	3	4	3	4	4	3	5	37
69	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	38
70	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	39
71	5	4	5	3	3	3	4	3	5	5	40
72	4	4	5	4	3	4	3	5	5	3	40
73	5	5	4	4	3	4	4	4	5	5	43
74	4	3	4	5	4	4	3	4	4	4	39
75	3	3	4	5	4	4	4	4	4	4	39
76	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	36
77	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	41
78	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	45
79	4	4	3	3	5	3	3	4	5	5	39
80	5	3	4	4	3	4	3	4	3	4	37

No.	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y1.9	Y1.10	Y1
1	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	46
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
3	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	42
4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	49
5	4	3	4	3	3	3	3	4	5	5	37
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
7	3	3	3	4	3	3	4	3	3	2	31
8	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	40
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
10	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	48
11	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	37
12	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	46
13	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	48
14	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	43
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	39
16	3	3	4	4	3	4	4	5	4	4	38
17	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	47
18	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	47
19	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	38
20	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	38
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
22	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	36
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
25	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	40
26	4	3	5	5	4	4	4	4	3	4	40
27	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	42
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	39
33	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	43
34	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
35	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	48
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
37	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	41
38	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	41
39	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	47
40	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	47

41	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	40
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
43	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	49
44	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	42
45	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	34
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
47	2	2	2	2	2	2	2	2	4	3	23
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	39
49	5	4	5	5	4	4	5	5	3	4	44
50	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	41
51	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	40
52	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	48
53	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	44
54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
55	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	39
56	4	4	4	1	1	1	4	4	3	3	29
57	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	48
58	3	4	4	2	3	3	4	4	4	5	36
59	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	37
60	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	43
61	5	5	5	4	5	4	5	4	3	4	44
62	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	47
63	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	45
64	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	48
65	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	36
66	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
67	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
68	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	36
69	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	37
70	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	39
71	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	40
72	4	3	5	5	4	4	4	4	3	4	40
73	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	46
74	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	39
75	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	39
76	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	40
77	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
78	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	44
79	4	4	3	3	3	3	3	4	5	5	37
80	3	3	5	5	3	3	3	3	4	5	37

No.	Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4	Y2.5	Y2.6	Y2.7	Y2.8	Y2.9	Y2.10	Y2
1	4	4	3	4	4	4	5	3	5	5	41
2	4	4	4	5	4	4	5	3	5	4	42
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	39
7	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
8	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	46
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
10	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	41
11	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	45
12	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	47
13	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	48
14	4	3	4	4	5	5	4	5	5	5	44
15	4	3	4	3	4	5	4	2	4	4	37
16	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	42
17	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	45
18	5	5	5	5	5	4	5	3	4	5	46
19	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	49
20	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	49
21	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	49
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
25	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	41
26	3	3	3	4	4	3	4	2	3	5	34
27	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	40
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
30	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	39
31	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	39
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
33	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	45
34	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
35	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	48
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
37	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	42
38	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	42
39	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	44
40	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	38

41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
43	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
45	3	5	5	5	4	5	3	3	5	4	42
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
47	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	24
48	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	46
49	3	3	3	3	4	5	4	3	3	3	34
50	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	47
51	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	47
52	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	48
53	4	3	4	4	4	5	5	4	4	3	40
54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
55	4	4	4	4	5	5	5	5	3	4	43
56	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	44
57	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	49
58	4	4	4	5	4	2	3	4	4	2	36
59	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	40
60	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	36
61	5	5	5	5	5	4	5	3	4	5	46
62	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	44
63	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	45
64	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	49
65	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	37
66	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	38
67	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	39
68	3	4	4	4	5	4	4	4	4	3	39
69	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
70	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
71	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	41
72	3	3	3	4	4	3	4	2	3	5	34
73	5	4	4	3	5	5	5	3	4	4	42
74	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	37
75	5	4	5	4	4	4	4	4	4	3	41
76	4	5	3	4	4	5	4	3	4	4	40
77	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	37
78	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	43
79	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	36
80	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	34

Lampiran 3

Hasil Uji Validitas

Correlations

		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X
X1	Pearson Correlation	1	.546**	.447**	.391**	.325**	.350**	.440**	.389**	.334**	.308**	.673**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.003	.001	.000	.000	.002	.005	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
X2	Pearson Correlation	.546**	1	.388**	.310**	.330**	.346**	.398**	.316**	.380**	.314**	.658**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.005	.003	.002	.000	.004	.001	.005	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
X3	Pearson Correlation	.447**	.388**	1	.327**	.403**	.603**	.588**	.710**	.403**	.292**	.750**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.003	.000	.000	.000	.000	.000	.009	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
X4	Pearson Correlation	.391**	.310**	.327**	1	.357**	.302**	.407**	.308**	.304**	.228*	.582**
	Sig. (2-tailed)	.000	.005	.003		.001	.007	.000	.005	.006	.042	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
X5	Pearson Correlation	.325**	.330**	.403**	.357**	1	.540**	.655**	.488**	.379**	.406**	.711**
	Sig. (2-tailed)	.003	.003	.000	.001		.000	.000	.000	.001	.000	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
X6	Pearson Correlation	.350**	.346**	.603**	.302**	.540**	1	.536**	.711**	.264*	.264*	.711**
	Sig. (2-tailed)	.001	.002	.000	.007	.000		.000	.000	.018	.018	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
X7	Pearson Correlation	.440**	.398**	.588**	.407**	.655**	.536**	1	.518**	.447**	.418**	.786**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
X8	Pearson Correlation	.389**	.316**	.710**	.308**	.488**	.711**	.518**	1	.294**	.180	.708**
	Sig. (2-tailed)	.000	.004	.000	.005	.000	.000	.000		.008	.111	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
X9	Pearson Correlation	.334**	.380**	.403**	.304**	.379**	.264*	.447**	.294**	1	.490**	.638**
	Sig. (2-tailed)	.002	.001	.000	.006	.001	.018	.000	.008		.000	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
X10	Pearson Correlation	.308**	.314**	.292**	.228*	.406**	.264*	.418**	.180	.490**	1	.580**
	Sig. (2-tailed)	.005	.005	.009	.042	.000	.018	.000	.111	.000		.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
X	Pearson Correlation	.673**	.658**	.750**	.582**	.711**	.711**	.786**	.708**	.638**	.580**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80

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

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

Correlations

	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y1.9	Y1.10	Y1
Y1.1 Pearson Correlation	1	.648**	.631**	.492**	.606**	.562**	.658**	.657**	.150	.166	.766**
Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.184	.142	.000
N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Y1.2 Pearson Correlation	.648**	1	.475**	.444**	.646**	.544**	.694**	.620**	.128	.202	.744**
Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.259	.072	.000
N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Y1.3 Pearson Correlation	.631**	.475**	1	.602**	.556**	.515**	.679**	.652**	.024	.357**	.764**
Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.836	.001	.000
N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Y1.4 Pearson Correlation	.492**	.444**	.602**	1	.727**	.776**	.586**	.480**	.094	.190	.776**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.406	.091	.000
N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Y1.5 Pearson Correlation	.606**	.646**	.556**	.727**	1	.780**	.669**	.579**	.157	.256*	.846**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.163	.022	.000
N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Y1.6 Pearson Correlation	.562**	.544**	.515**	.776**	.780**	1	.623**	.627**	.235*	.249*	.840**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.036	.026	.000
N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Y1.7 Pearson Correlation	.658**	.694**	.679**	.586**	.669**	.623**	1	.722**	.065	.186	.815**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.570	.098	.000
N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Y1.8 Pearson Correlation	.657**	.620**	.652**	.480**	.579**	.627**	.722**	1	.141	.307**	.795**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.214	.006	.000
N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Y1.9 Pearson Correlation	.150	.128	.024	.094	.157	.235*	.065	.141	1	.504**	.344**
Sig. (2-tailed)	.184	.259	.836	.406	.163	.036	.570	.214		.000	.002
N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Y1.10 Pearson Correlation	.166	.202	.357**	.190	.256*	.249*	.186	.307**	.504**	1	.469**
Sig. (2-tailed)	.142	.072	.001	.091	.022	.026	.098	.006	.000		.000
N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Y1 Pearson Correlation	.766**	.744**	.764**	.776**	.846**	.840**	.815**	.795**	.344**	.469**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.002	.000	
N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80

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

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

Correlations

	Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4	Y2.5	Y2.6	Y2.7	Y2.8	Y2.9	Y2.10	Y2
Y2.1 Pearson Correlation	1	.675**	.697**	.609**	.608**	.512**	.627**	.521**	.470**	.460**	.792**
Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Y2.2 Pearson Correlation	.675**	1	.844**	.806**	.633**	.577**	.562**	.613**	.509**	.448**	.863**
Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Y2.3 Pearson Correlation	.697**	.844**	1	.790**	.641**	.651**	.509**	.667**	.506**	.393**	.868**
Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Y2.4 Pearson Correlation	.609**	.806**	.790**	1	.593**	.471**	.549**	.607**	.577**	.535**	.845**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Y2.5 Pearson Correlation	.608**	.633**	.641**	.593**	1	.587**	.710**	.516**	.437**	.440**	.789**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Y2.6 Pearson Correlation	.512**	.577**	.651**	.471**	.587**	1	.592**	.504**	.486**	.377**	.745**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.001	.000
N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Y2.7 Pearson Correlation	.627**	.562**	.509**	.549**	.710**	.592**	1	.400**	.449**	.527**	.756**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Y2.8 Pearson Correlation	.521**	.613**	.667**	.607**	.516**	.504**	.400**	1	.510**	.312**	.742**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.005	.000
N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Y2.9 Pearson Correlation	.470**	.509**	.506**	.577**	.437**	.486**	.449**	.510**	1	.580**	.708**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Y2.10 Pearson Correlation	.460**	.448**	.393**	.535**	.440**	.377**	.527**	.312**	.580**	1	.648**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.005	.000		.000
N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Y2 Pearson Correlation	.792**	.863**	.868**	.845**	.789**	.745**	.756**	.742**	.708**	.648**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80

** . 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	80	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	80	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.867	10

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X1	4.1625	.68332	80
X2	3.8250	.82332	80
X3	4.1750	.65168	80
X4	4.0125	.70250	80
X5	3.8750	.66323	80
X6	4.0500	.65410	80
X7	3.9375	.62326	80
X8	4.2125	.63033	80
X9	4.1000	.70442	80
X10	4.1000	.70442	80

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
40.4500	21.441	4.63039	10

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	80	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	80	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.894	10

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y1.1	4.0875	.57794	80
Y1.2	4.0125	.60575	80
Y1.3	4.1750	.65168	80
Y1.4	4.1750	.79197	80
Y1.5	4.0500	.70979	80
Y1.6	4.0500	.72740	80
Y1.7	4.1500	.59746	80
Y1.8	4.1375	.56800	80
Y1.9	4.0875	.64029	80
Y1.10	4.0500	.61418	80

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
40.9750	21.746	4.66328	10

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	80	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	80	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.925	10

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y2.1	4.0625	.64325	80
Y2.2	4.1875	.73077	80
Y2.3	4.1500	.71334	80
Y2.4	4.1875	.71323	80
Y2.5	4.2375	.64128	80
Y2.6	4.1625	.73680	80
Y2.7	4.1625	.66454	80
Y2.8	3.9500	.84043	80
Y2.9	4.1500	.63843	80
Y2.10	4.1250	.70036	80

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
41.3750	29.680	5.44797	10

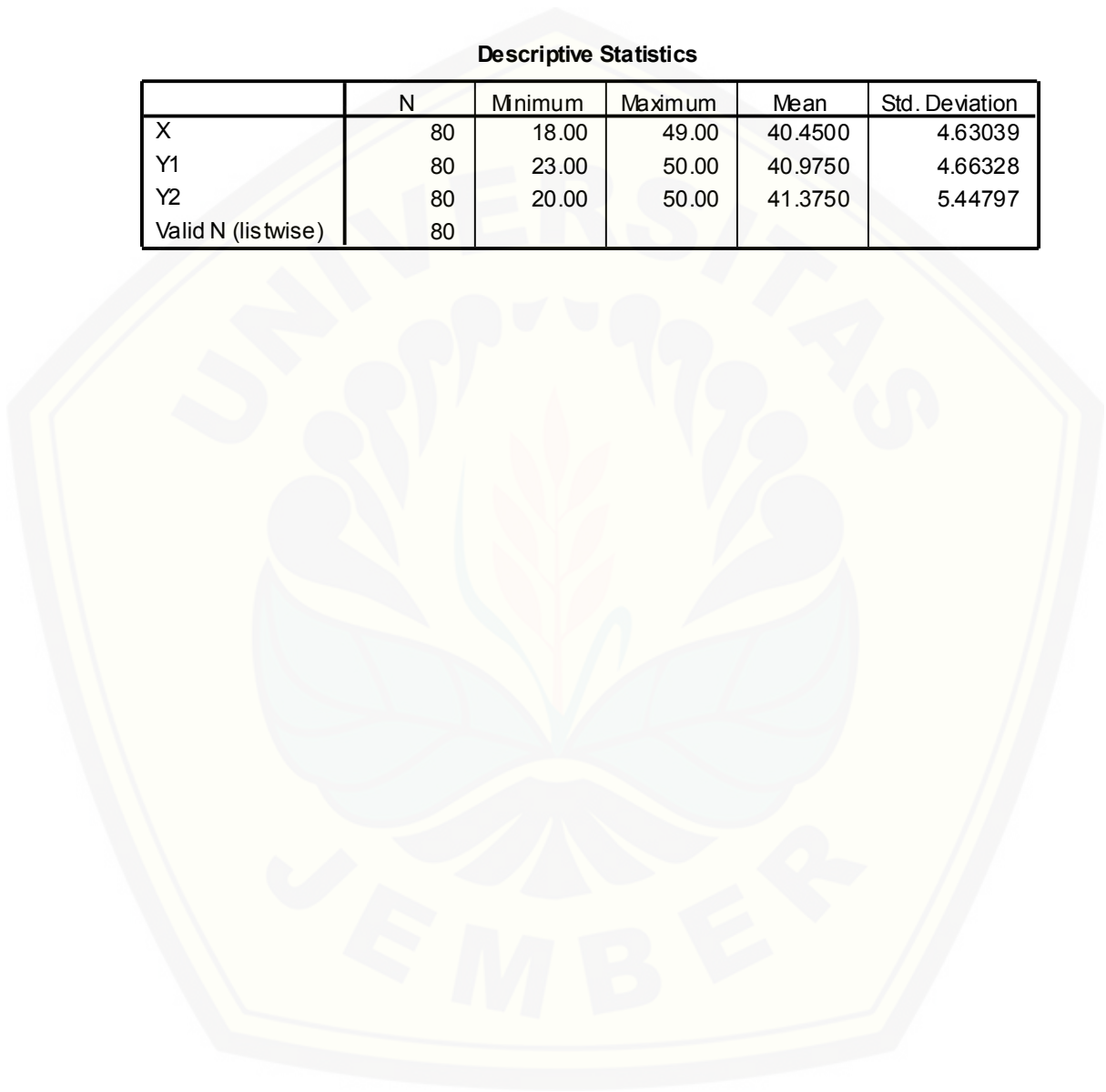
Lampiran 5

Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X	80	18.00	49.00	40.4500	4.63039
Y1	80	23.00	50.00	40.9750	4.66328
Y2	80	20.00	50.00	41.3750	5.44797
Valid N (listwise)	80				



Lampiran 6

Hasil Analisis Regresi Sederhana

PENGUJIAN PENGARUH PENGANGGARAN BERBASIS
PARTISIPATIF (X)
TERHADAP EFEKTIVITAS PENGENDALIAN KEUANGAN (Y₁)

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y1	40.9750	4.66328	80
X	40.4500	4.63039	80

Correlations

		Y1	X
Pearson Correlation	Y1	1.000	.702
	X	.702	1.000
Sig. (1-tailed)	Y1	.	.000
	X	.000	.
N	Y1	80	80
	X	80	80

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y1

Model Summary^a

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.702 ^a	.493	.487	3.34120	.493	75.888	1	78	.000	1.980

a. Predictors: (Constant), X

b. Dependent Variable: Y1

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	847.186	1	847.186	75.888	.000 ^a
	Residual	870.764	78	11.164		
	Total	1717.950	79			

a. Predictors: (Constant), X

b. Dependent Variable: Y1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	12.368	3.305		3.742	.000				1.000	1.000
	X	.707	.081	.702	8.711	.000	.702	.702	.702	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Y1

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	X
1	1	1.994	1.000	.00	.00
	2	.006	17.638	1.00	1.00

a. Dependent Variable: Y1

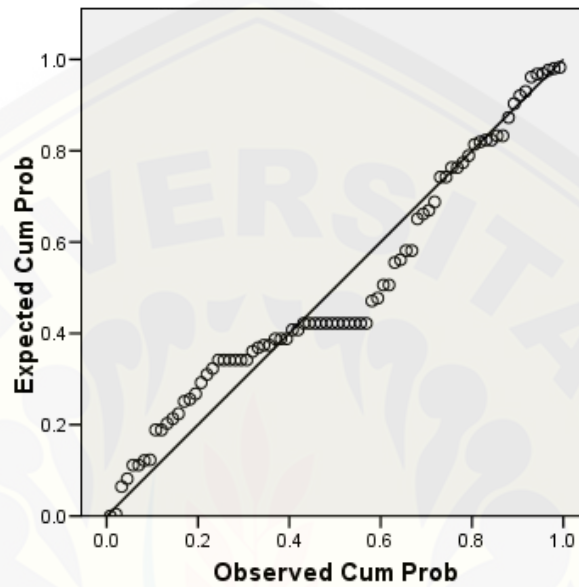
Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	25.0978	47.0218	40.9750	3.27473	80
Std. Predicted Value	-4.848	1.846	.000	1.000	80
Standard Error of Predicted Value	.375	1.860	.488	.203	80
Adjusted Predicted Value	22.4453	46.8463	40.9400	3.42571	80
Residual	-12.70616	7.05048	.00000	3.31999	80
Std. Residual	-3.803	2.110	.000	.994	80
Stud. Residual	-3.892	2.127	.005	1.016	80
Deleted Residual	-13.30862	8.55467	.03500	3.47954	80
Stud. Deleted Residual	-4.308	2.177	.002	1.047	80
Mahal. Distance	.009	23.507	.988	2.773	80
Cook's Distance	.000	1.016	.026	.120	80
Centered Leverage Value	.000	.298	.013	.035	80

a. Dependent Variable: Y1

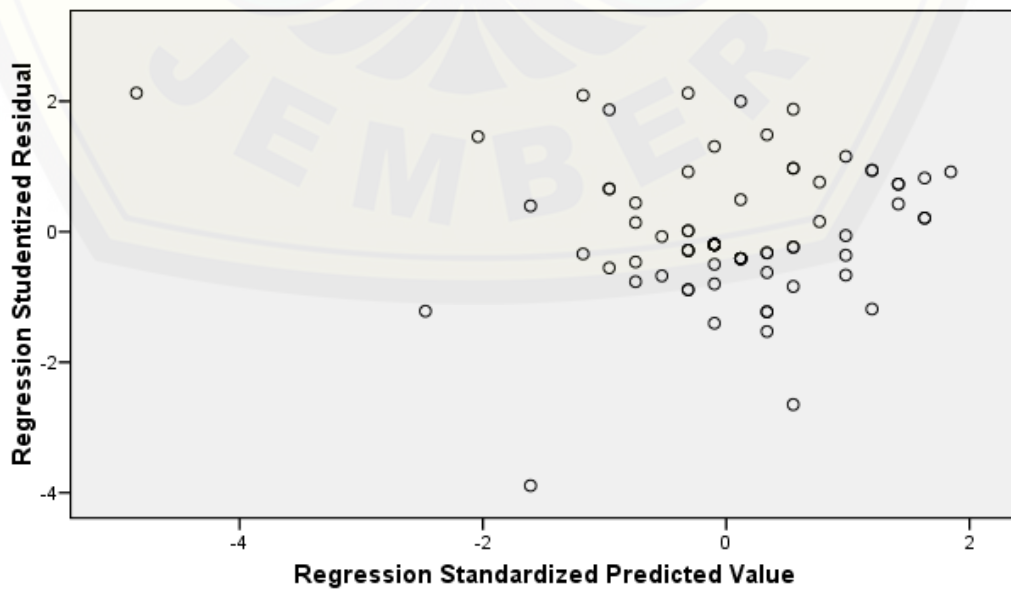
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Y1



Scatterplot

Dependent Variable: Y1



**PENGUJIAN PENGARUH PENGANGGARAN BERBASIS
PARTISIPATIF (X)
TERHADAP EFEKTIVITAS PENGENDALIAN KINERJA (Y₂)**

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y2	41.3750	5.44797	80
X	40.4500	4.63039	80

Correlations

		Y2	X
Pearson Correlation	Y2	1.000	.677
	X	.677	1.000
Sig. (1-tailed)	Y2	.	.000
	X	.000	.
N	Y2	80	80
	X	80	80

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y2

Model Summary^a

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.677 ^a	.458	.451	4.03694	.458	65.877	1	78	.000	1.741

a. Predictors: (Constant), X

b. Dependent Variable: Y2

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1073.593	1	1073.593	65.877	.000 ^a
	Residual	1271.157	78	16.297		
	Total	2344.750	79			

a. Predictors: (Constant), X

b. Dependent Variable: Y2

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	9.171	3.993		2.297	.024					
	X	.796	.098	.677	8.116	.000	.677	.677	.677	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Y2

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	X
1	1	1.994	1.000	.00	.00
	2	.006	17.638	1.00	1.00

a. Dependent Variable: Y2

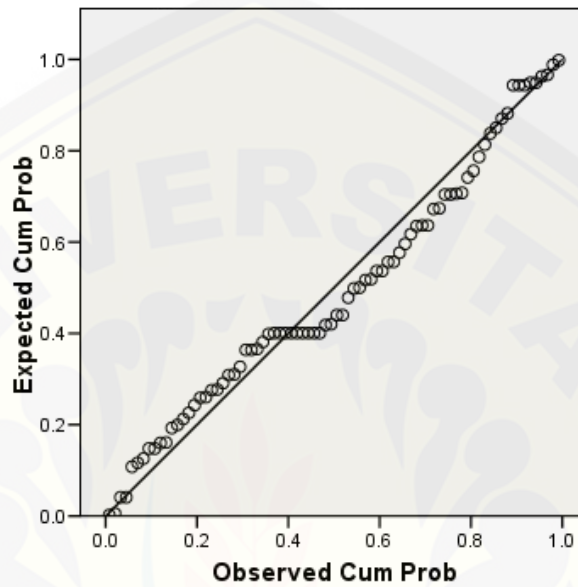
Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	23.5017	48.1820	41.3750	3.68643	80
Std. Predicted Value	-4.848	1.846	.000	1.000	80
Standard Error of Predicted Value	.453	2.248	.590	.245	80
Adjusted Predicted Value	25.0753	48.0748	41.3767	3.63841	80
Residual	-11.44377	11.74079	.00000	4.01131	80
Std. Residual	-2.835	2.908	.000	.994	80
Stud. Residual	-2.901	3.049	.000	1.012	80
Deleted Residual	-11.98636	12.90057	-.00170	4.16468	80
Stud. Deleted Residual	-3.052	3.227	.001	1.033	80
Mahal. Distance	.009	23.507	.988	2.773	80
Cook's Distance	.000	.459	.020	.064	80
Centered Leverage Value	.000	.298	.013	.035	80

a. Dependent Variable: Y2

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Y2



Scatterplot

Dependent Variable: Y2

