

**DETERMINAN KEBERHASILAN IMPLEMENTASI  
*PERFORMANCE BASED BUDGETING* DI PEMERINTAH  
DAERAH**



**SKRIPSI**

**Oleh:**

**Nama: Thursiana Setya Hapsari**

**No Mahasiswa : 15312405**

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA**

**2019**

**DETERMINAN KEBERHASILAN IMPLEMENTASI *PERFORMANCE BASED*  
*BUDGETING* DI PEMERINTAH DAERAH**

**SKRIPSI**

Disusun dan diajukan untuk memenuhi sebagai salah satu syarat untuk mencapai  
derajat Sarjana Strata-1 Program Studi Akuntansi pada Fakultas Ekonomi UII.

Oleh:

Nama : Thursiana Setya Hapsari

No Mahasiswa : 15312405

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA**

**2019**

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

### PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar maka saya sanggup menerima hukuman/sangsi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, 15 April 2019

Penulis.



(Thursiana Setya Hapsari)

**DETERMINAN KEBERHASILAN IMPLEMENTASI *PERFORMANCE BASED*  
*BUDGETING* DI PEMERINTAH DAERAH**

SKRIPSI

Diajukan oleh :

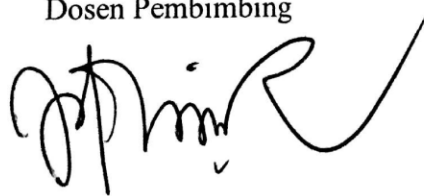
Nama : Thursiana Setya Hapsari

No Mahasiswa : 15312405

Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing

Pada Tanggal....15-4-2019

Dosen Pembimbing



( Johan Arifin,, S.E.,M.Si.,Ph.D.,CFrA)

# BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI

## BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

**DETERMINAN KEBERHASILAN IMPLEMENTASI PERFORMANCE BASED BUDGETING  
DI PEMERINTAH DAERAH**

Disusun Oleh : **THURSIANA SETYA HAPSARI**  
Nomor Mahasiswa : **15312405**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari Rabu, tanggal: 8 Mei 2019

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Johan Arifin, SE., M.Si., Ph.D.

Penguji : Kumala Hadi, Dr., MS, Ak.,CPA.



Mengetahui  
Dekan Fakultas Ekonomi  
Universitas Islam Indonesia



Jaka Sriyana, SE., M.Si, Ph.D.

## MOTTO

“Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan. Maka, apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain, dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap.”

(QS Al-Insyirah: 6-8)

“Ingatlah, sesungguhnya pertolongan Allah itu amat dekat.”

(QS Al Baqarah: 214)

“Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya.”

(QS Al Baqarah: 286)

“Hai orang-orang yang beriman, mintalah pertolongan (kepada Allah) dengan sabar dan (mengerjakan) shalat, sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang sabar”

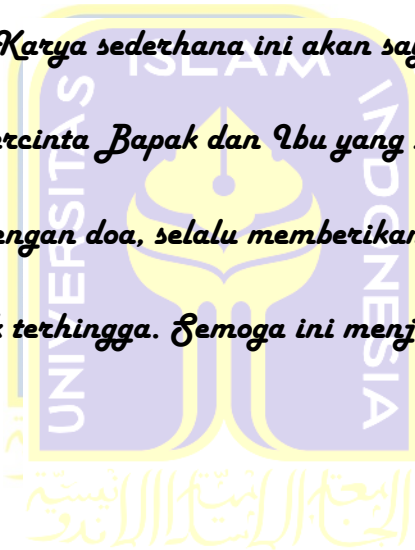
(QS Al Baqarah: 153)

“Tuhan tidak mewajibkan kita menang, sehingga kalahpun bukan dosa, yang repenting adalah berjuang atau tidak.”

(Emha Ainun Najib)

## HALAMAN PERSEMBAHAN

*Karya sederhana ini akan saya persembahkan untuk :  
Kedua orang tua tercinta Bapak dan Ibu yang senantiasa mengiringi di  
setiap langkahku dengan doa, selalu memberikan semangat, motivasi dan  
kasih sayang yang tak terhingga. Semoga ini menjadi awal dari kesuksesan  
Sari nantinya.*



## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

*Assalamu'alaikum Wr. Wb*

Alhamdulillahirobbil'aalamiin, puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan berkah, rahmat, dan karunia-Nya kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan karya skripsi dengan judul “**Determinan Keberhasilan Implementasi *Performance Based Budgeting* di Pemerintah Daerah.**” Penyusunan skripsi ini ditulis untuk melengkapi salah satu syarat akademis untuk memperoleh gelar sarjana Strata-1 Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini tidak lepas dari doa, bimbingan, dorongan, dan bantuan baik materi maupun non materi dari berbagai pihak. Oleh karena itu, perkenankanlah penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Allah SWT yang telah memberikan karunia-Nya dan petunjuk serta melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi ini.
2. Nabi Agung Muhammad SAW beserta para sahabat yang selalu menjadi teladan dalam perjalanan hidup.



3. Kedua orang tua Bapak H. Suroto dan Ibu Hj. Datik Indarwati yang selalu memberikan dukungan, motivasi, saran, ide, dan nasihatnya. Terimakasih yang tak terhingga untuk segala perjuangan dan doa Bapak Ibu.
4. Bapak Jaka Sriyana, S.E., M.Si., Ph.D selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
5. Bapak Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D., CFA selaku Ketua Jurusan Akuntansi dan selaku Dosen Pembimbing yang selalu memberikan bimbingan, nasihat, saran, dan inspirasi terbaiknya dalam membantu penulisan skripsi ini.
6. Bapak Mahmudi, S.E., M.Si., Ak. CA. MCA., Dr. selaku Ketua Prodi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
7. Seluruh Dosen Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia yang telah memberikan ilmu dan pengetahuannya kepada penulis.
8. Seluruh Karyawan Tata Usaha Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia yang telah membantu kelancaran studi penulis selama ini.
9. Kakak penulis Arfian Wibowo S.H. dan mbak Sulistowati S.Gz. serta ponakan Aliya Lova Danastri terimakasih untuk segala doa dan dukungannya,
10. Vega Anindhitha Latoe dan Arinta Ayu Febharjanti sahabat seperjuangan dari semester satu hingga saat ini. Terimakasih atas segala dukungan, semangat, dan doanya serta yang selalu ada buat penulis untuk kondisi apapun.

11. Astri Dewi Puspanigtyas, sahabat dan teman berjuang mulai dari proses pencarian data hingga penyusunan skripsi ini selesai. Terimakasih selalu memberikan semangat dan doanya serta selalu ada buat penulis untuk berkeluh kesah.
12. Sahabat Klik Squad: Phea, Mbak Ina, Mbak Ona, Bunda Dita, dan Beb Joki sahabat sejak SMA yang selalu memberikan semangat dan doanya serta tempat berkeluh kesah penulis dan menjadi pemberi solusi terbaik.
13. Teman PTG CTX: Arinta, Anisah, Ag, Renny, dan Vega yang telah menjadi teman berwisata alam pengisi liburan. Terimakasih atas warna indah yang telah diberikan dan doa serta semangatnya.
14. Mbak Lutfiyani , Ade Eva, dan Vani Indrawati terimakasih atas doa dan dukungannya.
15. Teman-teman satu bimbingan yang telah banyak membantu.
16. Teman-teman OCB Kelas J atas segala doanya dan dukungannya.
17. Teman-teman KKN angkatan 57 unit 116 Dusun Brongkol Ngablak : Rossa, Sarah, Nindya, Adel, Kemal, Dede, Fajar. Terimakasih atas pertemuan, pelajaran, pengalaman, dan kebersamaanya selama hidup satu bulan bersama.
18. Teman-teman Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia khususnya angkatan 2015 yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

19. Pemerintah Kabupaten Sleman yang telah membantu jalannya proses penelitian ini.
20. Pegawai SKPD Kabupaten Sleman bagian Keuangan dan Perencanaan yang telah bersedia menjadi responden dalam penelitian ini.
21. Semua pihak terkait yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah memberikan bantuan dan memberikan dukungan baik materi maupun non materi yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Semoga Allah SWT senantiasa melimpahkan rahmat dan karunia-Nya kepada pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini. Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih banyak kekurangan dan jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, kritik dan saran kearah perbaikan sangat diperlukan. Penulis berharap skripsi ini dapat memberikan sumbangan pemikiran yang bermanfaat bagi semua pihak.

*Wassalamu'alaikum Wr.Wb.*

Yogyakarta, 15 April 2019

Penulis,

Thursiana Setya Hapsari

## DAFTAR ISI

Halaman Sampul .....	i
Halaman Judul .....	ii
Pernyataan Bebas Plagiarisme.....	iii
Halaman Pengesahan.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Motto .....	iv
Halaman Persembahan .....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI .....	xii
DAFTAR TABEL .....	xvi
DAFTAR GAMBAR.....	xvii
ABSTRAK .....	xviii
ABSTRACT .....	xix
BAB I Pendahuluan .....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	11
1.3 Tujuan Penelitian.....	12
1.4 Manfaat Penelitian .....	12
1.5 Sistematika Penulisan .....	13
BAB II Kajian Pustaka .....	15
2.1 Landasan Teori .....	15
2.1.1 Anggaran Berbasis Kinerja.....	15
2.2 Penelitian Terdahulu .....	21
2.3 Teori Agency .....	28
2.4 Model yang Diusulkan.....	29
2.4.1 Akuntabilitas, Transparansi, dan Partisipasi .....	29
2.4.2 Kualitas Sumber Daya Manusia .....	30

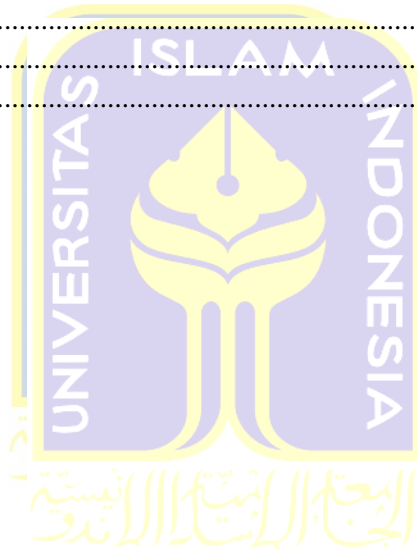
2.4.4	Peran Pengawasan .....	31
2.4.5	Penggunaan Teknologi Informasi.....	32
2.4.6	Reward and Punishment .....	32
2.4.7	Tingkat Pendidikan.....	33
2.5	Kerangka Pemikiran .....	34
2.6	Pengembangan Hipotesis.....	35
2.6.1	Akuntabilitas, Transparansi, dan Partisipasi terhadap Keberhasilan Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja .....	35
2.6.2	Kualitas Sumber Daya Manusia terhadap Keberhasilan Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja.....	36
2.6.3	Praktik Sistem Pengendalian Intern Pemerintah terhadap Keberhasilan Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja.....	37
2.6.5	Penggunaan Teknologi Informasi terhadap Keberhasilan Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja .....	40
2.6.6	Reward and Punishment terhadap Keberhasilan Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja .....	41
2.6.7	Tingkat Pendidikan terhadap Keberhasilan Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja .....	43
BAB III Metode Penelitian.....		44
3.1	Jenis Penelitian .....	44
3.2	Populasi dan Sampel.....	44
3.3	Metode Pengumpulan Data.....	46
3.5	Variabel Penelitian.....	48
3.5.1	Variabel Terikat atau Variabel Dependen (Y).....	48
3.5.2	Variabel bebas atau Variabel Independen (X).....	49
3.5.2.1	Akuntabilitas, transparansi, dan partisipasi (X <sub>1</sub> ) .....	49
3.5.2.2	Kualitas Sumber Daya Manusia (X <sub>2</sub> ).....	50
3.5.2.3	Praktik SPIP atau Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (X <sub>3</sub> ) .....	51
3.5.2.4	Peran Pengawasan (X <sub>4</sub> ).....	51
3.5.2.5	Penggunaan Teknologi Informasi (X <sub>5</sub> ).....	52

3.5.2.6	<i>Reward and Punishment</i> ( $X_6$ ) .....	52
3.6	Teknik Analisis Data .....	54
3.6.1	Statistik Deskriptif.....	54
3.6.2	Uji Kualitas Data .....	54
3.6.2.1	Uji Validitas Data .....	54
3.6.2.2	Uji Reliabilitas Data.....	55
3.6.3.1	Uji Normalitas.....	55
3.6.3.2	Uji Multikolinearitas.....	55
3.6.3.3	Uji Heteroskedastisitas .....	56
3.6.4	Analisis Regresi.....	56
3.6.4.1	Analisis Regresi Linear Berganda .....	56
3.6.4.2	Uji Signifikasi Pengaruh Parsial (Uji t).....	57
3.6.4.3	Analisis Koefisien Determinasi ( $R^2$ ).....	58
BAB IV	Hasil Analisis Penelitian dan Pembahasan .....	59
4.1	Hasil Pengumpulan Data .....	59
4.2	Karakteristik Responden.....	61
4.2.1	Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	61
4.2.2	Responden Berdasarkan Pendidikan .....	62
4.3	Uji Data Penelitian.....	63
4.3.1	Statistik Deskriptif.....	63
4.3.2	Uji Validitas.....	65
4.3.3	Uji Reliabilitas.....	67
4.4	Uji Asumsi Klasik.....	69
4.4.2	Uji Multikolinieritas .....	70
4.4.3	Uji Heteroskedastisitas .....	72
4.5	Hasil Uji Hipotesis.....	73
4.5.1	Analisis Regresi Linear Berganda .....	73
4.5.2	Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	77

4.5.3	Uji Parsial ( Uji Statistik t) .....	78
4.6	Pembahasan Hasil Penelitian .....	83
4.6.1	Pengaruh Akuntabilitas, Transparansi, Partisipasi terhadap Keberhasilan Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja.....	83
4.6.2	Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia terhadap Keberhasilan Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja.....	85
4.6.3	Pengaruh Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) terhadap Keberhasilan Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja.....	87
4.6.4	Pengaruh Peran Pengawasan terhadap Keberhasilan Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja .....	88
4.6.5	Pengaruh Penggunaan Teknologi Informasi terhadap Keberhasilan Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja.....	89
4.6.6	Pengaruh Pemberian <i>Reward and Punishment</i> terhadap Keberhasilan Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja.....	91
BAB V	Kesimpulan dan Saran .....	95
5.1	Kesimpulan .....	95
5.2	Implikasi Penelitian .....	97
5.3	Keterbatasan Penelitian.....	98
5.4	Saran .....	98
DAFTAR PUSTAKA.....		99
LAMPIRAN .....		104
Lampiran 1	: Ijin Penelitian .....	104
Lampiran 2	: Kuesioner .....	106
Lampiran 3	: Tabulasi Data .....	115
Lampiran 4	: Hasil Uji Data Validitas .....	137
Lampiran 5	: Hasil Uji Reliabilitas Data .....	144
Lampiran 6	: Hasil Uji Statistik Deskriptif.....	145
Lampiran 7	: Hasil Uji Asumsi Klasik.....	146
Lampiran 8	: Hasil Uji Regresi Linear Berganda .....	147

## DAFTAR TABEL

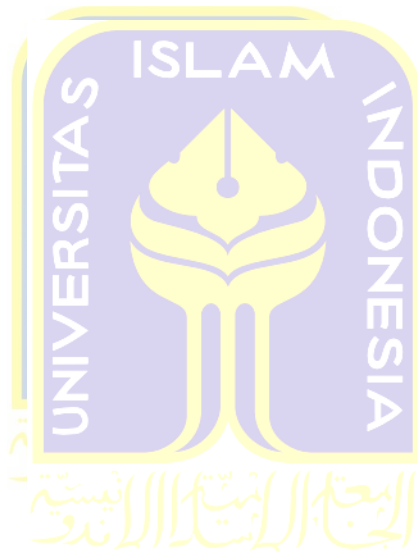
Tabel 2.1.....	25
Tabel 4.1.....	59
Tabel 4.2.....	61
Tabel 4.3.....	62
Tabel 4.4.....	63
Tabel 4.5.....	66
Tabel 4.6.....	68
Tabel 4.7.....	69
Tabel 4.8.....	70
Tabel 4.9.....	72
Tabel 4.10.....	73
Tabel 4.11.....	77
Tabel 4.12.....	78





## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran .....	34
-------------------------------------	----



## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis tentang determinan keberhasilan implementasi penganggaran berbasis kinerja pemerintah daerah. Hipotesis penelitian ini adalah akuntabilitas transparansi partisipasi, kualitas sumber daya manusia, praktik Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP), peran pengawasan, penggunaan teknologi informasi, dan pemberian *reward and punishment* berpengaruh positif terhadap keberhasilan penganggaran berbasis kinerja. Sampel penelitian sebanyak 29 SKPD pada Pemerintah Kabupaten Sleman. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada pegawai bagian perencanaan dan keuangan di SKPD Kabupaten Sleman dengan menggunakan metode *purposive sampling*. Data yang telah dikumpulkan diolah dengan menggunakan SPSS 23. Metode statistik yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah analisis regresi linear berganda. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa akuntabilitas transparansi partisipasi, kualitas sumber daya manusia, praktik SPIP, peran pengawasan berpengaruh positif terhadap keberhasilan penganggaran berbasis kinerja. Penelitian ini tidak dapat membuktikan adanya pengaruh penggunaan teknologi informasi dan pemberian *reward and punishment* terhadap keberhasilan penganggaran berbasis kinerja. Dengan demikian pemerintah daerah harus mempertimbangkan akuntabilitas transparansi partisipasi, kualitas sumber daya manusia, praktik SPIP, peran pengawasan dalam implementasi anggaran berbasis kinerja.

Kata kunci : Akuntabilitas Transparansi Partisipasi, Sumber Daya Manusia, Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP), Pengawasan, Teknologi Informasi, *Reward and Punishment*, Anggaran Berbasis Kinerja.

## ABSTRACT

*This study has purposed to analyze the determinant of the success of performance-based budgeting implementation of local government. The hypothesis of this study is the accountability transparency participation, the quality of human resources, the implementation of Government Internal Control System (SPIP), the controlrole, use of information technology, and implementation of reward and punishment positive effect on the success of performance-based budgeting. The research sample is 29 unit of Sleman local government. Data collection was done through distributing questionnaires to planning and financial staff of the Sleman local government using the purposive sampling method. The data is processed by using SPSS version 23. The statistical method that is used this research to test the hypothesis is multiple linear regression. The results showed that the accountability transparency participation, the quality of human resources, the implementation of Government Internal Control System (SPIP), and the control role positive effect on the success of performance-based budgeting in the organization. The study can not prove the influence of use of information technology and implementation of reward and punishment to the success of performance-based budgeting. Thereby the local government should consider the accountability transparency participation, the quality of human resources, the implementation of Government Internal Control System (SPIP), and the supervisory role in the implementation of performance-based budgeting.*

*Keywords : Accountability transparency participation, human resources, Government Internal Control System (SPIP), control, information technology, reward and punishment, performance-based budgeting.*

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Berlakunya otonomi daerah yang diatur dalam UU No 33 tahun 2004 yang membahas mengenai perimbangan keuangan antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah telah mengubah sistem pertanggungjawaban yang pada awalnya pemerintah daerah bertanggungjawab kepada pemerintah pusat menjadi pemerintah daerah bertanggungjawab kepada masyarakat yang dalam hal ini diwakili oleh DPRD. Sehingga dalam pengelolaannya pemerintah daerah dituntut untuk mengelola dengan baik dan berakuntabilitas agar dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat dan sistem pemerintahan yang dijalankan akan berhasil. Sistem pemerintahan yang baik dapat diukur salah satunya dengan cara bagaimana pemerintahan dalam pengelolaan keuangan agar dapat menunjang pelaksanaan pembangunan. Namun dalam hal ini sering terdapat masalah yang dapat menghambat lajunya pembangunan, tetapi seperti yang diketahui hambatan justru sering dialami oleh daerah, apalagi daerah-daerah yang kurang potensial, baik itu sumber daya alamnya maupun sumber daya manusianya. Dengan demikian, maka pemerintah daerah diharapkan dapat mengatasi hambatan-hambatan yang terjadi di masing-masing daerahnya. Salah satu cara untuk mengatasi hambatan yang muncul maka yaitu dengan cara memperbaiki sistem pengelolaan keuangan yang ada di

pemerintah daerah. Sistem pengelolaan keuangan yang baik dapat dilihat dari perencanaan penggunaan anggaran.

Menurut Bastian (2010:191) anggaran adalah reencana operasi keuangan yang mencakup estimasi pengeluaran yang diusulkan dan sumber daya pendapatan yang diharapkan untuk membiayainya dalam periode waktu tertentu. Anggaran sebagai instrumen perencanaan dan pengendalian manajemen yang berperan penting dalam organisasi sektor publik (Mahmudi, 2011). Anggaran Daerah atau Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) merupakan instrumen kebijakan yang utama bagi pemerintah daerah. Hal ini dikarenakan anggaran daerah menduduki posisi sentral dalam upaya pengembangan kapabilitas, efisiensi, dan efektifitas Pemerintah Daerah.

Di Indonesia anggaran dalam sektor publik mengalami beberapa perkembangan setelah dilakukannya reformasi sektor publik di berbagai Negara. Jenis anggaran yang pertama yang diterapkan yaitu Line Item Budgeting atau sering disebut juga sebagai bagian dari anggaran tradisional yang menyajikan belanja berdasarkan input atau sumberdaya yang digunakan tetapi jenis anggaran tersebut memiliki kelemahan yaitu tidak ada pengkaitan input terhadap output dan berfokus dengan input tetapi tidak mengukur efisiensi dan efektivitas program. Kedua, Incremental Budgeting yaitu sistem penganggaran yang hanya menjumlah dan mengurangi jumlah anggaran tahun lalu dan digunakan untuk perencanaan tahun yang akan datang. Ketiga, Planning Programming Budgeting System (PPBS) sistem

penganggaran yang disusun berdasarkan program saja. Keempat, Zero Based Budgeting yaitu sistem penganggaran yang berbasis nol atau dimulai dari nol. Kelima, Performance Based Budgeting yaitu sistem penganggaran yang dilakukan dengan memperhatikan keterkaitan antara input dan output serta hasil (outcome) yang diharapkan dari kegiatan dan program termasuk efisiensi dalam pencapaian keluaran dan hasil tersebut (Mahmudi, 2011).

Setelah mengalami beberapa perkembangan dalam sistem penganggaran maka saat ini di Indonesia sudah menerapkan Penganggaran Berbasis Kinerja atau Performance Based Budgeting. Kemenkeu (2012) menjelaskan bahwa anggaran berbasis kinerja disusun karena cara penyusunan anggaran tradisional tidak didasarkan pada analisa rangkaian kegiatan yang harus dihubungkan dengan tujuan yang telah ditentukan, namun lebih dititikberatkan pada kebutuhan untuk belanja atau pengeluaran dan sistem pertanggung jawabannya tidak diperiksa dan diteliti apakah dana tersebut telah digunakan secara efektif dan efisien atau tidak. Mardiasmo (2009), menyatakan bahwa sistem anggaran kinerja pada dasarnya merupakan sistem yang mencakup kegiatan penyusunan program dan tolok ukur kinerja sebagai instrumen untuk mencapai tujuan dan sasaran program, serta anggaran berbasis kinerja dapat memadukan perencanaan kinerja dengan anggaran tahunan dimana akan terlihat keterkaitan antara dana yang tersedia dengan hasil yang diharapkan.

Sejak berlakunya anggaran berbasis kinerja atau *performance based budgeting* di Indonesia ternyata memunculkan pedoman yang diterbitkan untuk implementasi dan pelaksanaan penganggaran di lingkungan pemerintahan. Termasuk yang diatur dalamnya adalah pencantuman indikator kinerja dalam dokumen-dokumen perencanaan dan penganggaran serta penggunaan indikator kinerja tersebut dalam proses penyusunan anggaran pemerintah. Dokumen-dokumen tersebut meliputi Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD), Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD), Kebijakan Umum Anggaran (KUA) serta Prioritas dan Plafon Anggaran Sementara (PPAS) pada tingkat pemerintah daerah (provinsi dan kabupaten atau kota). Sedangkan, pada tingkat satuan kerja pemerintah daerah (SKPD) meliputi Rencana Strategik (Renstra) SKPD, Rencana Kerja (Renja) SKPD dan Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) SKPD.

Keselarasan antar dokumen-dokumen perencanaan dapat dilihat dari keselarasan indikator kinerja yang terdapat dalam dokumen-dokumen tersebut. Pada SKPD, indikator kinerja yang dimuat dalam Renja SKPD haruslah mendukung pencapaian indikator kinerja yang termuat dalam Renstra SKPD. Selanjutnya, indikator kinerja Renja SKPD harus didukung oleh indikator kinerja yang dimuat dalam RKA SKPD. Adanya keselarasan indikator kinerja ini secara logis akan dapat mengaitkan tujuan-tujuan yang hendak dicapai yang dicantumkan dalam dokumen perencanaan strategis (Renstra SKPD) dengan kegiatan-kegiatan operasional yang dilaksanakan SKPD.

Hal ini membawa konsekuensi bagi daerah dalam bentuk pertanggungjawaban atas pengalokasian dana yang dimiliki dengan cara yang efektif dan efisien, khususnya dalam upaya peningkatan kesejahteraan dan pelayanan umum kepada masyarakat serta di dalam pembangunan daerah. Untuk terselenggaranya suatu pemerintah daerah yang baik sebagai upaya mewujudkan *good governance* yang ditandai adanya tiga pilar utama, yaitu: transparansi, partisipasi dan akuntabilitas, untuk itu maka perlu adanya penerapan dan pertanggung jawaban yang tepat, jelas dan nyata. Proses penganggaran dapat berjalan dengan efektif maka dibutuhkan yang pertama, suatu perencanaan yang efektif yang mendefinisikan tujuan yang diharapkan, kedua pendekatan anggaran yang efektif yang meliputi pemilihan pendekatan penganggaran yang tepat dan dukungan sistem informasi dan teknologi, dan yang ketiga, koordinasi yang efektif meliputi komitmen atas anggaran yang disusun ditunjukkan dengan keseriusan dan perhatian tinggi oleh pimpinan tertinggi dalam pencapaian tujuan yang akan dicapai. Anggaran yang tidak efektif dan tidak berorientasi pada kinerja maka akan berdampak pada perencanaan yang telah disusun.

Untuk mengetahui efektivitas anggaran yang telah direncanakan dan anggaran sudah berorientasi terhadap kinerja maka dilakukan pengukuran kinerja pada suatu anggaran. Pengukuran kinerja yang terus dilakukan dalam anggaran akan memberikan dampak positif terhadap rencana anggaran yaitu anggaran dapat



digunakan dengan hemat, tepat, dan cermat serta dapat mencapai keberhasilan dalam pengelolaan anggaran.

Faktor yang diduga mempengaruhi keberhasilan implementasi anggaran berbasis kinerja yang pertama adalah akuntabilitas, transparansi, dan partisipasi. Faktor tersebut merupakan pilar utama didalam tercapainya *good governance* sehingga apabila *good governance* dalam pemerintahan tercapai dengan baik maka anggaran berbasis kinerja akan berhasil karena dalam proses penyusunan anggaran dapat akurat. Faktor kedua yang diduga mempengaruhi keberhasilan implementasi anggaran berbasis kinerja adalah kualitas sumber daya manusia, faktor tersebut dianggap penting karena dengan dengan kemampuan dan prestasi yang dimiliki pegawai penyusun anggaran maka suatu anggaran tersebut dapat dijalankan dengan ekonomi, efektif, dan efisien. Faktor ketiga yang diduga mempengaruhi keberhasilan implementasi anggaran berbasis kinerja adalah praktik SPIP, faktor tersebut berguna untuk mengendalikan seluruh kegiatan yang ada di dalam pemerintahan sehingga dapat terwujudnya tata kelola yang baik. Faktor yang keempat adalah peran pengawasan, dalam pelaksanaan anggaran diperlukan peran pengawasan agar apa yang direncanakan dengan realisasi sama dan tidak menyimpang. Faktor yang kelima adalah penggunaan teknologi informasi, dalam penggunaan teknologi informasi dinilai sangat penting untuk zaman canggih seperti sekarang ini sehingga dapat bertukar informasi dengan cepat serta untuk proses penyusunan anggaran dapat dilakukan dengan *software* yang telah diciptakan pemerintah. Faktor yang keenam

adalah penerapan *reward and punishment* terhadap pegawai, pemberian *reward and punishment* dimaksudkan untuk mendorong semangat pegawai untuk mencapai prestasi dan menghindarkan dari kegiatan menyimpang.

Meskipun sistem anggaran sudah mengalami perubahan yang sangat baik karena diterapkannya sistem anggaran berbasis kinerja. Namun, sistem ini bukan merupakan hal yang mudah untuk diimplementasikan. Berdasarkan kajian penerapan anggaran berbasis kinerja yang dilakukan oleh Badan Diklat Keuangan Kemenkeu (2013) disimpulkan bahwa praktek penerapan APBD berbasis kinerja hingga saat ini belum terbangun dengan baik, menyeluruh, utuh dan konsisten. Berbagai masalah dalam penganggaran berbasis kinerja di antaranya: pertama, belum ada keselarasan antara visi misi Pemerintah Daerah (Pemda) yang tertuang dalam Rencana Pembangunan Jangka Panjang dan Menengah dengan dokumen-dokumen penganggaran sehingga tidak konsisten antara tujuan jangka panjang dengan anggaran. Kedua, ketidakjelasan perencanaan kinerja pada level Pemda berlanjut pada ketidakjelasan rencana kinerja (Renja) masing-masing SKPD. Ketiga, program-program setiap SKPD belum terstruktur dengan baik sehingga sulit dipetakan keterkaitannya. Keempat, belum adanya Analisis Standar Belanja (ASB) dan terbatasnya Standar Pelayanan Minimal (SPM) yang tersedia dalam penyusunan anggaran. Kelima, kinerja belum dijadikan dasar alokasi dan acuan pembahasan anggaran di pemerintah maupun DPRD.

Menurut Kepala (BPPK) Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (2016) bahwa Kementerian Keuangan mengungkapkan ada empat permasalahan dalam implementasi anggaran berbasis kinerja. Dalam permasalahan tersebut menyangkut yang pertama, yaitu masalah *governance*. Masalah *governance* muncul ada di dalam penerapannya. Dijelaskan bahwa pengendalian difokuskan pada *outcome* atau *output* bukan *input* serta peran auditor harus yang memiliki wawasan membangun sistem bukan mengejar kesalahan tetapi memperbaiki arsitektur kinerja dan proses ke depan. Kedua, permasalahan mengenai *ownership* pimpinan dalam hal ini pimpinan perlu memiliki waktu untuk membangun *logic* model pada tingkatan strategis dan perlu proses yang intensif untuk membangun *logic* model antar instansi. Ketiga, permasalahan mengenai sumber daya manusia dalam hal ini diharapkan semua manajer perlu menguasai tentang arsitektur kinerja dan *logic* model. Keempat, permasalahan mengenai sistem informasi dalam hal ini perlu adanya pembangunan sistem informasi yang andal untuk arsitektur kinerja, tantangan terberat dalam sistem informasi adalah bagaimana mengintegrasikan penganggaran, perbendaharaan, pelaporan, dan sekaligus pengawasan oleh auditor eksternal.

Selain permasalahan yang muncul dalam sisi praktiknya, pentingnya penelitian mengenai keberhasilan penerapan anggaran berbasis kinerja juga karena ketidakkonsistenan temuan peneliti terdahulu tentang anteseden dan konsekuensi keberhasilan implementasi *performance based budgeting* Ratmono dan Suryani (2016) dengan penelitian menyimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi

keberhasilan APBD berbasis kinerja pada Pemerintah Daerah Kabupaten Pematang adalah penerapan SPIP, peran pengawasan, dan penerapan *reward and punishment*. Sembiring (2009) dengan hasil dari penelitiannya menyimpulkan bahwa secara simultan komitmen organisasi, penyempurnaan sistem administrasi, sumber daya, serta *reward and punishment* berpengaruh signifikan terhadap APBD berbasis kinerja. Achyani dan Cahya (2011) melalui hasil penelitiannya menyatakan bahwa sumber daya dan informasi berpengaruh terhadap efektivitas pengimplementasian anggaran berbasis kinerja pada Pemerintah Kota Surakarta.

Sriharioto dan Wardhani (2012) meneliti tentang good governance, kompetensi KPPN, dan persepsi keberhasilan pelaksanaan penganggaran berbasis kinerja satuan kerja kementerian atau lembaga dengan faktor yang mempengaruhinya adalah prinsip *good governance* yang meliputi teknologi informasi dan kualitas peraturan. Sedangkan prinsip *good governance* yang meliputi akuntabilitas, transparansi, dan partisipasi tidak berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan pelaksanaan penganggaran berbasis kinerja pada satuan kerja kementerian atau lembaga. Sedangkan penelitian Adiwirya dan Sudana (2015) tentang akuntabilitas, transparansi, dan anggaran berbasis kinerja pada satuan kerja perangkat daerah dengan hasil penelitian bahwa akuntabilitas, transparansi berpengaruh signifikan terhadap anggaran berbasis kinerja pada satuan kerja perangkat daerah Kota Denpasar.

Dengan berbagai permasalahan dalam implementasi APBD berbasis kinerja yang telah diuraikan dalam latar belakang dan adanya ketidakkonsistenan hasil penelitian terdahulu, maka penelitian ini akan menganalisis mengenai determinan keberhasilan APBD berbasis kinerja. Penelitian ini merujuk pada penelitian Ratmono dan Suryani (2016) yang menguji anteseden dan konsekuensi keberhasilan performance based budgeting pada pemerintah daerah. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah terkait dengan variabel independennya. Dalam penelitian ini ditambahkan dengan variabel independen yaitu akuntabilitas, transparansi, dan partisipasi, karena dalam penelitian sebelumnya variabel tersebut tidak berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan anggaran berbasis kinerja. Oleh karena itu, penelitian ini menambahkan variabel tersebut digunakan untuk menjawab ketidakkonsistenan penelitian terdahulu. Variabel tersebut penting ditambahkan karena apabila suatu pemerintahan menerapkan salah satu prinsip *good governance* maka dalam pelaksanaan anggaran akan berhasil.

Berdasarkan penjelasan latar belakang di atas penulis menyimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan APBD berbasis kinerja menarik untuk diteliti. Hal ini dikarenakan masih terdapat tidak konsistennya hasil dari penelitian terdahulu. Penelitian ini akan dilakukan di Pemerintah Daerah Kabupaten Sleman karena menjadi salah satu kabupaten yang meraih penghargaan dari KemenPAN-RB atas prestasinya dalam akuntabilitas kinerja dengan predikat sangat baik pada tahun 2016 dan menempati peringkat ke-8 hasil evaluasi kinerja

pemerintah daerah tahun 2011 dan diraih 2 (dua) kali secara berturut-turut (Kepala Sekretaris Daerah Kabupaten Sleman, 2017). Dengan demikian Kabupaten Sleman menarik untuk diteliti terkait dengan keberhasilan anggaran berbasis kinerja yang sudah diterapkan. Oleh karena itu penulis mengambil judul penelitian “***Determinan Keberhasilan Implementasi Performance Based Budgeting di Pemerintah Daerah***”.

## 1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah akuntabilitas, transparansi, dan partisipasi berpengaruh terhadap keberhasilan implementasi *performance based budgeting*?
2. Apakah kualitas sumber daya manusia berpengaruh terhadap keberhasilan implementasi *performance based budgeting*?
3. Apakah praktik SPIP berpengaruh terhadap keberhasilan implementasi *performance based budgeting*?
4. Apakah peran pengawasan berpengaruh terhadap keberhasilan implementasi *performance based budgeting*?
5. Apakah penggunaan teknologi informasi berpengaruh terhadap keberhasilan implementasi *performance based budgeting*?
6. Apakah penerapan *reward and punishment* berpengaruh terhadap keberhasilan implementasi *performance based budgeting*?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka penelitian ini memiliki tujuan untuk memberikan bukti empiris dan menganalisis pengaruh akuntabilitas, transparansi, dan partisipasi, kualitas sumber daya manusia, praktik SPIP, peran pengawasan, penggunaan TI, serta penerapan *reward and punishment* terhadap keberhasilan implementasi *performance based budgeting* di pemerintah daerah.

### 1.4 Manfaat Penelitian

#### 1. Manfaat Teoritis

- Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi pada pengembangan terhadap literatur maupun penelitian di bidang akuntansi, terutama pada bidang anggaran.
- Penelitian ini diharapkan mampu menambah dan mengembangkan wawasan, informasi, serta pemikiran dan ilmu pengetahuan yang khususnya berkaitan dengan faktor yang mempengaruhi implementasi penerapan anggaran berbasis kinerja di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Sleman.

#### 2. Manfaat Praktis

- Bagi Pemerintah Daerah Kabupaten Sleman, diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan masukan bagi aparat penyusun anggaran dalam memberikan gambaran mengenai faktor faktor yang mempengaruhi

penerapan implementasi anggaran berbasis kinerja sehingga dapat berinovasi dalam mengembangkan teknologi untuk mengoptimalkan proses penyusunan anggaran.

- Bagi pihak pembaca dan penulis sendiri, hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai informasi untuk menambah wawasan mengenai penyusunan anggaran berbasis kinerja.

### **1.5 Sistematika Penulisan**

Struktur dan sistematika dalam skripsi ini terdiri dari 5 bab, yaitu :

#### **BAB I : PENDAHULUAN.**

Dalam bab ini terdiri dari latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika dalam penelitian.

#### **BAB II: KAJIAN PUSTAKA.**

Dalam bab ini berisi tentang landasan teoritis yang menjelaskan teori pada perumusan hipotesis. Didukung dengan penelitian terdahulu dan kerangka pemikiran yang menjelaskan permasalahan yang akan diteliti.

#### **BAB III : METODE PENELITIAN.**

Dalam bab ini berisi tentang populasi dan sampel dalam penelitian, definisi operasional yang mendeskripsikan variabel-variabel yang terdapat dalam penelitian, metode pengumpulan data, dan metode analisis yang digunakan dalam penelitian.

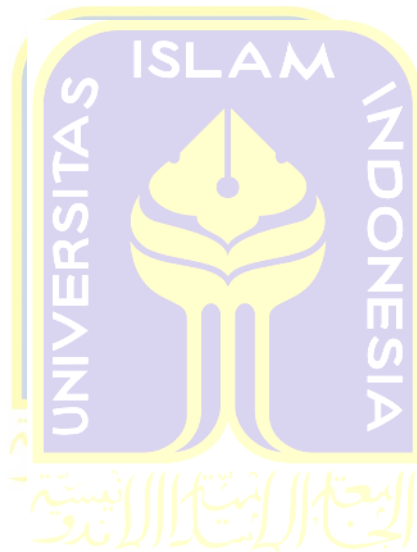


#### BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN.

Dalam bab ini berisi tentang gambaran umum responden, metode analisis, dan interpretasi hasil penelitian.

#### BAB V : PENUTUP.

Dalam bab ini berisi kesimpulan dan saran. Kesimpulan merupakan penyajian secara singkat apa yang ada di dalam pembahasan. Saran sebagai masukan pada penelitian yang akan mendatang dan digunakan untuk perbaikan dalam penelitian selanjutnya.



## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Anggaran Berbasis Kinerja**

Kemenkeu (2014) menjelaskan bahwa anggaran berbasis kinerja adalah suatu pendekatan dalam sistem perencanaan penganggaran belanja Negara yang menunjukkan secara jelas keterkaitan antara alokasi pendanaan dan kinerja yang diharapkan atas alokasi belanja tersebut serta memperhatikan efisiensi dalam pencapaian kinerja. Mahmudi (2011) menjelaskan bahwa anggaran berbasis kinerja adalah sistem penganggaran yang dilakukan dengan memperhatikan keterkaitan antara anggaran (input) dengan keluaran (output) dan hasil (outcome) yang diharapkan dari kegiatan dan program termasuk efisiensi dalam pencapaian keluaran dan hasil tersebut. Menurut Halim dan Kusufi (2014), anggaran berbasis kinerja disusun untuk mengatasi berbagai kelemahan yang terdapat dalam anggaran tradisional dan anggaran kinerja menekankan pada konsep *value for money*.

Menurut Mardiasmo (2018) dalam indikator *value for money* terdapat konsep yang dikenal dengan 3E yaitu sebagai berikut :

- a. Ekonomi adalah hubungan antara pasar dan masukan (*cash of input*). Dalam pengertian ekonomi (hemat atau tepat guna) sering disebut kehematan yang

mencakup juga pengelolaan secara hati-hati atau cermat dan tidak ada pemborosan.

- b. Efisiensi, sangat berhubungan erat dengan produktivitas. Pengukuran efisiensi dilakukan dengan menggunakan perbandingan antara *output* yang dihasilkan terhadap *input* yang digunakan.
- c. Efektivitas adalah hubungan antara keluaran dengan tujuan atau sasaran yang harus dicapai. Kegiatan operasional dikatakan efektif apabila proses kegiatan mencapai tujuan dan sasaran akhir kebijakan.

Menurut Nordiawan (2010) terdapat beberapa karakteristik Anggaran Berbasis Kinerja yaitu sebagai berikut :

- a. Mengklasifikasikan akun-akun dalam anggaran berdasarkan fungsi dan aktivitas serta unit organisasi dan rincian belanja.
- b. Menyelidiki dan mengukur aktivitas guna mendapatkan efisiensi maksimum dan standar biaya.
- c. Mendasarkan anggaran untuk periode yang akan datang pada biaya per unit standar dikalikan dengan jumlah unit aktivitas yang diperkirakan harus dilakukan pada periode tersebut.

Bastian (2010) menjelaskan bahwa setelah diterapkannya anggaran berbasis kinerja ternyata memiliki keunggulan, yaitu meliputi :

- a. Memungkinkan pendelegasian wewenang dalam pengambilan keputusan.

- b. Merangsang partisipasi dan memotivasi unit kerja melalui proses pengusulan dan penilaian anggaran yang bersifat faktual.
- c. Membantu fungsi perencanaan dan mempertajam pembuatan keputusan.
- d. Memungkinkan alokasi dana secara optimal dengan didasarkan pada efisiensi unit kerja.
- e. Menghindarkan pemborosan.

Menurut Kementerian Keuangan (2016) ruang lingkup di dalam penganggaran berbasis kinerja dibagi dalam beberapa lingkup, yaitu sebagai berikut :

1. Menentukan visi dan misi (yang mencerminkan strategi organisasi), tujuan, sasaran, dan target

Dalam penentuan visi, misi, tujuan, sasaran, dan target merupakan tahap pertama yang harus ditetapkan suatu organisasi dan menjadi tujuan tertinggi yang hendak dicapai sehingga setiap indikator kinerja harus dikaitkan dengan komponen tersebut. Oleh karena itu, penentuan komponen-komponen tidak hanya ditentukan oleh pemerintah tetapi juga mengikutsertakan masyarakat sehingga dapat diperoleh informasi mengenai kebutuhan publik.

2. Menentukan Indikator Kinerja.

Indikator Kinerja adalah ukuran kuantitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, indikator kinerja harus merupakan suatu yang akan dihitung dan diukur serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat tingkat kinerja baik

dalam tahapan perencanaan, tahap pelaksanaan maupun tahap setelah kegiatan selesai dan bermanfaat (berfungsi). Menurut Kemenkeu (2015) indikator kinerja meliputi:

- a. Masukan (Input) adalah sumber daya yang digunakan dalam suatu proses untuk menghasilkan keluaran yang telah direncanakan dan ditetapkan sebelumnya. Indikator masukan meliputi dana, sumber daya manusia, sarana dan prasarana, data dan informasi lainnya yang diperlukan.
- b. Keluaran (Output) adalah sesuatu yang terjadi akibat proses tertentu dengan menggunakan masukan yang telah ditetapkan. Indikator keluaran dijadikan landasan untuk menilai kemajuan suatu aktivitas atau tolok ukur dikaitkan dengan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan dengan baik dan terukur.
- c. Hasil (Outcome) adalah suatu keluaran yang dapat langsung digunakan atau hasil nyata dari suatu keluaran. Indikator hasil adalah sasaran program yang telah ditetapkan.
- d. Manfaat (Benefit) adalah nilai tambah dari suatu hasil yang manfaatnya akan nampak setelah beberapa waktu kemudian. Indikator manfaat menunjukkan hal-hal yang diharapkan dicapai bila keluaran dapat diselesaikan dan berfungsi secara optimal.

- e. Dampak (Impact) pengaruh atau akibat yang ditimbulkan oleh manfaat dari suatu kegiatan. Indikator dampak merupakan akumulasi dari beberapa manfaat yang terjadi, dampaknya baru terlihat setelah beberapa waktu kemudian.
3. Evaluasi dan pengambilan keputusan terhadap pemilihan dan prioritas program

Dalam kegiatan ini meliputi penyusunan peringkat-peringkat alternatif dan selanjutnya mengambil keputusan atas program/kegiatan yang dianggap menjadi prioritas. Dilakukannya pemilihan dan prioritas program/kegiatan mengingat sumber daya yang terbatas.

4. Analisa Standar Biaya (ASB)

ASB merupakan standar biaya suatu program atau kegiatan sehingga alokasi anggaran menjadi lebih rasional. Dilakukannya ASB dapat meminimalisir kesepakatan antara eksekutif dan legislatif untuk melonggarkan alokasi anggaran pada tiap-tiap unit kerja sehingga anggaran tersebut tidak efisien. Dalam menyusun ABK perlu memperhatikan prinsip-prinsip penganggaran, perolehan data dalam membuat keputusan anggaran, siklus perencanaan anggaran daerah, struktur APBN atau APBD, dan penggunaan ASB. Dalam menyusun ABK yang perlu mendapat perhatian adalah memperoleh data kuantitatif dan membuat keputusan penganggarnya.

Menurut Yuwono, Indrajaya, dan Hariyandi (2005) terdapat persyaratan dalam penerapan anggaran berbasis kinerja dengan baik di lembaga pemerintah daerah yaitu:

- a. Pertama, keterlibatan DPRD dalam perencanaan anggaran karena DPRD merupakan wakil dari masyarakat sehingga dalam proses perencanaan anggaran harus dilibatkan agar menimbulkan konsekuensi DPRD yang harus proaktif dan dapat menetapkan dua pokok hal yaitu arah dan kebijakan umum APBD serta strategi dan prioritas APBD.
- b. Kedua, adanya desentralisasi wewenang hingga ke level unit kerja sebagai pusat pertanggungjawaban. Dalam hal ini anggaran digunakan untuk alokasi sejumlah dana kepada unit kerja untuk mengelola sumber dana yang ada.

Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 Pasal 39 Ayat 2 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah disebutkan bahwa penyusunan anggaran berdasarkan prestasi kerja dilakukan berdasarkan capaian kinerja, indikator kinerja, analisis standar belanja, standar satuan harga, dan standar pelayanan minimal. Selanjutnya, dalam penjelasan Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 dijelaskan bahwa untuk dapat mengendalikan tingkat efisiensi dan efektivitas anggaran maka dalam perencanaan anggaran perlu diperhatikan sebagai berikut :

- a. Penerapan serta jelas tujuan dan sasaran, hasil, dan manfaat serta indikator kinerja yang ingin dicapai.

- b. Penetapan prioritas kegiatan dan penghitungan beban kerja, serta penetapan harga satuan yang rasional.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Ratmono dan Suryani (2016), dalam penelitian tersebut dengan judul “Anteseden dan Konsekuensi Keberhasilan Implementasi *Performance-Based Budgeting* pada Pemerintah Daerah”. Dalam penelitian tersebut menggunakan variabel kualitas sumber daya manusia, penggunaan teknologi informasi, penerapan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP), peran pengawasan intern/ekstern, dan penerapan *reward and punishment*. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa penerapan SPIP, peran pengawasan intern dan ekstern pemerintah, dan penerapan *reward and punishment* berpengaruh positif terhadap keberhasilan penganggaran berbasis kinerja. Sedangkan kualitas SDM dan penggunaan teknologi informasi berpengaruh negatif terhadap keberhasilan penganggaran berbasis kinerja.

Achyani dan Cahya (2011), dalam penelitian tersebut dengan judul “Analisa Aspek Rasional Dalam Penganggaran Publik Terhadap Efektivitas Pengimplentasian Anggaran Berbasis Kinerja pada Pemerintah Kota Surakarta”. Dalam penelitian tersebut menggunakan variabel sumber daya, informasi, dan orientasi tujuan. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa sumber daya dan informasi berpengaruh positif terhadap efektivitas pengimplementasian anggaran berbasis kinerja pada Pemerintah Kota Surakarta.



Nabilasari (2015), dalam penelitian tersebut dengan judul “Pengaruh Pengawasan Inspektorat dan Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial SKPD”. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa pengawasan inspektorat dan partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial SKPD.

Sriharioto dan Wardhani (2012), dalam penelitian tersebut dengan judul “*Good Governance*, Kompetensi KPPN dan Persepsi Keberhasilan Pelaksanaan Penganggaran Berbasis Kinerja Satuan Kerja Kementrian/Lembaga”. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa penerapan prinsip *good governance* (aturan dan kualitas peraturan serta teknologi informasi berpengaruh positif terhadap keberhasilan pelaksanaan penganggaran berbasis kinerja. Sedangkan pengaruh penerapan prinsip *good governance* (akuntabilitas, transparansi, dan partisipasi) berpengaruh negatif terhadap keberhasilan pelaksanaan penganggaran berbasis kinerja pada satuan kerja kementrian atau lembaga.

Sembiring (2009), dalam penelitian dengan judul “Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Berbasis Kinerja”. Hasil dari penelitian tersebut adalah bahwa secara simultan komitmen organisasi, peyempurnaan sistem administrasi, sumber daya, serta *reward and punishment* berpengaruh signifikan terhadap APBD berbasis kinerja.

Hotdianty (2016), dalam penelitian tersebut dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Penyempurnaan Sistem Administrasi, Sumber Daya Manusia,

Reward dan Punishment terhadap Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja”. Hasil dari penelitian tersebut adalah gaya kepemimpinan, penyempurnan sistem administrasi, sumber daya manusia, dan reward berpengaruh positif terhadap penyusunan anggaran berbasis kinerja. Sedangkan punishment berpengaruh negatif terhadap penyusunan anggaran berbasis kinerja.

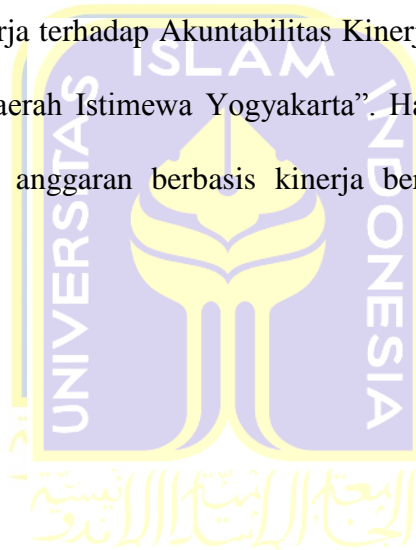
Anisatus dan Purnomosidhi (2015), dalam penelitian tersebut dengan judul “Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia dan Komitmen Tujuan terhadap Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Pemoderasi”. Hasil penelitian tersebut adalah kualitas sumber daya manusia berpengaruh positif dan komitmen tujuan serta budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap keberhasilan implementasi anggaran berbasis kinerja dalam konteks Perguruan Tinggi BLU.

Pratama, dkk (2017), dalam penelitian tersebut dengan judul “Determinan Efektivitas Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja dan Penerapan Anggaran di Pemerintah Daerah”. Hasil penelitian tersebut adalah pemahaman, pelatihan, dan tekanan eksternal berpengaruh positif terhadap efektivitas implementasi anggaran berbasis kinerja.

Adiwirya dan Sudana (2015), dalam penelitian tersebut dengan judul “Akuntabilitas, Transparansi, dan Anggaran Berbasis Kinerja pada Satuan Kerja Perangkat Daerah”. Hasil penelitian tersebut adalah bahwa akuntabilitas dan transparansi berpengaruh positif terhadap anggaran berbasis kinerja.

Sumampow, dkk (2017), dalam penelitian tersebut dengan judul “Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia dan Penggunaan Anggaran terhadap Efektivitas Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Daerah Provinsi Sulawesi Utara”. Hasil penelitian tersebut adalah kompetensi sumber daya manusia dan penggunaan anggaran berpengaruh positif terhadap efektivitas penerapan anggaran berbasis kinerja.

Samara (2016), dalam penelitian yang berjudul “Analisis Penyelenggaraan Anggaran Berbasis Kinerja terhadap Akuntabilitas Kinerja pada Kanwil Kementerian Hukum dan HAM di Daerah Istimewa Yogyakarta”. Hasil dari penelitian tersebut adalah penyelenggaraan anggaran berbasis kinerja berpengaruh positif terhadap akuntabilitas kinerja.



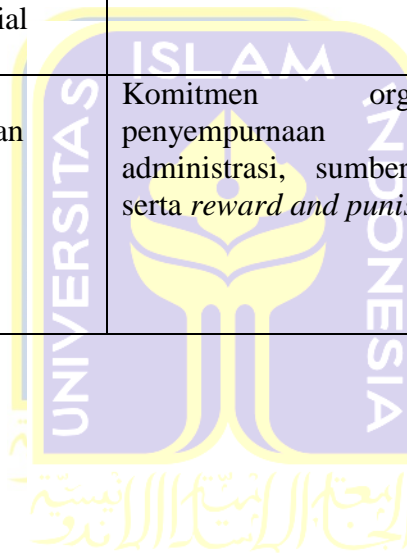
Tabel 2.1

Tabel Penelitian Terdahulu

Peneliti	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
Ratmono dan Suryani (2016)	Anteseden dan Konsekuensi Keberhasilan Implementasi <i>Performance-Based Budgeting</i> pada Pemerintah Daerah.	Kualitas SDM, Penggunaan Teknologi Informasi, Praktek SPIP, Peran Pengawasan, <i>Reward and Pusihment</i> , Akuntabilitas SKPD.	Penerapan SPIP, peran pengawasan, dan penerapan <i>reward and punishment</i> berpengaruh positif sedangkan kualitas SDM dan penggunaan TI berpengaruh negatif terhadap keberhasilan implementasi <i>performance-based budgeting</i> pada pemerintah daerah.
Achyani dan Cahya (2011)	Analisa Aspek Rasional dalam Penganggaran Publik Terhadap Efektivitas Pengimplementasian Anggaran Berbasis Kinerja pada Pemerintah Kota Surakarta.	Sumber daya, informasi, dan orientasi tujuan.	Sumber daya dan informasi berpengaruh positif sedangkan orientasi tujuan berpengaruh negatif terhadap efektivitas pengimplementasian anggaran berbasis kinerja pada Pemerintah Kota Surakarta.
Sriharioto dan Wardhani (2012)	<i>Good Governance</i> , Kompetensi KPPN dan Persepsi Keberhasilan Pelaksanaan Penganggaran Berbasis Kinerja Satuan Kerja Kementrian/Lembaga.	Prinsip <i>Good Governance</i> , Kompetensi KPPN, dan Persepsi Keberhasilan Penganggaran Berbasis Kinerja.	Teknologi informasi berpengaruh positif dan akuntabilitas, transparansi, dan partisipasi berpengaruh negatif terhadap keberhasilan pelaksanaan penganggaran berbasis kinerja pada satuan kerja kementrian/lembaga.
Hotdianty (2016)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Penyempurnaan Sistem Administrasi, Sumber Daya	Gaya kepemimpinan, penyempurnaan sistem administrasi, SDM, <i>reward</i>	Gaya kepemimpinan, penyempurnaan sistem administrasi, sumber daya manusia, dan <i>reward</i>

	Manusia, <i>Reward dan Punishment</i> terhadap Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja.	<i>and punishment.</i>	berpengaruh positif sedangkan <i>punishment</i> berpengaruh negatif terhadap penyusunan anggaran berbasis kinerja.
Anisatus dan Purnomoosidhi (2015)	Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia dan Komitmen Tujuan terhadap Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Pemoderasi.	Kualitas SDM, komitmen tujuan, budaya organisasi, implementasi anggaran berbasis kinerja.	Kualitas SDM berpengaruh positif sedangkan komitmen tujuan dan budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap keberhasilan implementasi anggaran berbasis kinerja dalam konteks Perguruan Tinggi BLU.
Pratama, dkk (2017)	Determinan Efektivitas Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja dan Penerapan Anggaran di Pemerintah Daerah.	Pemahaman, pelatihan, tekanan eksternal, penerapan anggaran.	Pemahaman, pelatihan, dan tekanan eksternal berpengaruh positif terhadap efektivitas implementasi anggaran berbasis kinerja.
Adiwirya dan Sudana (2015)	Akuntabilitas, Transparansi, dan Anggaran Berbasis Kinerja pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Denpasar.	Akuntabilitas, transparansi, dan anggaran berbasis kinerja.	Akuntabilitas dan transparansi berpengaruh positif terhadap anggaran berbasis kinerja pada satuan kerja perangkat daerah Kota Denpasar.
Sumampow, dkk (2017)	Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia dan Penggunaan Anggaran terhadap Efektivitas Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Daerah Provinsi Sulawesi Utara.	Pengaruh kompetensi SDM, penggunaan anggaran, dan efektivitas penerapan anggaran berbasis kinerja.	Kompetensi sumber daya manusia dan penggunaan anggaran berpengaruh positif terhadap efektivitas penerapan anggaran berbasis kinerja.
Samara (2016) Skripsi	Analisis Penyelenggaraan Anggaran Berbasis Kinerja	Penyelenggaraan anggaran berbasis kinerja dan	Penyelenggaraan anggaran berbasis kinerja berpengaruh positif terhadap

	terhadap Akuntabilitas Kinerja pada Kanwil Kementerian Hukum dan HAM di Daerah Istimewa Yogyakarta.	akuntabilitas kinerja.	akuntabilitas kinerja pada kanwil Kementerian Hukum dan HAM di DIY.
Nabilasari (2015)	Pengaruh Pengawasan Inspektorat dan Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial SKPD	Pengaruh pengawasan, partisipasi, dan kinerja manajerial SKPD.	Pengawasan inspektorat dan partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial SKPD.
Sembiring (2009)	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi penyusunan APBD Berbasis Kinerja	Komitmen organisasi, penyempurnaan sistem administrasi, sumber daya, serta <i>reward and punishment</i> .	Secara simultan komitmen organisasi, penyempurnaan sistem administrasi, sumber daya, <i>reward and punishment</i> berpengaruh signifikan terhadap APBD berbasis kinerja.



### 2.3 Teori Agency

Jensen dan Meckling (1976) dalam teori agensi yang menggambarkan adanya pemisahan kepemilikan (*principal*) dengan pengendalian (*agent*) dalam suatu organisasi. Dari sudut pandang teori agensi bahwa *principal* membawahi agen untuk melaksanakan kinerja yang efisien. Dalam teori agensi mengasumsikan bahwa kinerja yang efisien dalam suatu organisasi ditentukan oleh usaha dan pengaruh kondisi lingkungan. Berdasarkan teori agensi di bidang akuntabilitas publik, Mahmudi (2011) menyatakan bahwa akuntabilitas publik adalah kewajiban pemegang amanah atau pemerintah (*agent*) untuk memberikan pertanggungjawaban, menyajikan, melaporkan, dan mengungkapkan segala aktivitas dan kegiatan yang menjadi tanggung jawab kepada pihak pemberi amanah dalam hal ini yang dimaksud adalah masyarakat atau diwakili oleh DPRD (*principal*) yang memiliki hak dan kewenangan untuk meminta pertanggungjawaban.

Berdasarkan teori agensi, dapat digambarkan bahwa hubungan pemerintah dengan masyarakat dapat dikatakan sebagai hubungan keagenan. Dalam prakteknya pelaporan pelaksanaan anggaran pada pemerintah daerah didasari teori keagenan. Pemerintah daerah bertindak sebagai agen yang mempunyai kewajiban untuk menyajikan laporan pelaksanaan anggaran yang bermanfaat sebagai pertanggungjawaban. Rakyat akan mengawasi perilaku pemerintah dan menyelaraskan tujuan yang diinginkan dengan tujuan pemerintah. Dalam melakukan pengawasan tersebut maka rakyat memiliki hak dan kewenangan untuk meminta

pertanggungjawaban atas pengelolaan sumber daya yang diamanahkan melalui pelaporan keuangan secara periodik. Dalam suatu pemerintahan, hubungan antara pemerintah dan para pengguna informasi anggaran dapat digambarkan sebagai suatu hubungan keagenan (Rosalin, 2011).

## **2.4 Model yang Diusulkan**

Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu, maka disimpulkan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi *Performance Based Budgeting* antara lain :

### **2.4.1 Akuntabilitas, Transparansi, dan Partisipasi**

Akuntabilitas dapat diartikan sebagai pertanggungjawaban. Mardiasmo (2018) menyatakan bahwa akuntabilitas publik adalah kewajiban pemegang amanah (*agent*) untuk memberikan pertanggungjawaban, menyajikan, melaporkan, dan mengungkapkan segala aktivitas dan kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya kepada pihak pemberi amanah (*principal*) yang memiliki hak dan kewenangan untuk meminta pertanggungjawaban tersebut. Dalam menciptakan akuntabilitas publik maka perlu adanya petanggungjawaban dan sistem koordinasi yang baik.

Transparansi dapat diartikan sebagai adanya penjelasan manajemen sektor publik mengenai aktivitas, program, dan kebijakan yang sudah ataupun sedang dijalankan (Mahmudi, 2011). Transparansi dalam keuangan publik merupakan prinsip *good governance* yang harus dipenuhi oleh organisasi sektor publik agar



mendapatkan informasi yang relevan dan aktual sehingga dapat membandingkan kinerja yang akan dicapai dengan yang sudah direncanakan.

Partisipasi menurut KBBI adalah perihal turut berperan serta dalam suatu kegiatan. Hal ini dimaksud adanya partisipasi dari pihak internal maupun eksternal dalam proses pengelolaan keuangan agar dapat tercapainya keberhasilan suatu anggaran.

#### 2.4.2 Kualitas Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia adalah kemampuan seorang individu, suatu organisasi, atau suatu sistem untuk melaksanakan fungsi-fungsi atau kewenangannya untuk mencapai tujuannya secara efektif dan efisien (Nurillah, 2014). Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang penting dan tidak dapat dipisahkan serta dilepaskan dari bagian organisasi maupun instansi. Sumber daya manusia juga menentukan perkembangan dan kemajuan dalam sebuah instansi. Sumber daya manusia sangat dibutuhkan didalam instansi karena sebagai penggerak, pemikir, dan perencana dalam sebuah instansi untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Dengan adanya SDM yang berkualitas maka akan dengan mudah sebuah instansi untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

#### 2.4.3 Praktik Sistem Pengendalian Intern Pemerintah

Menurut PP Nomor 60 Tahun 2008 Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) adalah proses yang integral pada tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara terus menerus oleh pimpinan dan seluruh pegawai untuk memberikan keyakinan

memadai atas tercapainya tujuan organisasi melalui kegiatan yang efektif, efisien, keandalan suatu laporan keuangan, pengamanan asset Negara, serta ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan.

Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) terdiri dari lima unsur, yaitu :

- a. Lingkungan pengendalian
- b. Penilaian risiko
- c. Kegiatan pengendalian
- d. Informasi dan komunikasi
- e. Pemantauan pengendalian intern.

Praktik SPIP sangat penting di dalam suatu organisasi dikarenakan untuk mencapai tujuan yang diharapkan dan mencapai sasaran yang telah direncanakan. Pentingnya SPIP untuk mencapai tata kelola pemerintahan yang baik maka pimpinan suatu organisasi atau instansi menjadikan penerapan praktik SPIP menjadi tanggung jawab bersama antara pimpinan dengan karyawan.

#### 2.4.4 Peran Pengawasan

Menurut Sarwoto (2010) pengawasan adalah kegiatan manajer yang mengusahakan agar pekerjaan-pekerjaan terlaksana sesuai dengan rencana yang ditetapkan dan hasil yang dikehendaki. Pengawasan berfungsi untuk mengamati dan menilai kegiatan yang dilakukan dalam sebuah organisasi atau instansi untuk menjamin seluruh pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan rencana yang ditetapkan sebelumnya untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

Aspek pengawasan dalam penyusunan anggaran yaitu dengan membandingkan antara prestasi dengan yang dianggarkan. Dengan diterapkannya fungsi pengawasan maka suatu organisasi atau instansi dapat menggunakan anggaran dengan efisien dan tidak pemborosan dalam penggunaan anggaran. Sehingga dengan mudah suatu organisasi tersebut untuk mencapai tujuannya.

#### 2.4.5 Penggunaan Teknologi Informasi

Menurut Warsita (2008) teknologi informasi adalah sarana dan prasarana (hardware, software, useware) sistem dan metode untuk memperoleh, mengirimkan, mengolah, menafsirkan, menyimpan, mengorganisasikan, dan menggunakan data secara bermakna. Teknologi informasi dioperasionalkan untuk memperoleh, mengkomunikasikan, dan menyajikan sebuah data. Di zaman modern seperti saat ini penggunaan teknologi informasi sangat dibutuhkan. Dalam penggunaan teknologi informasi diharapkan dapat membantu pihak yang berkepentingan dalam bertukar informasi dan memudahkan dalam melakukan suatu kegiatan. Dengan adanya teknologi informasi maka data ataupun informasi akan mudah didapat dan terdapat keakuratan dalam informasi tersebut.

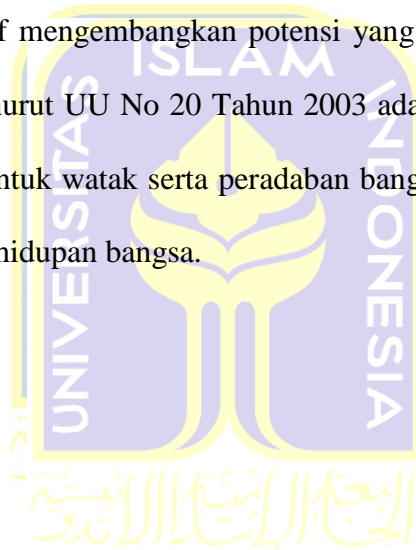
#### 2.4.6 Reward and Punishment

Reward atau penghargaan adalah suatu bentuk apresiasi yang diberikan oleh perorangan atau suatu lembaga yang berprestasi dan berhasil dalam mencapai tujuan tertentu (Mahmudi, 2015). Reward atau penghargaan biasanya memotivasi karyawan untuk melakukan hal yang bermanfaat untuk keberhasilan suatu organisasi.

Punishment atau hukuman adalah suatu cara yang dilakukan untuk mengarahkan sebuah tingkah laku agar dapat diterima oleh umum. Sebuah aturan dan hukum sebagai alat pengendali suatu organisasi agar dalam kinerja suatu organisasi sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

#### 2.4.7 Tingkat Pendidikan

Menurut UU No 20 Tahun 2003 pengertian pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi yang ada dalam dirinya. Tujuan pendidikan nasional menurut UU No 20 Tahun 2003 adalah untuk mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa.

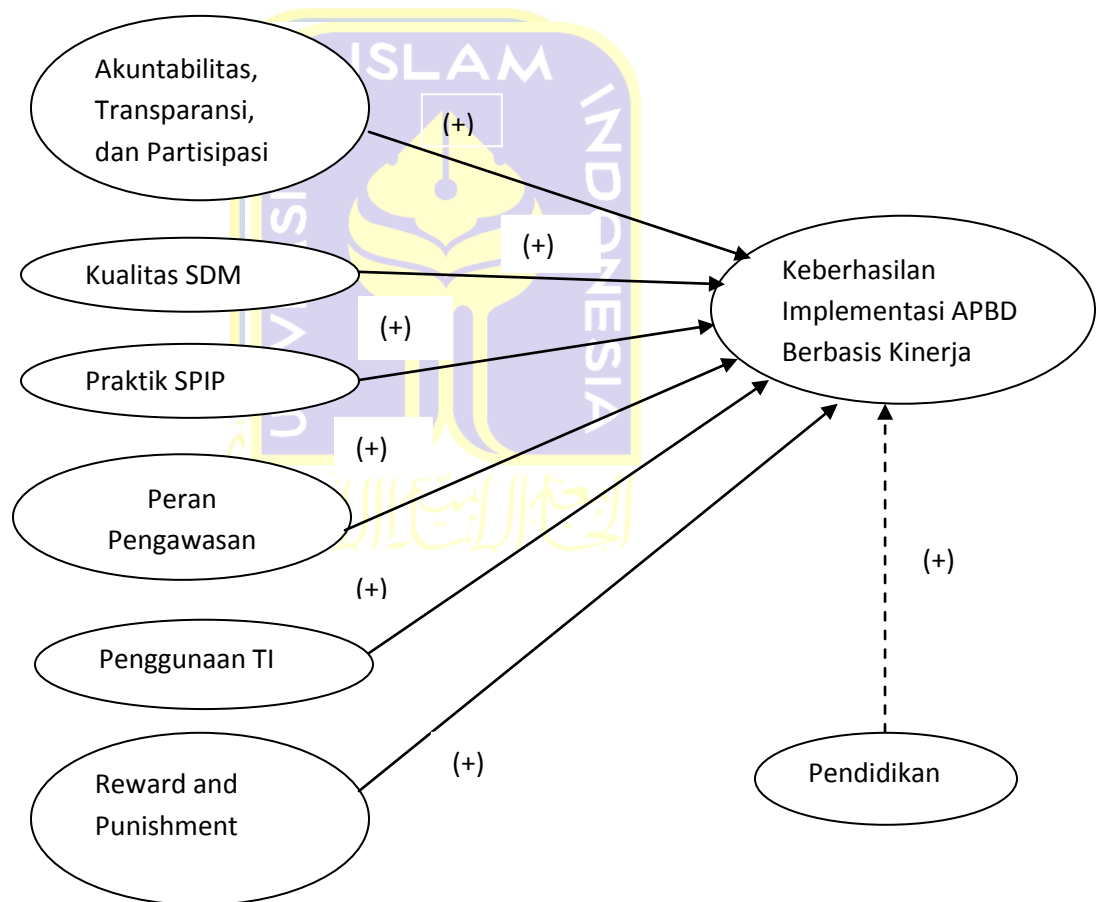


## 2.5 Kerangka Pemikiran

Penentuan faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi anggaran berbasis kinerja ditentukan dengan melihat teori dan penelitian terdahulu sehingga kerangka pemikiran penelitian yang akan diajukan adalah sebagai berikut:

Gambar 2.1

Kerangka Pemikiran



## **2.6 Pengembangan Hipotesis**

### **2.6.1 Akuntabilitas, Transparansi, dan Partisipasi terhadap Keberhasilan Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja**

Sebagaimana telah dijelaskan dalam landasan teori menurut perspektif teori agency, bahwa anggaran digunakan sebagai pertanggungjawaban. Dari teori agency tersebut dapat disimpulkan faktor faktor yang mempengaruhi anggaran juga akan mempengaruhi keberhasilan penerapan anggaran berbasis kinerja. Dalam tata kelola organisasi sektor publik dikenal prinsip *Good Governance*. Dalam prinsip tersebut dikenal beberapa aspek salah satunya yaitu akuntabilitas dan transparansi. Dalam akuntabilitas publik maka perlu pertanggungjawaban dan koordinasi yang baik agar informasi yang diberikan akurat (Mardiasmo, 2018). Dalam transparansi publik, organisasi sektor publik sebagai pengelola dana publik maka harus menyediakan informasi keuangan yang akurat, relevan, dan dapat dipercaya. Transparansi tersebut dapat menilai unsur korupsi dan manipulasi dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pertanggungjawaban anggaran.

Prinsip akuntabilitas harus diimbangi dengan prinsip transparansi dan partisipasi. Transparansi dibangun dari sistem informasi dan informasi tersebut langsung dapat diakses oleh pihak yang berkepentingan. Sedangkan dalam partisipasi mengacu bahwa pihak yang berkepentingan memiliki hak suara dalam pembuatan keputusan baik secara langsung maupun melalui lembaga perantaranya. Hal ini menunjukkan bahwa akuntabilitas, transparansi, dan partisipasi dibutuhkan

dalam proses penyusunan anggaran agar dapat dipertanggungjawabkan dan informasi yang didapat akurat dan relevan, semakin tinggi tingkat akuntabilitas, transparansi, dan partisipasi maka akan semakin berhasil proses penyusunan anggaran.

Hasil penelitian Adiwirya dan Sudana (2015) yang membuktikan bahwa akuntabilitas dan transparansi berpengaruh positif terhadap keberhasilan pelaksanaan penganggaran berbasis kinerja. Berdasarkan hal tersebut, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

*H1 : Akuntabilitas, Transparansi, dan Partisipasi berpengaruh positif terhadap keberhasilan penerapan APBD berbasis kinerja.*

#### **2.6.2 Kualitas Sumber Daya Manusia terhadap Keberhasilan Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja**

Sebagaimana telah dijelaskan dalam landasan teori menurut perspektif teori agency, bahwa anggaran digunakan sebagai pertanggungjawaban. Dari teori agency tersebut dapat disimpulkan faktor faktor yang mempengaruhi anggaran juga akan mempengaruhi keberhasilan penerapan anggaran berbasis kinerja. Dalam hal ini kualitas sumber daya manusia adalah kemampuan seseorang atau individu suatu organisasi (kelembagaan) untuk melaksanakan fungsi-fungsi atau kewenangannya untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien (Winidyaningrum, 2009). Dalam implementasi penganggaran berbasis kinerja maka dibutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas.

Sumber Daya Manusia memiliki peran penting dalam proses penyusunan anggaran. Sehingga dalam penganggaran diperlukan SDM yang memiliki kemampuan yang berkaitan dengan pengetahuan, ketrampilan, dan sikap dalam menyelesaikan kinerjanya sehingga dapat mencapai tujuannya dan suatu anggaran dapat terencana dan terrealisasi dengan baik. Jika kualitas sumber daya manusia dilaksanakan dengan baik, maka akan dengan mudah penganggaran berbasis kinerja diterapkan dan diimplementasikan.

Hasil penelitian Sumampow (2017) yang membuktikan bahwa sumber daya berpengaruh positif terhadap efektivitas penerapan anggaran berbasis kinerja. Bukti penelitian ini juga didukung dari hasil penelitian Anisatus dan Purnomosidhi (2015) yang membuktikan bahwa kualitas sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap keberhasilan implementasi anggaran berbasis kinerja dalam konteks perguruan tinggi BLU. Berdasarkan hal tersebut, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

*H2 : Kualitas Sumber Daya Manusia berpengaruh positif terhadap keberhasilan penerapan APBD berbasis kinerja.*

### **2.6.3 Praktik Sistem Pengendalian Intern Pemerintah terhadap Keberhasilan Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja**

Sebagaimana telah dijelaskan dalam landasan teori menurut perspektif teori agency, bahwa anggaran digunakan sebagai pertanggungjawaban. Dari teori agency tersebut dapat disimpulkan faktor faktor yang mempengaruhi anggaran juga akan



mempengaruhi keberhasilan penerapan anggaran berbasis kinerja. Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) adalah proses yang integral pada tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara terus menerus oleh pimpinan dan seluruh pegawai untuk memberikan keyakinan memadai atas tercapainya tujuan organisasi. Dapat terwujudnya penyelenggaraan tata kelola pemerintahan yang baik salah satunya dipengaruhi oleh Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP). Penyelenggaraan pemerintahan memiliki banyak kegiatan dan sangat luas seperti perencanaan, pelaksanaan, pertanggungjawaban, pengawasan, dan evaluasi. Sehingga dengan banyaknya kegiatan pemerintahan yang dilaksanakan maka perlu sistem pengendalian. Dengan demikian, sistem pengendalian intern pemerintah menjadi hal terpenting dalam *good governance*. Apabila SPIP dijalankan dengan baik maka tujuan dalam *good governance* akan dapat dengan mudah dicapai.

Hasil penelitian Ratmono dan Suryani (2016) yang membuktikan bahwa penerapan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) berpengaruh positif terhadap keberhasilan penganggaran berbasis kinerja. Berdasarkan hal tersebut, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

*H3 : Praktik Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) berpengaruh positif terhadap keberhasilan penerapan APBD berbasis kinerja.*

#### **2.6.4 Peran Pengawasan terhadap Keberhasilan Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja**

Sebagaimana telah dijelaskan dalam landasan teori menurut perspektif teori agency, bahwa anggaran digunakan sebagai pertanggungjawaban. Dari teori agency tersebut dapat disimpulkan faktor faktor yang mempengaruhi anggaran juga akan mempengaruhi keberhasilan penerapan anggaran berbasis kinerja. Menurut Sarwoto (2010) pengawasan adalah kegiatan mananjer yang mengusahakan agar pekerjaan-pekerjaan terlaksana sesuai dengan rencana yang ditetapkan dan hasil yang dikehendaki. Tujuan pengawasan dalam pelaksanaan pemerintahan yaitu untuk mencegah penyimpangan pencapaian tujuan yang telah direncanakan, agar proses kerja yang telah dilaksanakan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan dan tidak dilakukan penyimpangan, untuk mencegah dan menghilangkan hambatan yang mungkin terjadi, serta untuk mencegah penyalahgunaan wewenang.

Fungsi pengawasan pada dasarnya merupakan proses untuk memastikan agar perencanaan yang telah dirancang sesuai dengan apa yang diharapkan sehingga tidak menyimpang dari perencanaan tersebut. Sehingga dalam hal itu sangat dibutuhkan pengawasan dari pihak internal maupun eksternal dalam suatu instansi atau organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa diperlukan pengawasan dalam pemerintahan agar dapat mencegah terjadinya penyimpangan antara perencanaan dengan pelaksanaan anggaran. Dengan peran pengawasan yang tinggi, maka penyimpangan

dalam suatu instansi akan semakin berkurang dan rencana yang sudah ditetapkan akan dengan mudah dicapai.

Hasil penelitian Nabilasari (2015) yang membuktikan bahwa peran pengawasan inspektorat berpengaruh positif terhadap penyusunan anggaran. Berdasarkan hal tersebut, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

*H4 : Peran pengawasan berpengaruh positif terhadap keberhasilan penerapan APBD berbasis kinerja*

#### **2.6.5 Penggunaan Teknologi Informasi terhadap Keberhasilan Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja**

Sebagaimana telah dijelaskan dalam landasan teori menurut perspektif teori agency, bahwa anggaran digunakan sebagai pertanggungjawaban. Dari teori agency tersebut dapat disimpulkan faktor faktor yang mempengaruhi anggaran juga akan mempengaruhi keberhasilan penerapan anggaran berbasis kinerja. Menurut Warsita (2008) teknologi informasi adalah sarana dan prasarana (hardware, software, useware) sistem dan metode untuk mmeperoleh, mengirimkan, mengolah, menafsirkan, menyimpan, mengorganisasikan, dan menggunakan data secara bermakna. Di zaman modern seperti sekarang ini, penggunaan teknologi informasi merupakan hal yang penting karena terdapat banyak suatu instansi maupun organisasi yang menerapkan teknologi informasi untuk mendukung berbagai kegiatan. Dengan adanya teknologi informasi yang semakin canggih maka dengan mudah suatu informasi dapat diterima dan diakses oleh siapapun. Sehingga, dalam

penggunaan teknologi informasi dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas suatu pekerjaan, sehingga akan mempermudah dalam melakukan pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahwa dengan adanya teknologi informasi maka akan mempermudah mendapatkan informasi dan lebih efektif dalam melakukan kinerja.

Hasil penelitian Sriharioto dan Ratna Wardhani (2012) membuktikan bahwa teknologi informasi berpengaruh positif terhadap keberhasilan pelaksanaan penganggaran berbasis kinerja. Bukti penelitian ini juga didukung dari hasil penelitian Achyani dan Cahya (2011) juga menunjukkan bahwa informasi berpengaruh positif terhadap efektivitas pengimplementasian anggaran berbasis kinerja pada Pemerintah Kota Surakarta. Berdasarkan hal tersebut, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

*H5 : Penggunaan teknologi informasi berpengaruh positif terhadap keberhasilan penerapan APBD berbasis kinerja.*

#### **2.6.6 Reward and Punishment terhadap Keberhasilan Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja**

Sebagaimana telah dijelaskan dalam landasan teori menurut perspektif teori agency, bahwa anggaran digunakan sebagai pertanggungjawaban. Dari teori agency tersebut dapat disimpulkan faktor faktor yang mempengaruhi anggaran juga akan mempengaruhi keberhasilan penerapan anggaran berbasis kinerja. *Reward* adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atau jasa yang diberikan kepada perusahaan

(Hasibuan, 2007). *Punishment* adalah penderitaan yang diberikan atau ditimbulkan oleh seseorang sesudah terjadi suatu pelanggaran (Purwanto, 2009). Pemberian suatu *reward* (penghargaan) terhadap karyawan dapat menjadikan motivasi karyawan untuk bekerja dengan semaksimal mungkin dan bersaing dalam meningkatkan prestasi kinerja. Sedangkan dalam pemberian *punishment* (hukuman) diberikan kepada seseorang yang melakukan kesalahan atau pelanggaran yang menyimpang terhadap kinerja yang telah ditetapkan. Dengan adanya *punishment* (hukuman) dapat mencegah terjadinya pelanggaran dan memperkuat motivasi agar menghindarkan diri dari perbuatan yang menyimpang dalam kinerja, serta dapat meningkatkan kedisiplinan karyawan dalam kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa dengan adanya pemberian reward and punishment terhadap karyawan akan meningkatkan motivasi dan kedisiplinan karyawan dalam kinerjanya.

Hasil penelitian Sembiring (2009) yang membuktikan bahwa reward and punishment berpengaruh positif terhadap penerapan APBD berbasis kinerja di Tanah Karo. Sedangkan penelitian Hotdianty (2016) membuktikan bahwa reward (penghargaan) berpengaruh positif terhadap penyusunan anggaran berbasis kinerja dan punishment (hukuman) tidak berpengaruh terhadap penyusunan anggaran berbasis kinerja. Berdasarkan hal tersebut, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

*H6 : Reward and Punishment berpengaruh positif terhadap keberhasilan penerapan APBD berbasis kinerja.*

### **2.6.7 Tingkat Pendidikan terhadap Keberhasilan Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja**

Menurut Undang Undang No 20 Tahun 2003 pengertian pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi yang ada dalam dirinya. Tingkat pendidikan merupakan hal penting dan berpengaruh dalam proses penyusunan anggaran. Wawasan pengetahuan karyawan yang semakin luas akan mempengaruhi keberhasilan penyusunan anggaran. Semakin banyak ilmu pengetahuan yang didapatkan dan pengalaman maka dengan mudah seseorang menjalankan tugas yang dilimpahkan, sehingga dapat mencapai suatu keberhasilan dan tujuan. Dalam pengelolaan pelayanan publik pemerintah daerah harus melaksanakan secara efektif dan efisien. Sehingga dalam hal itu membutuhkan sumber daya manusia yang berpendidikan tinggi. Sumber daya dengan kualitas dan pendidikan tinggi akan membantu aparatur pemerintah dalam hal penyusunan anggaran daerah.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Penelitian yang akan dilakukan menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan bentuk penelitian menggunakan survey atau kuesioner. Alasan penulis menggunakan penelitian dengan pendekatan kuantitatif dengan mempertimbangkan yang dikemukakan Arikunto (2010) tentang sifat umum penelitian kuantitatif, antara lain: (1) kejelasan unsur dalam hal tujuan, subjek, sumber data dan rinci sejak awal, (2) dapat menggunakan sampel, (3) kejelasan desain penelitian, serta (4) analisis data dilakukan setelah semua data terkumpul. Penelitian dengan metode survey adalah metode penelitian dengan menggunakan kuesioner sebagai instrumen yang utama dalam mengumpulkan data.

#### **3.2 Populasi dan Sampel**

Dalam penelitian ini objek penelitian yang dipilih yaitu Pemerintah Daerah Kabupaten Sleman karena menjadi salah satu kabupaten yang meraih penghargaan dari KemenPAN-RB atas prestasinya dalam akuntabilitas kinerja dengan predikat sangat baik pada tahun 2016 dan menempati peringkat ke-8 hasil evaluasi kinerja pemerintah daerah tahun 2011 dan diraih 2 (dua) kali secara berturut-turut (Kepala Sekretaris Daerah Kabupaten Sleman, 2017). Dengan hal tersebut menunjukkan

bahwa Pemerintah Kabupaten Sleman merupakan salah satu contoh Pemerintah Daerah yang memiliki kinerja pemerintahan yang baik di Indonesia.

Sugiyono (2016) menjelaskan bahwa populasi adalah wilayah generalisasi atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Populasi dalam penelitian ini adalah 29 Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam lingkup Kabupaten Sleman.

Menurut Arikunto (2010) sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti. Seluruh populasi akan dijadikan sampel dalam penelitian yaitu sebanyak 29 SKPD yang terdiri dari 2 sekretariat, 1 inspektorat, 20 dinas, 5 badan, dan 1 satpol pp. Sampel dalam penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling* adalah teknik penentuan sampel berdasarkan dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2016). Hair, Anderson, Black, dan Babin (2010) menyampaikan jumlah minimum sampel untuk analisis berganda ialah 15-20 kali variabel yang diteliti. Penelitian ini terdiri dari delapan variabel, maka sampel yang diambil oleh penelitian ini sebanyak 140 responden. Sampel diperoleh dengan cara jumlah variabel dikali 15.

$$n = (15 \text{ s/d } 20) \times k$$

$$= 15 \times 8$$

$$= 120 \text{ responden}$$

Keterangan :

n = Jumlah sampel yang hendak diteliti.



k = Jumlah variabel

15 s/d 20 = Jumlah yang ditentukan menurut pendapat Hair.

Sampel dalam penelitian ini 4-5 pegawai di setiap SKPD. Responden dalam sampel penelitian terdiri dari kepala dan staff sub-bagian perencanaan serta kepala dan staff sub-bagian keuangan dari setiap SKPD. Mereka dipilih karena merupakan pejabat yang memiliki informasi mengenai perencanaan, penyusunan, dan pertanggungjawaban terhadap APBD. Jadi sampel yang ditentukan berjumlah 140 dan dianggap mampu mewakili pada setiap SKPD untuk dapat memperoleh informasi terhadap pelaksanaan APBD berbasis kinerja.

### **3.3 Metode Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian lapangan (*field research*) atau survei dengan teknik kuesioner. Menurut Sugiyono (2016) kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara member seperangkat pertanyaan atau pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Kuesioner yang digunakan adalah kuesioner tertutup yang telah diberi skor, dimana data tersebut nantinya akan dihitung secara statistik.

Pembagian kuesioner atau angket dilakukan oleh peneliti kepada kepala dan staff sub-bagian perencanaan serta kepala dan staff sub-bagian keuangan dari setiap SKPD. Sebelum pelaksanaan penelitian peneliti bermaksud untuk menjelaskan tujuan penelitian pada responden. Setelah responden mengerti tujuan, peneliti

memberikan penjelasan mengenai cara-cara pengisian kuesioner. Responden diberikan waktu dan diminta untuk mengisi data sesuai dengan yang tercantum dalam kuesioner. Jika kepala dan staff sub-bagian perencanaan serta kepala dan staff sub-bagian keuangan dari setiap SKPD yang menjadi responden belum mengerti atau ada pertanyaan yang belum jelas maka dapat ditanyakan pada peneliti.

### 3.4 Instrumen Data

Dalam penelitian ini, data diperoleh dari data primer dengan menggunakan metode survei yaitu menggunakan kuesioner. Kuesioner yang telah dibagikan sebelumnya berisi tentang setiap variabel yang digunakan baik variabel terikat (keberhasilan implementasi *performance based budgeting*) maupun variabel bebas (akuntabilitas, transparansi, dan partisipasi, sumber daya manusia, praktik SPIP, peran pengawasan, serta *reward and punishment*) menggunakan kuesioner dengan skala likert. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2016). Skala likert berisi lima tingkat jawaban, berikut tabel skor dalam skala likert :

Jawaban	Skor
Sangat setuju	5
Setuju	4
Netral	3
Tidak setuju	2
Sangat tidak setuju	1

### 3.5 Variabel Penelitian

Variabel adalah apapun yang dapat membedakan atau membawa variasi pada nilai. Nilai bisa berbeda pada berbagai waktu untuk objek atau orang yang sama, atau pada waktu yang sama untuk objek atau orang yang berbeda (Uma Sekaran, 2007).

Variabel dalam penelitian ini, terbagi menjadi tiga antara lain:

#### 3.5.1 Variabel Terikat atau Variabel Dependen (Y)

Menurut Sugiyono (2016) “Variabel dependen atau terikat adalah variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat, karena adanya variabel bebas.” Dalam penelitian ini variabel terikat adalah Keberhasilan Implementasi *Performance Based Budgeting* di Pemerintah Daerah. Mahmudi (2011) menjelaskan bahwa anggaran berbasis kinerja merupakan sistem penganggaran yang dilakukan dengan memperhatikan antara anggaran (input) dengan keluaran (output) dan hasil (outcome) yang diharapkan dari kegiatan dan program termasuk efisiensi dalam pencapaian keluaran dan hasil tersebut.

Indikator yang akan dibahas dalam variabel ini adalah:

- a. Aktivitas dan output dalam dokumen anggaran jelas.
- b. Terdapat partisipasi dari staff dan pemahan staff dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja.
- c. Adanya sistem database dalam memonitor pelaksanaan anggaran.
- d. Adanya laporan berkala dan review terhadap laporan anggaran.

- e. Adanya informasi kinerja bermanfaat untuk menghemat biaya, mengambil keputusan, meningkatkan koordinasi antar staff, memperbaiki efektivitas pelaksanaan program, dan meningkatkan kualitas pelayanan publik.

Sedangkan pengukuran variabel Keberhasilan Implementasi *Performance Based Budgeting* mengadaptasi pertanyaan yang dikembangkan oleh Sriharioto dan Wardani (2012) berupa 10 pertanyaan menggunakan skala ordinal dengan teknik skala *likert* 1-5.

### **3.5.2 Variabel bebas atau Variabel Independen (X)**

Variabel bebas atau variabel independen merupakan variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (Sugiyono, 2016). Dalam penelitian ini variabel bebas yang digunakan adalah kualitas sumber daya manusia, praktik Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP), peran pengawasan, serta *reward and punishment*.

#### **3.5.2.1 Akuntabilitas, transparansi, dan partisipasi (X<sub>1</sub>)**

Mardiasmo (2018) menyatakan bahwa akuntabilitas publik adalah kewajiban pemegang amanah (agent) untuk memberikan pertanggungjawaban, menyajikan, melaporkan, dan mengungkapkan segala aktivitas dan kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya kepada pihak pemberi amanah (principal). Transparansi dapat diartikan sebagai adanya penjelasan manajemen sektor publik mengenai aktivitas, program, dan kebijakan yang sudah ataupun sedang dijalankan (Mahmudi, 2011). Partisipasi menurut KBBI adalah perihal turut berperan serta dalam suatu kegiatan.

Hal ini dimaksud adanya partisipasi dari pihak internal maupun eksternal dalam proses pengelolaan keuangan agar dapat tercapainya keberhasilan suatu anggaran.

Dalam variabel ini indikator yang akan dibahas adalah adanya sosialisasi dan aturan pelaksanaan anggaran, adanya evaluasi BPK pada setiap tahun, adanya pelaporan perencanaan kas pada setiap tahun, serta adanya pelaporan realisasi pelaksanaan anggaran pada setiap bulan. Pengukuran variabel akuntabilitas dan transparansi mengadaptasi pertanyaan yang dikembangkan oleh Sriharioto dan Wardani (2012) menggunakan skala ordinal dengan teknik skala likert 5 poin dengan 6 pertanyaan.

#### 3.5.2.2 Kualitas Sumber Daya Manusia ( $X_2$ )

Menurut Nurillah (2014) sumber daya manusia adalah kemampuan seorang individu, suatu organisasi, tau suatu sistem untuk melaksanakan fungsi-fungsi atau kewenangannya untuk mencapai tujuannya secara efektif dan efisien. Dalam variabel ini indikator yang akan dibahas adalah kompetensi SDM dalam menguasai anggaran berbasis kinerja, jumlah SDM yang berpengalaman dan berkompeten dalam penyusunan anggaran sudah mencukupi, adanya pembekalan atau diklat terhadap pegawai, pemahaman pegawai mengenai anggaran berbasis kinerja serta adanya perlakuan yang adil terhadap semua pegawai. Pengukuran variabel kualitas SDM menggunakan skala ordinal dengan teknik skala likert 5 poin dengan 6 pertanyaan.

### 3.5.2.3 Praktik SPIP atau Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (X<sub>3</sub>)

Menurut PP Nomor 60 Tahun 2008 Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) adalah proses yang integral pada tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara terus menerus oleh pimpinan dan seluruh pegawai untuk memberikan keyakinan memadai atas tercapainya tujuan organisasi melalui kegiatan yang efektif, efisien, keandalan suatu laporan keuangan, pengamanan asset Negara, serta ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan. Dalam variabel ini indikator yang akan dibahas adalah adanya satuan tugas SPIP, adanya komitmen antara pimpinan dengan pegawai untuk melaksanakan SPIP secara berkelanjutan, adanya aturan terhadap pegawai yang ditetapkan oleh pimpinan, adanya pengendalian intern dan manajemen resiko terhadap pelaksanaan anggaran, adanya pemisahan tugas, adanya penerapan sistem informasi untuk melaksanakan tanggungjawab, serta adanya pemeriksaan pelaksanaan anggaran oleh pimpinan. Pengukuran variabel praktik SPIP menggunakan skala ordinal dengan teknik skala likert 5 poin dengan 7 pertanyaan.

### 3.5.2.4 Peran Pengawasan (X<sub>4</sub>)

Menurut Sarwoto (2010) pengawasan adalah kegiatan mananjer yang mengusahakan agar pekerjaan-pekerjaan terlaksana sesuai dengan rencana yang ditetapkan dan hasil yang dikehendaki. Dalam variabel ini indikator yang akan dibahas adalah adanya evaluasi terhadap 3E yaitu eekonomis, efektif, dan efisien terhadap pelaksanaan anggaran, audit internal telah melakukan tugas pengawasan, dan hasil dari pengawasan tersebut segera ditindaklanjuti. Pengukuran variabel per

pengawasan menggunakan skala ordinal dengan teknik skala likert 5 poin dengan 3 pertanyaan.

#### 3.5.2.5 Penggunaan Teknologi Informasi (X<sub>5</sub>)

Menurut Warsita (2008) teknologi informasi adalah sarana dan prasarana (hardware, software, useware) sistem dan metode untuk memperoleh, mengirimkan, mengolah, menafsirkan, menyimpan, mengorganisasikan, dan menggunakan data secara bermakna. Dalam variabel ini indikator yang akan dibahas adalah penggunaan komputer untuk melaksanakan tugas, proses penyusunan sampai dengan pertanggungjawaban yang menggunakan teknologi informasi, adanya sarana komunikasi meliputi adanya tenaga ahli dan website, serta adanya aplikasi (*software*) yang diberikan oleh pemerintah. Pengukuran variabel penggunaan teknologi informasi menggunakan skala ordinal dengan teknik skala likert 5 poin dengan 5 pertanyaan.

#### 3.5.2.6 *Reward and Punishment* (X<sub>6</sub>)

Mahmudi (2015) mendefinisikan *reward* atau penghargaan adalah suatu bentuk apresiasi yang diberikan oleh perorangan atau suatu lembaga yang berprestasi dan berhasil dalam mencapai tujuan tertentu sedangkan *punishment* atau hukuman adalah suatu cara yang dilakukan untuk mengarahkan sebuah tingkah laku agar dapat diterima oleh umum. Dalam variabel ini indikator yang akan dibahas adalah adanya pembagian *reward* dan diberlakukannya *punishment* secara adil, terdapat informasi yang handal dan terpercaya untuk diterapkan dalam pencapaian target *reward and*

*punishment*, dan apabila dalam pemberian *reward and punishment* tidak diberlakukan secara adil tersedia sarana untuk pengaduan. Pengukuran variabel *reward and punishment* menggunakan skala ordinal dengan teknik skala likert 5 poin dengan 4 pertanyaan.

### **3.5.3 Variabel Kontrol**

Sugiyono (2016) menjelaskan bahwa variabel kontrol adalah variabel yang dikendalikan atau dibuat konstan sehingga pengaruh variabel independen terhadap dependen tidak dipengaruhi oleh faktor luar yang tidak diteliti. Dalam penelitian ini menggunakan satu variabel kontrol yaitu tingkat pendidikan.

Pengertian pendidikan menurut KBBI (Kamus Besar Bahasa Indonesia) adalah proses pembelajaran bagi setiap individu untuk mencapai pengetahuan dan pemahaman yang lebih tinggi mengenai obyek-obyek tertentu dan spesifik. Tingkat pendidikan dianggap sangat penting karena dengan pendidikan dapat membawa seseorang mampu mengemban tanggung jawab yang telah dilimpahkan. Penelitian ini mengklasifikasikan pendidikan yaitu SMP, SMA, Sarjana, dan Pasca sarjana.



## **3.6 Teknik Analisis Data**

### **3.6.1 Statistik Deskriptif**

Metode analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah Statistik Deskriptif. Menurut Sugiyono (2016) statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Dalam penelitian ini statistik deskriptif digunakan untuk mendefinisikan variabel-variabel yang terdapat dalam penelitian ini. Alat analisis yang akan digunakan meliputi rata-rata (mean), maksimum dan minimum, serta standar deviasi. Statistik deskriptif menyajikan ukuran-ukuran numerik yang penting bagi data sampel.

### **3.6.2 Uji Kualitas Data**

#### **3.6.2.1 Uji Validitas Data**

Menurut Ghozali (2018) uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dinyatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Untuk menghitung korelasi pada uji validitas menggunakan teknik korelasi Product Moment dari Pearson, dikatakan valid jika nilai  $r_i > r$  tabel.

### 3.6.2.2 Uji Reliabilitas Data

Menurut Priyatno (2012) uji reliabilitas digunakan untuk menguji konsistensi alat ukur, apakah hasilnya tetap konsisten atau tidak jika pengukuran diulang. Uji reliabilitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan metode *Cronbach Alpha*. Instrumen dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach's Alpha* > 0,7 (Ghozali, 2018).

### 3.6.3 Uji Asumsi Klasik

#### 3.6.3.1 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, terdapat variabel pengganggu atau residual yang memiliki distribusi normal. Untuk mendeteksi normalitas data, pada penelitian ini akan dilakukan uji statistik non-parametrik Kolmogorov- Smirnov Test (K-S). Apabila nilai probabilitas signifikan  $K-S \geq 5\%$  atau 0.05, maka data berdistribusi normal (Umar, 2011).

#### 3.6.3.2 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas digunakan untuk mengetahui ada tidaknya multikolinearitas dengan menyelidiki besarnya inter kolerasi antar variabel bebasnya. Ada tidaknya multikolinearitas dapat dilihat dari besarnya Tolerance Value dan Variance Inflation Factor (VIF). Jika nilai Tolerance Value  $\geq 0,10$  atau sama dengan nilai  $VIF \leq 10$  (Ghozali, 2018).

### 3.6.3.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk melihat apakah terdapat ketidaksamaan varians dari residual satu ke pengamatan yang lain (Umar, 2011). Model regresi yang memenuhi persyaratan adalah di mana terdapat kesamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap atau disebut heteroskedastisitas.

### 3.6.4 Analisis Regresi

#### 3.6.4.1 Analisis Regresi Linear Berganda

Menurut Ghozali (2018) analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengukur kekuatan hubungan hubungan antara dua variabel atau lebih dan untuk menunjukkan arah hubungan antara variabel dependen dengan variabel independen, yaitu: akuntabilitas dan transparansi, kualitas sumber daya manusia, penggunaan teknologi informasi, praktik Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP), peran pengawasan, serta *reward and punishment* terhadap keberhasilan penerapan APBD berbasis kinerja. Persamaan umum dalam analisis regresi linear berganda adalah :

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + b_4 X_4 + b_5 X_5 + b_6 X_6 + b_7 X_7 + e$$

Keterangan :

Y = Keberhasilan Penerapan APBD berbasis kinerja

a = Konstanta

b<sub>1</sub>, b<sub>2</sub>, b<sub>3</sub>, b<sub>4</sub>, b<sub>5</sub>, b<sub>6</sub>, b<sub>7</sub> = Koefisien regresi berganda

$X_1$	= Akuntabilitas dan Transparansi
$X_2$	= Kualitas SDM
$X_3$	= Penggunaan TI
$X_4$	= Praktik SPIP
$X_5$	= Peran Pengawasan
$X_6$	= Reward and Punishment
$X_7$	= Variabel Kontrol Pendidikan
$e$	= error

#### 3.6.4.2 Uji Signifikasi Pengaruh Parsial (Uji t)

Menurut Ghozali (2018) uji t digunakan untuk menguji seberapa jauh pengaruh variabel independen yang digunakan dalam penelitian secara individual dalam menerangkan variabel dependen secara parsial. Uji t dilakukan dengan perhitungan nilai t tabel pada taraf signifikansi 5% atau 0,05. Apabila t hitung lebih besar dari t tabel berarti ada pengaruh signifikansi antara variabel bebas dengan variabel terikat secara individual. Sebaliknya apabila t hitung lebih kecil dari t tabel berarti tidak ada pengaruh signifikansi antara variabel bebas terhadap variabel terikat secara individual. Hipotesis yang akan digunakan dalam pengujian ini adalah :

$H_0$  : Variabel independen (X) tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen (Y).

$H_a$  : Variabel independen (X) berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen (Y).

Dengan kriteria penilaian sebagai berikut :

1.  $t_{hitung} > t_{tabel}$  , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang berarti bahwa ada pengaruh yang signifikan dari variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial.
2.  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak yang berarti bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan dari variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial.

#### **3.6.4.3 Analisis Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh model dalam menerangkan variasi variabel terikat atau dependen (Ghozali, 2018). Nilai yang terdapat dalam koefisien determinasi yaitu dari 0 sampai dengan 1. Apabila nilai semakin mendekati angka 0, maka akan semakin kecil pengaruh semua variabel bebas atau independen terhadap variabel terikat atau dependen. Namun apabila nilai semakin mendekati angka 1, maka akan semakin kuat model tersebut dalam menjelaskan variabel independen terhadap variabel dependen.

## BAB IV

### ANALISIS HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berikut akan diuraikan analisis hasil penelitian mengenai Determinan Keberhasilan Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh dari hasil jawaban responden melalui kuesioner. Hasil dari jawaban responden tersebut akan menjadi informasi dalam menjawab permasalahan yang telah dibahas pada bab sebelumnya.

#### 4.1 Hasil Pengumpulan Data

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Sleman. Teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara menyebar kuesioner. Dalam penelitian ini kuesioner yang disebar sebanyak 140 kuesioner. Berikut ini terdapat tabel penyebaran kuesioner pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Sleman yaitu sebagai berikut :

**Tabel 4.1**  
**Data kuesioner yang disebar**

No.	Nama SKPD	Jumlah kuesioner yang dibagikan	Jumlah kuesioner yang kembali	Jumlah kuesioner yang diolah
1	Sekretaris Daerah	5	5	5
2	Sekretariat DPRD	5	4	4
3	Inspektorat Kabupaten	5	4	4
4	Dinas Sosial	5	5	5
5	Dinas Tenaga Kerja	4	4	4
6	Dinas Pendidikan	5	5	5
7	Dinas Pemuda dan Olahraga	5	4	4

8	Dinas Perindustrian dan Perdagangan	5	5	5
9	Dinas Koperasi dan UMKM	4	3	3
10	Dinas Kesehatan	4	2	2
11	Dinas Pekerjaan Umum	5	4	4
12	Dinas Pertanahan	4	2	2
13	Dinas Pemberdayaan Perempuan	5	5	5
14	Dinas Pertanian	5	5	5
15	Dinas Lingkungan Hidup	5	5	5
16	Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil	5	4	4
17	Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa	5	5	5
18	Dinas Perhubungan	5	3	3
19	Dinas Komunikasi dan Informatika	5	5	5
20	Dinas Penanaman Modal	5	4	4
21	Dinas Kebudayaan	5	5	5
22	Dinas Perpustakaan dan Kearsipan	5	4	4
23	Dinas Pariwisata	5	5	5
24	Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan	5	5	5
25	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	5	5	5
26	Badan Keuangan dan Asset Daerah	5	5	5
27	Badan Kesatuan Bangsa dan Politik	5	5	5
28	Badan Penanggulangan Bencana Daerah	5	5	5
29	Satpol PP	4	3	3
Total		140	125	125

Sumber : Data Primer Diolah, 2019

Berdasarkan Tabel 4.1, jumlah kuesioner yang disebar sejumlah 140 kuesioner di SKPD Kabupaten Sleman. Dari kuesioner yang disebar terdapat 125 kuesioner kembali dan 15 kuesioner tidak kembali. Sehingga hanya 125 kuesioner yang dapat diolah.

#### **4.2 Karakteristik Responden**

Karakteristik responden yang dianalisis dalam penelitian ini meliputi jenis kelamin dan pendidikan. Berdasarkan kuesioner yang dapat diolah maka karakteristik responden dapat dijelaskan sebagai berikut :

##### **4.2.1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Berdasarkan kuesioner yang telah dikumpulkan dari 125 responden diperoleh data tentang jenis kelamin responden. Adapun secara lengkap deskripsi data responden berdasarkan jenis kelamin akan dijelaskan pada Tabel 4.2 yaitu sebagai berikut :

**Tabel 4.2**  
**Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Jumlah	Presentase
Pria	45	36%
Wanita	80	64%
Jumlah	125	100%

Sumber : Data Primer Diolah, 2019

Berdasarkan hasil dari Tabel 4.2 maka dapat diketahui bahwa responden berdasarkan jenis kelamin dibagi menjadi dua kategori yaitu pria dan wanita.



Pengumpulan data yang dilakukan menghasilkan data responden pria sebanyak 45 dengan presentase 36% dan data responden wanita sebanyak 80 dengan presentase 64%. Jadi, dapat disimpulkan bahwa responden dalam penelitian ini berdasarkan jenis kelamin adalah mayoritas wanita.

#### 4.2.2 Responden Berdasarkan Pendidikan

Berdasarkan kuesioner yang telah dikumpulkan dari 125 responden diperoleh data tentang tingkat pendidikan responden. Adapun secara lengkap deskripsi data responden berdasarkan tingkat pendidikan akan dijelaskan pada Tabel 4.3 yaitu sebagai berikut :

**Tabel 4.3**  
**Responden Berdasarkan Pendidikan**

Tingkat Pendidikan	Jumlah	Presentase
SMA	3	2,4 %
Diploma	6	4,8 %
Sarjana	78	62,4 %
Pasca Sarjana	38	30,4 %
Jumlah	125	100%

Sumber : Data Primer Diolah, 2019

Berdasarkan hasil dari Tabel 4.3 maka dapat diketahui bahwa pengumpulan data yang dilakukan menghasilkan data responden berdasarkan pendidikan yaitu SMA berjumlah 3 atau 2,4%, diploma 6 atau 4,8%, sarjana 78 atau 62,4%, dan pasca sarjana 38 atau 30,4%. Jadi, dapat disimpulkan bahwa responden dalam penelitian

ini berdasarkan tingkat pendidikan mayoritas sarjana. Hal ini dapat menunjukkan bahwa sebagian besar responden berkompeten dan bisa diandalkan.

### 4.3 Uji Data Penelitian

#### 4.3.1 Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum (Sugiyono, 2016). Adapun secara lengkap deskripsi data dengan hasil statistik variabel penelitian dapat dilihat pada Tabel 4.4 berikut :

**Tabel 4.4**  
**Statistik Deskriptif**

Variabel	n	Minimum	Maksimum	Rata-rata	Standar Deviasi
X1	125	21,00	30,00	24,7680	1,88857
X2	125	20,00	25,00	22,6960	1,22622
X3	125	25,00	35,00	27,7920	1,84170
X4	125	11,00	15,00	12,7440	0,90611
X5	125	18,00	23,00	20,5040	1,126111
X6	125	13,00	18,00	16,0240	0,99567
Y	125	36,00	50,00	40,8400	3,16330

Sumber : Data Primer Diolah, 2019

Keterangan :

X1 : Akuntabilitas, Transparansi, dan Partisipasi

X2 : Kualitas Sumber Daya Manusia

X3 : Praktik SPIP

X4 : Peran Pengawasan

X5 : Penggunaan Teknologi Informasi

X6 : Pemberian Reward and Punishment

Y : Keberhasilan Anggaran Berbasis Kinerja

Berdasarkan hasil pada Tabel 4.4 dapat dipaparkan hasil statistik deskriptif variabel penelitian adalah sebagai berikut :

1. Pada variabel akuntabilitas, transparansi, dan partisipasi menunjukkan nilai minimum sebesar 21, nilai maksimum sebesar 30, nilai rata-rata sebesar 24,7680, dan nilai standar deviasi sebesar 1,88857 yang berarti bahwa ukuran dari penyebaran data pada variabel akuntabilitas, transparansi, dan partisipasi sebesar 1,88857 dari 125 responden.
2. Pada variabel kualitas sumber daya manusia menunjukkan nilai minimum sebesar 20, nilai maksimum sebesar 25, nilai rata-rata sebesar 22,6960, dan nilai standar deviasi sebesar 1,22622 yang berarti bahwa ukuran dari penyebaran data pada variabel kualitas sumber daya manusia sebesar 1,22622 dari 125 responden.
3. Pada variabel praktik SPIP menunjukkan nilai minimum sebesar 25, nilai maksimum sebesar 35, nilai rata-rata sebesar 27,7920, dan nilai standar deviasi sebesar 1,84170 yang berarti bahwa ukuran dari penyebaran data pada variabel praktik sistem pengendalian intern pemerintah (SPIP) sebesar 1,84170 dari 125 responden.
4. Pada variabel peran pengawasan menunjukkan nilai minimum sebesar 11, nilai maksimum sebesar 15, nilai rata-rata sebesar 12,7440, dan nilai standar deviasi

sebesar 0,90611 yang berarti bahwa ukuran dari penyebaran data pada variabel peran pengawasan sebesar 0,90611 dari 125 responden.

5. Pada variabel penggunaan teknologi informasi menunjukkan nilai minimum sebesar 18, nilai maksimum sebesar 23, nilai rata-rata sebesar 20,5040, dan nilai standar deviasi sebesar 1,12611 yang berarti bahwa ukuran dari penyebaran data pada variabel penggunaan teknologi informasi sebesar 1,12611 dari 125 responden.

6. Pada variabel pemberian *reward and punishment* menunjukkan nilai minimum sebesar 13, nilai maksimum sebesar 18, nilai rata-rata sebesar 16,0240, dan nilai standar deviasi sebesar 0,99567 yang berarti bahwa ukuran dari penyebaran data pada variabel pemberian *reward and punishment* sebesar 0,99567 dari 125 responden.

7. Pada variabel keberhasilan penerapan APBD berbasis kinerja menunjukkan nilai minimum sebesar 36, nilai maksimum sebesar 50, nilai rata-rata sebesar 40,8400, dan nilai standar deviasi sebesar 3,16330 yang berarti bahwa ukuran dari penyebaran data pada variabel akuntabilitas, transparansi, dan partisipasi sebesar 3,16330 dari 125 responden.

#### 4.3.2 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner (Ghozali, 2018). Suatu kuesioner tersebut dikatakan valid apabila pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang diukur oleh

kuesioner tersebut. Pengujian validitas dalam penelitian ini dilakukan berdasarkan analisis item yaitu mengkorelasikan skor setiap item dengan skor variabel. Teknik korelasinya menggunakan *Pearson Correlation* dengan SPSS 23. Item pertanyaan dinyatakan valid apabila memiliki nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$ . Hasil uji validitas dengan menggunakan metode *Pearson Correlation* dapat dilihat pada Tabel 4.5 berikut :

**Tabel 4.5**

**Hasil Uji Validitas**

Variabel	Item	r hitung	r tabel	Keterangan
<b>Akuntabilitas, Transparansi, dan Partisipasi (X1)</b>	Item 1	0,715	0,2960	VALID
	Item 2	0,700	0,2960	VALID
	Item 3	0,708	0,2960	VALID
	Item 4	0,768	0,2960	VALID
	Item 5	0,692	0,2960	VALID
	Item 6	0,503	0,2960	VALID
<b>Kualitas Sumber Daya Manusia (X2)</b>	Item 1	0,822	0,2960	VALID
	Item 2	0,747	0,2960	VALID
	Item 3	0,852	0,2960	VALID
	Item 4	0,891	0,2960	VALID
	Item 5	0,945	0,2960	VALID
	Item 6	0,466	0,2960	VALID
<b>Praktik (SPIP) Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (X3)</b>	Item 1	0,819	0,2960	VALID
	Item 2	0,877	0,2960	VALID
	Item 3	0,837	0,2960	VALID
	Item 4	0,723	0,2960	VALID
	Item 5	0,667	0,2960	VALID
	Item 6	0,872	0,2960	VALID
	Item 7	0,549	0,2960	VALID
<b>Peran Pengawasan (X4)</b>	Item 1	0,818	0,2960	VALID
	Item 2	0,672	0,2960	VALID
	Item 3	0,796	0,2960	VALID
<b>Penggunaan Teknologi Informasi (X5)</b>	Item 1	0,775	0,2960	VALID
	Item 2	0,826	0,2960	VALID
	Item 3	0,754	0,2960	VALID
	Item 4	0,562	0,2960	VALID

	Item 5	0,854	0,2960	VALID
<b>Pemberian Reward and Punishment (X6)</b>	Item 1	0,925	0,2960	VALID
	Item 2	0,944	0,2960	VALID
	Item 3	0,938	0,2960	VALID
	Item 4	0,746	0,2960	VALID
	Item 1	0,716	0,2960	VALID
<b>Keberhasilan Penerapan APBD berbasis kinerja (Y)</b>	Item 2	0,770	0,2960	VALID
	Item 3	0,780	0,2960	VALID
	Item 4	0,813	0,2960	VALID
	Item 5	0,642	0,2960	VALID
	Item 6	0,644	0,2960	VALID
	Item 7	0,556	0,2960	VALID
	Item 8	0,716	0,2960	VALID
	Item 9	0,588	0,2960	VALID
	Item 10	0,834	0,2960	VALID

Sumber : Data Primer Diolah, 2019

Berdasarkan hasil olah data pada tabel diatas maka dapat disimpulkan bahwa  $r_{hitung} > r_{tabel}$ . Hal ini menunjukkan bahwa seluruh instrument penelitian tersebut valid.

#### 4.3.3 Uji Reliabilitas

Reliabilitas berarti apabila jawaban seseorang terhadap pertanyaan konsisten atau stabil. Pengujian reliabilitas dilakukan terhadap pertanyaan yang sudah valid. Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini dengan menghitung besarnya *Cronbach's Alpha* instrument masing-masing variabel yang diuji. Apabila nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,7 maka disimpulkan bahwa instrumen penelitian tersebut reliable. Hasil uji reliabilitas data dapat dilihat pada Tabel 4.6 berikut :

**Tabel 4.6**

**Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Koefisien Cronbach Alpha	Standar Koefisien	Keterangan
Akuntabilitas, Transparansi, dan Partisipasi (X1)	0,776	0,70	Reliabel
Kualitas Sumber Daya Manusia (X2)	0,880	0,70	Reliabel
Praktik SPIP (X3)	0,881	0,70	Reliabel
Peran Pengawasan (X4)	0,719	0,70	Reliabel
Penggunaan TI (X5)	0,824	0,70	Reliabel
Pemberian Reward and Punishment (X6)	0,912	0,70	Reliabel
Keberhasilan Penerapan APBD Berbasis Kinerja (Y)	0,892	0,70	Reliabel

Sumber : Data Primer Diolah, 2019

Berdasarkan hasil tersebut menunjukkan bahwa diperoleh nilai-nilai *Cronbach's Alpha* dari semua variabel penelitian yaitu akuntabilitas, transparansi, dan partisipasi, kualitas sumber daya manusia, praktik SPIP, peran pengawasan, penggunaan TI, pemberian *reward and punishment*, serta keberhasilan penerapan APBD berbasis kinerja lebih besar dari nilai 0,7. Sehingga dapat disimpulkan bahwa, semua variabel dari kuesioner adalah reliabel. Dengan demikian, untuk selanjutnya item-item pada masing-masing konsep variabel layak digunakan sebagai alat ukur.

#### 4.4 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dilakukan untuk menguji model regresi sehingga diperoleh model regresi dari metode kuadrat terkecil yang menghasilkan estimator linier tidak bias. Uji asumsi klasik dalam penelitian ini menggunakan uji normalitas, uji multikolinieritas, dan uji heteroskedastisitas.

##### 4.4.1 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, residual memiliki distribusi normal (Ghozali, 2018). Dalam penelitian ini pengujian normalitas dilakukan dengan uji statistic kolmogrov-smirnov. Hasil dari uji normalitas dapat dilihat pada Tabel 4.7 berikut :

**Tabel 4.7**  
**Hasil Uji Normalitas**

		Unstandardized Residual
N		125
Normal Parameters	Mean	.0000000
	Std.	.24574930
Deviation		
Most Extreme Differences	Absolute	.078
	Positive	.078
	Negative	-.054
Test Statistic		.078
Asymp. Sig. (2-tailed)		.057

Sumber : Data Primer Diolah, 2019

Berdasarkan hasil uji kolmogrov-smirnov pada Tabel 4.7 diperoleh nilai Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar 0,057. Dengan demikian nilai Asymp. Sig. (2-tailed) lebih besar dari tingkat signifikansi  $\alpha = 0,05$  atau ( $0,057 > 0,05$ ), maka data



terdistribusi secara normal. Sehingga, uji normalitas ini menunjukkan bahwa asumsi normalitas terpenuhi dan model regresi tersebut layak digunakan untuk analisis selanjutnya.

#### 4.4.2 Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas atau independen (Ghozali, 2018). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebasnya. Untuk mengetahui adanya multikolinieritas di dalam penelitian maka dapat dilihat dari nilai VIF dan nilai *tolerance*. Hasil penelitian dapat dikatakan bebas dari multikolinieritas apabila nilai VIF < 10 dan nilai *tolerance* > 0,10. Hasil uji multikolinieritas dapat dilihat pada Tabel 4.8 berikut :

**Tabel 4.8**

**Hasil Uji Multikolinieritas**

Variabel Independen	Collinearity Statistics		Kesimpulan
	<i>Tolerance</i>	VIF	
Akuntabilitas, Transparansi, Partispasi	0,903	1,108	Tidak terjadi multikolinieritas
Kualitas Sumber Daya Manusia	0,935	1,069	Tidak terjadi multikolinieritas
Praktik SPIP	0,885	1,129	Tidak terjadi multikolinieritas
Peran Pengawasan	0,980	1,020	Tidak terjadi multikolinieritas
Penggunaan TI	0,946	1,057	Tidak terjadi multikolinieritas
Pemberian Reward and Punishment	0,945	1,058	Tidak terjadi multikolinieritas

Tingkat Pendidikan	0,958	1,044	Tidak terjadi multikolinieritas
--------------------	-------	-------	---------------------------------

Sumber : Data Primer Diolah, 2019

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa semua variabel independen yaitu akuntabilitas, transparansi, partisipasi, kualitas sumber daya manusia, praktik SPIP, peran pengawasan, penggunaan TI, dan pemberian *reward and punishment* serta variabel kontrol tingkat pendidikan memiliki nilai lebih besar daripada 0,10 (*tolerance* > 0,10). Hasil perhitungan juga menunjukkan bahwa keenam variabel memiliki nilai VIF lebih kecil daripada 10,0 (  $VIF < 10,0$ ). Dimana akuntabilitas, transparansi, dan partisipasi memiliki nilai *tolerance* sebesar  $0,903 > 0,10$  dan nilai VIF sebesar  $1,108 < 10,0$ . Kualitas sumberdaya manusia memiliki nilai *tolerance* sebesar  $0,935 > 0,10$  dan nilai VIF sebesar  $1,069 < 10,0$ . Praktik SPIP memiliki nilai *tolerance* sebesar  $0,885 > 0,10$  dan nilai VIF sebesar  $1,129 < 10,0$ . Peran pengawasan memiliki nilai *tolerance* sebesar  $0,980 > 0,10$  dan nilai VIF sebesar  $1,020 < 10,0$ . Penggunaan TI memiliki nilai *tolerance* sebesar  $0,946 > 0,10$  dan nilai VIF sebesar  $1,057 < 10,0$ . Pemberian *reward and punishment* memiliki nilai *tolerance* sebesar  $0,945 > 0,10$  dan nilai VIF sebesar  $1,058 < 10,0$ . Tingkat pendidikan memiliki nilai *tolerance* sebesar  $0,958 > 0,10$  dan nilai VIF sebesar  $1,044 < 10,0$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa hasil pengujian telah memenuhi asumsi klasik dan tidak terdapat multikolinieritas.

#### 4.4.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variabel residual dari pengamatan satu ke pengamatan yang lain (Ghozali, 2013). Model regresi dikatakan baik apabila tidak terindikasi adanya heteroskedastisitas dalam hasil penelitian. Dalam penelitian ini, untuk menguji adanya heteroskedastisitas menggunakan uji *Glejser* dengan meregresi nilai absolut residual terhadap variabel independen. Dasar pengambilan keputusan dalam uji ini apabila nilai signifikansi  $> 0,05$  ( $\text{sig} > 0,05$ ) maka tidak terindikasi heteroskedastisitas. Hasil uji *Glejser* dapat dilihat pada Tabel 4.9 berikut :

**Tabel 4.9**  
**Hasil Uji Heteroskedastisitas**

Variabel	T	Sig.	Kesimpulan
Akuntabilitas, transparansi, partisipasi	1,483	0,141	Tidak terdapat heteroskedastisitas
Kualitas SDM	1,821	0,071	Tidak terdapat heteroskedastisitas
Praktik SPIP	1,723	0,087	Tidak terdapat heteroskedastisitas
Peran pengawasan	1,321	0,189	Tidak terdapat heteroskedastisitas
Penggunaan TI	-0,097	0,923	Tidak terdapat heteroskedastisitas
Pemberian <i>reward and punishment</i>	0,060	0,952	Tidak terdapat heteroskedastisitas
Tingkat pendidikan	1,215	0,214	Tidak terdapat heteroskedastisitas

Sumber : Data Primer Diolah, 2019

Berdasarkan dari Tabel 4.9 diatas, menunjukkan bahwa semua variabel independen dan variabel kontrol memiliki nilai signifikansi  $> 0,05$  ( $\text{sig} > 0,05$ ). Hal ini dapat disimpulkan bahwa hasil pengujian data tidak terindikasi adanya heteroskedastisitas pada penelitian tersebut.

## 4.5 Hasil Uji Hipotesis

### 4.5.1 Analisis Regresi Linear Berganda

Model regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh akuntabilitas transparansi partisipasi, kualitas sumber daya manusia, praktik SPIP, peran pengawasan, penggunaan TI, dan pemberian *reward and punishment* terhadap keberhasilan implementasi *performance based budgeting* di pemerintah daerah. Penelitian ini menggunakan  $\alpha = 5\%$ . Hasil dari uji regresi linear berganda dapat dilihat pada Tabel 4.10 berikut :

**Tabel 4.10**  
**Analisis Regresi Linear Berganda**

Model	Koefisien Regresi B	Sig
Konstanta	-1,932	0,032
ATP (X1)	0,397	0,000
KSDM (X2)	0,363	0,002
PS (X3)	0,288	0,002
PP (X4)	0,205	0,008
PTI (X5)	0,032	0,761
PRP (X6)	0,112	0,235
Tingkat Pendidikan (K)	0,098	0,008
a. Dependent Variable: Y		

Sumber : Data Primer Diolah, 2019

Keterangan :

X1 : Akuntabilitas, Transparansi, dan Partisipasi

X2 : Kualitas Sumber Daya Manusia

X3 : Praktik SPIP

X4 : Peran Pengawasan

X5 : Penggunaan TI

X6 : Pemberian *Reward and Punishment*

Y : Keberhasilan Anggaran Berbasis Kinerja

Berdasarkan data yang disajikan pada Tabel 4.10 menunjukkan bahwa persamaan regresi berganda yang diperoleh dari hasil analisis adalah sebagai berikut :

$$Y = -1932 + 0,397 X_1 + 0,363 X_2 + 0,288 X_3 + 0,205 X_4 + 0,032 X_5 + 0,112 X_6 + 0,098 X_7$$

Keterangan :

X1 : Akuntabilitas, Transparansi, dan Partisipasi

X2 : Kualitas Sumberdaya Manusia

X3 : Praktik SPIP

X4 : Peran Pengawasan

X5 : Penggunaan TI

X6 : Pemberian *Reward and Punishment*

X7 : Tingkat Pendidikan

Dari hasil persamaan regresi diatas dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Nilai konstanta sebesar  $-1,932$  menunjukkan bahwa jika variabel akuntabilitas transparansi partisipasi, kualitas sumber daya manusia, praktik SPIP, peran pengawasan, penggunaan TI, pemberian *reward and punishment*, dan tingkat pendidikan bernilai nol maka keberhasilan implementasi performance based budgeting akan bernilai  $-1,932$ .
2. Akuntabilitas, transparansi, dan partisipasi memiliki nilai koefisien regresi sebesar  $0,397$ . Dapat diasumsikan bahwa variabel independen lain konstan, hal ini menunjukkan bahwa setiap kenaikan akuntabilitas, transparansi, dan partisipasi sebesar satu satuan maka keberhasilan APBD berbasis kinerja akan mengalami peningkatan sebesar  $0,397$ .
3. Kualitas sumber daya manusia memiliki nilai koefisien regresi sebesar  $0,363$ . Dapat diasumsikan bahwa variabel independen lain konstan, hal ini menunjukkan bahwa setiap kenaikan kualitas sumber daya manusia sebesar satu satuan maka keberhasilan APBD berbasis kinerja akan mengalami peningkatan sebesar  $0,363$ .
4. Praktik SPIP memiliki nilai koefisien regresi sebesar  $0,288$ . Dapat diasumsikan bahwa variabel independen lain konstan, hal ini menunjukkan bahwa setiap kenaikan praktik SPIP sebesar satu satuan maka keberhasilan APBD berbasis kinerja akan mengalami peningkatan sebesar  $0,288$ .

5. Peran pengawasan memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0,205. Dapat diasumsikan bahwa variabel independen lain konstan, hal ini menunjukkan bahwa setiap kenaikan peran pengawasan sebesar satu satuan maka keberhasilan APBD berbasis kinerja akan mengalami peningkatan sebesar 0,205.
6. Penggunaan TI memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0,032. Dapat diasumsikan bahwa variabel independen lain konstan, hal ini menunjukkan bahwa setiap kenaikan penggunaan TI sebesar satu satuan maka keberhasilan APBD berbasis kinerja akan mengalami peningkatan sebesar 0,032.
7. Pemberian *reward and punishment* memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0,112. Dapat diasumsikan bahwa variabel independen lain konstan, hal ini menunjukkan bahwa setiap kenaikan pemberian *reward and punishment* sebesar satu satuan maka keberhasilan APBD berbasis kinerja akan mengalami peningkatan sebesar 0,112.
8. Tingkat pendidikan memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0,098. Dapat diasumsikan bahwa variabel kontrol konstan, hal ini menunjukkan bahwa setiap kenaikan tingkat pendidikan sebesar satu satuan maka keberhasilan APBD berbasis kinerja akan mengalami peningkatan sebesar 0,098.

#### 4.5.2 Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Uji koefisien determinasi dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen yaitu pengaruh dari akuntabilitas transparansi partisipasi, kualitas sumber daya manusia, praktik SPIP, peran pengawasan, penggunaan TI, dan pemberian *reward and punishment* terhadap keberhasilan implementasi *performance based budgeting* di pemerintah daerah. Untuk mengetahui hasil uji koefisien determinasi maka dapat dilihat pada nilai koefisiennya. Jika nilai *adjusted R<sup>2</sup>* sama dengan atau semakin mendekati angka nol, maka variasi pada variabel independen yang digunakan dalam model regresi semakin sedikit memberikan kontribusi terhadap variabel dependen. Dengan kata lain, jika nilai *adjusted R<sup>2</sup>* kecil maka kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen amat terbatas. Namun sebaliknya, apabila nilai *adjusted R<sup>2</sup>* sama dengan atau mendekati angka 1, maka variasi variabel independen yang digunakan dalam model regresi memberikan kontribusi yang besar dalam menjelaskan variabel dependen. Hasil uji koefisien determinasi ( $R^2$ ) dapat dilihat pada Tabel 4.11 berikut :

**Tabel 4.11**

**Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Model	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.396	.360	.25299

Sumber : Data Primer Diolah, 2019



Berdasarkan data yang disajikan pada Tabel 4.11, hasil uji koefisien determinasi menunjukkan bahwa *Adjusted R<sup>2</sup>* mempunyai nilai sebesar 0,360. Hal ini berarti variabel independen dan kontrol dapat menjelaskan 36% terhadap variabel dependen yaitu keberhasilan implementasi *performance based budgeting*. Selebihnya sebesar 64% dijelaskan oleh variabel-variabel lain diluar model yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

#### 4.5.3 Uji Parsial ( Uji Statistik t)

Uji t bertujuan untuk menguji variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen yaitu keberhasilan *performance based budgeting*. Uji t menggunakan formulasi yaitu tingkat kepercayaan sebesar 95% maka nilai  $\alpha = 5\%$ . Hasil dari uji t dapat dilihat pada Tabel 4.12 berikut:

**Tabel 4.12**

**Hasil Uji Parsial (Uji t)**

	<b>Deskripsi</b>	<b>B</b>	<b>Sig</b>	<b>Keputusan</b>
H1	Akuntabilitas, transparansi, dan partisipasi berpengaruh positif terhadap keberhasilan implementasi APBD berbasis kinerja di pemerintah daerah.	0,397	0,000	Didukung
H2	Kualitas SDM berpengaruh positif terhadap keberhasilan implementasi APBD berbasis kinerja di pemerintah daerah.	0,363	0,002	Didukung
H3	Praktik SPIP berpengaruh positif terhadap keberhasilan implementasi APBD berbasis kinerja di pemerintah daerah.	0,288	0,002	Didukung

H4	Peran pengawasan berpengaruh positif terhadap keberhasilan implementasi APBD berbasis kinerja di pemerintah daerah.	0,205	0,008	Didukung
H5	Penggunaan TI berpengaruh positif terhadap keberhasilan implementasi APBD berbasis kinerja di pemerintah daerah.	0,032	0,761	Tidak didukung
H6	Pemberian <i>reward and punishment</i> berpengaruh positif terhadap keberhasilan implementasi APBD berbasis kinerja di pemerintah daerah.	0112	0,235	Tidak didukung

Sumber : Data Primer Diolah, 2019

Berdasarkan tabel diatas hasil uji hipotesis dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Pengaruh akuntabilitas, transparansi, dan partisipasi terhadap keberhasilan implementasi *performance based budgeting* di pemerintah daerah.

H0:  $b_1 = 0$ . Tidak terdapat pengaruh akuntabilitas, transparansi, dan partisipasi terhadap keberhasilan implementasi *performance based budgeting* di pemerintah daerah.

H1:  $b_1 \neq 0$ . Terdapat pengaruh akuntabilitas, transparansi, dan partisipasi terhadap keberhasilan implementasi *performance based budgeting* di pemerintah daerah.

Berdasarkan dari hasil perhitungan yang ditunjukkan pada Tabel 4.12, maka diperoleh nilai p-value hasil uji t variabel akuntabilitas, transparansi, dan partisipasi sebesar 0,000. Dikarenakan nilai p-value lebih kecil dari tingkat signifikansi  $\alpha = 5\%$  atau ( $0,000 < 0,05$ ), maka H1 didukung, yang berarti terdapat pengaruh akuntabilitas, transparansi, dan partisipasi terhadap

keberhasilan implementasi *performance based budgeting* di pemerintah daerah.

2. Pengaruh kualitas sumber daya manusia terhadap keberhasilan implementasi *performance based budgeting* di pemerintah daerah.

H0:  $b_2 = 0$ . Tidak terdapat pengaruh kualitas sumber daya manusia terhadap keberhasilan implementasi *performance based budgeting* di pemerintah daerah.

H2:  $b_2 \neq 0$ . Terdapat pengaruh kualitas sumber daya manusia terhadap keberhasilan implementasi *performance based budgeting* di pemerintah daerah.

Berdasarkan dari hasil perhitungan yang ditunjukkan pada Tabel 4.12, maka diperoleh nilai p-value hasil uji t variabel kualitas sumber daya manusia sebesar 0,002. Dikarenakan nilai p-value lebih kecil dari tingkat signifikansi  $\alpha = 5\%$  atau ( $0,002 < 0,05$ ), maka H2 didukung, yang berarti terdapat pengaruh kualitas sumber daya manusia terhadap keberhasilan implementasi *performance based budgeting* di pemerintah daerah.

3. Pengaruh praktik Sistem Pengendalian Intern Pemerintahan (SPIP) terhadap keberhasilan implementasi *performance based budgeting* di pemerintah daerah.

H0:  $b_3 = 0$ . Tidak terdapat pengaruh praktik SPIP terhadap keberhasilan implementasi *performance based budgeting* di pemerintah daerah.

H3:  $b_3 \neq 0$ . Terdapat pengaruh praktik SPIP terhadap keberhasilan implementasi *performance based budgeting* di pemerintah daerah.

Berdasarkan dari hasil perhitungan yang ditunjukkan pada Tabel 4.12, maka diperoleh nilai p-value hasil uji t variabel praktik sistem pengendalian intern pemerintah (SPIP) sebesar 0,002. Dikarenakan nilai p-value lebih kecil dari tingkat signifikansi  $\alpha = 5\%$  atau ( $0,002 < 0,05$ ), maka H3 didukung, yang berarti terdapat pengaruh praktik SPIP terhadap keberhasilan implementasi *performance based budgeting* di pemerintah daerah.

4. Pengaruh peran pengawasan terhadap keberhasilan implementasi *performance based budgeting* di pemerintah daerah.

H0:  $b_4 = 0$ . Tidak terdapat pengaruh peran pengawasan terhadap keberhasilan implementasi *performance based budgeting* di pemerintah daerah.

H4:  $b_4 \neq 0$ . Terdapat pengaruh peran pengawasan terhadap keberhasilan implementasi *performance based budgeting* di pemerintah daerah.

Berdasarkan dari hasil perhitungan yang ditunjukkan pada Tabel 4.12, maka diperoleh nilai p-value hasil uji t variabel peran pengawasan sebesar

0,008. Dikarenakan nilai p-value lebih kecil dari tingkat signifikansi  $\alpha = 5\%$  atau ( $0,008 < 0,05$ ), maka H4 didukung, yang berarti terdapat pengaruh peran pengawasan terhadap keberhasilan implementasi *performance based budgeting* di pemerintah daerah.

5. Pengaruh penggunaan TI terhadap keberhasilan implementasi *performance based budgeting* di pemerintah daerah.

H0:  $b_5 = 0$ . Tidak terdapat pengaruh penggunaan TI terhadap keberhasilan implementasi *performance based budgeting* di pemerintah daerah.

H5:  $b_5 \neq 0$ . Terdapat pengaruh penggunaan TI terhadap keberhasilan implementasi *performance based budgeting* di pemerintah daerah.

Berdasarkan dari hasil perhitungan yang ditunjukkan pada Tabel 4.12, maka diperoleh nilai p-value hasil uji t variabel penggunaan TI sebesar 0,761. Dikarenakan nilai p-value lebih besar dari tingkat signifikansi  $\alpha = 5\%$  atau ( $0,761 > 0,05$ ), maka H5 tidak didukung, yang berarti tidak terdapat pengaruh penggunaan TI terhadap keberhasilan implementasi *performance based budgeting* di pemerintah daerah.

6. Pengaruh pemberian *reward and punishment* terhadap keberhasilan implementasi *performance based budgeting* di pemerintah daerah.

H0:  $b_6 = 0$ . Tidak terdapat pengaruh pemberian *reward and punishment* terhadap keberhasilan implementasi *performance based budgeting* di pemerintah daerah.

H6:  $b_6 \neq 0$ . Terdapat pengaruh pemberian *reward and punishment* terhadap keberhasilan implementasi *performance based budgeting* di pemerintah daerah.

Berdasarkan dari hasil perhitungan yang ditunjukkan pada Tabel 4.12, maka diperoleh nilai p-value hasil uji t variabel pemberian *reward and punishment* sebesar 0,235. Dikarenakan nilai p-value lebih besar dari tingkat signifikansi  $\alpha = 5\%$  atau ( $0,235 > 0,05$ ), maka H6 tidak didukung, yang berarti tidak terdapat pengaruh pemberian *reward and punishment* terhadap keberhasilan implementasi *performance based budgeting* di pemerintah daerah.

#### **4.6 Pembahasan Hasil Penelitian**

##### **4.6.1 Pengaruh Akuntabilitas, Transparansi, Partisipasi terhadap Keberhasilan Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja**

Berdasarkan hasil analisis regresi berganda pada uji parsial diperoleh hasil dengan tingkat signifikansi variabel akuntabilitas, transparansi, dan partisipasi sebesar 0,000. Nilai tersebut kurang dari tingkat signifikan 0,05 (Sig < 0,05) hal ini membuktikan bahwa akuntabilitas, transparansi, dan partisipasi berpengaruh positif

terhadap keberhasilan penerapan anggaran berbasis kinerja di pemerintah daerah dan memiliki arah positif dengan nilai t-statistik 0,397. Hal ini berarti semakin baiknya akuntabilitas, transparansi, dan partisipasi yang ada pada SKPD Kabupaten Sleman maka semakin tinggi pula keberhasilan penerapan anggaran berbasis kinerja. Dengan demikian hipotesis pertama penelitian ini didukung dan sesuai dengan teori yang sudah dijelaskan diawal bahwa akuntabilitas dapat diartikan sebagai pertanggungjawaban.

Berdasarkan teori agensi yang menjelaskan hubungan antara *agent* atau yang dimaksud dalam hal ini adalah pemerintah dan *principal* atau masyarakat dan diwakili oleh DPRD. Akuntabilitas, transparansi, dan partisipasi anggaran dapat digunakan sebagai pengukuran kinerja dan untuk memberikan pertanggungjawaban, menyajikan, melaporkan, dan mengungkapkan segala aktivitas yang sudah menjadi tanggung jawab kepada pemberi amanah dalam hal ini masyarakat diwakili oleh DPRD. Apabila dalam penyusunan anggaran diterapkan akuntabilitas, transparansi, dan partisipasi maka diharapkan memiliki kinerja yang baik dalam hal proses penyusunan sampai dengan pertanggungjawaban anggaran.

Akuntabilitas, transparansi, dan partisipasi merupakan salah satu pilar tercapainya *good governance*. Apabila *good governance* dalam suatu pemerintahan dapat tercapai maka berdampak baik terhadap keberhasilan anggaran berbasis kinerja yang sudah diterapkan. Sebaliknya apabila dalam pemerintahan kurang menerapkan akuntabilitas, transparansi, dan partisipasi maka tidak akan berdampak baik terhadap

keberhasilan penerapan anggaran berbasis kinerja pada Pemerintah Kabupaten Sleman.

Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian oleh Adiwirya dan Sudana (2015) menjelaskan bahwa akuntabilitas dan transparansi berpengaruh terhadap anggaran berbasis kinerja. Hasil ini tidak konsisten dengan hasil penelitian Sriharioto dan Wardhani (2012) yang menjelaskan bahwa akuntabilitas, transparansi, dan partisipasi tidak berpengaruh terhadap keberhasilan anggaran berbasis kinerja.

#### **4.6.2 Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia terhadap Keberhasilan Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja**

Berdasarkan hasil analisis regresi berganda pada uji parsial diperoleh hasil dengan tingkat signifikansi variabel kualitas sumber daya manusia sebesar 0,002. Nilai tersebut kurang dari tingkat signifikan 0,05 ( $\text{Sig} < 0,05$ ) hal ini membuktikan bahwa kualitas sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap keberhasilan penerapan anggaran berbasis kinerja di pemerintah daerah dan memiliki arah positif dengan nilai t-statistik 0,363. Hal ini berarti semakin baiknya kualitas sumber daya manusia yang ada pada SKPD Kabupaten Sleman maka semakin tinggi pula keberhasilan penerapan anggaran berbasis kinerja. Dengan demikian hipotesis kedua penelitian ini didukung dan sesuai dengan teori yang sudah dijelaskan di awal.

Berdasarkan teori agensi, yang menjelaskan hubungan antara atasan dengan bawahan, kualitas sumber daya manusia dapat digunakan untuk mengukur kinerja



pegawai instansi pemerintah daerah dalam menguasai anggaran. Dalam hal ini pimpinan dalam instansi memberikan pengarahan dan pelatihan kepada pegawai agar seluruh pegawai menguasai penyusunan sampai dengan pertanggungjawaban anggaran dengan hal itu maka keberhasilan dalam penerapan anggaran berbasis kinerja akan mudah dicapai.

Dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja dibutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas sehingga keberhasilan penerapan anggaran berbasis kinerja mudah untuk dicapai dan sebaliknya apabila kurangnya sumber daya manusia yang berkualitas dan berkompeten dalam hal penyusunan anggaran maka keberhasilan penerapan anggaran berbasis kinerja akan sulit untuk dicapai. Peningkatan kualitas sumber daya manusia dilakukan dengan cara pemberian bekal atau diklat terhadap pegawai sehingga diharapkan dapat menambah ilmu pegawai untuk proses penyusunan anggaran. Sumber daya manusia merupakan elemen yang penting dalam proses penyusunan anggaran. Kualitas sumber daya manusia yang baik maka keberhasilan penerapan anggaran akan mudah untuk dicapai di dalam pemeritahan.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Hotdianty (2016) yang menjelaskan bahwa sumber daya manusia berpengaruh terhadap penyusunan anggaran berbasis kinerja. Hasil ini juga konsisten dengan penelitian Achyani dan Cahya (2011) yang menjelaskan bahwa sumber daya berpengaruh terhadap efektivitas pengimplementasian anggaran berbasis kinerja.

#### **4.6.3 Pengaruh Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) terhadap Keberhasilan Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja**

Berdasarkan hasil analisis regresi berganda pada uji parsial diperoleh hasil dengan tingkat signifikansi praktik SPIP sebesar 0,002. Nilai tersebut kurang dari tingkat signifikan 0,05 (Sig < 0,05) hal ini membuktikan bahwa praktik SPIP berpengaruh positif terhadap keberhasilan penerapan anggaran berbasis kinerja di pemerintah daerah dan memiliki arah positif dengan nilai t-statistik 0,288. Sistem pengendalian intern pemerintah meliputi berbagai alat manajemen yang bertujuan untuk mencapai berbagai tujuan. Tujuan tersebut yaitu menjamin kepatuhan terhadap hukum dan peraturan, menjamin keandalan laporan keuangan dalam hal ini anggaran, dan memfasilitasi efisiensi dan efektivitas operasi-operasi pemerintah.

Berdasarkan teori agensi, yang menjelaskan hubungan antara atasan dengan bawahan, praktik SPIP yang diterapkan dalam instansi pemerintahan diharapkan dapat menjamin kepada semua pegawai untuk patuh terhadap hukum dan aturan yang ditetapkan dalam instansi dimana bekerja sehingga dalam penerapan anggaran berbasis kinerja akan mudah untuk dicapai dan dilaksanakan di pemerintah daerah.

Peningkatan kualitas pengelolaan anggaran dapat dilakukan melalui unsur-unsur sistem pengendalian intern dengan melakukan langkah-langkah seperti penguatan pengawasan, pemisahan tugas yang memadai, dan pendelegasian wewenang. Untuk mencapai kualitas anggaran yang baik maka unsur-unsur tersebut harus berjalan dengan baik agar dengan mudah keberhasilan anggaran berbasis

kinerja dapat tercapai. Dengan demikian sistem pengendalian intern pemerintah merupakan fondasi yang penting dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja pada pemerintah daerah. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin baik sistem pengendalian intern pemerintah maka akan semakin baik keberhasilan penerapan anggaran berbasis kinerja.

Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian Ratmono dan Suryani (2016) yang menjelaskan bahwa praktik sistem pengendalian intern pemerintah (SPIP) berpengaruh terhadap keberhasilan implementasi anggaran berbasis kinerja.

#### **4.6.4 Pengaruh Peran Pengawasan terhadap Keberhasilan Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja**

Berdasarkan hasil analisis regresi berganda pada uji parsial diperoleh hasil dengan tingkat signifikansi peran pengawasan sebesar 0,008. Nilai tersebut kurang dari tingkat signifikan 0,05 (Sig < 0,05) hal ini membuktikan bahwa peran pengawasan berpengaruh positif terhadap keberhasilan penerapan anggaran berbasis kinerja di pemerintah daerah dan memiliki arah positif dengan nilai t-statistik 0,205.

Berdasarkan teori agensi yang dikaitkan dengan peran pengawasan untuk mencegah perilaku yang menyimpang dalam proses penyusunan sampai dengan pertanggungjawaban anggaran. Auditor melakukan pengawasan baik internal maupun eksternal dalam sebuah instansi setiap tahunnya, dengan adanya pengawasan yang dilakukan oleh auditor maka pelaksanaan anggaran akan mudah

dilakukan sehingga tindakan menyimpang dari pelaksanaan anggaran akan berkurang.

Dalam proses penyusunan sampai dengan pertanggungjawaban anggaran harus dilaksanakan pengawasan agar mencegah tindakan perilaku menyimpang dari proses pelaksanaan anggaran. Dengan pengawasan yang tinggi maka keberhasilan penerapan anggaran berbasis kinerja akan mudah dicapai dan sebaliknya apabila kurangnya pengawasan maka sulit untuk mencapai keberhasilan penerapan anggaran berbasis kinerja dan akan banyak tindakan yang menyimpang dari proses penyusunan sampai dengan pertanggungjawaban anggaran.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Nabilasari (2015) yang menjelaskan bahwa pengawasan berpengaruh terhadap kinerja manajerial SKPD yang berarti bahwa dengan pengawasan yang baik dapat memberikan masukan dan evaluasi untuk mencapai tujuan dan sasaran instansi sebagai wujud berhasilnya penerapan anggaran berbasis kinerja. Hasil penelitian ini juga konsisten dengan hasil penelitian Ratmono dan Suryani (2016) yang menjelaskan bahwa peran pengawasan berpengaruh terhadap keberhasilan implementasi anggaran berbasis kinerja.

#### **4.6.5 Pengaruh Penggunaan Teknologi Informasi terhadap Keberhasilan Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja**

Berdasarkan hasil analisis regresi berganda pada uji parsial diperoleh hasil dengan tingkat signifikansi penggunaan TI sebesar 0,761. Nilai tersebut lebih dari

tingkat signifikan 0,05 ( $\text{Sig} > 0,05$ ) hal ini membuktikan bahwa penggunaan TI berpengaruh negatif terhadap keberhasilan penerapan anggaran berbasis kinerja di pemerintah daerah.

Berdasarkan teori agensi yang dikaitkan dengan penggunaan teknologi informasi yaitu hubungan antara pimpinan dan pegawai dalam sebuah instansi pemerintah. Pimpinan mengawasi dan memberikan arahan mengenai penggunaan teknologi informasi dalam pelaksanaan anggaran kepada pegawai di instansi agar seluruh pegawai pelaksana pembuatan anggaran dengan mudah mengaplikasikannya sehingga dalam pelaksanaan anggaran menggunakan alat bantu teknologi informasi akan lebih mudah diimplementasikan.

Penggunaan teknologi informasi tidak berpengaruh terhadap keberhasilan implementasi anggaran berbasis kinerja kemungkinan karena pemanfaatan teknologi informasi masih mengalami hambatan karena kurangnya tenaga ahli dalam pengoperasian TI untuk proses pelaksanaan anggaran dilihat dari jawaban responden dalam penyebaran kuesioner dan kemungkinan di SKPD Kabupaten Sleman dalam penyusunan sampai dengan pertanggung jawaban anggaran ada yang tidak perlu menggunakan alat bantu komputer dan website dalam pengerjaan pelaksanaan anggaran sehingga dalam pelaksanaan pembuatan anggaran dapat dilakukan dengan manual tidak tergantung pada software maupun website. Semakin tinggi persepsi dan pemahaman aparat pemerintah daerah dalam penggunaan teknologi informasi untuk proses pelaksanaan anggaran maka akan semakin mudah dicapai keberhasilan

penerapan anggaran. Sebaliknya apabila semakin rendah persepsi, pemahaman, dan tenaga ahli penggunaan teknologi informasi maka akan semakin sulit untuk mencapai keberhasilan penerapan anggaran.

Namun, didalam penelitian ini indikator untuk penggunaan teknologi informasi masih terkait dengan penggunaan teknologi, website mengenai anggaran, dan tenaga ahli dalam pengoperasian TI dalam proses pelaksanaan anggaran. Indikator dalam penelitian ini belum dikhususkan pada teknologi informasi untuk mengumpulkan informasi kinerja yang tepat dan fleksibel dengan berbagai macam sistem yang menyediakan dasar akuntansi pemerintah dan mengedepankan inovasi dalam pengelolaan implementasi anggaran berbasis kinerja sehingga SKPD dapat melakukan pengukuran kinerja dan dapat memberikan pelayanan minimal kepada masyarakat sehingga pengaduan masyarakat semakin berkurang.

Hasil penelitian ini tidak konsisten dengan hasil penelitian Sriharioto dan Wardhani (2012) yang menjelaskan bahwa teknologi informasi berpengaruh positif terhadap keberhasilan pelaksanaan anggaran berbasis kinerja. Hasil penelitian ini juga tidak konsisten dengan hasil penelitian Achyani dan Cahya (2011) yang menjelaskan bahwa informasi berpengaruh positif terhadap efektivitas pengimplementasian anggaran berbasis kinerja.

#### **4.6.6 Pengaruh Pemberian *Reward and Punishment* terhadap Keberhasilan Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja**

Berdasarkan hasil analisis regresi berganda pada uji parsial diperoleh hasil dengan tingkat signifikansi pemberian *reward and punishment* sebesar 0,235. Nilai tersebut lebih dari tingkat signifikan 0,05 ( $\text{Sig} > 0,05$ ) hal ini membuktikan bahwa pemberian *reward and punishment* berpengaruh negatif terhadap keberhasilan penerapan anggaran berbasis kinerja di pemerintah daerah.

Berdasarkan teori agensi yang dikaitkan dengan *pemberian reward and punishment*, dalam hal ini pimpinan sebuah instansi memberikan *reward and punishment* terhadap pegawai secara adil dilakukan untuk memberikan penghargaan terhadap pegawai yang berprestasi dan memberi hukuman terhadap pegawai yang melanggar aturan yang sudah ditetapkan di dalam instansi pemerintahan, sehingga pegawai akan memaksimalkan kinerjanya agar keberhasilan implementasi anggaran berbasis kinerja mudah untuk dicapai.

Pemberian *reward and punishment* tidak berpengaruh terhadap keberhasilan penerapan anggaran berbasis kinerja di pemerintah daerah kemungkinan karena besar kecilnya *reward* yang diberikan oleh pegawai di SKPD tidak terlalu berpengaruh terhadap proses pelaksanaan anggaran karena *reward* yang diberikan kepada pegawai sudah ditentukan oleh Pemerintah Daerah. Pemberian *reward* juga tidak sepenuhnya menjadi motivasi bagi responden untuk melakukan pelaksanaan anggaran dan juga *reward* yang diberikan responden tidak sepenuhnya mempermudah proses pelaksanaan anggaran. Hal inilah yang menyebabkan *reward* tidak memiliki pengaruh penting dalam implementasi anggaran berbasis kinerja.

*Reward* diberikan kepada pegawai yang memiliki keahlian dan prestasi sehingga pegawai akan semangat dalam bekerja karena mendapatkan penghargaan dari prestasi pegawai tersebut sehingga keberhasilan implementasi penerapan anggaran berbasis kinerja akan mudah dicapai dan sebaliknya apabila pegawai yang memiliki prestasi tidak diberikan *reward* maka akan memperlambat kinerja sehingga keberhasilan implementasi penerapan anggaran berbasis kinerja.

Demikian juga dengan adanya *punishment* atau hukuman tidak mempengaruhi pegawai dalam proses pelaksanaan anggaran. Hal ini berarti bahwa *punishment* atau hukuman dalam instansi dihindari oleh pegawai mungkin dikarenakan untuk menghindari tindakan yang menyimpang dalam proses pelaksanaan anggaran dan dalam implementasi anggaran berbasis kinerja akan mudah untuk dicapai.

*Punishment* sebaiknya diberikan kepada pegawai yang tidak mentaati aturan sehingga akan memberikan efek jera kepada pegawai dan tindakan menyimpang akan semakin berkurang sehingga keberhasilan penerapan anggaran akan mudah untuk dicapai dan sebaliknya apabila suatu *punishment* tidak diterapkan dalam suatu instansi maka pegawai tidak merasa tertantang oleh peraturan yang dibuat sehingga akan mengakibatkan pegawai melakukan tindakan yang menyimpang dan keberhasilan penerapan anggaran berbasis kinerja sulit untuk dicapai. Serta diterapkannya sarana pengaduan apabila dalam pemberian *reward and punishment* tidak dilakukan secara adil.



Semakin adil dan tinggi pemberian *reward and punishment* maka akan semakin berkurang pengaduan pegawai terhadap pimpinan dan akan semakin berhasil penerapan anggaran berbasis kinerja dan sebaliknya apabila dalam pemberian *reward and punishment* tidak dilakukan secara adil dan tinggi maka keberhasilan penerapan anggaran berbasis kinerja akan sulit untuk dicapai.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Hotdianty (2016) yang menjelaskan bahwa *punishment* tidak berpengaruh terhadap penyusunan anggaran berbasis kinerja. Hasil penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian Sembiring (2009) yang menjelaskan *reward and punishment* berpengaruh terhadap anggaran berbasis kinerja.



## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis data menggunakan analisis regresi linear berganda yang terdiri dari uji t dan uji koefisien determinasi ( $R^2$ ) serta pembahasan yang telah dilakukan, maka kesimpulan yang diambil oleh peneliti sebagai berikut :

1. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa akuntabilitas, transparansi, dan partisipasi berpengaruh positif terhadap keberhasilan implementasi anggaran berbasis kinerja di Pemerintah Daerah Kabupaten Sleman. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin meningkat akuntabilitas, transparansi, dan partisipasi maka akan meningkatkan keberhasilan implementasi anggaran berbasis kinerja.
2. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kualitas sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap keberhasilan implementasi anggaran berbasis kinerja di Pemerintah Daerah Kabupaten Sleman. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kualitas sumber daya manusia maka akan meningkatkan keberhasilan implementasi anggaran berbasis kinerja.
3. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa praktik sistem pengendalian intern pemerintah (SPIP) berpengaruh positif terhadap keberhasilan implementasi anggaran berbasis kinerja di Pemerintah Daerah Kabupaten Sleman. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi praktik sistem pengendalian intern

pemerintah (SPIP) maka akan meningkatkan keberhasilan implementasi anggaran berbasis kinerja.

4. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa peran pengawasan berpengaruh positif terhadap keberhasilan implementasi anggaran berbasis kinerja di Pemerintah Daerah Kabupaten Sleman. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi peran pengawasan maka akan meningkatkan keberhasilan implementasi anggaran berbasis kinerja.
5. Hasil penelitian ini gagal membuktikan bahwa penggunaan teknologi informasi tidak berpengaruh terhadap keberhasilan implementasi anggaran berbasis kinerja di Pemerintah Daerah Kabupaten Sleman. Hal ini kemungkinan karena dalam pelaksanaan anggaran di SKPD Kabupaten Sleman tidak semua menggunakan software atau website yang ada tetapi dilakukan secara manual. Sehingga penggunaan teknologi informasi kurang diaplikasikan.
6. Hasil penelitian ini gagal membuktikan bahwa *memberian reward and punishment* tidak berpengaruh terhadap keberhasilan implementasi anggaran berbasis kinerja di Pemerintah Daerah Kabupaten Sleman. Hal ini kemungkinan karena besar kecilnya *reward* yang diberikan oleh pegawai di SKPD tidak terlalu berpengaruh terhadap proses pelaksanaan anggaran karena *reward* yang diberikan kepada pegawai sudah ditentukan oleh Pemerintah Daerah. Pemberian *reward* juga tidak sepenuhnya menjadi

motivasi bagi responden untuk melakukan pelaksanaan anggaran dan juga reward yang diberikan responden tidak sepenuhnya mempermudah proses pelaksanaan anggaran. Hal inilah yang menyebabkan reward tidak memiliki pengaruh penting dalam implementasi anggaran berbasis kinerja. Adanya *punishment* atau hukuman tidak mempengaruhi pegawai dalam proses pelaksanaan anggaran. Hal ini berarti bahwa *punishment* atau hukuman dalam instansi dihindari oleh pegawai mungkin dikarenakan untuk menghindari tindakan yang menyimpang dalam proses pelaksanaan anggaran dan dalam implementasi anggaran berbasis kinerja akan mudah untuk dicapai.

## 5.2 Implikasi Penelitian

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan masukan pemerintah daerah untuk meningkatkan akuntabilitas, transparansi, dan partisipasi untuk proses penyusunan sampai dengan pertanggungjawaban anggaran. Menjaga dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia dengan memberikan pelatihan dan pembekalan yang berkaitan dengan akuntansi atau keuangan khususnya anggaran pemerintah daerah. Memaksimalkan pemanfaatan sistem pengendalian intern pemerintah secara tepat untuk meningkatkan kualitas anggaran. Meningkatkan peran pengawasan auditor dalam proses penyusunan sampai dengan pertanggungjawaban anggaran untuk mengurangi tindakan yang menyimpang.

### 5.3 Keterbatasan Penelitian

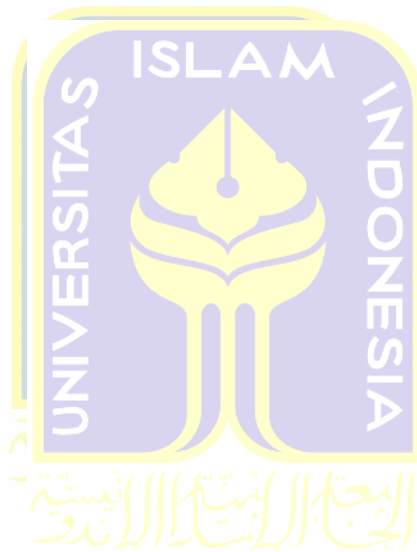
Keterbatasan dalam penelitian ini adalah peneliti dalam mendapatkan data dari responden tidak dapat bertemu langsung terhadap responden dan hanya diperbolehkan untuk dititipkan di bagian sekretariat masing-masing SKPD karena kesibukan dari responden sehingga data yang dikumpulkan tidak semuanya lengkap dan peraturan pemerintah bahwa dalam penelitian tidak diperbolehkan mengganggu jam kerja pegawai.

### 5.4 Saran

Peneliti menyadari bahwa penelitian ini masih jauh dari sempurna, untuk itu berikut adalah beberapa saran bagi peneliti selanjutnya yang dapat menjadi bahan pertimbangan untuk melakukan penelitian dengan topik penelitian yang sama.

1. Jumlah sampel dalam penelitian berikutnya dapat diperluas untuk mendapatkan hasil yang lebih digeneralisasi. Misalnya dengan memperluas objek penelitian yang meliputi beberapa SKPD di tiap kabupaten/kota.
2. Proses pengumpulan data diusahakan secara langsung kepada responden agar memungkinkan tingkat pengumpulan data 100%. Apabila tidak mendapat ijin untuk melakukan pengumpulan langsung kepada responden, disarankan untuk menyediakan kuesioner dengan melebihi jumlah responden yang ada untuk mengantisipasi adanya kehilangan kuesioner yang dilakukan oleh petugas.

3. Diharapkan Pemerintah Kabupaten Sleman mempertimbangkan faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi *performance based budgeting* dalam penyusunan anggaran, dengan merealisasikannya dalam bentuk kebijakan-kebijakan yang dapat meningkatkan keberhasilan penerapan anggaran berbasis kinerja.



## DAFTAR PUSTAKA

- Achyani, F. dan Bayu, T.C. (2011). Analisa Aspek Rasional dalam Penganggaran Publik terhadap Efektivitas Pengimplementasian Anggaran Berbasis Kinerja pada Pemerintah Kota Surakarta. *Jurnal MAKSIMUM*, 1 (1). hal. 68-77.
- Adiwirya, M. F., dan Sudana, I. P. (2015). Akuntabilitas, Transparansi, dan Anggaran Berbasis Kinerja pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Denpasar. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 11(2). hal 611-628.
- Arikunto, S. (2010). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek (edisi revisi)*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bastian, I. (2010). *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar*. Yogyakarta: Penerbit Erlangga.
- Coryanata, I. (2012). Akuntabilitas, Partisipasi Masyarakat dan Transparansi Kebijakan Publik sebagai Pemoderasi Hubungan Pengetahuan Dewan tentang Anggaran dan Pengawasan Keuangan Daerah. *Jurnal Akuntansi dan Investasi*, 12 (2). hal 110-125.
- Ghozali, I . (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 21 Edisi 7*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- \_\_\_\_\_ (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 23 Edisi 8*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- \_\_\_\_\_ (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 25 Edisi 9*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. dan Anderson, R.E. (2010). *Multivariate Data Analysis: 7<sup>th</sup> Edition*. New York: Pearson
- Hasibuan, M. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia cetakan 9*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Husein, U. (2011). *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis, Edisi Kedua*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Hotdianty, H. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Penyempurnaan Sistem Administrasi, Sumber Daya Manusia, Reward dan Punishment terhadap Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja. *Jurnal Online Mahasiswa (JOM) Fekon*, 3(1). hal 31-45.

- Pengertian *Sistem Pengendalian Intern Menurut PP No 60 tahun 2008*. <http://www.bpkp.go.id/spip/konten/400/Sekilas-SPIP.bpkp>. (diakses 15 November 2018).
- Pemerintah Kabupaten Sleman Tentang *Prestasi Kabupaten Sleman Tahun 2018*. <http://www.slemankab.go.id/category/prestasi>. (diakses 17 November 2018).
- Pengertian Tentang *Anggaran Berbasis Kinerja*. <http://www.djpk.depkeu.go.id> (diakses 18 November 2018).
- Peraturan Pemerintah Tentang *Ruang Lingkup Dalam Penganggaran Berbasis Kinerja*. <http://www.anggaran.kemenkeu.go.id/dja/edef-konten-view.asp?id=628>. (diakses 05 Desember 2018).
- Permasalahan Implmentasi Anggaran Berbasis Kinerja. <http://solo.tribunnews.com/2016/07/18/empat-permasalahan-implementasi-anggaran-berbasis-kinerja>. (diakses 07 Desember 2018).
- Kementrian Keuangan Republik Indonesia. (2014). *Better Praticce Guide Penganggaran Berbasis Kinerja*.
- Lubis, A.I. (2017). *Akuntansi Keperilakuan: Akuntansi Multiparadigma*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Mahmudi. (2011). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: UII Press.
- \_\_\_\_\_. (2015). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Mardiasmo. (2009). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- \_\_\_\_\_. (2018). *Akuntansi Sektor Publik Edisi Terbaru*. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Mokoginta, N., Lambey, L., dan Pontoh, W. (2017). Pengaruh Sistem Pengendalian Intern dan Sistem Akuntansi Keuangan Daerah Terhadap Kualitas Laporan Keuangan Pemerintah. *Jurnal Riset Akuntansi Going Concern*, 12 (2). hal 874-890.
- Nordiawan, D. dan Ayuningtyas H. (2010). *Akuntansi Sektor Publik Edisi 2*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Nurillah. (2014). Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia, Penerapan Sistem Akuntansi Keuangan Daerah (SKAD), Pemanfaatan Teknologi Informasi dan Sistem Pengendalian Intern Terhadap Kualitas Laporan Keuangan



- Pemerintah. (Studi Empiris Pada SKPD Kota Depok). *Skripsi*. Universitas Diponegoro.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 60 Tahun 2008 tentang *Sistem Pengendalian Intern Pemerintah*.
- \_\_\_\_\_.No.21 Tahun 2004 tentang *Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Kementrian/Lembaga*.
- \_\_\_\_\_. Nomor 58 Tahun 2005 tentang *Pengelolaan Keuangan Daerah*.
- Pratama, N. D., Abdurahim, A., dan Sofyani, H. (2017). Determinan Efektivitas Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja dan Penerapan Anggaran di Pemerintah Daerah. *Jurnal Reviu Akuntansi dan Keuangan*, 8(1). hal 9-24.
- Purwanto, N. (2009). *Ilmu Pendidikan Teoritis dan Praktis*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Ratmono, D. dan Rita, S. (2016). Antecedent dan Konsekuensi Keberhasilan Implmentasi Performace-Based Budgeting pada Pemerintah Daerah. *Jurnal Akuntansi dan Auditing Indonesia*, 20 (1). hal 13-26.
- Rosalin, F. (2011). *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keandalan dan Timeliness Pelaporan Keuangan Badan Layanan Umum Pada BLU di Kota Semarang*. *Skripsi*. Universitas Diponegoro.
- Samara, G.O. (2016). Analisis Penyelenggaraan Anggaran Berbasis Kinerja terhadap Akuntabilitas Kinerja pada Kanwil Kementerian Hukum dan HAM di Daerah Istimewa Yogyakarta. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi. Universitas Islam Indonesia.
- Sari, R.N. (2015). Pengaruh Pengawasan Inspektorat dan Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial SKPD. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi. Universitas Negeri Padang.
- Sarwoto. (2010). *Dasar-Dasar Organisasi dan Manajemen, cetakan keenambelas*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Sembiring, BB. (2009). *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penyusunan APBD Berbasis Kinerja*. Universitas Sumatra Utara
- Sholihah, R.A., Rosidi., dan Purnomosidhi, B. (2015). Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia dan Komitmen Tujuan terhadap Implementasi Anggaran

Berbasis Kinerja dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Pemoderasi, 3(1). *Jurnal El-Dinar*. hal 41-81.

Sriharioto dan Ratna, W. (2012). Good Governance, Kompetensi KPPN dan Persepsi Keberhasilan Pelaksanaan Penganggaran Berbasis Kinerja Satuan Kerja Kementrian/Lembaga. *Simposium Nasional Akuntansi*. hal 1-41.

Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV ALFABETA.

Sumampow, M., Tinagon, J., dan Tangkuman, S. (2017). Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia dan Penggunaan Anggaran terhadap Efektivitas Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Daerah Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal Riset Akuntansi Going Concern*, 12 (1). hal 194-201.

Undang-Undang Republik Indonesia No. 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pusat dan Pemerintah Daerah.

\_\_\_\_\_.No. 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara.

Warsita, B. (2008). *Teknologi Pembelajaran: Landasan & Aplikasinya*. Jakarta: Rineka.

Widarjono, A. (2015). *Statistika Terapan Dengan Excel & SPSS*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.

Yuwono, S., Tengku A.I., dan Hariyandi. (2005). *Penganggaran Sektor Publik*. Jawa Timur: Bayumedia Publishing.

## LAMPIRAN

### Lampiran 1 : Ijin Penelitian



FAKULTAS  
EKONOMI

Gedung Arie Padjadireja  
Ring Road Utara, Condonggatur, Depok,  
Sleman, Yogyakarta 55283  
T. (0274) 881546 Ext. 1000  
F. (0274) 882569  
E. fecon@uii.ac.id  
W. fecon.uii.ac.id

Nomor : 007/DEK/10/Div.SDM/I/2019  
Hal : PERMOHONAN IJIN PENELITIAN

Kepada Yth.  
Bupati Sleman  
C.q. Kepala Badan Kesatuan  
Bangsa dan Politik Kabupaten Sleman

*Assalamu'alaikum wr.wb.*

Diberitahukan dengan hormat, bahwa mahasiswa sebelum mengakhiri pendidikan di Fakultas Ekonomi UII Yogyakarta diwajibkan membuat karya ilmiah berupa riset/penelitian. Sehubungan dengan hal itu mahasiswa kami :

Nama : Thursiana Setya Hapsari  
No. Mahasiswa : 15312405  
Jurusan : Akuntansi  
Alamat : Cempan RT 02 /RW01 Jerukagung,Srumbung,Magelang(087719161432)

Bermaksud mohon keterangan/data pada Instansi/Perusahaan yang Saudara pimpin untuk keperluan menyusun skripsi dengan judul :

**“Determinan Keberhasilan Implementasi Performance – Based Budgeting di Pemerintah Daerah”**

Dosen Pembimbing : Johan Arifin., S.E.,M.Si.,Ph.D.,CFrA

Hasil karya ilmiah tersebut semata-mata bersifat dan bertujuan keilmuan dan tidak disajikan kepada pihak luar. Oleh karena itu kami mohon perkenan Saudara untuk dapat memberikan data /keterangan yang diperlukan oleh mahasiswa tersebut.

Atas perkenan dan bantuan Saudara, kami ucapkan terima kasih.

*Wassalamu'alaikum wr.wb*

Yogyakarta, 25 Januari 2019  
Dekan  
  
Jaka Sriyana, SE.,M.Si., Ph.D.  
NIK. : 93 313 0101



**PEMERINTAH KABUPATEN SLEMAN  
BADAN KESATUAN BANGSA DAN POLITIK**

Beran, Tridadi, Sleman, Yogyakarta 55511  
Telepon (0274) 864650, Faksimilie (0274) 864650  
Website: www.slemankab.go.id, E-mail : kesbang.sleman@yahoo.com

**SURAT IZIN**

Nomor : 070 / Kesbangpol / 375 / 2019

**TENTANG PENELITIAN**

**KEPALA BADAN KESATUAN BANGSA DAN POLITIK**

Dasar : Peraturan Bupati Sleman Nomor : 32 Tahun 2017 Tentang Izin Penelitian, Izin Praktik Kerja Lapangan, Dan Izin Kuliah Kerja Nyata.  
Menunjuk : Surat dari Dekan Fak Ekonomi UII Yogyakarta  
Nomo : 007/DEK/10/Div.SDM/1/2019  
Hal : Ijin Penelitian

Tanggal : 25 Januari 2019

**MENGIZINKAN :**

Kepada :  
Nama : THURSIANA SETYA HAPSARI  
No.Mhs/NIM/NIP/NIK : 15312405/3308055503970005  
Program/Tingkat : S1 Akuntansi  
Instansi/Perguruan Tinggi : Universitas Islam Indonesia Yogyakarta  
Alamat instansi/Perguruan Tinggi : Ringroad Utara, Condongcatur, Depok, Sleman, Yogyakarta  
Alamat Rumah : Cempan RT 02/ RW 01, Jeruk Agung, Srumbung, Magelang, Jateng  
No. Telp / HP : 087719161432  
Untuk : Mengadakan Penelitian / Pra Survey / Uji Validitas / PKL dengan judul  
**DETERMINAN KEBERHASILAN IMPLEMENTASI PERFORMANCE-BASED  
BUDGETING DI PEMERINTAH DAERAH**  
Lokasi : SKPD Se Kabupaten Sleman

Waktu : Selama 3 Bulan mulai tanggal 29 Januari 2019 s/d 30 April 2019

**Dengan ketentuan sebagai berikut :**

1. *Wajib melaporkan diri kepada Pejabat Pemerintah setempat (Camat/ Kepala Desa) atau Kepala Instansi untuk mendapat petunjuk seperlunya.*
2. *Wajib menjaga tata tertib dan mentaati ketentuan-ketentuan setempat yang berlaku.*
3. *Izin tidak disalahgunakan untuk kepentingan-kepentingan di luar yang direkomendasikan.*
4. *Wajib menyampaikan laporan hasil penelitian berupa 1 (satu) CD format PDF kepada Bupati diserahkan melalui Kepala Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kab. Sleman.*
5. *Izin ini dapat dibatalkan sewaktu-waktu apabila tidak dipenuhi ketentuan-ketentuan di atas.*

Demikian izin ini dikeluarkan untuk digunakan sebagaimana mestinya, diharapkan pejabat pemerintah/non pemerintah setempat memberikan bantuan seperlunya.

Setelah selesai pelaksanaan penelitian Saudara wajib menyampaikan laporan kepada kami 1 (satu) bulan setelah berakhirnya penelitian.

Dikeluarkan di Sleman

Pada Tanggal : 29 Januari 2019

a.n. Kepala Badan Kesatuan Bangsa dan Politik

Sekretaris

Tembusan :

1. Bupati Sleman (sebagai laporan)
2. Kepala Badan ...
3. Kepala Dinas ...
4. Camat ...
5. Dekan Fak Ekonomi UII Yogyakarta
6. Yang Bersangkutan



## Lampiran 2 : Kuesioner

Kuesioner Penelitian

Perihal : Permohonan Pengisian Kuesioner

Yth. Bapak/Ibu pegawai  
Satuan Kerja Perangkat Daerah  
Di Kabupaten Sleman

Dengan hormat,

Dalam rangka menyusun tugas akhir (skripsi) sebagai mahasiswi Program Studi Akuntansi Universitas Islam Indonesia maka dengan ini saya :

Nama : Thursiana Setya Hapsari

NIM : 15312405

Dengan ini bermaksud melakukan penelitian mengenai “ **Determinan Keberhasilan Implementasi *Performance Based Budgeting* di Pemerintah Daerah**” pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kabupaten Sleman.

Untuk itu saya memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk menjadi responden dan menjawab seluruh item pertanyaan dalam kuesioner ini secara objektif sesuai dengan petunjuk pengisian. Kuesioner tersebut akan sebagai data yang akan dipergunakan dalam penelitian dan kuesioner ini semata-mata untuk kepentingan akademik dan tidak dipublikasikan secara umum. Atas kerjasama, bantuan, dan kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi dan menjawab semua pertanyaan dalam kuesioner ini, saya sampaikan terimakasih.

Mengetahui  
Dosen Pembimbing

Hormat saya,

(Johan Arifin,, S.E.,M.Si.,Ph.D.,CFrA)

(Thursiana Setya Hapsari)

### A. Identitas Responden

Mohon diisi semua pertanyaan di bawah ini dengan memberi tanda checklist (V) pada jawaban yang paling sesuai.

1. Nama : ..... ( boleh tidak diisi)
2. Jabatan : .....
3. Jenis Kelamin :  Pria  Wanita
4. Pendidikan :  SMP Sederajat  
 SMA Sederajat  
 Diploma  
 Sarjana  
 Pasca Sarjana

### B. Petunjuk Pengisian Kuesioner

Berikut ini merupakan pernyataan-pernyataan yang mewakili pendapat-pendapat umum mengenai kondisi di dalam instansi Bapak/Ibu. Tidak ada jawaban benar atau salah dalam kuesioner ini. Dalam pengisian kuesioner, isilah tanda checklist (V) pada jawaban yang Bapak/Ibu dianggap paling cocok. (satu jawaban saja)

#### Keterangan :

STS : Sangat Tidak Setuju

TS : Tidak Setuju

N : Netral

S : Setuju

SS : Sangat Setuju

**Catatan : Bapak/Ibu diperkenankan menjawab N (Netral) apabila benar-benar tidak mengetahui sama sekali pernyataan yang dimaksud atau belum pernah mengalami hal tersebut.**

**Akuntabilitas, Transparansi, dan Partisipasi (X1)**

Keterangan : Pernyataan akuntabilitas, transparansi, dan partisipasi digunakan untuk penilaian terhadap instansi tempat Bapak/Ibu bekerja.

Pernyataan	Penilaian				
	STS	TS	N	S	SS
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1. Sosialisasi atas aturan pelaksanaan anggaran telah dilakukan dengan baik					
2. Audit terhadap pelaksanaan anggaran telah dilakukan dengan baik					
3. Audit oleh BPK selalu dilakukan setiap tahun					
4. Dalam satuan kerja saya selalu melaksanakan pelaporan perencanaan kas setiap bulan					
5. Rekonsiliasi pelaporan realisasi anggaran selalu dilaksanakan setiap awal bulan					
6. Pengawasan pelaksanaan anggaran oleh masyarakat luas telah berjalan dengan baik					

**Kualitas Sumber Daya Manusia (X2)**

Keterangan : Pernyataan kualitas sumber daya manusia digunakan untuk penilaian terhadap instansi tempat Bapak/Ibu bekerja.

Pernyataan	Penilaian				
	STS	TS	N	S	SS
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1. Menurut Anda, kompetensi SDM dalam menguasai anggaran					



berbasis kinerja sudah baik					
2. Menurut Anda, jumlah SDM yang berkompeten dan berpengalaman dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja sudah mencukupi					
3. Dalam satuan kerja saya sebelum dilakukan proses penyusunan anggaran, sudah diadakan pembekalan atau diklat terhadap pegawai					
4. Pemberian pembekalan atau diklat terhadap penyusunan anggaran berbasis kinerja sudah baik					
5. Pemahaman pegawai mengenai orientasi anggaran berbasis kinerja sudah baik					
6. Adanya perlakuan yang adil terhadap semua pegawai					

### Praktik (SPIP) Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (X3)

Keterangan : Pernyataan praktik Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) digunakan untuk penilaian terhadap instansi tempat Bapak/Ibu bekerja.

Pernyataan	Penilaian				
	STS	TS	N	S	SS
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1. Menurut Anda, satuan tugas (satgas) dalam pelaksanaan SPIP sudah baik					
2. Dalam pelaksanaan SPIP sudah ada komitmen antara pimpinan dan seluruh pegawai untuk melaksanakan satgas SPIP secara					



berlanjut					
3. Pimpinan selalu menetapkan aturan mengenai perilaku dan standar etika terhadap pegawai					
4. Dalam satuan kerja saya telah menerapkan pengendalian intern dan manajemen terhadap risiko pelaksanaan anggaran					
5. Dalam satuan kerja saya telah menerapkan pemisahan tugas yang memadai					
6. Dalam satuan kerja saya telah menerapkan sistem informasi untuk melaksanakan tanggung jawab					
7. Dalam waktu yang tidak ditentukan pimpinan melakukan pemeriksaan terhadap pelaksanaan anggaran					

#### Peran pengawasan (X4)

Keterangan : Pernyataan peran pengawasan digunakan untuk penilaian terhadap instansi tempat Bapak/Ibu bekerja.

Pernyataan	Penilaian				
	STS	TS	N	S	SS
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1. Auditor selalu melakukan evaluasi 3E yaitu ekonomi, efisien, dan efektif terhadap pelaksanaan anggaran					
2. Dalam melakukan pengawasan anggaran, audit internal sudah melaksanakan tugas dengan baik					

3. Menurut Anda, hasil evaluasi pelaksanaan anggaran dari auditor sudah ditindaklanjuti dengan segera					
---	--	--	--	--	--

### Penggunaan Teknologi Informasi (X5)

Keterangan : Pernyataan penggunaan teknologi informasi digunakan untuk penilaian terhadap instansi tempat Bapak/Ibu bekerja.

Pernyataan	Penilaian				
	STS	TS	N	S	SS
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1. Sebagai pengelola keuangan saya sudah menggunakan komputer untuk melaksanakan tugas					
2. Satuan kerja saya dalam penyusunan sampai dengan pelaporan pertanggungjawaban anggaran menggunakan website dan software yang sesuai dengan peraturan pemerintah yang berlaku					
3. Dalam satuan kerja saya telah memanfaatkan website dan software untuk kemudahan akses dan publikasi pelaksanaan anggaran					
4. Dalam satuan kerja saya tenaga ahli pengoperasian TI dalam pelaksanaan anggaran sudah mencukupi					

5. Menggunakan aplikasi (software) terkait pelaksanaan anggaran yang diberikan oleh pemerintah sangat bermanfaat					
--	--	--	--	--	--

**Pemberian *Reward and Punishment* (X6)**

Keterangan : Pernyataan pemberian *reward and punishment* digunakan untuk penilaian terhadap instansi tempat Bapak/Ibu bekerja.

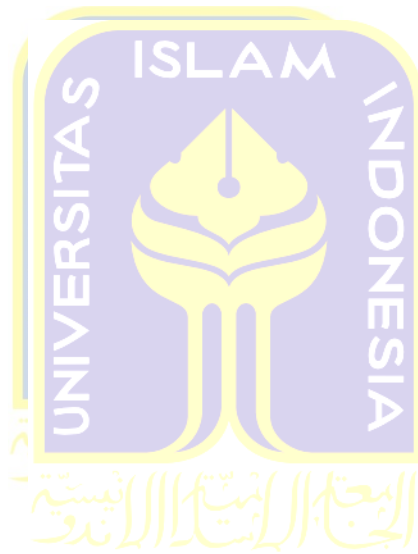
Pernyataan	Penilaian				
	STS	TS	N	S	SS
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1. Menurut Anda, <i>reward and punishment</i> yang diberikan oleh instansi sudah dilakukan secara adil					
2. Menurut Anda, penghargaan yang diberikan oleh instansi atas prestasi kerja pegawai telah sesuai dengan prestasi kerja yang dicapai oleh pegawai tersebut					
3. Menurut Anda, pemberian <i>reward and punishment</i> yang berlaku terhadap pegawai sudah sesuai					
4. Menurut Anda, apabila dalam pemberian <i>reward and punishment</i> terhadap pegawai tidak sesuai maka terdapat sarana pengaduan					

**Keberhasilan penerapan APBD berbasis kinerja (Y)**

Keterangan : Pernyataan keberhasilan penerapan APBD berbasis kinerja digunakan untuk penilaian terhadap instansi tempat Bapak/Ibu bekerja.

Pernyataan	Penilaian				
	STS	TS	N	S	SS
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1. Aktivitas dan output yang dituangkan dalam dokumen anggaran jelas					
2. Terdapat partisipasi yang tinggi dari staff satuan kerja dalam proses pembuatan anggaran					
3. Pemahaman staff dalam proses penyusunan anggaran sangat baik					
4. Terdapat sistem database yang baik dalam memonitor pelaksanaan anggaran					
5. Selalu dilakukan pelaporan berkala terhadap penyerapan anggaran dan review terhadap laporan tersebut					
6. Informasi kinerja bermanfaat untuk menghemat biaya					
7. Informasi kinerja bermanfaat untuk mengambil keputusan seperti estimasi sumber daya dan strategi mendatang					
8. Informasi kinerja bermanfaat untuk meningkatkan koordinasi antara staff dan antar lembaga					
9. Informasi kinerja bermanfaat untuk memperbaiki efektivitas					

pelaksanaan program					
10. Informasi kinerja bermanfaat dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik					



**Lampiran 3 : Tabulasi Data**

Akuntabilitas, Transparansi, dan Partisipasi (X1)							
Responden	ATP 1	ATP 2	ATP 3	ATP 4	ATP 5	ATP 6	Mean
1	4	4	4	4	4	4	4.00
2	4	4	5	4	4	3	4.00
3	4	5	5	4	5	3	4.33
4	4	4	5	5	5	4	4.50
5	4	5	5	5	5	5	4.83
6	4	4	4	4	4	4	4.00
7	5	4	5	4	4	3	4.17
8	4	4	4	4	4	4	4.00
9	4	4	4	4	4	4	4.00
10	4	4	4	4	4	4	4.00
11	5	5	5	5	5	4	4.83
12	4	4	4	4	4	3	3.83
13	4	4	4	4	3	4	3.83
14	4	4	4	4	3	4	3.83
15	4	4	4	5	5	4	4.33
16	4	4	4	4	3	3	3.67
17	4	4	5	5	5	4	4.50
18	4	4	5	5	4	4	4.33
19	4	4	4	4	4	2	3.67
20	4	4	4	4	4	4	4.00
21	3	4	4	4	4	2	3.50
22	3	4	4	4	4	3	3.67
23	5	5	5	5	4	4	4.67
24	4	4	5	4	4	3	4.00
25	5	5	5	5	5	3	4.67

Kualitas Sumber Daya Manusia (X2)						
KSDM 1	KSDM 2	KSDM 3	KSDM 4	KSDM 5	KSDM 6	Mean
4	4	4	4	4	4	4.00
4	2	4	4	4	4	3.67
3	3	4	3	4	4	3.50
4	4	5	4	4	4	4.17
4	3	4	4	4	3	3.67
4	4	4	3	4	4	3.83
4	2	4	3	4	4	3.50
4	4	3	4	4	4	3.83
4	3	4	4	4	4	3.83
4	3	4	3	4	3	3.50
4	4	4	5	4	3	4.00
3	4	4	4	4	4	3.83
4	4	4	4	4	4	4.00
4	3	4	4	4	4	3.83
3	2	3	4	4	4	3.33
4	3	4	3	4	4	3.67
4	4	3	4	4	4	3.83
4	4	4	4	4	4	4.00
4	3	4	3	4	4	3.67
4	4	4	3	4	4	3.83
4	2	3	4	3	4	3.33
4	3	4	4	4	4	3.83
4	2	4	3	3	4	3.33
4	4	4	4	4	4	4.00
4	3	4	4	3	3	3.50

26	4	4	4	4	4	4	4.00
27	5	4	5	4	5	4	4.50
28	4	4	4	4	4	3	3.83
29	4	4	4	4	4	4	4.00
30	4	4	4	4	4	3	3.83
31	4	4	4	4	4	3	3.83
32	4	4	4	4	4	3	3.83
33	4	4	4	4	4	3	3.83
34	4	4	4	4	4	3	3.83
35	4	4	4	4	3	3	3.67
36	4	4	4	3	4	4	3.83
37	5	5	4	5	5	4	4.67
38	4	4	4	4	4	3	3.83
39	4	3	4	4	4	4	3.83
40	5	5	5	5	5	5	5.00
41	5	5	5	5	5	5	5.00
42	4	4	4	4	4	3	3.83
43	4	4	5	4	4	4	4.17
44	3	4	5	5	4	3	4.00
45	4	4	4	4	3	4	3.83
46	4	4	4	4	3	4	3.83
47	4	4	4	4	4	4	4.00
48	4	5	5	4	4	5	4.50
49	4	4	4	4	4	3	3.83
50	4	4	4	4	4	3	3.83
51	4	4	4	5	5	4	4.33
52	4	4	4	4	4	4	4.00
53	4	4	4	4	4	4	4.00
54	4	4	4	4	4	4	4.00
55	4	4	5	4	4	4	4.17

4	3	4	3	4	4	3.67
4	4	4	4	4	4	4.00
4	4	4	4	4	4	4.00
4	2	4	4	3	4	3.50
4	3	4	4	4	4	3.83
4	2	4	4	3	4	3.50
4	3	4	3	4	4	3.67
4	4	4	4	3	4	3.83
4	2	4	4	3	3	3.33
4	3	4	4	3	4	3.67
4	4	5	4	3	4	4.00
5	3	4	4	4	3	3.83
4	3	4	4	4	4	3.83
4	4	3	4	4	4	3.83
4	2	4	4	4	4	3.67
4	4	3	5	4	3	3.83
4	3	3	4	4	4	3.67
4	2	4	4	4	3	3.50
4	3	4	4	3	4	3.67
4	3	4	4	4	4	3.83
4	2	4	4	3	4	3.50
3	3	4	4	4	3	3.50
4	4	4	4	4	4	4.00
4	2	4	4	3	3	3.33
4	4	5	4	4	4	4.17
4	2	4	4	3	5	3.67
4	4	4	4	4	4	4.00
4	3	4	4	4	4	3.83
4	3	4	4	3	3	3.50
4	3	3	4	3	4	3.50

56	4	4	5	4	4	4	4.17
57	4	4	4	4	4	4	4.00
58	4	4	4	4	4	3	3.83
59	4	5	5	4	5	4	4.50
60	4	4	5	5	4	3	4.17
61	4	4	4	4	4	4	4.00
62	5	5	5	5	5	4	4.83
63	4	4	4	4	4	4	4.00
64	4	4	4	4	4	4	4.00
65	4	4	4	5	4	4	4.17
66	4	5	4	3	4	4	4.00
67	4	4	4	4	4	4	4.00
68	4	4	4	4	4	4	4.00
69	4	5	5	4	4	3	4.17
70	4	4	4	4	4	4	4.00
71	5	5	5	4	4	4	4.50
72	4	4	5	4	4	3	4.00
73	5	5	5	5	5	4	4.83
74	4	4	4	4	4	4	4.00
75	4	5	5	4	4	4	4.33
76	4	4	5	4	4	2	3.83
77	4	5	4	4	4	3	4.00
78	4	4	5	4	4	4	4.17
79	4	4	4	4	4	2	3.67
80	5	4	5	4	4	4	4.33
81	4	4	4	4	4	4	4.00
82	4	4	5	4	4	3	4.00
83	4	4	4	4	4	4	4.00
84	4	4	4	4	4	4	4.00
85	4	4	5	4	4	2	3.83

4	4	4	4	3	4	3.83
4	2	4	4	3	4	3.50
4	4	4	4	4	4	4.00
4	2	4	4	3	5	3.67
4	3	4	4	4	4	3.83
4	4	4	4	4	4	4.00
4	3	4	4	3	4	3.67
4	3	4	4	4	4	3.83
4	3	4	4	3	4	3.67
4	4	4	4	4	4	4.00
4	3	4	4	3	4	3.67
4	4	4	4	4	4	4.00
4	2	4	4	3	4	3.50
4	3	4	4	4	4	3.83
4	4	4	4	4	4	4.00
4	4	5	4	3	4	4.00
4	4	4	4	4	4	4.00
4	2	4	4	4	4	3.67
4	4	4	4	4	4	4.00
4	3	4	4	3	4	3.67
4	4	5	4	4	4	4.17
4	3	4	5	4	4	4.00
4	3	4	4	3	4	3.67
4	3	4	4	4	4	3.83
4	2	4	4	3	4	3.50
4	3	4	4	4	3	3.67
4	3	4	4	4	5	4.00
4	4	4	4	4	4	4.00
4	3	4	4	4	4	3.83
4	4	4	4	4	4	4.00



86	4	4	5	4	4	4	4.17
87	4	4	4	4	4	3	3.83
88	4	4	5	4	4	4	4.17
89	4	4	5	5	5	4	4.50
90	4	4	4	4	4	4	4.00
91	4	5	5	5	4	4	4.50
92	4	4	5	4	4	3	4.00
93	4	4	4	4	4	4	4.00
94	4	5	5	5	4	4	4.50
95	5	5	5	4	4	4	4.50
96	4	5	5	4	4	2	4.00
97	4	4	4	4	4	4	4.00
98	4	5	5	4	4	4	4.33
99	5	5	5	4	4	2	4.17
100	4	5	5	4	4	4	4.33
101	4	4	4	4	4	4	4.00
102	4	4	5	4	4	3	4.00
103	5	4	5	4	4	4	4.33
104	4	4	4	4	4	4	4.00
105	5	5	5	5	5	4	4.83
106	4	4	5	4	4	3	4.00
107	4	4	5	4	5	4	4.33
108	5	4	5	4	4	4	4.33
109	4	4	4	4	4	4	4.00
110	4	4	5	4	4	4	4.17
111	3	4	4	4	4	3	3.67
112	4	5	5	4	4	4	4.33
113	4	4	4	4	4	4	4.00
114	4	4	4	4	4	4	4.00
115	5	5	5	5	4	4	4.67

4	3	4	4	3	4	3.67
4	4	4	4	4	4	4.00
4	3	4	4	3	4	3.67
4	2	4	4	3	4	3.50
4	2	4	4	4	4	3.67
4	4	4	4	3	4	3.83
4	3	4	4	4	4	3.83
4	4	4	4	4	4	4.00
4	3	4	4	4	5	4.00
4	3	4	4	3	4	3.67
4	2	4	4	4	4	3.67
4	3	4	4	3	4	3.67
4	4	4	4	4	4	4.00
4	3	5	4	4	4	4.00
4	4	4	4	4	4	4.00
4	4	4	4	4	4	4.00
4	3	4	4	4	4	3.83
4	4	4	4	3	4	3.83
4	4	4	4	4	4	4.00
4	4	4	4	4	3	3.83
4	3	4	4	3	4	3.67
4	3	4	4	4	4	3.83
4	4	4	4	4	4	4.00
4	2	4	4	3	4	3.50
4	4	4	4	4	4	4.00
4	4	4	4	4	4	4.00
4	3	4	4	3	4	3.67
4	4	4	4	4	4	4.00
4	3	4	4	2	4	3.50
4	3	4	4	4	4	3.83

116	4	5	5	4	4	4	4.33
117	5	5	5	5	5	4	4.83
118	3	4	4	4	4	4	3.83
119	4	4	4	4	4	4	4.00
120	5	4	5	4	4	3	4.17
121	4	4	4	4	4	4	4.00
122	5	4	5	4	4	4	4.33
123	4	4	4	4	4	4	4.00
124	5	5	5	5	4	4	4.67
125	4	4	4	4	4	4	4.00

4	4	4	4	4	4	4.00
4	4	4	4	3	4	3.83
4	3	4	4	3	3	3.50
4	3	4	4	4	4	3.83
4	4	4	4	4	4	4.00
4	3	4	4	4	4	3.83
4	3	4	4	3	4	3.67
4	3	4	4	2	4	3.50
4	4	4	4	3	5	4.00
4	3	4	4	4	4	3.83

Praktik Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (X3)								
Responden	PS1	PS2	PS3	PS4	PS5	PS6	PS7	Mean
1	4	4	4	4	4	4	4	4.00
2	4	4	4	4	4	4	4	4.00
3	2	4	4	4	4	4	4	3.71
4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
5	5	5	5	5	5	5	5	5.00
6	4	4	4	4	3	4	4	3.86
7	4	4	4	5	4	5	3	4.14
8	4	4	4	4	4	4	4	4.00
9	4	4	3	4	3	4	4	3.71
10	4	4	4	4	4	4	4	4.00
11	5	5	5	5	5	5	5	5.00
12	4	4	4	3	4	4	2	3.57
13	4	4	4	3	4	4	4	3.86
14	3	3	4	4	4	4	4	3.71
15	4	4	4	4	4	3	4	3.86
16	4	4	4	3	4	3	3	3.57

Peran Pengawasan (X4)			
PP1	PP2	PP3	Mean
4	4	4	4.00
4	5	5	4.67
4	4	5	4.33
4	4	4	4.00
5	4	4	4.33
4	4	4	4.00
4	4	5	4.33
4	4	4	4.00
4	4	4	4.00
4	4	4	4.00
3	4	4	3.67
4	5	5	4.67
4	4	5	4.33
4	4	4	4.00
4	4	4	4.00
5	4	5	4.67

17	4	4	4	4	4	4	4	4.00
18	4	4	4	4	4	4	4	4.00
19	4	4	4	4	4	4	4	4.00
20	4	4	4	4	4	4	4	4.00
21	4	4	4	3	4	4	4	3.86
22	3	3	3	4	4	4	4	3.57
23	4	4	4	4	4	4	3	3.86
24	4	4	4	4	4	4	4	4.00
25	5	5	5	5	5	5	4	4.86
26	4	4	4	4	4	4	4	4.00
27	4	4	4	4	4	4	4	4.00
28	4	4	4	4	4	4	4	4.00
29	4	4	4	4	4	4	4	4.00
30	4	4	4	4	4	4	4	4.00
31	4	4	4	4	4	4	3	3.86
32	4	4	4	4	3	4	4	3.86
33	4	4	4	4	4	4	4	4.00
34	4	4	4	4	3	4	4	3.86
35	4	4	4	4	3	4	4	3.86
36	4	4	4	3	4	3	3	3.57
37	4	4	5	4	4	4	4	4.14
38	3	4	3	4	4	4	4	3.71
39	3	4	4	4	3	4	4	3.71
40	4	4	4	4	4	4	4	4.00
41	4	4	4	3	3	3	4	3.57
42	4	4	4	4	4	4	4	4.00
43	4	3	4	3	4	4	4	3.71
44	4	4	4	4	5	4	4	4.14
45	3	4	4	4	4	4	4	3.86
46	4	4	4	4	4	4	4	4.00

4	4	5	4.33
4	4	4	4.00
4	4	4	4.00
4	4	4	4.00
5	5	5	5.00
4	4	4	4.00
4	4	5	4.33
4	4	4	4.00
5	5	5	5.00
4	4	4	4.00
4	4	4	4.00
4	4	5	4.33
4	4	4	4.00
4	5	4	4.33
5	4	4	4.33
4	4	4	4.00
5	4	5	4.67
4	4	4	4.00
4	5	4	4.33
4	4	4	4.00
5	4	5	4.67
5	4	5	4.67
4	4	5	4.33
5	4	5	4.67
4	4	4	4.00
4	4	5	4.33
4	4	4	4.00
5	4	5	4.67
4	4	5	4.33
4	4	4	4.00

47	3	3	4	4	4	4	4	3.71
48	4	4	4	4	4	4	4	4.00
49	4	4	4	4	4	4	4	4.00
50	4	4	4	4	4	4	4	4.00
51	4	4	4	4	4	4	4	4.00
52	4	4	5	4	4	4	4	4.14
53	4	4	4	4	4	4	4	4.00
54	4	4	4	4	4	4	4	4.00
55	4	4	4	4	4	4	4	4.00
56	4	4	4	4	4	4	4	4.00
57	4	4	4	4	4	4	4	4.00
58	4	4	3	4	3	4	3	3.57
59	4	4	4	4	4	4	4	4.00
60	4	4	4	4	4	4	4	4.00
61	4	4	4	4	4	4	4	4.00
62	4	4	4	4	4	4	4	4.00
63	4	4	4	4	4	4	4	4.00
64	4	4	4	4	4	4	4	4.00
65	4	4	5	4	4	4	5	4.29
66	4	4	5	4	4	4	5	4.29
67	4	4	4	4	4	4	4	4.00
68	4	4	4	4	4	4	4	4.00
69	4	4	4	3	4	4	2	3.57
70	4	4	4	3	4	4	4	3.86
71	3	3	4	4	4	4	4	3.71
72	4	4	4	4	4	3	3	3.71
73	4	3	3	3	4	4	4	3.57
74	4	4	4	4	4	4	4	4.00
75	4	4	4	4	4	4	4	4.00
76	3	4	5	4	4	4	3	3.86

4	4	4	4.00
4	4	5	4.33
4	4	4	4.00
4	4	4	4.00
4	4	4	4.00
4	3	4	3.67
4	4	4	4.00
5	4	5	4.67
5	4	4	4.33
4	4	4	4.00
5	4	4	4.33
4	4	4	4.00
4	4	5	4.33
4	4	5	4.33
5	4	4	4.33
5	4	5	4.67
4	4	4	4.00
4	4	4	4.00
4	4	5	4.33
4	4	4	4.00
4	4	4	4.00
4	4	5	4.33
4	4	4	4.00
4	4	4	4.00
4	4	5	4.33
5	5	5	5.00
4	5	4	4.33
4	4	4	4.00
5	4	5	4.67
4	4	5	4.33

77	4	4	4	4	4	4	4	4.00
78	4	4	4	4	4	4	4	4.00
79	4	4	4	4	4	4	4	4.00
80	4	4	4	4	4	4	4	4.00
81	5	5	5	4	4	4	3	4.29
82	4	4	4	4	4	3	4	3.86
83	4	4	3	4	4	3	3	3.57
84	4	4	5	4	4	4	4	4.14
85	3	4	3	4	4	4	4	3.71
86	3	4	4	4	3	4	4	3.71
87	4	4	4	4	4	4	4	4.00
88	4	4	4	3	3	3	4	3.57
89	4	3	4	3	4	4	4	3.71
90	3	4	4	4	5	4	4	4.00
91	3	3	4	4	4	4	4	3.71
92	4	4	4	4	4	4	4	4.00
93	4	4	4	4	4	4	4	4.00
94	4	4	4	4	4	4	4	4.00
95	5	5	5	5	5	5	5	5.00
96	4	3	4	3	4	4	4	3.71
97	5	4	5	4	4	4	4	4.29
98	4	4	4	4	4	4	4	4.00
99	4	4	4	4	4	4	4	4.00
100	4	4	4	4	4	4	4	4.00
101	4	4	4	3	4	4	4	3.86
102	4	4	3	4	4	4	4	3.86
103	4	4	4	4	4	4	4	4.00
104	5	5	5	4	4	4	4	4.43
105	4	4	4	4	4	4	4	4.00
106	4	4	4	4	4	4	4	4.00

4	5	5	4.67
4	4	4	4.00
4	4	4	4.00
5	4	5	4.67
4	4	4	4.00
4	4	4	4.00
4	4	5	4.33
4	4	5	4.33
4	4	4	4.00
4	4	4	4.00
4	4	4	4.00
4	4	4	4.00
4	5	4	4.33
5	4	5	4.67
5	5	4	4.67
4	4	4	4.00
4	4	4	4.00
4	4	4	4.00
4	4	5	4.33
4	4	5	4.33
4	4	4	4.00
4	4	4	4.00
5	4	5	4.67
4	4	4	4.00
4	4	4	4.00
4	5	5	4.67
4	4	5	4.33
5	5	5	5.00
4	4	4	4.00
4	4	4	4.00

107	4	3	3	4	4	4	4	3.71	4	4	5	4.33
108	4	3	4	4	4	4	4	3.86	5	4	5	4.67
109	4	4	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4.00
110	4	4	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4.00
111	4	3	3	4	4	4	3	3.57	4	5	5	4.67
112	5	4	5	4	4	4	4	4.29	4	4	5	4.33
113	5	4	4	4	4	4	4	4.14	5	5	5	5.00
114	4	4	4	4	4	4	4	4.00	5	4	4	4.33
115	3	3	4	4	4	4	4	3.71	4	4	4	4.00
116	4	4	4	4	4	4	3	3.86	4	4	5	4.33
117	5	4	5	4	4	4	4	4.29	5	4	5	4.67
118	4	3	5	3	4	4	4	3.86	4	5	4	4.33
119	4	4	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4.00
120	5	4	4	4	4	4	4	4.14	4	4	4	4.00
121	4	4	4	4	4	4	4	4.00	4	4	5	4.33
122	4	5	5	4	4	4	4	4.29	4	4	4	4.00
123	5	4	5	4	4	4	5	4.43	4	4	4	4.00
124	4	4	4	4	4	4	4	4.00	4	5	5	4.67
125	4	4	4	4	5	5	5	4.43	4	4	4	4.00

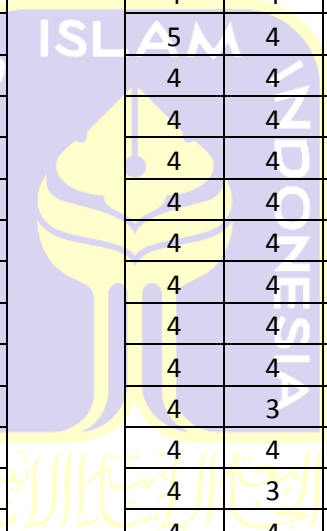
Penggunaan Teknologi Informasi (X5)						
Responden	PTI1	PTI2	PTI3	PTI4	PTI5	Mean
1	4	4	4	4	4	4.00
2	5	4	4	4	5	4.40
3	4	4	4	3	4	3.80
4	5	4	4	3	4	4.00
5	5	4	5	4	4	4.40
6	4	4	4	4	4	4.00

Pemberian Reward and Punishment (X6)				
PRP1	PRP2	PRP3	PRP4	Mean
4	4	4	4	4.00
4	4	4	4	4.00
5	4	3	4	4.00
4	4	4	4	4.00
4	4	4	5	4.25
4	4	4	5	4.25

7	5	4	4	4	5	4.40
8	4	4	4	4	4	4.00
9	4	4	4	4	4	4.00
10	4	4	4	4	4	4.00
11	5	4	5	4	3	4.20
12	4	4	4	3	4	3.80
13	4	4	4	4	3	3.80
14	4	4	4	4	4	4.00
15	4	4	4	3	4	3.80
16	5	4	4	4	5	4.40
17	5	4	5	4	4	4.40
18	4	4	4	3	4	3.80
19	5	5	4	4	4	4.40
20	4	4	4	4	4	4.00
21	5	4	5	3	4	4.20
22	5	4	5	4	4	4.40
23	5	4	4	4	4	4.20
24	5	4	4	3	4	4.00
25	5	4	4	4	4	4.20
26	4	4	4	3	5	4.00
27	5	4	4	3	5	4.20
28	4	5	5	4	4	4.40
29	5	4	5	4	5	4.60
30	5	4	4	2	4	3.80
31	4	4	4	4	4	4.00
32	5	4	4	3	4	4.00
33	5	5	4	4	5	4.60
34	4	4	4	4	4	4.00
35	5	4	4	3	5	4.20
36	5	4	5	4	4	4.40

4	4	4	4	4.00
4	4	3	4	3.75
5	4	4	4	4.25
4	4	4	4	4.00
5	4	4	4	4.25
4	4	4	4	4.00
5	4	3	4	4.00
4	4	4	4	4.00
3	4	4	4	3.75
4	4	4	4	4.00
5	4	4	3	4.00
5	4	4	5	4.50
4	4	3	4	3.75
4	4	4	5	4.25
4	4	4	4	4.00
4	4	3	4	3.75
5	4	4	4	4.25
4	4	3	4	3.75
5	4	4	5	4.50
5	5	4	4	4.50
3	4	4	4	3.75
5	4	4	3	4.00
4	4	4	3	3.75
4	4	4	4	4.00
3	4	4	4	3.75
4	5	4	4	4.25
4	5	4	5	4.50
5	5	4	4	4.50
3	4	4	4	3.75
4	4	4	4	4.00

37	5	4	4	4	4	4.20
38	4	4	4	4	4	4.00
39	4	4	4	3	4	3.80
40	5	4	4	2	4	3.80
41	5	4	4	4	5	4.40
42	4	4	4	3	4	3.80
43	4	5	4	4	5	4.40
44	4	5	5	4	5	4.60
45	5	5	4	3	4	4.20
46	5	4	4	3	4	4.00
47	4	4	4	4	4	4.00
48	4	4	4	3	4	3.80
49	4	4	4	4	4	4.00
50	4	4	4	4	4	4.00
51	5	4	4	2	4	3.80
52	5	4	4	3	4	4.00
53	5	5	4	4	4	4.40
54	4	4	4	4	4	4.00
55	5	4	4	4	4	4.20
56	5	4	4	4	4	4.20
57	5	5	4	3	5	4.40
58	4	4	4	3	4	3.80
59	4	4	5	4	4	4.20
60	5	4	4	3	4	4.00
61	4	4	4	4	4	4.00
62	5	5	4	4	5	4.60
63	4	4	4	4	4	4.00
64	4	4	4	3	4	3.80
65	5	4	4	4	4	4.20
66	5	4	4	3	4	4.00



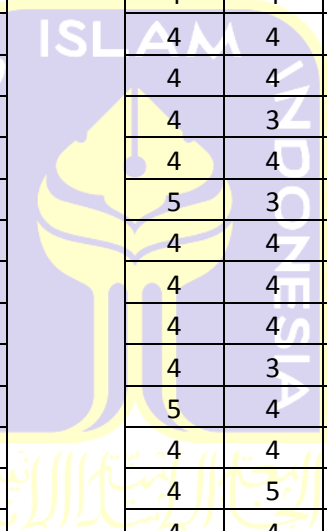
3	4	4	4	3.75
4	4	4	4	4.00
5	5	4	4	4.50
4	4	4	4	4.00
4	4	4	4	4.00
5	4	4	4	4.25
4	5	4	4	4.25
5	4	4	4	4.25
4	4	4	4	4.00
5	4	4	4	4.25
4	4	4	3	3.75
4	4	4	5	4.25
4	4	4	4	4.00
4	4	4	4	4.00
4	4	3	4	3.75
4	4	4	5	4.25
4	4	4	3	3.75
4	4	4	4	4.00
4	3	4	5	4.00
4	4	4	4	4.00
4	4	3	4	3.75
5	4	4	5	4.50
4	4	4	4	4.00
4	4	3	4	3.75
5	5	5	3	4.50
4	4	4	3	3.75
4	4	4	4	4.00
3	4	4	4	3.75
4	4	3	4	3.75



67	4	4	4	4	4	4.00
68	4	4	4	4	4	4.00
69	4	4	3	3	4	3.60
70	4	5	5	4	4	4.40
71	5	4	4	3	5	4.20
72	5	4	4	4	5	4.40
73	4	4	4	3	4	3.80
74	5	5	4	4	4	4.40
75	5	4	4	3	4	4.00
76	4	4	4	4	4	4.00
77	4	4	4	4	4	4.00
78	5	5	4	3	4	4.20
79	5	4	3	4	5	4.20
80	4	4	4	4	4	4.00
81	5	4	4	3	5	4.20
82	4	4	4	4	4	4.00
83	4	5	4	3	5	4.20
84	4	4	4	4	4	4.00
85	5	4	4	4	5	4.40
86	5	4	4	3	5	4.20
87	4	4	4	4	4	4.00
88	5	4	4	4	4	4.20
89	5	4	4	2	4	3.80
90	4	4	4	3	3	3.60
91	4	4	4	4	4	4.00
92	5	4	4	4	4	4.20
93	5	4	5	2	4	4.00
94	4	4	4	4	4	4.00
95	4	4	4	4	4	4.00
96	4	4	4	3	4	3.80

4	4	4	4	4.00
4	5	3	4	4.00
4	4	4	4	4.00
4	4	4	4	4.00
4	4	5	4	4.25
4	4	4	4	4.00
5	4	4	3	4.00
4	5	3	4	4.00
4	4	4	4	4.00
3	4	4	4	3.75
5	4	4	4	4.25
4	4	4	4	4.00
4	4	4	4	4.00
4	4	4	3	3.75
4	4	3	4	3.75
3	4	4	4	3.75
4	4	4	3	3.75
4	4	4	4	4.00
4	4	4	3	3.75
4	4	4	4	4.00
4	4	4	4	4.00
5	4	4	4	4.25
4	3	4	4	3.75
3	4	3	4	3.50
4	4	3	4	3.75
4	5	4	4	4.25
4	4	3	4	3.75
4	4	4	4	4.00
5	3	4	4	4.00
5	4	4	5	4.50

97	4	4	4	4	4	4.00
98	5	5	4	4	4	4.40
99	4	4	3	3	4	3.60
100	4	4	5	4	4	4.20
101	5	4	5	3	5	4.40
102	5	4	4	3	4	4.00
103	4	4	4	4	4	4.00
104	5	4	4	4	4	4.20
105	4	4	4	4	4	4.00
106	5	5	4	4	4	4.40
107	5	4	4	3	4	4.00
108	4	4	4	3	4	3.80
109	5	4	4	4	5	4.40
110	4	4	4	4	4	4.00
111	4	5	4	3	4	4.00
112	5	4	4	4	4	4.20
113	4	5	4	3	5	4.20
114	4	4	4	4	4	4.00
115	5	5	4	3	4	4.20
116	4	4	4	3	4	3.80
117	4	5	4	4	4	4.20
118	4	4	4	4	4	4.00
119	4	4	4	4	4	4.00
120	5	5	4	4	4	4.40
121	5	4	4	3	4	4.00
122	5	4	5	4	4	4.40
123	5	4	4	4	5	4.40
124	4	4	4	4	4	4.00
125	5	4	4	4	4	4.20



4	4	4	3	3.75
4	4	4	4	4.00
4	4	3	4	3.75
4	3	3	4	3.50
4	4	4	4	4.00
5	4	4	5	4.50
4	4	4	4	4.00
4	4	3	5	4.00
4	4	4	4	4.00
4	4	4	4	4.00
4	4	3	4	3.75
4	3	2	4	3.25
4	4	4	4	4.00
5	3	4	4	4.00
4	4	4	4	4.00
4	4	3	4	3.75
4	4	4	4	4.00
4	3	4	4	3.75
5	4	4	5	4.50
4	4	4	4	4.00
4	5	4	3	4.00
4	4	5	4	4.25
4	4	3	4	3.75
4	4	4	4	4.00
3	4	4	4	3.75
5	4	5	4	4.50
4	4	5	5	4.50
5	4	4	4	4.25
4	4	4	4	4.00

Keberhasilan Penerapan APBD Berbasis Kinerja (Y)											
Responden	KABK1	KABK2	KABK3	KABK4	KABK5	KABK6	KABK7	KABK8	KABK9	KABK10	Mean
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
2	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	3.60
3	2	4	2	4	5	2	5	5	5	5	3.90
4	4	4	4	5	5	3	5	4	5	5	4.40
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00
6	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3.80
7	4	4	4	4	5	4	5	3	5	4	4.20
8	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3.90
9	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3.90
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00
12	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3.90
13	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3.80
14	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3.90
15	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3.80
16	4	4	2	4	4	3	4	4	4	4	3.70
17	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4.20
18	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4.50
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
20	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4.10
21	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	3.60
22	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3.80
23	5	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4.20
24	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.10
25	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4.80
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00

28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
29	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4.00
30	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3.90
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
32	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3.80
33	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3.90
34	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3.90
35	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3.90
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
37	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4.80
38	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3.90
39	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3.90
40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
42	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4.20
43	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4.10
44	4	4	4	5	5	4	5	4	3	3	4.10
45	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3.90
46	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3.90
47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
52	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3.90
53	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3.70
54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
56	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
57	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3.90

58	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3.70
59	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4.20
60	4	4	4	4	5	4	4	3	4	5	4.10
61	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
62	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4.40
63	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
64	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
65	5	4	3	4	5	4	5	5	5	5	4.50
66	5	4	3	4	5	4	5	5	5	5	4.50
67	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
68	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
69	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	3.60
70	4	4	3	4	5	3	5	5	5	5	4.30
71	4	4	4	5	5	3	5	4	5	5	4.40
72	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00
73	4	4	4	5	5	4	5	4	3	3	4.10
74	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3.90
75	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
76	4	5	2	3	4	4	4	4	4	4	3.80
77	5	5	3	4	4	4	4	5	5	4	4.30
78	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
79	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
80	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3.80
81	5	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4.20
82	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.10
83	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
84	5	5	2	4	4	4	3	4	4	4	3.90
85	4	4	3	4	5	4	5	4	4	4	4.10
86	4	3	3	5	4	4	4	3	5	4	3.90
87	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00

88	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
89	5	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4.10
90	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3.80
91	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4.20
92	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4.80
93	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3.90
94	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3.80
95	4	4	2	4	4	3	4	4	4	4	3.70
96	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	3.60
97	4	4	2	4	5	2	5	5	5	5	4.10
98	4	4	4	5	5	3	5	4	5	5	4.40
99	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00
100	4	3	3	4	5	4	4	4	4	3	3.80
101	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3.80
102	5	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4.10
103	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4.00
104	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4.40
105	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00
106	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
107	5	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4.10
108	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4.30
109	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
110	5	5	3	5	5	4	4	4	4	4	4.30
111	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4.50
112	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
113	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
114	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3.80
115	5	4	3	4	4	3	5	4	4	4	4.00
116	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4.40
117	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4.50

118	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
119	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3.70
120	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3.90
121	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4.30
122	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
123	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4.60
124	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4.30
125	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3.70

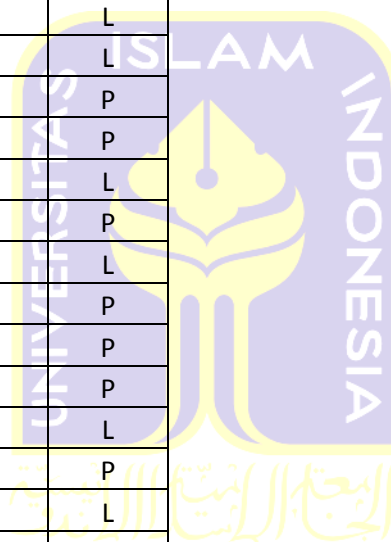


Responden	Pendidikan	JK
1	Sarjana	P
2	Sarjana	P
3	Pasca Sarjana	L
4	Pasca Sarjana	P
5	Sarjana	P
6	Pasca Sarjana	P
7	Sarjana	L
8	Sarjana	L
9	Sarjana	L
10	Pasca Sarjana	P
11	Pasca Sarjana	P
12	Pasca Sarjana	L
13	Pasca Sarjana	P
14	Sarjana	P
15	Pasca Sarjana	P
16	Sarjana	P
17	Sarjana	L
18	Pasca Sarjana	L
19	Pasca Sarjana	P
20	Sarjana	P
21	Sarjana	P
22	Sarjana	P
23	Pasca Sarjana	P
24	Sarjana	L
25	Sarjana	P
26	Sarjana	P
27	Sarjana	L
28	Sarjana	L
29	Sarjana	L
30	Sarjana	P
31	Sarjana	P
32	Sarjana	P
33	Pasca Sarjana	L
34	Pasca Sarjana	P
35	Pasca Sarjana	P
36	Sarjana	L
37	Sarjana	P
38	Pasca Sarjana	P
39	Sarjana	P





40	Pasca Sarjana	L
41	Sarjana	L
42	Sarjana	P
43	Pasca Sarjana	P
44	Sarjana	L
45	Sarjana	P
46	Sarjana	L
47	Pasca Sarjana	L
48	SMA	P
49	Sarjana	L
50	Sarjana	P
51	Sarjana	P
52	Sarjana	L
53	Pasca Sarjana	P
54	Sarjana	L
55	Pasca Sarjana	L
56	Sarjana	P
57	Pasca Sarjana	P
58	Sarjana	L
59	Sarjana	P
60	Sarjana	L
61	Sarjana	P
62	Sarjana	P
63	Pasca Sarjana	P
64	Sarjana	L
65	Pasca Sarjana	P
66	Sarjana	L
67	Sarjana	P
68	Sarjana	P
69	Sarjana	L
70	Sarjana	L
71	Diploma	P
72	Pasca Sarjana	P
73	Sarjana	P
74	Sarjana	L
75	Pasca Sarjana	P
76	Diploma	P
77	Sarjana	L
78	Sarjana	P
79	Sarjana	P
80	Sarjana	P



81	Pasca Sarjana	P
82	Diploma	L
83	SMA	L
84	Sarjana	P
85	Pasca Sarjana	P
86	Pasca Sarjana	L
87	Sarjana	P
88	Sarjana	L
89	Sarjana	P
90	SMA	P
91	Diploma	P
92	Pasca Sarjana	L
93	Sarjana	L
94	Sarjana	P
95	Sarjana	L
96	Pasca Sarjana	P
97	Sarjana	L
98	Pasca Sarjana	P
99	Pasca Sarjana	L
100	Sarjana	P
101	Sarjana	P
102	Sarjana	P
103	Sarjana	P
104	Sarjana	L
105	Sarjana	L
106	Sarjana	P
107	Pasca Sarjana	L
108	Pasca Sarjana	P
109	Pasca Sarjana	P
110	Sarjana	L
111	Sarjana	P
112	Sarjana	P
113	Sarjana	P
114	Sarjana	L
115	Sarjana	P
116	Diploma	P
117	Sarjana	P
118	Pasca Sarjana	P
119	Sarjana	P
120	Sarjana	P
121	Pasca Sarjana	P



122	Diploma	P
123	Sarjana	P
124	Pasca Sarjana	P
125	Sarjana	P



## Lampiran 4 : Hasil Uji Data Validitas

### Akuntabilitas, Transparansi, dan Partisipasi (X1)

		Correlations						
		ATP1	ATP2	ATP3	ATP4	ATP5	ATP6	X1
ATP1	Pearson Correlation	1	.385*	.476**	.313	.262	.314	.715**
	Sig. (2-tailed)		.035	.008	.092	.162	.091	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
ATP2	Pearson Correlation	.385*	1	.548**	.539**	.495**	.146	.700**
	Sig. (2-tailed)	.035		.002	.002	.005	.442	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
ATP3	Pearson Correlation	.476**	.548**	1	.585**	.578**	-.076	.708**
	Sig. (2-tailed)	.008	.002		.001	.001	.690	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
ATP4	Pearson Correlation	.313	.539**	.585**	1	.612**	.260	.768**
	Sig. (2-tailed)	.092	.002	.001		.000	.166	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
ATP5	Pearson Correlation	.262	.495**	.578**	.612**	1	.052	.692**
	Sig. (2-tailed)	.162	.005	.001	.000		.787	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
ATP6	Pearson Correlation	.314	.146	-.076	.260	.052	1	.503**
	Sig. (2-tailed)	.091	.442	.690	.166	.787		.005
	N	30	30	30	30	30	30	30
X1	Pearson Correlation	.715**	.700**	.708**	.768**	.692**	.503**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.005	
	N	30	30	30	30	30	30	30

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

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

## Kualitas Sumber Daya Manusia (X2)

Correlations

	KSDM1	KSDM2	KSDM3	KSDM4	KSDM5	KSDM6	X2
KSDM1 Pearson Correlation	1	.565**	.612**	.625**	.744**	.328	.822**
Sig. (2-tailed)		.001	.000	.000	.000	.077	.000
N	30	30	30	30	30	30	30
KSDM2 Pearson Correlation	.565**	1	.432*	.518**	.760**	.076	.747**
Sig. (2-tailed)	.001		.017	.003	.000	.688	.000
N	30	30	30	30	30	30	30
KSDM3 Pearson Correlation	.612**	.432*	1	.879**	.724**	.369*	.852**
Sig. (2-tailed)	.000	.017		.000	.000	.045	.000
N	30	30	30	30	30	30	30
KSDM4 Pearson Correlation	.625**	.518**	.879**	1	.796**	.381*	.891**
Sig. (2-tailed)	.000	.003	.000		.000	.038	.000
N	30	30	30	30	30	30	30
KSDM5 Pearson Correlation	.744**	.760**	.724**	.796**	1	.438*	.945**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.015	.000
N	30	30	30	30	30	30	30
KSDM6 Pearson Correlation	.328	.076	.369*	.381*	.438*	1	.466**
Sig. (2-tailed)	.077	.688	.045	.038	.015		.009
N	30	30	30	30	30	30	30
X2 Pearson Correlation	.822**	.747**	.852**	.891**	.945**	.466**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.009	
N	30	30	30	30	30	30	30

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

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

## Praktik SPIP (X3)

Correlations

	PS1	PS2	PS3	PS4	PS5	PS6	PS7	X3
PS1 Pearson Correlation	1	.872**	.651**	.363*	.401*	.708**	.269	.819**
Sig. (2-tailed)		.000	.000	.049	.028	.000	.150	.000
N	30	30	30	30	30	30	30	30

PS2	Pearson Correlation	.872**	1	.740**	.415*	.459*	.799**	.328	.877**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.023	.011	.000	.076	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
PS3	Pearson Correlation	.651**	.740**	1	.501**	.442*	.739**	.420*	.837**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.005	.014	.000	.021	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
PS4	Pearson Correlation	.363*	.415*	.501**	1	.703**	.573**	.379*	.723**
	Sig. (2-tailed)	.049	.023	.005		.000	.001	.039	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
PS5	Pearson Correlation	.401*	.459*	.442*	.703**	1	.422*	.203	.667**
	Sig. (2-tailed)	.028	.011	.014	.000		.020	.283	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
PS6	Pearson Correlation	.708**	.799**	.739**	.573**	.422*	1	.411*	.872**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001	.020		.024	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
PS7	Pearson Correlation	.269	.328	.420*	.379*	.203	.411*	1	.549**
	Sig. (2-tailed)	.150	.076	.021	.039	.283	.024		.002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
X3	Pearson Correlation	.819**	.877**	.837**	.723**	.667**	.872**	.549**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.002	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30

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

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

#### Peran Pengawasan (X4)

		Correlations			
		PP1	PP2	PP3	X4
PP1	Pearson Correlation	1	.378*	.479**	.759**
	Sig. (2-tailed)		.039	.007	.000
	N	30	30	30	30
PP2	Pearson Correlation	.378*	1	.524**	.782**
	Sig. (2-tailed)	.039		.003	.000
	N	30	30	30	30

PP3	Pearson Correlation	.479**	.524**	1	.857**
	Sig. (2-tailed)	.007	.003		.000
	N	30	30	30	30
X4	Pearson Correlation	.759**	.782**	.857**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30

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

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

### Penggunaan Teknologi Informasi (X5)

#### Correlations

		PTI1	PTI2	PTI3	PTI4	PTI5	X5
PTI1	Pearson Correlation	1	.666**	.756**	.072	.755**	.775**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.705	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
PTI2	Pearson Correlation	.666**	1	.712**	.186	.737**	.826**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.326	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
PTI3	Pearson Correlation	.756**	.712**	1	.095	.615**	.754**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.616	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
PTI4	Pearson Correlation	.072	.186	.095	1	.239	.562**
	Sig. (2-tailed)	.705	.326	.616		.203	.001
	N	30	30	30	30	30	30
PTI5	Pearson Correlation	.755**	.737**	.615**	.239	1	.854**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.203		.000
	N	30	30	30	30	30	30
X5	Pearson Correlation	.775**	.826**	.754**	.562**	.854**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001	.000	
	N	30	30	30	30	30	30

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

## Pemberian Reward and Punishment (X6)

### Correlations

		PRP1	PRP2	PRP3	PRP4	X6
PRP1	Pearson Correlation	1	.871**	.808**	.564**	.925**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.001	.000
	N	30	30	30	30	30
PRP2	Pearson Correlation	.871**	1	.878**	.579**	.944**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.001	.000
	N	30	30	30	30	30
PRP3	Pearson Correlation	.808**	.878**	1	.634**	.938**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	30	30	30	30	30
PRP4	Pearson Correlation	.564**	.579**	.634**	1	.746**
	Sig. (2-tailed)	.001	.001	.000		.000
	N	30	30	30	30	30
X6	Pearson Correlation	.925**	.944**	.938**	.746**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30

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



## Keberhasilan Anggaran Berbasis Kinerja (Y)

### Correlations

		KAB K1	KAB K2	KAB K3	KAB K4	KAB K5	KAB K6	KAB K7	KAB K8	KAB K9	KABK 10	Y
KABK 1	Pearson Correlation	1	.484**	.685**	.626**	.263	.730**	.034	.362*	.023	.397*	.716**
	Sig. (2- tailed)		.007	.000	.000	.161	.000	.858	.049	.903	.030	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KABK 2	Pearson Correlation	.484**	1	.625**	.488**	.472**	.346	.295	.664**	.356	.546**	.770**
	Sig. (2- tailed)			.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30



	Sig. (2-tailed)	.007		.000	.006	.008	.061	.114	.000	.053	.002	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KABK 3	Pearson Correlation	.685**	.625**	1	.521**	.362*	.684**	.228	.313	.201	.482**	.780**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.003	.050	.000	.225	.092	.287	.007	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KABK 4	Pearson Correlation	.626**	.488**	.521**	1	.609**	.388*	.429*	.542**	.482**	.744**	.813**
	Sig. (2-tailed)	.000	.006	.003		.000	.034	.018	.002	.007	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KABK 5	Pearson Correlation	.263	.472**	.362*	.609**	1	.035	.676**	.359	.707**	.525**	.642**
	Sig. (2-tailed)	.161	.008	.050	.000		.854	.000	.052	.000	.003	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KABK 6	Pearson Correlation	.730**	.346	.684**	.388*	.035	1	.073	.368*	.100	.407*	.644**
	Sig. (2-tailed)	.000	.061	.000	.034	.854		.701	.045	.601	.026	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KABK 7	Pearson Correlation	.034	.295	.228	.429*	.676**	.073	1	.354	.919**	.614**	.556**
	Sig. (2-tailed)	.858	.114	.225	.018	.000	.701		.055	.000	.000	.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

KABK 8	Pearson Correlation	.362*	.664**	.313	.542**	.359	.368*	.354	1	.406*	.763**	.716**
	Sig. (2-tailed)	.049	.000	.092	.002	.052	.045	.055		.026	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KABK 9	Pearson Correlation	.023	.356	.201	.482**	.707**	.100	.919**	.406*	1	.681**	.588**
	Sig. (2-tailed)	.903	.053	.287	.007	.000	.601	.000	.026		.000	.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KABK 10	Pearson Correlation	.397*	.546**	.482**	.744**	.525**	.407*	.614**	.763**	.681**	1	.834**
	Sig. (2-tailed)	.030	.002	.007	.000	.003	.026	.000	.000	.000		.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y	Pearson Correlation	.716**	.770**	.780**	.813**	.642**	.644**	.556**	.716**	.588**	.834**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.001	.000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

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

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

## Lampiran 5 : Hasil Uji Reliabilitas Data

### Akuntabilitas, Transparansi, dan Partisipasi (X1)

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.731	.776	6

### Kualitas Sumber Daya Manusia (X2)

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.883	.880	6

### Praktik SPIP (X3)

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.881	.881	7

### Peran Pengawasan (X4)

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.719	.719	3

### Penggunaan Teknologi Informasi (X5)

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.749	.824	5

### Pemberian Reward and Punishment (X6)

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.913	.912	4

### Keberhasilan Anggaran Berbasis Kinerja (Y)

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.884	.892	10

### Lampiran 6 : Hasil Uji Statistik Deskriptif

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X1	125	21.00	30.00	24.7680	1.88857
X2	125	20.00	25.00	22.6960	1.22622
X3	125	25.00	35.00	27.7920	1.84170
X4	125	11.00	15.00	12.7440	.90611
X5	125	18.00	23.00	20.5040	1.12611
X6	125	13.00	18.00	16.0240	.99567

Y	125	36.00	50.00	40.8400	3.16330
Valid N (listwise)	125				

## Lampiran 7 : Hasil Uji Asumsi Klasik

### Uji Normalitas

#### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		125
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.24574930
Most Extreme Differences	Absolute	.078
	Positive	.078
	Negative	-.054
Test Statistic		.078
Asymp. Sig. (2-tailed)		.057 <sup>c</sup>

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

### Uji Multikolinieritas

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	-1.932	.890		2.171	.032		
X1	.397	.076	.395	5.225	.000	.903	1.108
X2	.363	.115	.234	3.151	.002	.935	1.069
X3	.288	.091	.240	3.147	.002	.885	1.129
X4	.205	.076	.196	2.706	.008	.980	1.020

X5	.032	.104	.023	.305	.761	.946	1.057
X6	.112	.094	.088	1.194	.235	.945	1.058
K	.098	.036	.198	2.700	.008	.958	1.044

a. Dependent Variable: Y

### Uji Heteroskedastisitas dengan Uji Glejser

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	-1.420	.574		-2.476	.015		
X1	.073	.049	.137	1.483	.141	.903	1.108
X2	.135	.074	.165	1.821	.071	.935	1.069
X3	.102	.059	.161	1.723	.087	.885	1.129
X4	.065	.049	.117	1.321	.189	.980	1.020
X5	-.006	.067	-.009	-.097	.923	.946	1.057
X6	.004	.060	.005	.060	.952	.945	1.058
K	.029	.023	.112	1.251	.214	.958	1.044

a. Dependent Variable: RES\_2



### Lampiran 8 : Hasil Uji Regresi Linear Berganda

#### Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.630 <sup>a</sup>	.396	.360	.25299

a. Predictors: (Constant), K, X3, X4, X6, X5, X2, X1

b. Dependent Variable: Y

## Analisis Regresi Linear Berganda

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	-1.932	.890		-2.171	.032		
X1	.397	.076	.395	5.225	.000	.903	1.108
X2	.363	.115	.234	3.151	.002	.935	1.069
X3	.288	.091	.240	3.147	.002	.885	1.129
X4	.205	.076	.196	2.706	.008	.980	1.020
X5	.032	.104	.023	.305	.761	.946	1.057
X6	.112	.094	.088	1.194	.235	.945	1.058
K	.098	.036	.198	2.700	.008	.958	1.044

a. Dependent Variable: Y



## Uji Parsial (Uji Statistik t)

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	-1.932	.890		-2.171	.032		
X1	.397	.076	.395	5.225	.000	.903	1.108
X2	.363	.115	.234	3.151	.002	.935	1.069
X3	.288	.091	.240	3.147	.002	.885	1.129
X4	.205	.076	.196	2.706	.008	.980	1.020
X5	.032	.104	.023	.305	.761	.946	1.057
X6	.112	.094	.088	1.194	.235	.945	1.058
K	.098	.036	.198	2.700	.008	.958	1.044

a. Dependent Variable: Y

