

**PENGARUH PARTISIPASI DALAM PENGANGGARAN  
DAN PERAN MANAJERIAL PENGELOLA KEUANGAN DAERAH  
TERHADAP KINERJA PEMERINTAH DAERAH  
(Studi Empiris pada Pemerintah Kabupaten Demak)**

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat  
Memperoleh derajat S-2 Magister Akuntansi



Diajukan oleh :

Nama : Herminingsih

NIM : C4C007037

Kepada

PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS DIPONEGORO

TAHUN 2009

**Tesis berjudul**  
**PENGARUH PARTISIPASI DALAM PENGANGGARAN**  
**DAN PERAN MANAJERIAL PENGELOLA KEUANGAN DAERAH**  
**TERHADAP KINERJA PEMERINTAH DAERAH**  
(Studi Empiris pada Pemerintah Kabupaten Demak)

Yang dipersiapkan dan disusun oleh

Herminingsih

NIM C4C007037

Telah dipertahankan didepan Dewan Penguji pada tanggal 12 November 2009

Dan telah dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima

**Susunan Tim Penguji**

Pembimbing I

Dr Abdul Rohman, MSi. Akt

Pembimbing II

Drs Daljono, MSi, Akt

**Anggota Tim Penguji**

Penguji I

Anis Chariri, SE, Mcom, PhD,Akt

Penguji II

Dra Zulaikha, MSi,Akt

Penguji III

Drs. Abdul Mu'id, Msi,Akt

Semarang, 12 November 2009  
Program Pascasarjana Universitas Diponegoro  
Program Studi Magister Akuntansi  
Ketua Program

Dr Abdul Rohman, MSi. Akt

## **PERNYATAAN**

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis 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 orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Semarang, 12 November 2009

Herminingsih

## **ABSTRAK**

Penelitian ini menjelaskan pengaruh partisipasi dalam penganggaran dan peran manajerial pengelola keuangan daerah terhadap kinerja pemerintah daerah. Hipotesis penelitian ini adalah apakah partisipasi dalam penganggaran dan peran manajerial pengelola keuangan daerah berpengaruh positif terhadap kinerja pemerintah daerah

Sampel penelitian sebanyak 103 responden yang terdiri dari 3 kepala badan, 11 kepala dinas, 1 kepala inspektorat, 1 sekretaris DPRD, 9 kepala kantor, 9 kepala bagian, 1 direktur RSUD, 14 camat, 6 lurah dan 48 kepala TK/ SMP/ SMA /SMK negeri pada pemerintah kabupaten Demak yang dipilih dengan menggunakan metode purposive sampling. Data dikumpulkan dengan cara menyebarkan kuesioner. Dari 103 kuesioner yang dikirimkan, terdapat 85 responden yang mengembalikan dan hanya 82 kuesioner yang dapat diproses dan dianalisis.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi dalam penganggaran dan peran manajerial pengelola keuangan daerah berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pemerintah daerah. Hasil penelitian ini mendukung penelitian- penelitian terdahulu dan berdasarkan pada teori yang melandasi yaitu agency theory dan prospect theory.

Kata kunci : Partisipasi dalam penganggaran, peran manajerial pengelola keuangan daerah dan kinerja pemerintah daerah

## ABSTRACT

*This research accounts for the effect of budgetary participation and managerial role of local finance organizer on local government performance. The hypothesis of this research is that whether budgetary participation and the managerial role of the local finance organizer positively affect on the local government performance.*

*The number of respondents as the research samples is 103 consisting of 3 heads of agency, 11 heads of service, 1 head of inspectorate, 1 secretary of Regional Representative Council (DPRD), 9 heads of office, 9 heads of section, 1 director of local general hospital (RSUD), 14 heads of districts, 6 heads of villages, 48 principals of kindergartens/ junior high schools/ senior high schools/ state vocational high schools in Demak regency selected by using purposive sampling methods. The data collected by distributing questioners. From 103 distributed questioners, there were 85 respondents giving back and only 82 questioners that could be processed and analyzed.*

*The result of the research shows that budgetary participation and managerial role of local finance organizers affect positively significant on the local government performance. The result of this research supports the previous researches and it is based on agency theory and prospect theory.*

*Key words: budgetary participation, managerial role of local finance organizers and local government performance.*

## **KATA PENGANTAR**

Syukur Alhamdulillah selalu penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, yang telah memberi kekuatan dan kesehatan yang luar biasa dalam penulisan tesis yang berjudul “Pengaruh Partisipasi dalam Penganggaran dan Peran Manajerial Pengelola Keuangan Daerah terhadap Kinerja Pemerintah Daerah”.

Tesis ini dilatar belakangi oleh adanya tuntutan yang dilakukan oleh masyarakat kepada pemerintah agar terselenggara pemerintahan yang baik sejalan dengan meningkatnya pengetahuan masyarakat serta adanya pengaruh globalisasi yang menuntut adanya keterbukaan.

Banyak pihak yang telah membantu dan memberikan dorongan serta doa sehingga tesis ini dapat terwujud, untuk itu penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada :

1. Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia yang telah memberikan dukungan pembiayaan melalui program Beasiswa Unggulan hingga penyelesaian tugas akhir(tesis) berdasarkan DIPA Sekretaris Jendral Departemen Pendidikan Nasional Tahun Anggaran 2007 sampai dengan Tahun 2009;
2. Bapak Dr Abdul Rohman, MSi Akt dan Bapak Drs Daljono, Msi, Akt selaku dosen pembimbing yang dengan penuh kesabaran membimbing penulis dalam penyelesaian tesis ini.
3. Seluruh staff dosen pada program studi Magister Akuntansi UNDIP yang telah memberikan tambahan pengetahuan selama mengikuti pendidikan;

4. Seluruh staff pengelola dan admisi pada program studi Magister Akuntansi UNDIP atas dukungannya sehingga proses belajar menjadi lebih menyenangkan,
  5. Tim penguji yang telah memberikan sumbang saran untuk menyempurnakan tesis ini;
  6. Bapak Drs H Tafta Zani, MM Bupati Demak yang telah memberikan kemudahan dalam melanjutkan pendidikan pasca sarjana di UNDIP Semarang.
  7. Bapak Kepala Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Demak, teristimewa teman- teman Bidang Ketenagaan yang selalu memberikan dorongan kepada penulis.
  8. Kedua ibunda tercinta yaitu Ibu Hj Kustinah dan Ibu AS Kawandi yang dengan ikhlas selalu memanjatkan doa-doanya untuk kebahagiaan dan kesuksesan penulis.
  9. Suami dan kedua anakku Muhammad Hisyam Ferdiansyah dan Arum Fakhrunnisa atas dukungan doa, kasih sayang dan semangat yang senantiasa diberikan.
  10. Rekan- rekan seperjuangan Kelas Beasiswa Unggulan atas kebersamaan selama ini yang telah mendukung dan memberikan banyak inovasi kepada penulis;
  11. Semua pihak yang telah membantu dan tidak bisa penulis sebutkan satu persatu
- Penulis menyadari bahwa hasil penelitian ini masih memiliki keterbatasan dan kekurangan, oleh karena itu saran dan masukan yang membangun sangat diharapkan demi perbaikan berikutnya.

Semarang, November 2009

Penulis

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERSETUJUAN .....	ii
PERNYATAAN .....	iii
ABSTRAK .....	iv
KATA PENGANTAR .....	vi
DAFTAR ISI .....	viii
DAFTAR TABEL .....	xii
DAFTAR GAMBAR .....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xiv
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	11
1.3 Tujuan Penelitian .....	11
1.4 Manfaat Penelitian .....	12
1.5 Sistematika Penelitian .....	12
BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....	14
2.1 Telaah Teori .....	14
2.1.1 Agency Theory .....	14
2.1.2 Prospect Theory .....	14
2.1.3 Pengertian dan Fungsi Anggaran .....	15



2.1.4	Partisipasi dalam Penganggaran .....	21
2.1.5	Peran Manajerial Pengelola Keuangan Daerah .....	23
2.1.6	Kinerja Pemerintah Daerah .....	25
2.1.7	Pengaruh Partisipasi dalam Penganggaran terhadap Kinerja Pemerintah Daerah .....	30
2.1.8	Pengaruh Peran Manajerial Pengelola Keuangan Daerah Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah .....	31
2.2	Telaah Penelitian Sebelumnya .....	31
2.2.1	Pengaruh Partisipasi dalam Penganggaran .....	31
2.2.2	Pengaruh Peran Manajerial Pengelola Keuangan Daerah ..	33
2.2.3	Kinerja .....	33
2.3	Kerangka Pemikiran dan Pengembangan Hipotesis .....	35
2.3.1	Kerangka Pemikiran Teoritis .....	35
2.3.2	Pengembangan Hipotesis .....	37
	2.3.2.1 Partisipasi dalam Penganggaran terhadap Kinerja Pemerintah Daerah .....	37
	2.3.2.2.Peran Manajerial Pengelola Keuangan Daerah terhadap Kinerja Pemerintah Daerah .....	38
BAB III METODE PENELITIAN .....		40
3.1	Desain Penelitian .....	40
3.2.	Populasi dan Sampling Penelitian .....	40
3.3.	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel .....	41

3.4. Instrumen Penelitian .....	43
3.5. Lokasi dan Waktu Penelitian .....	43
3.6. Prosedur Pengumpulan Data .....	43
3.7 Teknik Analisis .....	44
3.7.1 Statistik Deskriptik .....	44
3.7.2 Uji Kualitas Data .....	44
3.7.3 Uji Asumsi Klasik .....	45
3.7.4 Pengujian Hipotesis .....	46
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>47</b>
4.1 Gambaran Umum Responden .....	47
4.2 Deskripsi Variabel Penelitian .....	49
4.3 Analisis Pengujian Data .....	51
4.3.1 Uji reliabilitas .....	51
4.3.2 Uji Validitas .....	53
4.4 Uji Asumís Klasik .....	54
4.4.1 Uji Normalitas Data .....	54
4.4.2 Uji Heteroskedastisitas .....	55
4.5 Analisis Regresi Berganda dan Pengujian Hipótesis .....	56
4.5.1 Analisis Regresi Berganda .....	56
4.5.2 Pengujian Hipótesis .....	58
4.6 Pembahasan .....	59

4.6.1	Pengaruh Partisipasi dalam Penganggaran terhadap Kinerja Pemerintah Daerah .....	59
4.6.2	Pengaruh Peran Manajerial Pengelola Keuangan Daerah terhadap Kinerja Pemerintah Daerah .....	62
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN .....	64
5.1	Kesimpulan dan Implikasi .....	64
5.1.1.	Kesimpulan .....	64
5.1.2	Implikasi .....	64
5.2	Keterbatasan dan Saran .....	65
5.2.1	Keterbatasan .....	65
5.2.2	Saran .....	66
DAFTAR PUSTAKA	.....	67
LAMPIRAN- LAMPIRAN	.....	72

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 4.1 Rincian Pengembalian Kuesioner .....	47
Tabel 4.2 Profil Responden .....	48
Tabel 4.3 Statistik Deskriptik Variabel Penelitian .....	50
Tabel 4.4 Hasil Uji Reliabilitas .....	52
Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas .....	53
Tabel 4.6 Hasil Uji Kolmogorof Smirnov .....	54
Tabel 4.7 Hasil Pengujian Hipotesis .....	56
Tabel 4.8 Hasil Uji Signifikansi Simultan .....	57
Tabel 4.9 Hasil Uji Signifikansi Parsial .....	57

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Model Penelitian .....	37
Gambar 4.1 Scatterplot .....	55

## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Kuesioner .....	72
Lampiran 2 Data Penelitian .....	78
Lampiran 3 Statistik Deskriptik .....	84
Lampiran 4 Hasil Uji Reliabilitas danValiditas .....	95
Lampiran 5 Hasil Uji Asumsi Klasik .....	104
Lampiran 6 Hasil Pengujian Hipotesis .....	105

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

*Good Governance* merupakan *issue* yang paling mengemuka dalam pengelolaan administrasi publik dewasa ini. Tuntutan gencar dilakukan oleh masyarakat kepada pemerintah agar terselenggara pemerintahan yang baik sejalan dengan meningkatnya pengetahuan masyarakat serta adanya pengaruh globalisasi menuntut adanya keterbukaan. Pola- pola lama penyelenggaraan pemerintah tidak sesuai lagi bagi tatanan masyarakat yang telah berubah. Terlebih setelah diberlakukannya Undang- undang Nomor 22 tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah yang telah direvisi menjadi Undang- undang Nomor 32 tahun 2004 dan Undang- undang Nomor 25 tahun 1999 berikutnya direvisi kembali menjadi Undang- undang Nomor 33 tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah. Hal ini mengakibatkan pemerintah daerah semakin dituntut untuk meningkatkan kinerjanya dalam rangka memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Lahirnya otonomi merupakan perwujudan dari pergeseran sistem pemerintahan, yakni sistem sentralisasi menuju sistem desentralisasi. Menurut Mardiasmo (2002), beberapa misi yang terkandung dalam otonomi daerah, *Pertama*, menciptakan efisiensi dan efektivitas pengelolaan sumber daya daerah. *Kedua*, meningkatkan kualitas pelayanan umum dan kesejahteraan masyarakat. *Ketiga*, memberdayakan dan menciptakan ruang bagi masyarakat untuk berpartisipasi dalam perubahan sistem

pengelolaan keuangan pemerintah daerah. Otonomi kepada daerah didasarkan pada asas desentralisasi dalam wujud otonomi yang luas, nyata dan bertanggungjawab. Otonomi tersebut bersifat luas karena kewenangan berada pada daerah (seperti pada negara federal). Nyata karena memerlukan kewenangan untuk menyelenggarakan, tumbuh, hidup dan berkembang di daerah. Sedangkan disebut bertanggungjawab karena pemerintah pusat telah menyerahkan kewenangan kepada daerah demi pencapaian tujuan otonomi daerah. Hal itu untuk meningkatkan pelayanan kesejahteraan masyarakat agar semakin baik, kehidupan yang demokratis, adil, rata, dan hubungan yang serasi dalam Republik Indonesia.

Pemberian otonomi yang luas dan desentralisasi kepada kabupaten dan kota memberikan jalan bagi pemerintah daerah untuk melakukan pembaharuan dalam sistem pengelolaan keuangan daerah dan anggaran daerah. Dalam pengelolaan keuangan daerah, pemerintah daerah dituntut untuk melakukan pengelolaan keuangan daerah yang berorientasi pada kepentingan publik (*public oriented*) (Mardiasmo, 2002). Hal tersebut meliputi tuntutan kepada pemerintah daerah untuk membuat laporan keuangan dan transparansi informasi anggaran kepada publik.

Konsekuensi logis dari perkembangan tuntutan masyarakat tersebut sudah seharusnya mendorong pemerintah untuk lebih bertanggung jawab (akuntabel) dan transparan dalam setiap kebijakan, tindakan, dan kinerja yang dihasilkan. Dalam proses pengelolaan keuangan pemerintah, anggaran merupakan salah satu masalah penting, Kenis (1979) mengemukakan anggaran merupakan pernyataan mengenai apa yang diharap dan direncanakan dalam periode tertentu dimasa yang akan datang. Mardiasmo



(2005) mengemukakan tahap penganggaran menjadi sangat penting karena anggaran yang tidak efektif dan tidak berorientasi pada kinerja akan dapat menggagalkan perencanaan yang sudah disusun. Anggaran merupakan *managerial plan for action* untuk memfasilitasi tercapainya tujuan organisasi.

Dalam rangka pertanggungjawaban publik, pemerintah daerah harus melakukan optimalisasi anggaran yang dilakukan secara ekonomis, efisien, dan efektif (*Value for Money*) untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Pengalaman yang terjadi selama ini menunjukkan bahwa manajemen keuangan daerah masih memprihatinkan. Anggaran daerah, khususnya belanja daerah belum mampu berperan sebagai insentif dalam mendorong laju pembangunan di daerah. Di sisi lain banyak ditemukan pengalokasian anggaran yang tidak sesuai dengan kebutuhan dan skala prioritas dan kurang mencerminkan aspek ekonomis, efisiensi, dan efektivitas, karena kualitas perencanaan anggaran daerah relatif lemah (Fathillah, 2001)

Dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik, pemerintah terus melakukan berbagai upaya dengan meningkatkan transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan negara, salah satunya dengan penyempurnaan sistem administrasi negara secara menyeluruh. pemerintah daerah membutuhkan sumberdaya manusia yang profesional (memiliki kualitas dan kompetensi tinggi) terutama bagi yang duduk dalam jabatan, sebagaimana ditekankan pada pasal 17 ayat (2) UU Nomor 43 Tahun 1999, yaitu pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam suatu jabatan dilaksanakan berdasarkan prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja dan jenjang pangkat yang ditetapkan untuk jabatan tersebut.

Demikian juga dalam hal keuangan daerah yang dikelola oleh manajemen keuangan daerah. Manajemen keuangan daerah adalah pengorganisasian dan pengelolaan sumber- sumber daya atau kekayaan yang ada pada suatu daerah untuk mencapai tujuan yang dikehendaki daerah tersebut. Kemampuan daerah untuk mencapai tujuan tersebut disebut Kinerja Pemerintah Daerah.

Ketua Badan Pemeriksa Keuangan RI, Anwar Nasution (2007), menegaskan bahwa berdasarkan hasil audit BPK, ternyata kinerja pemerintah daerah (pemda) di tanah air masih jauh dari memuaskan karena belum transparan dan akuntabel. Kinerja pemda belum sepenuhnya disusun berdasarkan Standar Akuntansi Pemerintah (SAP) yang dikeluarkan pemerintah tahun 2005. Hal tersebut dikarenakan terbatasnya personel baik kualitas maupun kuantitas, terutama di tingkat kabupaten/ kota. Daerah belum mampu dalam menyerap dana pembangunan yang begitu besar setelah adanya otonomi daerah.

Faktor- faktor yang mempengaruhi kinerja pemerintah daerah menurut Fadel Muhammad (2007) ada empat yaitu, kapasitas manajemen kewirausahaan, budaya organisasi, lingkungan makro dan *endowment* daerah, yang kesemuanya menuntut untuk segera dilakukannya pembenahan atau *reinventing local government*. Tuntutan masyarakat yang kompleks dan heterogen, menuntut pemerintah daerah meningkatkan efisiensi dengan memangkas biaya publik. Adanya tekanan lingkungan eksternal memotivasi pemerintah untuk belajar secara berkesinambungan mere-evaluasi kinerja pemerintah yang berkaitan dengan tuntutan warga negaranya.

Sementara menurut Soeprapto (2003), terdapat banyak faktor yang mempengaruhi penyelenggaraan maupun kesuksesan program pengembangan kapasitas dalam pemerintahan daerah. Namun secara khusus dapat disampaikan bahwa dalam konteks otonomi daerah, faktor-faktor signifikan yang mempengaruhi pembangunan kapasitas meliputi 5 (lima) hal pokok yaitu, komitmen bersama, kepemimpinan, reformasi peraturan, reformasi kelembagaan, dan pengakuan tentang kekuatan dan kelemahan yang dimiliki.

Dalam mewujudkan otonomi daerah, menurut Soeprapto (2003), strategi-strategi yang perlu dipersiapkan adalah (1) penentuan secara jelas visi dan misi daerah dan lembaga pemerintah daerah, (2) perbaikan sistem kebijakan publik di daerah, (3) perbaikan struktur organisasi pemerintah daerah, (4) perbaikan kemampuan manajerial dan kepemimpinan pemerintah daerah; (5) pengembangan sistem akuntabilitas internal dan eksternal pemerintah daerah; (6) perbaikan budaya organisasi pemerintah daerah; (7) pengembangan SDM aparat pemerintah daerah, (8) pengembangan sistem jaringan (*network*) antar kabupaten/ kota, serta (9) pengembangan, pemanfaatan, dan penyesuaian lingkungan pemerintah daerah yang kondusif. Semua strategi yang harus dikembangkan atau diperbaiki di atas harus dilihat sebagai satu kesatuan, sebagai sebuah sistem, apabila dibenahi yang satu dapat mempengaruhi yang lain. Bila dicermati elemen-elemen ini menyangkut kemampuan pemerintahan daerah dalam penyediaan *input* (semua *resources* yang dibutuhkan), proses (penerapan teknik dan metode yang tepat), *feedback* (perbaikan input dan proses), dan lingkungan (penciptaan situasi dan kondisi yang kondusif).

Dalam hal pengelolaan keuangan daerah, pemerintah daerah menetapkan tujuan dan sasaran dan kemudian membuat rencana kegiatan untuk mencapai tujuan dan sasaran tersebut. Pencapaian tujuan suatu pemerintah daerah membutuhkan peran semua anggota yang ada dalam pemerintahan. Agar tujuan pemerintah mudah tercapai, maka diperlukan suatu pedoman yang disebut anggaran. Anggaran merupakan suatu kebutuhan yang sangat penting. Anggaran direncanakan dan disusun untuk menjadi pedoman kerja bagi seluruh kegiatan yang akan dilaksanakan. Anggaran merupakan alat koordinasi seluruh kegiatan yang akan dilaksanakan tersebut. Anggaran juga digunakan sebagai standar atau tolok ukur yang akan dibandingkan dengan hasil yang sesungguhnya dicapai dari pelaksanaan kegiatan. Hasil dari perbandingan ini akan dipergunakan untuk menilai apakah kegiatan telah berjalan secara efektif dan efisien.

Anggaran yang telah ditetapkan untuk dilaksanakan oleh satuan kerja yang ada dalam pemerintah daerah dengan sendirinya akan berinteraksi dengan individu-individu yang ada dalam pemerintahan. Peranan dan kepentingan individu dalam organisasi pemerintah daerah untuk mencapai tujuan pemerintah daerah didasarkan pada ketertarikan individu untuk memenuhi tujuan atau kepentingannya. Namun sering terjadi tujuan yang ditetapkan pemerintah daerah bertentangan dengan tujuan individu sehingga menghasilkan kinerja individu yang rendah atau tidak sesuai dengan yang diharapkan. Kinerja dari masing-masing individu tersebut akan berpengaruh pada kinerja pemerintahan secara menyeluruh.

Proses penganggaran merupakan kegiatan yang penting dan melibatkan berbagai pihak. Penganggaran pada dasarnya merupakan proses penetapan peran pimpinan satuan

kerja dalam melaksanakan satuan program atau bagian dari program. Penganggaran memerlukan kerjasama para pimpinan satuan kerja dalam organisasi pemerintahan. Struktur organisasi satuan kerja menunjukkan tanggungjawab setiap pelaksana anggaran. Setiap pelaksana bertanggungjawab untuk menyiapkan dan mengelola elemen anggarannya masing- masing.

Agar pelaksanaannya berjalan efektif, para pelaksana berpartisipasi untuk merencanakan anggaran, yaitu sejauh mana partisipasi atau peran serta dalam penyiapan anggaran. Partisipasi dalam penganggaran dinilai dapat meningkatkan kinerja manajerial pimpinan satuan kerja yang pada akhirnya meningkatkan kinerja pemerintah secara keseluruhan. Para bawahan yang merasa aspirasinya dihargai dan mempunyai pengaruh pada anggaran yang disusun akan lebih mempunyai tanggungjawab dan konsekuensi moral untuk meningkatkan kinerja sesuai yang ditargetkan dalam anggaran.

Namun demikian dalam rangka mewujudkan kinerja pemerintahan secara menyeluruh tidak berhenti pada tahap awal penganggaran, namun dibutuhkan peran manajerial pimpinan daerah khususnya pengelola keuangan yang ada di daerah. Peran manajerial menurut Mintzberg (1973) terdiri atas peran perseorangan, peran informasi dan peran pengambilan keputusan.

Bila dikaitkan dengan bidang akuntansi, menurut Haryanto (2007) perkembangan akuntansi sektor publik meliputi 3 (tiga) konsentrasi, yaitu : (1) akuntansi keuangan (*Financial Accounting*), (2) akuntansi manajemen (*Management Accounting*) dan (3) pemeriksaan (*auditing*). Dalam penelitian ini lebih terkait pada akuntansi manajemen,

dimana substansi akuntansi manajemen adalah perencanaan dan pengendalian. Dalam organisasi sektor publik, perencanaan dimulai dari perencanaan strategik dan pengendalian dilakukan melalui pengendalian tugas. Peran akuntansi manajemen dalam organisasi sektor publik meliputi : perencanaan strategik, pemberian informasi biaya, penilaian investasi, penganggaran, penentuan biaya pelayananan, penentuan tarif pelayanan dan penilaian kinerja.

Masalah-masalah yang berkaitan dengan penganggaran seperti partisipasi, kesenjangan anggaran, kinerja dan hal lainnya, telah menjadi fokus banyak peneliti, khususnya dalam domain akuntansi keperilakuan. Penelitian-Penelitian tersebut antara lain dilakukan oleh Kenis (1979), Brownell dan McInnes (1986) dan Indriantoro (1993). Penelitian tentang anggaran dengan mengadopsi pendekatan kontijensi antara lain oleh Brownell (1982); Subramaniam dan Mia (2001); Chong dan Chong (2000). Pendekatan Kontijensi menyebabkan adanya variabel-variabel lain yang bertindak sebagai variabel *moderating* atau variabel *intervening*.

Sedangkan penelitian anggaran dengan mengadopsi teori agensi antara lain oleh Muryati (2001), Riharjo (2001), Sukma Lesmana dkk (2001), Haryanti dan Nasir (2002), Poerwati (2002) dan Sinambela (2003). Penelitian mengenai penganggaran pada organisasi sektor swasta yang murni berorientasi pada bisnis atau laba (*pure profit organization*) memang telah banyak dilakukan. Namun, hasil penelitian pada organisasi yang murni mencari laba tidak semuanya dapat diperlakukan sama pada organisasi sektor publik. Hal ini disebabkan karena ada perbedaan yang mendasar di antara keduanya. Perbedaan tersebut adalah bahwa pada organisasi sektor publik tidak

berorientasi pada laba. Beberapa penelitian anggaran di bidang sektor publik yang telah dilakukan antara lain oleh Johnson (1982) menggunakan pendekatan ethnometodologi dalam penelitian perilaku anggaran. Ethnometodologi adalah sekumpulan pengetahuan berdasarkan akal sehat dan rangkaian prosedur serta pertimbangan (metode) yang mana masyarakat biasa dapat memahami, mencari tahu, dan bertindak berdasarkan situasi dimana mereka menemukan jati diri. Munawar (2006) menunjukkan bahwa karakteristik tujuan anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap perilaku dan sikap aparat daerah.

Penelitian- penelitian tentang partisipasi dalam penganggaran yang telah banyak dilakukan tersebut meneliti pengaruhnya terhadap kinerja manajerial. Sedangkan dalam penelitian ini akan meneliti pengaruhnya terhadap kinerja organisasi pada pemerintah daerah.

Sedangkan penelitian yang berkaitan dengan peran manajerial pengelola keuangan daerah dilakukan oleh Rohman (2007). Rohman melakukan survey pada pemerintah provinsi dan kabupaten kota Jawa Tengah tentang Pengaruh Peran Manajerial Pengelola Keuangan Daerah dan Fungsi Pemeriksaan Intern terhadap Kinerja Pemerintah Daerah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peran manajerial Pengelola Keuangan Daerah dan Fungsi Pemeriksaan Intern berpengaruh terhadap kinerja pemerintah daerah.

Dengan melihat pada hasil penelitian Rohman (2007) bahwa sekalipun fungsi pemeriksaan intern berpengaruh terhadap Kinerja Pemerintah Daerah, namun pengaruhnya sangat rendah yaitu sebesar 0,065 sedangkan pengaruh peran manajerial

pengelola keuangan daerah sebesar 0,108. Untuk itu dalam penelitian ini tidak memasukkan variabel fungsi pemeriksaan intern sebagai variabel yang berpengaruh terhadap kinerja pemerintah daerah.

Untuk meneliti bagaimana pengaruh partisipasi dalam penganggaran dan peran manajerial pengelola keuangan daerah terhadap kinerja pemerintah daerah, penelitian ini menggunakan Pemerintah Kabupaten Demak sebagai obyek penelitian. Sebagai pertimbangan capaian kinerja instansi pada tahun anggaran 2008 dilaporkan sebesar 96,27 %. Dari sisi pendapatan, pendapatan asli daerah dapat direalisasikan sebesar 119,91 %. Dana Perimbangan tingkat realisasinya sebesar 107,92 %; lain- lain pendapatan yang sah realisasinya sebesar 104,16 %. Sedangkan dari sisi belanja terealisasi sebesar 92,27 %. Untuk pembiayaan realisasinya sebesar 100,32 %. Dan Pengeluaran Daerah sebesar 120,32 %.

Berdasarkan uraian di atas, hal yang menarik untuk diperhatikan adalah pada capaian kinerja pemerintah Kabupaten Demak adalah pada capaian kinerja instansi yang lebih besar apabila dibandingkan dengan realisasi belanjanya. Pemerintah Kabupaten Demak dipilih sebagai penelitian dengan pertimbangan adanya capaian kinerja instansi secara keseluruhan yang lebih tinggi bila dibandingkan dengan realisasi belanjanya. Apakah hal tersebut dikarenakan adanya pengaruh partisipasi dalam penganggaran dan peran manajerial pengelola keuangan daerah. Berdasarkan alasan diatas penelitian ini ingin menguji tentang pengaruh partisipasi dalam penganggaran dan peran manajerial pengelola keuangan daerah terhadap kinerja pemerintah daerah dengan mengambil lokasi penelitian pada Pemerintah Kabupaten Demak.



## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu (Muryati (2001), Riharjo (2001), Sukma Lesmana dkk (2001), Haryanti dan Nasir (2002), Poerwati (2002), Sinambela (2003) dan Rohman 2007)) dan fakta empiris yang ada, penelitian ini mencoba meneliti pengaruh partisipasi dalam penganggaran dan peran manajerial pengelola keuangan daerah terhadap kinerja pemerintah daerah. Hasil penelitian Sinambela (2003), menyebutkan untuk meningkatkan kinerja manajerial baik individu maupun kelompok penting untuk menerapkan anggaran partisipatif, agar para anggota organisasi memiliki motivasi yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan Rohman (2007) menyoroti pentingnya pengelola keuangan daerah untuk memiliki pengetahuan dan memahami pelaksanaan pengelolaan keuangan daerah.

Berangkat dari fakta di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini dinyatakan dalam bentuk pertanyaan sebagai berikut :

1. Apakah partisipasi dalam penganggaran berpengaruh terhadap kinerja Pemerintah Daerah
2. Apakah peran manajerial Pengelola Keuangan Daerah berpengaruh terhadap Kinerja Pemerintah Daerah

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan permasalahan pokok yang telah dikemukakan di atas maka tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis :

1. Pengaruh partisipasi dalam penganggaran terhadap kinerja Pemerintah Daerah
2. Pengaruh peran manajerial Pengelola Keuangan Daerah terhadap kinerja Pemerintah Daerah
3. Pengaruh partisipasi dalam penganggaran dan peran manajerial pengelola keuangan daerah terhadap kinerja pemerintah daerah.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

A. Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi Pemerintah Kabupaten Demak dalam rangka untuk lebih meningkatkan kinerjanya;
2. Dapat menjadi masukan bagi rekan-rekan yang berminat dan tertarik memperdalam penelitian keuangan daerah;
3. Dapat memberikan informasi pada masyarakat tentang kinerja Pemerintah Kabupaten Demak
4. Dapat menambah wacana tentang penerapan anggaran kinerja pada organisasi sektor publik yang selanjutnya dapat dijadikan informasi tambahan atas penelitian sejenis di masa mendatang

#### **1.5 Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan dalam penelitian ini disajikan lima bab, yaitu Bab 1, 2, 3, 4 dan Bab 5

Bab 1 Pendahuluan. Bab ini membahas latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab 2 Tinjauan Pustaka. Bab ini membahas mengenai tinjauan pustaka yang berkaitan dengan landasan teori, kerangka pemikiran teoritis dan hipotesis penelitian. Landasan teori membahas mengenai telaah teori dan penelitian sebelumnya

Bab 3 Metode Penelitian. Bab ini membahas mengenai disain penelitian, populasi, sampel, besar sampel dan teknik pengambilan sampel, variabel penelitian dan definisi operasional variabel, instrumen penelitian, prosedur pengumpulan data dan teknis analisis.

Bab 4 Hasil Penelitian dan Pembahasan. Bab ini membahas data penelitian, hasil penelitian serta pembahasan atas hasil penelitian data tersebut.

Bab 5 Kesimpulan dan Saran. Bab ini berisikan kesimpulan atas penelitian yang dilakukan dan saran yang ditujukan kepada Pemerintah Kabupaten Demak dalam upaya meningkatkan kinerja sebagai bentuk pelayanan publik secara baik dan benar.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Telaah Teori**

##### **2.1.1 Agency Theory**

Teori yang mendasari penulisan ini adalah teori agensi. Berdasarkan teori agensi yang mengadopsi pendapat Jensen & Meckling (1976), Hendriksen (2005) dan Scott (2003) dapat digambarkan bahwa hubungan rakyat dengan pemerintah dapat dikatakan sebagai hubungan keagenan, yaitu hubungan yang timbul karena adanya kontrak yang ditetapkan oleh rakyat (sebagai *principal*) yang menggunakan pemerintah (sebagai *agent*) untuk menyediakan jasa yang menjadi kepentingan rakyat. Untuk mengawasi perilaku pemerintah serta menyelaraskan tujuan rakyat dan pemerintah, rakyat mewajibkan pemerintah untuk mempertanggungjawabkan pengelolaan sumber daya yang dipercayakan kepada pemerintah melalui mekanisme pelaporan keuangan secara periodik. Melalui laporan keuangan yang merupakan tanggungjawab pemerintah, rakyat melalui legislatif dapat mengukur, menilai sekaligus mengawasi kinerja pemerintah, sejauhmana pemerintah telah bertindak untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat.

##### **2.1.2 Prospect Theory**

Berdasarkan *Prospect theory* yang dikembangkan oleh Kahneman dan Tversky (1979) memungkinkan seseorang untuk membuat pilihan dalam situasi di mana mereka harus memutuskan antara alternatif yang melibatkan risiko, misalnya dalam keputusan

keuangan. *Prospect theory* menggambarkan bagaimana individu mengevaluasi potensi kerugian dan keuntungan. Seseorang akan memutuskan untuk mendukung dan berperan aktif dengan mempertimbangkan hasil yang akan diperoleh sebagai kerugian atau keuntungan yang lebih besar. Seseorang akan menghitung nilai (utilitas), berdasarkan hasil potensi dan probabilitas masing-masing, dan kemudian memilih alternatif yang memiliki utilitas yang lebih tinggi

### **2.1.3 Pengertian dan Fungsi Anggaran**

Semakin kompleksnya masalah yang dihadapi pemerintah daerah saat ini, menuntut banyak kegiatan yang harus dilakukan untuk memenuhi tuntutan masyarakat tersebut. Pelaksanaan kegiatan hendaknya dilakukan melalui perencanaan yang cermat. Anggaran adalah salah satu dari berbagai rencana yang disusun serta berperan penting karena anggaran dapat membantu dalam hal perencanaan, pengkoordinasian dan pengawasan guna mencapai tujuan.

Pemerintah daerah membutuhkan perencanaan supaya kegiatan yang dijalankan dapat berjalan baik dan lancar. Perencanaan tersebut dituangkan dalam anggaran. Anggaran berisi tentang rencana- rencana kegiatan yang dilaksanakan dan tujuan yang hendak dicapai dalam periode waktu tertentu.

Ada beberapa pengertian mengenai anggaran. Munandar (2000) mengemukakan Anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang.

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa suatu anggaran mempunyai empat unsur yaitu :

1. Rencana, yaitu suatu penentuan terlebih dahulu tentang aktifitas atau kegiatan yang akan dilakukan di masa yang akan datang
2. Meliputi seluruh kegiatan perusahaan.
3. Dinyatakan dalam unit moneter
4. Jangka waktu tertentu yang akan datang

Sementara Fres, Niswonger dan Waren (1995) mendefinisikan anggaran sebagai berikut : "Anggaran adalah pernyataan tertulis yang resmi mengenai rencana manajemen untuk masa depan dan perbandingan periodik hasil aktual dengan tujuan. Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa anggaran merupakan penetapan tujuan spesifik bagi operasi masa depan dan perbandingan periodik hasil aktual dengan tujuan.

Menurut Mulyadi dan Jhony Setiawan (1999), sebelum menyusun anggaran, perusahaan hendaknya mengembangkan suatu rencana strategis yang mengidentifikasi strategi yang perlu dilakukan dimasa yang akan datang, setelah mengembangkan strategi yang perlu dilakukan, langkah selanjutnya adalah menerjemahkan strategi tersebut ke sasaran jangka panjang dan jangka pendek. Dari sasaran- sasaran ini unit- unit perusahaan yang ada membuat sasaran jangka pendek yang memuat anggaran. Sasaran jangka pendek hendaknya sesuai dengan tujuan perusahaan itu sendiri.

Govindarajan (2000) menjelaskan bahwa penyusunan anggaran sebaiknya memiliki 4 (empat) sasaran yaitu :

1. Penyesuaian dengan rencana strategis
2. Membantu koordinasi aktifitas dari beberapa bagian organisasi
3. Menugaskan pertanggungjawaban bagi manajer
4. Memperoleh komitmen sebagai dasar evaluasi kinerja manajer

Secara luas anggaran dapat berfungsi sebagai alat pengendalian mencakup pengarahan/ pengaturan orang-orang dalam organisasi atau perusahaan. Oleh karenanya proses penyusunan anggaran atau disebut penganggaran merupakan kegiatan yang penting sekaligus kompleks, sebab anggaran mempunyai kemungkinan berdampak disfungsi terhadap perilaku anggota organisasi.

Dalam pemerintahan, pengelolaan keuangan daerah di Indonesia diatur dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 58 Tahun 2005 yang menyebutkan bahwa Keuangan Daerah adalah semua hak dan kewajiban daerah dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan daerah yang dapat dinilai dengan uang termasuk didalamnya segala bentuk kekayaan yang berhubungan dengan hak dan kewajiban daerah tersebut. Pasal 4 menyebutkan bahwa, Keuangan daerah dikelola secara tertib, taat pada peraturan perundang-undangan, efisien, ekonomis, efektif, transparan, dan bertanggung jawab dengan memperhatikan asas keadilan, kepatutan, dan manfaat untuk masyarakat. Pengelolaan keuangan daerah dilaksanakan dalam suatu sistem yang terintegrasi yang diwujudkan dalam APBD yang setiap tahun ditetapkan dengan peraturan daerah.

Devas, dkk (1997) mengemukakan bahwa pengelolaan keuangan daerah berarti mengurus dan mengatur keuangan daerah dengan prinsip-prinsip pengelolaan keuangan daerah sebagai berikut.

1. Tanggung jawab (accountability). Pemerintah Daerah harus mempertanggungjawabkan keuangannya kepada lembaga atau orang yang berkepentingan sah. Lembaga atau orang itu adalah Pemerintah Pusat, DPRD, Kepala Daerah dan masyarakat umum
2. Mampu memenuhi kewajiban keuangan. Keuangan daerah harus ditata dan dikelola sedemikian rupa sehingga mampu melunasi semua kewajiban atau ikatan keuangan baik jangka pendek, jangka panjang maupun pinjaman jangka panjang pada waktu yang telah ditentukan.
3. Kejujuran. Hal-hal yang menyangkut pengelolaan keuangan daerah pada prinsipnya harus diserahkan kepada pegawai yang benar-benar jujur dan dapat dipercaya.
4. Hasil guna (efectivity) dan daya guna (efficiency). Merupakan tata cara mengurus keuangan daerah harus sedemikian rupa sehingga memungkinkan program dapat direncanakan dan dilaksanakan untuk mencapai tujuan Pemerintah Daerah dengan biaya yang serendah- rendahnya dan dalam waktu yang secepat-cepatnya.
5. Pengendalian. Aparat pengelola keuangan daerah, DPRD dan petugas pengawas harus melakukan pengendalian agar semua tujuan tersebut dapat tercapai.

Hal tersebut dipertegas oleh Mardiasmo (2000) bahwa salah satu aspek dari Pemerintah Daerah yang harus diatur secara hati-hati masalah pengelolaan keuangan daerah dan anggaran daerah. Anggaran daerah atau APBD merupakan alat kebijakan



yang utama bagi Pemerintah Daerah. Sebagai alat kebijakan, anggaran daerah menduduki posisi sentral dalam upaya pengembangan kapabilitas dan efektifitas pemerintah daerah.

Sementara itu Mardiasmo (2000) menyebutkan aspek pengelolaan keuangan daerah, pada dasarnya menyangkut tiga hal yang saling terkait satu dengan yang lainnya, yaitu:

1. Aspek penerimaan, yaitu mengenai seberapa besar kemampuan pemerintah daerah dapat menggali sumber-sumber pendapatan yang potensial dan biaya- biaya yang dikeluarkan untuk meningkatkan pendapatan tersebut.
2. Aspek Pengeluaran, yaitu mengenai seberapa besar biaya-biaya dari suatu pelayanan publik dan faktor- faktor yang menyebabkan biaya- biaya tersebut meningkat.
3. Aspek anggaran, yaitu mengenai hubungan antara pendapatan dan pengeluaran serta kecenderungan yang diproyeksikan untuk masa depan.

Sementara anggaran daerah atau Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah adalah merupakan instrumen kebijakan, anggaran daerah menduduki posisi sentral dalam upaya pengembangan kapabilitas dan efektivitas pemerintah daerah. Anggaran daerah seharusnya dipergunakan sebagai alat untuk menentukan besarnya pendapatan dan pengeluaran, alat bantu untuk pengambilan keputusan dan perencanaan pembangunan, alat otoritas pengeluaran di masa yang akan datang. Ukuran standar untuk evaluasi kinerja serta alat koordinasi bagi semua aktivitas di semua aktivitas berbagai unit kerja. Oleh karena itu, DPRD dan Pemerintah Daerah harus berupaya secara nyata dan terstruktur guna menghasilkan APBD yang dapat mencerminkan

kebutuhan riil masyarakat sesuai dengan potensi daerah masing-masing serta dapat memenuhi tuntutan terciptanya anggaran daerah yang berorientasi pada kepentingan masyarakat.

Strategi dan prioritas APBD adalah suatu tindakan dan ukuran untuk menentukan keputusan perencanaan anggaran daerah yang berkaitan dengan pelaksanaan suatu kegiatan yang dipilih diantara alternatif kegiatan-kegiatan yang lain, untuk mencapai tujuan dan sasaran dari Pemerintah Daerah. Plafon anggaran adalah batasan anggaran tertinggi/ maksimum yang dapat diberikan kepada unit kegiatan dalam rangka membiayai segala aktivitasnya.

Proses penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) dibagi dalam 4 tahap, yaitu

1. Penyusunan Kebijakan Umum APBD dan Plafon Prioritas Anggaran Sementara
2. Penyusunan Rencana Kerja Anggaran SKPD
3. Penyusunan RAPBD
4. Pembahasan dan Penetapan APBD

Selanjutnya hasil rencana anggaran yang telah disusun secara terpadu diajukan kepada kepala daerah untuk mendapat persetujuan dan kemudian disampaikan kepada Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD). Pengajuan kepada DPRD ini dalam bentuk Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (RAPBD) guna dibahas dan disetujui oleh DPRD, sehingga penetapannya dapat dituangkan di dalam peraturan daerah (Perda).

Keberhasilan pengelolaan keuangan daerah sangat ditentukan oleh proses awal perencanaannya. Semakin baik perencanaannya akan memberikan dampak semakin baik pula implementasinya di lapangan.

Dalam pengelolaan anggaran perlu dipegang prinsip *Value for Money*, artinya pengelolaan anggaran yang baik harus memenuhi ukuran ekonomi, efektif dan efisien. Untuk membiayai seluruh pelayanan publik tersebut pemerintah memanfaatkan uang rakyat (*public money*) yang diterima melalui pajak dan retribusi serta penerimaan lainnya sehingga dalam pemanfaatannya pertimbangan *value for money* sangat diperlukan.

#### **2.1.4 Partisipasi dalam Penganggaran**

Menurut Brownell (1986) partisipasi dalam penganggaran yaitu suatu proses partisipasi individu akan dievaluasi, dan mungkin diberi penghargaan berdasarkan prestasi mereka pada sasaran (target yang dianggarkan dimana mereka terlibat dalam proses tersebut dan mempunyai pengaruh pada penentuan target tersebut).

Pengertian partisipasi dalam penganggaran secara lebih terperinci disampaikan oleh Milani (1975) yaitu :

1. Seberapa jauh anggaran dipengaruhi oleh keterlibatan para manajer.
2. Alasan- alasan para atasan pada waktu anggaran dalam proses revisi
3. Frekuensi menyatakan inisiatif, memberikan usulan dan atau pendapat tentang anggaran kepada atasan tanpa diminta
4. Seberapa jauh manajer merasa mempunyai pengaruh dalam anggaran final
5. Kepentingan manajer dalam kontribusinya pada anggaran

## 6. Frekuensi anggaran didiskusikan oleh para atasan pada waktu anggaran disusun

Kesimpulan yang ingin disampaikan Milani adalah bahwa faktor utama yang membedakan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan non partisipasi adalah tingkat keterlibatan dan pengaruh bawahan terhadap pembuatan keputusan dalam proses penyusunan anggaran.

Proses penyusunan anggaran suatu organisasi merupakan kegiatan yang sangat penting dan kompleks, karena anggaran mempunyai kemungkinan dampak fungsional dan disfungsional terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi (Millani, 1975). Dampak fungsional dan disfungsional ditunjukkan dengan berfungsi atau tidaknya anggaran sebagai alat pengendalian yang baik untuk memotivasi para anggota organisasi untuk meningkatkan prestasi kerjanya.

Banyak faktor yang menyebabkan disfungsional anggaran, diantaranya faktor kriteria kinerja. Untuk mengatasi dampak disfungsional, Argyris (1952) dalam Supomo (1998) menyarankan perlunya bawahan diberi kesempatan berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran. Target yang diinginkan perusahaan akan lebih dapat diterima, jika anggota organisasi dapat bersama-sama dalam suatu kelompok mendiskusikan pendapat mereka mengenai target perusahaan, dan terlibat dalam menentukan langkah-langkah untuk mencapai tujuan tersebut.

Siegel dan Marconi (1989), menyatakan bahwa partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran akan menimbulkan inisiatif pada mereka untuk menyumbangkan ide dan informasi, meningkatkan kebersamaan dan merasa memiliki, sehingga kerjasama diantara anggota dalam mencapai tujuan juga ikut meningkat. Dengan demikian

keikutsertaan dalam menyusun anggaran merupakan suatu cara yang efektif untuk menciptakan keselarasan dan tujuan setiap pusat pertanggungjawaban dengan tujuan perusahaan dengan tujuan perusahaan secara menyeluruh.

Namun, dalam kondisi ideal sekalipun partisipasi dalam penganggaran mempunyai keterbatasan. Siegel dan Marconi (1989) menyatakan bahwa partisipasi akan memungkinkan terjadinya perilaku disfungsional, misalnya menciptakan *slack* anggaran. Jika bawahan merasa bahwa kinerja mereka akan dinilai berdasarkan tingkat pencapaian anggaran, mereka tidak akan memberikan seluruh informasi yang dimiliki pada saat penyusunan anggaran. Permasalahan lain dalam partisipasi adalah terjadinya *pseudoparticipation*, suatu perusahaan menyatakan menggunakan partisipasi dalam penyusunan anggaran padahal sebenarnya tidak dilakukan. Menurut Argyris (1952) menyatakan ada perbedaan antara partisipasi sesungguhnya dengan *pseudoparticipation*, dan partisipasi sesungguhnya sangat jarang ada dalam proses penganggaran. Jadi *pseudoparticipation*, merupakan bentuk keterlibatan bawahan dalam penyusunan anggaran, akan tetapi bawahan tersebut tidak mempunyai pengaruh dalam menetapkan isi anggaran tersebut. Hal ini manajemen puncak hanya mendapatkan persetujuan formal anggaran dari para manajer tingkat bawah, bukan mencari input yang sebenarnya. Dengan demikian jika hal ini terjadi maka tidak satupun manfaat dari partisipasi dapat diperoleh.

### **2.1.5 Peran Manajerial Pengelola Keuangan Daerah**

Berdasarkan pada *Prospect Theory*, dapat dikatakan bahwa Pengelola Keuangan Daerah (PKD) akan ikut berperan aktif pada setiap kebijakan pemerintah manakala

merasakan bahwa implementasi kebijakan tersebut menguntungkan. Sebaliknya akan menunjukkan sikap yang kurang mendukung atau kurang berperan bahkan menolak pada setiap implementasi kebijakan manakala merasakan bahwa kebijakan tersebut dianggap merugikan. Sikap ini akan mempengaruhi Kinerja organisasi secara keseluruhan (Kahnerman dan Tversky, 1979)

Pengelolaan keuangan yang berorientasi pada kinerja menuntut adanya desentralisasi. Desentralisasi pengelolaan keuangan daerah merupakan desentralisasi administratif, yaitu pendelegasian wewenang pelaksanaan sampai pada tingkat hierarki yang paling rendah. Dalam hal ini Pengelola Keuangan Daerah diberi wewenang dalam batas yang telah ditetapkan dalam sistem pengelolaan keuangan daerah, namun mereka memiliki elemen kebijaksanaan dan kekuasaan serta tanggungjawab tertentu dalam hal sifat dan hakekat jasa dan pelayanan yang menjadi tanggungjawabnya (Coralie, 1987).

Manajer merupakan orang yang bertanggungjawab atas organisasi atau unit yang dipimpinya. Tugas manajer dapat digambarkan dalam kaitannya dengan berbagai “peran” atau serangkaian perilaku yang terorganisir yang diidentifikasi dengan suatu posisi (Mitzberg, 1973). Mitzberg menjelaskan bahwa para manajer dapat memainkan tiga peran melalui kewenangan dan statusnya didalam melaksanakan tugas- tugas yang dipercayakan antara lain :

1. Peran interpersonal. Dalam hal ini seorang manajer harus dapat memainkan peran sebagai *forehead*, *leader* dan *liaison* (penghubung)
2. Peran Informasional. Dalam hal ini seorang manajer harus dapat memainkan perannya sebagai monitor, pemberi informasi dan sebagai *spokesperson*

3. Peran pengambil keputusan. Peran ini, manajer digambarkan sebagai *entrepreneur*, *disturbance handle*, *resources allocator* dan *negotiator*.

Deskripsi peran manajer yang dikemukakan diatas, akan membutuhkan sejumlah keahlian manajerial yang penting, mengembangkan hubungan kerja seajar, menjalankan negosiasi, memotivasi bawahan, menyelesaikan konflik, membangun jaringan informasi dan membayar informasi, membuat keputusan dalam kondisi ambiguitas yang ekstrim, dan mengalokasikan sumber daya yang ada. Disamping itu seorang manajer perlu untuk introspeksi mengenai tugas dan perannya sehingga dapat mencapai kinerja yang maksimal.

Peran manajerial Pengelola Keuangan Daerah memungkinkan tercapainya kinerja dan mekanisme penyelenggaraan pemerintahan yang efisien dan efektif (Rohman, 2007). Peran menunjukkan partisipasi seseorang dalam mewujudkan tujuan organisasi. Peran manajerial Pengelola Keuangan Daerah menunjukkan tercapainya mekanisme penyelenggaraan pemerintahan yang efisien dan efektif. Desentralisasi memberikan kesempatan Pengelola Keuangan Daerah untuk mendorong kreatifitas Pengelola Keuangan Daerah. Individu yang terlibat dan diberi tanggungjawab dalam penyusunan anggaran akan bekerja lebih keras untuk mencapai tujuan, sehingga kinerja organisasi akan semakin tinggi (Rohman, 2007)

#### **2.1.6 Kinerja Pemerintah Daerah**

Perbaikan kinerja anggaran dan pengelolaan keuangan daerah menduduki posisi penting dalam strategi pemberdayaan Pemerintah Daerah untuk pelaksanaan otonomi daerah dan mewujudkan desentralisasi yang luas, nyata, dan bertanggungjawab.

Perencanaan pengeluaran yang berorientasi pada kinerja akan meningkatkan kinerja anggaran daerah.

Kinerja adalah kemampuan kerja yang ditunjukkan dengan hasil kerja. Hawkins (The Oxford Paperback Dictionary, 1979) mengemukakan pengertian kinerja sebagai berikut: “*Performance is: (1) the process or manner of performing, (2) a notable action or achievement, (3) the performing of a play or other entertainment*”. Sementara dalam buku modul Pendidikan Non Gelar Auditor Sektor Publik, disebutkan bahwa kinerja adalah pencapaian keluaran (*output*) atau dampak (*outcome*) yang diperoleh oleh orang atau sekumpulan orang dalam suatu organisasi yang melakukan kegiatan atau operasi demi pencapaian misi dan tujuan organisasi melalui melaksanakan suatu urutan kegiatan yang terencana.

Atmosudirdjo (dalam Haryanto, 2009), kinerja dapat dijelaskan sebagai suatu kajian tentang kemampuan suatu organisasi dalam pencapaian tujuan. Penilaian kinerja dapat dipakai untuk mengukur kegiatan- kegiatan organisasi dalam pencapaian tujuan dan juga sebagai bahan untuk perbaikan di masa yang akan datang. Dari pendapat tersebut dapat dikatakan bahwa kinerja organisasi merupakan suatu prestasi kerja dan proses penyelenggaraan untuk tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Perkiraan jumlah alokasi dana untuk setiap unit kerja pemerintahan daerah dan program kerja yang dibutuhkan untuk menghasilkan suatu tingkat pelayanan publik, disesuaikan dengan tuntutan dan kebutuhan masyarakat, sehingga identifikasi *input*, teknik produksi pelayanan publik dan tingkat kualitas minimal yang harus dihasilkan oleh suatu unit kerja menjadi syarat dalam menentukan alokasi dana yang optimal untuk



setiap unit kerja pelayanan publik. Dengan demikian pengeluaran Pemerintah Daerah dapat menciptakan ukuran kinerja yang akan mempermudah dalam melakukan kegiatan pengendalian dan evaluasi kebijakan Pemerintah Daerah. Karena merupakan kebijakan Pemerintah Daerah, maka orientasi Pemerintah Daerah pada pembangunan akan lebih dekat dengan gerak dinamis masyarakatnya. Artinya akan bersifat terbuka sehingga tuntutan dan kebutuhan publik masuk dalam penentuan strategi, prioritas dan kebijakan alokasi.

Anggaran daerah merupakan disain teknis untuk pelaksanaan strategi, sehingga apabila pengeluaran pemerintah mempunyai kualitas yang rendah, maka kualitas pelaksanaan fungsi-fungsi Pemerintah Daerah juga cenderung melemah yang berakibat kepada wujud daerah dan Pemerintah Daerah di masa yang akan datang sulit untuk dicapai.

Dalam rangka meningkatkan kinerja anggaran daerah, salah satu aspek penting adalah masalah pengelolaan keuangan daerah dan anggaran daerah. Untuk itu diperlukan manajemen keuangan daerah yang mampu mengontrol kebijakan keuangan daerah secara ekonomis, efisien, dan efektif.

Peran Pemerintah Daerah tidak lagi merupakan alat kepentingan Pemerintah Pusat, melainkan alat untuk memperjuangkan aspirasi dan kepentingan daerah. Konsep *Value For Money* (VFM) penting bagi Pemerintah Daerah sebagai pelayan masyarakat, karena implementasinya akan memberikan manfaat seperti:

1. efektivitas pelayanan publik, dalam arti pelayanan yang diberikan tepat sasaran;
2. meningkatkan mutu pelayanan publik;

3. biaya pelayanan yang murah, karena hilangnya inefisiensi dan penghematan dalam penggunaan *resources*;
4. alokasi belanja yang lebih berorientasi pada kepentingan publik;
5. meningkatkan *publik cost awareness* sebagai akar pelaksanaan pertanggungjawaban publik.

Dalam konteks otonomi daerah, VFM merupakan jembatan untuk mengantarkan Pemerintah Daerah mencapai *good governance*, yaitu Pemerintah Daerah yang transparan, ekonomis, efisiensi, efektif, responsif dan akuntabel. VFM tersebut harus dioperasionalkan dalam pengelolaan keuangan daerah dan anggaran daerah.

Langkah- langkah dalam pengukuran VFM atas pengeluaran daerah dapat dirinci menurut indikatornya sebagai berikut:

1. Pengukuran ekonomi.

Mardiasmo (2001) mengemukakan ekonomi merupakan ukuran relatif, dalam suatu organisasi Pemerintah Daerah. Pertanyaan yang timbul sehubungan dengan ukuran ekonomi ini adalah “apakah pengeluaran (belanja) yang dikeluarkan oleh Pemerintah Daerah lebih besar dari pada yang sesungguhnya diperlukan oleh organisasi itu?”. “Apakah pengeluaran (belanja) organisasi lebih besar dari pada organisasi lainya yang sejenis (yang dapat dibandingkan)?”

2. Pengukuran efisiensi.

Efisiensi dapat diukur dengan rasio antara *output/* keluaran dan *input/* masukan sekunder (pengeluaran). Semakin besar output yang dihasilkan dibandingkan dengan pengeluaran yang dilakukan, maka semakin efisien suatu organisasi. Rasio efisiensi

tidak dinyatakan dalam bentuk absolut tetapi dalam bentuk relatif. Karena efisiensi diukur lewat perbandingan keluaran dan masukan.

### 3. Pengukuran efektivitas.

Efektivitas adalah ukuran berhasil tidaknya pencapaian tujuan suatu organisasi. Apabila suatu organisasi berhasil mencapai tujuan maka organisasi tersebut telah berjalan dengan efektif. Hal terpenting yang perlu dicatat adalah bahwa efektivitas tidak menyatakan berapa besar pengeluaran yang telah dikeluarkan untuk mencapai tujuan tersebut. Pengeluaran boleh jadi melebihi apa yang telah dianggarkan. Efektivitas merupakan perbandingan antara outcome dengan output (keluaran)

Menurut Robin dalam Setyawati (2008), kinerja merupakan perilaku kerja yang ditampakkan oleh orang-orang yang terlihat dalam suatu perusahaan dan dapat dijelaskan melalui sistem evaluasi kinerja. Kinerja perusahaan merupakan indikator tingkatan prestasi yang dapat dicapai dan mencerminkan keberhasilan manajer. Jadi kinerja perusahaan merupakan hasil yang diinginkan perusahaan dari perilaku orang-orang didalamnya.

Sementara Mahsun (2009) mendefinisikan Kinerja (*Performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/ program/ kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam strategic planning suatu organisasi. Dengan mengadopsi pendapat Mahsun diatas, kinerja pemerintah daerah adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/ program/ kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi pemerintah daerah yang tertuang dalam *strategic planning*.

Mahsun (2009) menyebutkan indikator kinerja bahwa indikator kinerja pemerintah meliputi indikator masukan, proses, keluaran, hasil, manfaat dan dampak. Sementara Palmer (1995) menyebutkan bahwa indikator kinerja antara lain : (1) Indikator Biaya; (2) Indikator produktifitas; (3) Tingkat penggunaan; (4) Target waktu; (5) volume pelayanan; (6) Kebutuhan pelanggan; (7) Indikator kualitas pelayanan; (8) Indikator kualitas pelanggan dan (9) Indikator pencapaian tujuan.

### **2.1.7 Pengaruh Partisipasi dalam Penganggaran terhadap Kinerja Pemerintah Daerah**

Partisipasi dalam penyusunan dinilai sebagai pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja organisasi. Para bawahan yang merasa aspirasinya dihargai dan mempunyai pengaruh pada anggaran yang disusun akan lebih mempunyai tanggungjawab dan konsekuensi moral yang meningkatkan kinerja sesuai yang ditargetkan dalam anggaran (Sinambela, 2003)

Penelitian-penelitian sebelumnya lebih menyoroti pengaruh partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajerial. Penelitian Supomo (1998) menunjukkan partisipasi penyusunan anggaran tidak mempunyai pengaruh secara langsung terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian tersebut didukung oleh penelitian Poerwati (2002) yang menunjukkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran tidak mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja manajerial. Dan menurutnya kemungkinan harus ada variabel lain yang dipertimbangkan dalam hubungan antara partisipasi dengan kinerja.

### **2.1.8 Pengaruh Peran Manajerial Pengelola Keuangan Daerah terhadap Kinerja Pemerintah Daerah**

Menurut Yeung dan Ulrich (dalam Akmal 2006) mengemukakan bahwa sumber daya manusia mempunyai peran sentral dalam mewujudkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif organisasi yang pada akhirnya organisasi berbeda dengan pesaing serta dapat meningkatkan kinerja.

Peningkatan kinerja timbul atas adanya kebebasan berkreasi pada tiap individu yang kemudian pemimpin berperan dalam suatu iklim yang memungkinkan para anggota berpartisipasi penuh atas pengambilan keputusan. Pelibatan anggota organisasi dalam merancang peraturan organisasi dapat mempengaruhi diri mereka.

Dalam rangka mewujudkan kinerja pemerintahan secara menyeluruh, dibutuhkan peran manajerial pimpinan daerah khususnya pengelola keuangan yang ada di daerah. Seorang pengelola keuangan harus dapat memainkan perannya untuk dapat mewujudkan kinerja pemerintahan.

## **2.2 Telaah Penelitian Sebelumnya**

### **2.2.1 Pengaruh Partisipasi dalam Penganggaran**

Penelitian mengenai partisipasi dalam penganggaran antara lain telah dilakukan oleh Kenis, (1979); Brownell dan McInnes, (1986); dan Indriantoro (1993). Penelitian tentang anggaran dengan mengadopsi pendekatan kontijensi antara lain oleh Brownell (1982); Subramaniam dan Mia (2001); Chong dan Chong (2000). Pendekatan Kontijensi menyebabkan adanya variabel-variabel lain yang bertindak sebagai variabel *moderating*

atau variabel *intervening*. Sedangkan penelitian anggaran dengan mengadopsi teori agensi antara lain oleh Muryati (2001), Riharjo (2001), Sukma Lesmana dkk (2001), Haryanti dan Nasir (2002), Poerwati (2002), dan Sinambela (2003).

Muryati (2001) melakukan penelitian terhadap perguruan tinggi swasta yang berada di wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta menunjukkan bahwa partisipasi yang diberikan oleh manajer berinteraksi dengan sistem penganggaran, sistem pelaporan dan analisis berpengaruh signifikan pada efektifitas dan efisiensi anggaran pada perguruan tinggi.

Riharjo (2001) melakukan penelitian pada organisasi sektor publik menemukan bahwa interaksi antara penganggaran partisipatif dan struktur desentralisasi organisasi secara signifikan mempengaruhi kinerja manajerial.

Sukma Lesmana dkk (2001) melakukan penelitian terhadap 5 (lima) perguruan tinggi swasta yang ada di Indonesia menunjukkan bahwa universitas swasta di Indonesia belum menerapkan tingkat partisipasi yang tinggi dalam menyusun anggaran ditandai dengan rendahnya keleluasaan dekan dalam mengekspresikan peran politiknya dalam penyusunan anggaran.

Haryanti dan Nasir (2002) melakukan penelitian terhadap kepala bagian dalam perusahaan manufaktur yang berlokasi di Indonesia yang menunjukkan bahwa hubungan yang positif antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial pada tingkat signifikansi 5 %.

Poerwati (2002) melakukan penelitian terhadap manajer- manajer pada perusahaan manufaktur menunjukkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran tidak mempunyai pengaruh secara langsung terhadap kinerja manajerial.

Sinambela (2003) melakukan penelitian terhadap 35 dekan pada perguruan tinggi swasta di Medan. Hasil penelitian menunjukkan partisipasi dalam penyusunan anggaran sudah diterapkan pada perguruan tinggi swasta di Kota Medan. Semakin tinggi partisipasi dalam penyusunan anggaran, maka akan semakin tinggi kinerja manajerial.

### **2.2.2 Pengaruh Peran Manajerial Pengelola Keuangan Daerah**

Rohman (2007) melakukan survey pada pemerintah provinsi dan kabupaten kota Jawa Tengah tentang Pengaruh Peran Manajerial Pengelola Keuangan Daerah dan Fungsi Pemeriksaan Intern terhadap Kinerja Pemerintah Daerah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peran manajerial Pengelola Keuangan Daerah dan Fungsi Pemeriksaan Intern berpengaruh terhadap kinerja pemerintah daerah.

### **2.2.3. Kinerja**

Berbagai penelitian terkait dengan kinerja banyak dilakukan. Hal ini sebagai konsekuensi dari permintaan masyarakat tentang transparansi dan akuntabilitas organisasi sektor publik yang menjadi suatu hal yang menarik untuk dikaji lebih lanjut. Beberapa penelitian dilakukan oleh Setyawan (2002), Netty (2003), Leiwakabessy (2006), Heruwati (2007) dan Verbeeten (2008) mengkaji aspek kinerja di berbagai daerah dan dengan berbagai alat ukur yang digunakan. Pada intinya berbagai penelitian ini ingin

membandingkan kinerja di suatu unit sudah sesuai dengan tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Setyawan (2002) melakukan penelitian tentang pengukuran kinerja anggaran keuangan daerah Pemerintah Kota Malang dilihat dari perspektif akuntabilitas tahun 1997-2001. Penelitian ini menggunakan analisis rasio keuangan yang terdiri dari rasio kemandirian, efektivitas dan efisiensi, aktivitas dan pertumbuhan. Hasil penelitian menunjukkan kinerja Pemerintah Kota Malang belum baik karena dari sisi rasio pertumbuhan pendapatannya justru menurun.

Netty (2003), dalam penelitiannya mengenai Evaluasi Kinerja Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Bengkulu Selatan tahun 2001. Alat analisis adalah metode AKIP untuk melihat program, kegiatan maupun kebijakan. Hasil pengukuran atas kinerja Dipenda Kabupaten Bengkulu Selatan adalah baik dari sisi program, kegiatan maupun kebijaksanaan.

Leiwakabessy (2006), melakukan penelitian tentang pengukuran kinerja pada Dinas Pendidikan dan Olah Raga Kota Ambon dengan menggunakan metode AKIP. Hasil penelitian ini mengemukakan bahwa kinerja Dinas Pendidikan dan Olah Raga Kota Ambon dinilai sangat berhasil, baik dari capaian kegiatan, program maupun kebijakan.

Heruwati (2007), melakukan penelitian tentang kinerja Pemda Grobogan yang dilihat dari pendapatan daerah terhadap APBD tahun 2004- 2006. Pengukuran kinerja di sini menggunakan metode analisa rasio terhadap APBD. Hasilnya menunjukkan Pemda



Grobogan dari tahun ke tahun kinerjanya semakin baik dengan semakin meningkatnya prosentase tingkat capaiannya.

Verbeeten (2008) meneliti mengenai dampak penerapan manajemen berbasis kinerja terhadap pemerintahan di Belanda. Obyek penelitian adalah pemerintah pusat, pemerintah daerah dan organisasi sektor publik lainnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel sasaran jelas dan terukur serta insentif berpengaruh terhadap kinerja. Terdapat indikasi bahwa pemerintah daerah mengalami kesulitan dalam menentukan sasaran jelas dan terukur dibandingkan organisasi publik lainnya.

Penelitian- penelitian yang telah dilakukan sebelumnya lebih menyoroti tentang penyusunan anggaran dan kinerja yang dicapai oleh suatu Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) ataupun pemerintah daerah, namun belum melihat pengaruh peran manajerial terhadap kinerja.

Dalam penelitian ini memasukkan pengaruh partisipasi dalam penganggaran dan peran manajerial pengelola keuangan daerah terhadap kinerja pemerintah daerah. Dengan pertimbangan penelitian tentang partisipasi dalam penganggaran yang telah banyak dilakukan pada perguruan tinggi dan perusahaan swasta, sedangkan peran manajerial Pengelola Keuangan Daerah relatif sedikit dilakukan.

## **2.3 Kerangka Pemikiran dan Pengembangan Hipotesis**

### **2.3.1 Kerangka Pemikiran Teoritis**

Keputusan individu untuk terlibat dalam suatu sistem dan lebih berperan dalam pencapaian kinerja organisasi dipengaruhi oleh persepsinya tentang realitas yang

dilihatnya. Apabila anggota organisasi merasakan organisasinya sebagai tempat yang terbaik untuk bekerja, kondisi kerja yang menguntungkan, tugas pekerjaan yang menarik, upah yang baik, manajemen yang bijaksana dan bertanggungjawab, maka ia akan lebih terlibat dan berperan dalam mencapai tujuan organisasi. Sebaliknya, jika realita yang dipersepsikan merugikan maka kurang berperan atau bahkan masa bodoh (Rohman, 2007).

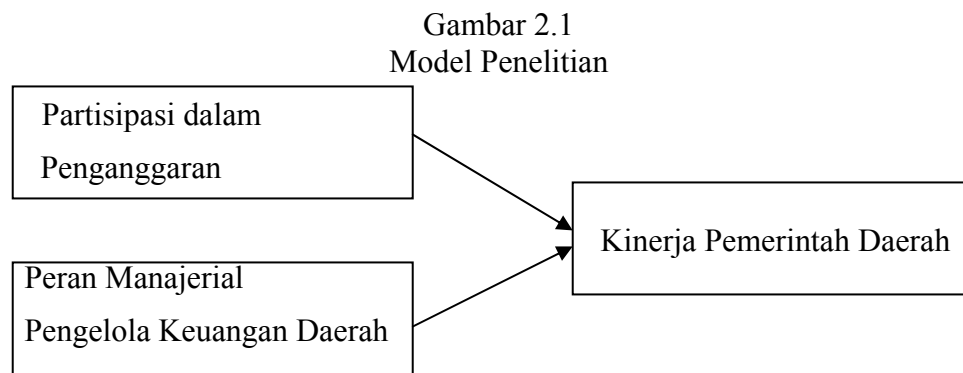
Partisipasi dalam penyusunan anggaran dinilai sebagai pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja organisasi. Para bawahan yang merasa aspirasinya dihargai dan mempunyai pengaruh pada anggaran yang disusun akan lebih mempunyai tanggungjawab dan konsekuensi moral yang meningkatkan kinerja sesuai yang ditargetkan dalam anggaran.

Sebagai agen yang melaksanakan tugas-tugas dari masyarakat, pihak-pihak yang terlibat dalam perencanaan dan pelaksanaan anggaran, mempunyai tanggung jawab untuk melaksanakan amanat dari masyarakat. Tujuan organisasi pemerintah yang memberikan pelayanan kepada masyarakat hendaklah dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

Dalam rangka mewujudkan kinerja pemerintahan secara menyeluruh tidak berhenti pada tahap awal penganggaran, namun dibutuhkan peran manajerial pimpinan daerah khususnya pengelola keuangan yang ada di daerah. Masyarakat sebagai prinsipal memberikan mandat kepada pengelola keuangan daerah sebagai agen untuk dapat

mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). Untuk mewujudkan hal tersebut dibutuhkan peran pengelola keuangan daerah.

Kerangka pemikiran sebagaimana diuraikan diatas dapat digambarkan sebagai berikut :



### 2.3.2 Pengembangan Hipotesis

#### 2.3.2.1 Partisipasi dalam Penganggaran terhadap Kinerja Pemerintah Daerah

*Agency theory* menjelaskan fenomena yang terjadi apabila atasan mendelegasikan wewenangnya kepada bawahan untuk melakukan suatu tugas atau otoritas untuk membuat keputusan (Anthony dan Govindarajan 1998). Jika bawahan yang berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran mempunyai informasi khusus tentang kondisi lokal, akan memungkinkan bawahan memberikan informasi yang dimilikinya untuk membantu kepentingan perusahaan.

Namun, sering keinginan atasan tidak sama dengan bawahan sehingga menimbulkan konflik diantara mereka. Hal ini dapat terjadi misalnya, atasan memiliki informasi yang lebih banyak (*full information*) dibanding dengan *bawahan* di sisi lain,

sehingga menimbulkan adanya *asimetry information*. Adanya *asimetry information* memungkinkan adanya konflik yang terjadi antara atasan dan bawahan untuk saling memanfaatkan hal lain untuk kepentingan sendiri. Hal ini bisa menimbulkan *moral hazard* yang secara etika atau norma tidak layak dilakukan.

Untuk dapat meningkatkan alur informasi antara bawahan dan atasan, yang mengarah pada peningkatan pengamatan dan pengambilan keputusan maka diperlukan partisipasi (Locke dan Schweiger, 1979; Shield dan Young, 1993, dalam Din 2008). Partisipasi dapat menunjukkan kinerja terbaik melalui fasilitas pembelajaran dan pengetahuan. (Parkers dan Wall 1996 dalam Din, 2008).

Untuk mencegah dampak fungsional atau disfungsionalnya, sikap dan perilaku anggota organisasi dalam penyusunan anggaran, perlu melibatkan manajemen pada level yang lebih rendah sehingga anggaran partisipatif dapat dinilai sebagai pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja setiap organisasi. Argyris (1952) dalam Supomo (1998) menyarankan perlunya bawahan diberi kesempatan berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran. Target yang diinginkan perusahaan akan lebih dapat diterima, jika anggota organisasi dapat bersama- sama dalam suatu kelompok mendiskusikan pendapat mereka mengenai target perusahaan, dan terlibat dalam menentukan langkah- langkah untuk mencapai tujuan tersebut.

Berdasar uraian diatas, penelitian ini dimaksudkan untuk menguji pengaruh partisipasi dalam penganggaran terhadap kinerja pemerintah daerah, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H<sub>1</sub> : Partisipasi dalam Penganggaran berpengaruh positif terhadap Kinerja Pemerintah Daerah

### **2.3.2.2 Peran Manajerial Pengelola Keuangan Daerah terhadap Kinerja Pemerintah Daerah**

Sementara itu dalam rangka memberikan pelayanan kepada masyarakat, pemerintah dituntut untuk dapat melaksanakan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) Adapun prinsip-prinsip dalam *good governance*, yaitu transparansi, akuntabilitas, keadilan dan responsibilitas. Transparansi dengan meningkatkan kualitas keterbukaan informasi tentang “*performance*” organisasi pemerintah secara akurat dan tepat waktu. Akuntabilitas, dengan mendorong optimalisasi peran pemerintah dalam menjalankan tugas dan fungsinya secara professional. Keadilan, dengan memaksimalkan upaya perlindungan hak dan perlakuan adil kepada seluruh masyarakat tanpa kecuali. Dan responsibilitas, dengan mendorong optimalisasi peran *stakeholders* dalam mendukung program-program pemerintah.

Untuk dapat menerapkan prinsip-prinsip dalam *good governance* tersebut tidak terlepas dari dukungan dan optimalisasi peran pemerintah dalam menjalankan tugas dan fungsinya, termasuk didalamnya peran pengelola keuangan daerah. Manajemen pengelolaan keuangan daerah mengorganisasikan dan mengelola sumber-sumber daya dan kekayaan yang di daerah untuk mencapai tujuan yang dikehendaki oleh daerah tersebut. Keberhasilan daerah untuk dapat mencapai tujuan yang ditetapkan tersebut disebut kinerja. Maka untuk dapat mewujudkan kinerja dari pemerintah daerah dibutuhkan peran manajerial dari para pengelola keuangan daerah.

Berdasar uraian diatas, penelitian ini dimaksudkan untuk menguji pengaruh peran manajerial pengelola keuangan daerah terhadap kinerja pemerintah daerah, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H<sub>2</sub> : Peran Manajerial Pengelola Keuangan Daerah berpengaruh positif terhadap Kinerja Pemerintah Daerah

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Desain Penelitian**

Penelitian ini akan membahas pengaruh partisipasi dalam penganggaran dan peran manajerial Pengelola Keuangan Daerah terhadap kinerja pemerintah daerah. Rancangan penelitian ini menggunakan rancangan penelitian pengujian hipotesis dan merupakan penelitian yang menjelaskan fenomena dalam bentuk hubungan antar variabel. Tipe hubungan antar dua variabel atau lebih, dapat berupa hubungan korelasional, komparatif atau sebab akibat.

#### **3.2 Populasi dan Sampling Penelitian**

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pejabat Pengelola Keuangan Daerah di lingkungan Pemerintah Kabupaten Demak sebanyak 393 orang yang terdiri dari 1 Pemegang Kekuasaan Pengelolaan Keuangan Daerah, 1 Koordinator Pengelolaan Keuangan Daerah, 1 Pejabat Pengelola Keuangan Daerah selaku Bendahara Umum Daerah, 1 Kuasa Bendahara Umum Daerah, 54 Pengguna Anggaran/ barang, 49 Kuasa Pengguna Anggaran/ Barang, 156 Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK), 12 bendahara penerimaan, 6 bendahara penerimaan pembantu, 48 bendahara pengeluaran dan 68 bendahara pengeluaran pembantu.

Sampel dalam penelitian ini adalah kepala Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) selaku pengguna anggaran/ barang dan satu tingkat dibawah kepala SKPD yang

bertindak selaku kuasa pengguna anggaran pada pemerintah Kabupaten Demak. Pengambilan sampel tersebut dilakukan dengan metode *purposive sampling* yaitu pemilihan sampel non probabilitas yang memenuhi pertimbangan tertentu. Pertimbangan tersebut dipergunakan karena :

1. Pengguna dan Kuasa Pengguna anggaran/ barang dipegang oleh pejabat struktural tertinggi dalam SKPD sehingga bertanggung jawab dan yang mengambil kebijakan-kebijakan pada unit kerjanya masing- masing.
2. Kepala SKPD selaku Pejabat Pengguna Anggaran/ Barang mempunyai tugas menyusun Rencana Kerja Anggaran-SKPD dan menyusun Dokumen Pelaksanaan Anggaran-SKPD terlibat dalam proses penyusunan anggaran. Kepala SKPD dapat melimpahkan sebagian wewenangnya kepada kepala unit kerja pada SKPD sebagai kuasa pengguna anggaran/ kuasa pengguna barang. Kewenangan kepala SKPD dilimpahkan kepada satu tingkat dibawah kepala SKPD.

Responden penelitian adalah kepala SKPD dan satu tingkat dibawah kepala SKPD yang bertindak sebagai Pengguna Anggaran/ Barang dan Kuasa Pengguna Anggaran/ Barang pada pemerintah Kabupaten Demak sebanyak 103 orang dengan rincian 54 Pengguna Anggaran/ barang dan 49 Kuasa Pengguna Anggaran/ Barang.

### **3.3 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel**

**Partisipasi dalam Penganggaran** adalah tingkat keterlibatan dan pengaruh para individu dalam proses penyusunan anggaran. Instrumen untuk mengukur variabel



partisipasi dalam penganggaran mengadopsi pendapat Millani (1975). Ada 6 (enam) item pertanyaan yang digunakan yaitu :

1. Keikutsertaan dalam penyusunan anggaran
2. Kepuasan dalam penyusunan anggaran
3. Kebutuhan memberikan pendapat
4. Kerelaan dalam memberikan pendapat
5. Besarnya pengaruh terhadap penetapan anggaran akhir
6. Seringnya atasan meminta pendapat atau usulan saat anggaran disusun

Setiap *item* dari pernyataan diuji reliabilitas dan validitasnya. Untuk mengukur *item item* tersebut digunakan skala interval tujuh point dimana skore terendah (point 1) menunjukkan partisipasi rendah, sedangkan skor tertinggi (point 7) menunjukkan partisipasi tinggi. Instrumen ini dipilih karena sudah banyak digunakan dalam penelitian- penelitian sebelumnya seperti Poerwati (2002) dan Sinambela (2003)

**Peran Manajerial Pengelola Keuangan Daerah** adalah suatu peran yang dilakukan oleh pejabat pengelola keuangan daerah untuk mendorong dan memotivasi bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi.

Instrumen untuk mengukur variabel ini antara lain peran interpersonal, peran informasi dan peran pengambilan keputusan. Untuk mengukur variabel ini menggunakan 9 item pertanyaan yang dikembangkan oleh Mintzberg (1973) dan dipergunakan oleh Rohman (2007). Ukuran peran managerial pengelola keuangan

daerah didasarkan pada tanggapan subyek terhadap serangkaian item yang menggunakan skala tujuh poin, yang dimulai dari 1 (sangat rendah) sampai 7 (sangat tinggi)

**Kinerja Pemerintah Daerah** adalah prestasi kerja yang dicapai pemerintah daerah dalam merealisasikan target yang telah ditetapkan. Instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel ini adalah instrumen yang dikembangkan oleh Van de Ven dan Ferry (1980) dan digunakan oleh Dunk dan Lyson (1997), Verbetten (2008) dan Indudewi (2009). Instrumen kinerja terdiri dari 7 pernyataan yang berkaitan dengan pencapaian target kinerja kegiatan dari suatu program, ketepatan dan kesesuaian hasil, tingkat pencapaian program, dampak hasil kegiatan terhadap kehidupan masyarakat, kesesuaian realisasi anggaran sesuai dengan anggaran, pencapaian efisiensi operasional dan moral perilaku pegawai. Alat ukur yang digunakan dengan skala likert 1 sampai 7 point, dimana angka 1 menunjukkan kinerja sangat jelek, hingga angka 7 menunjukkan kinerja pemerintah daerah sangat baik.

### **3.4 Instrumen Penelitian**

Dalam penelitian ini menggunakan kuesioner yang disusun dengan menggunakan skala Likert. Skala Likert yaitu skala yang berisi tingkatan preferensi jawaban.

### **3.5 Lokasi dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini mengambil tempat di Pemerintah Kabupaten Demak mulai bulan Agustus – September 2009. Bulan Agustus- September untuk anggaran tahun 2009 telah memasuki Triwulan ke-3 dan untuk anggaran tahun berikutnya dijadwalkan penyerahan RAPBD 2010.

### **3.6 Prosedur Pengumpulan Data**

Prosedur pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan data primer yang dikumpulkan dengan mengirimkan kuesioner kepada responden. Kuesioner didistribusikan langsung. Satu minggu setelah dikirimkan diambil kembali. Pengiriman dan pengambilan kuesioner yang dilakukan secara langsung bertujuan untuk memperoleh tingkat pengembalian kuesioner yang tinggi. Dillman dalam Cooper dan Schindler (2001) mengemukakan bahwa tingkat pengembalian kuesioner sebesar 30 % dipandang memuaskan

### **3.7 Tehnik Analisis**

Teknik analisis data dalam penelitian ini mencakup statistik deskriptik, uji kualitas data, uji asumsi klasik dan pengujian hipotesis.

#### **3.7.1 Statistik Deskriptif**

Analisis statistik deskriptif ditujukan untuk memberikan gambaran mengenai demografi responden. Gambaran tersebut meliputi ukuran tendensi sentral seperti rata-rata, median, modus, kisaran standar deviasi diungkapkan untuk memperjelas deskripsi responden.

#### **3.7.2 Uji Kualitas Data**

Untuk menguji kualitas data dilakukan dengan melalui tiga prosedur, yaitu :

1. Uji reliabilitas dimaksudkan untuk menguji sejauhmana hasil pengukuran tetap konsisten, apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang

sama dengan alat ukur yang sama. Uji realibilitas dilakukan dengan uji statistik Cronbach's Alpha Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha  $> 0,60$  (Nunnally, dalam Ghozali 2006).

2. Uji validitas dimaksudkan untuk memastikan bahwa masing- masing pertanyaan akan terklarifikasi pada variabel- variabel yang telah ditentukan (*construct validity*)
3. Uji Homogenitas, untuk masing- masing instrumen, skor masing- masing pertanyaan dikorelasikan dengan skor total pertanyaan.

### **3.7.3 Uji Asumsi Klasik**

Pengujian statistik dengan menggunakan analisis regresi dapat dilakukan dengan pertimbangan tidak adanya pelanggaran terhadap asumsi- asumsi klasik. Asumsi- asumsi klasik tersebut antara lain :

#### **a. Uji Normalitas**

Pengujian normalitas data dilakukan dengan melihat koefisien (cronbach) alpha. Nilai reliabilitas dilihat dari masing- masing instrumen ( $\geq 0,60$  dianggap reliabel) sebagaimana yang disyaratkan Nunnaly (dalam Ghozali 2006).

#### **b. Uji heteroskedastisitas**

Heteroskedastisitas digunakan untuk menguji apakah dalam suatu model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari suatu residual dari suatu pengamatan ke pengamatan yang lain dengan varians yang berbeda. Model regresi yang baik adalah yang tidak terjadi heteroskedastisitas. Uji heteroskedastisitas dilakukan dengan

melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot antara SRESID dan ZPRED dimana dasar analisisnya adalah : (1) jika titik- titik yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur dan bergelombang, melebar kemudian menyempit maka terjadi heteroskedastisitas, dan (2) Jika tidak ada pola yang jelas titik- titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y hal ini menunjukkan tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi.

### 3.7.4 Pengujian Hipotesis

Dalam menguji hipotesis dikembangkan suatu persamaan untuk menyatakan hubungan antar variable tak bebas yaitu Y (dalam hal ini Kinerja Pemerintah Daerah) dengan variable bebas. Pengujian hipotesis dilakukan dengan analisis regresi berganda yang diformulasikan sebagai berikut.

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 \dots\dots\dots(1)$$

Keterangan:

Y = Kinerja Pemerintah Daerah

X<sub>1</sub> = Partisipasi dalam Penganggaran

X<sub>2</sub> = Peran Manajerial Pengelola Keuangan Daerah

β<sub>1</sub> = koefisien regresi partisipasi dalam penganggaran

β<sub>2</sub> = koefisien regresi peran manajerial Pengelola Keuangan Daerah

α = konstanta

H<sub>1</sub> dan H<sub>2</sub> diuji dengan membandingkan tingkat signifikansi t dengan 0,05 (α = 5%). Apabila tingkat signifikansi t ≤ 0,05, maka hipotesis diterima. Hal ini berarti bahwa partisipasi dalam penganggaran berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pemerintah

Kabupaten Demak dan H<sub>2</sub>, yaitu Peran Manajerial Pengelola Keuangan Daerah berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pemerintah Kabupaten Demak

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pembahasan pada bab ini meliputi hasil penelitian untuk mengukur tiga variabel pokok yaitu partisipasi dalam penganggaran, peran manajerial pengelola keuangan daerah dan kinerja pemerintah daerah. Hasil penelitian meliputi gambaran umum responden, deskripsi variabel penelitian, uji kualitas data, uji asumsi klasik, analisis regresi berganda, uji hipotesis dan pembahasan

#### 4.1 Gambaran Umum Responden

Responden dalam penelitian ini adalah pengguna anggaran dan kuasa pengguna anggaran pada pemerintah Kabupaten Demak. Pengiriman kuesioner dimulai pada tanggal 10 Agustus 2009, dengan total kuesioner yang dikirim sebanyak 103 kuesioner. Kuesioner yang kembali sebanyak 85 termasuk 3 kuesioner tidak diisi atau diisi tetapi tidak lengkap, sehingga kuesioner yang dapat diolah sebanyak 82 (79,61 %)

Adapun rincian jumlah pengiriman dan pengembalian kuesioner dalam penelitian ini ditunjukkan pada tabel 4.1

TABEL 4.1  
Rincian Pengembalian Kuesioner

KETERANGAN	TOTAL
Kuesioner yang dikirim	103
Total kuesioner kembali	85
Kuesioner yang tidak memenuhi kriteria	-3
Total kuesioner yang digunakan	82
Tingkat pengembalian yang digunakan	79,61%

Sumber : data primer diolah, 2009

Adapun karakteristik responden penelitian sebagai berikut :

Tabel 4.2  
Profil Responden

Uraian	Jumlah	Prosentase
Jenis Kelamin		
a. laki- laki	62	75,61
b. perempuan	20	24,39
Usia		
a. < 40 tahun	11	13,41
b. 40 – 50 tahun	47	57,32
c. > 50 tahun	24	29,27
Jabatan		
a. Pengguna Anggaran	54	65,85
b. Kuasa Pengguna Anggaran	28	34,15
Lama Jabatan		
a. < 5 tahun	65	79,27
b. 5 – 10 tahun	12	14,63
c. > 10 tahun	5	06,10
Lama Bekerja		
a. < 10 tahun	1	01,22
b. 10 – 15 tahun	17	20,73
c. > 15 tahun	64	78,05
Jumlah pegawai		
a. < 20 orang	26	31,71
b. 20 – 30 orang	15	18,29
c. > 30 orang	41	50,00

Sumber : data primer diolah, 2009

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa dari 82 responden terdapat 62 laki- laki (75,61 %) dan 20 perempuan (24,39%). Responden penelitian terdiri dari 11 orang (13,41 %) berusia kurang dari 40 tahun, 47 orang (57,32 %) berusia antara 40 tahun sampai dengan 50 tahun dan 24 orang (29,27 %) berusia diatas 50 tahun. Dalam penelitian ini



responden penelitian adalah pejabat pengelola keuangan daerah yang terdiri dari 54 orang (65,85 %) bertindak sebagai pengguna anggaran/ barang dan 28 orang (34,15 %) bertindak sebagai kuasa pengguna anggaran/ barang. Lama jabatan responden kurang dari 5 tahun sebanyak 65 orang (79,27 %), 5 sampai dengan 10 tahun sebanyak 12 orang (14,63 %) dan lebih dari 10 tahun sebanyak 5 orang (06,10 %). Hal tersebut dikarenakan pada Pemerintah Kabupaten Demak pada tahun 2009 ini baru saja melakukan perubahan Susunan Organisasi dan Tata Kerja (SOTK) yang diikuti dengan penataan pejabat. Kemudian untuk masa kerja kurang dari 10 tahun sebanyak 1 orang (01,22 %), 10 sampai dengan 15 tahun sebanyak 17 orang (20,73 %) dan lebih dari 15 tahun sebanyak 64 orang (78,05 %). Sedangkan untuk jumlah pegawai pada setiap unit kerjanya, kurang dari 20 orang sebanyak 26 unit (31,71 %), 20 sampai dengan 30 orang sebanyak 15 unit (18,29 %) dan 41 unit (50,00 %) dengan jumlah pegawai lebih dari 30 orang.

#### **4.2 Deskripsi Variabel penelitian**

Variabel partisipasi dalam penganggaran yang digunakan ada 6 item pertanyaan, variabel peran manajerial pengelola keuangan daerah ada 9 item pertanyaan dan variabel kinerja pemerintah daerah ada 7 pernyataan. Gambaran mengenai variabel- variabel penelitian, disajikan dalam tabel statistik deskriptik yang menunjukkan kisaran teoritis dan sesungguhnya, rata-rata serta standar deviasi yang dapat dilihat pada tabel 4.3. Pada tabel tersebut disajikan kisaran kisaran teoritis yang merupakan kisaran atas bobot jawaban yang secara teoritis didesain dalam kuesioner dan kisaran sesungguhnya yaitu nilai terendah sampai nilai tertinggi atas jawaban responden yang sesungguhnya.

Tabel 4.3  
 Statistik Deskriptik Variabel Penelitian

VARIABEL	N	Min	Maks	Sum	Std Dev	Rata-rata aktual	Kisaran aktual	Rata-rata teoritis	Kisaran Teoritis
PARTISIPASI	82	19	42	2.709	5,11	33,04	19 - 42	24	6 - 42
PERAN MANAJERIAL	82	35	63	4.291	7,06	52,33	35 - 63	36	9 - 63
KINERJA	82	23	49	3.224	5,73	39,32	23 - 49	28	7 - 49

Sumber : Data primer diolah, 2009

Berdasarkan tabel 4.3 diatas dapat disajikan hasil statistik deskriptik tentang variabel- variabel penelitian sebagai berikut :

### 1. Partisipasi dalam penganggaran

Variabel partisipasi dalam penganggaran mempunyai kisaran teoritis bobot jawaban antara 6,00 – 42,00 dengan rata-rata sebesar 24,00. Sedangkan kisaran aktual bobot jawaban responden adalah antara 19,00 – 42,00 dengan rata-rata jawaban sebesar 33,04 dan standar deviasi 5,11 Nilai rata-rata jawaban variabel partisipasi dalam penganggaran diatas rata-rata kisaran teoritis, hal ini mengindikasikan bahwa responden mempersepsikan partisipasi dalam penganggaran pada Pemerintah Kabupaten Demak relatif tinggi.

### 2. Peran manajerial pengelola keuangan daerah

Bobot jawaban atas pernyataan peran manajerial pengelola keuangan daerah pada kisaran teoritis antara 9,00 – 63,00 dengan rata- rata sebesar 36,00. Sedangkan kisaran aktual atas bobot jawaban responden adalah 35,00 - 63,00 dengan rata-rata jawaban responden adalah sebesar 52,33 dengan standar deviasi 7,062 Rata-rata aktual jawaban

responden atas variabel peran manajerial pengelola keuangan daerah diatas rata-rata teoritis, namun terdapat standart deviasi yang cukup besar (7,062) ini menggambarkan bahwa responden penelitian mempunyai persepsi mengenai peran manajerial pengelola keuangan daerah yang cukup bervariasi

### **3. Kinerja Pemerintah Daerah**

Bobot jawaban atas pernyataan kinerja pemerintah daerah pada kisaran teoritis antara 7,00-49,00 dengan rata-rata sebesar 28,00. Sedangkan kisaran aktual atas bobot jawaban responden adalah 23,00-49,00 dengan rata-rata aktual jawaban responden atas variabel kinerja pemerintah daerah adalah sebesar 39,32 dengan standart deviasi 5,726. Rata-rata aktual jawaban responden diatas rata-rata teoritis ini mengindikasikan bahwa responden mempunyai persepsi kinerja pemerintah daerah relatif tinggi

### **4.3. Analisis Pengujian data**

#### **4.3.1 Uji reliabilitas**

Kualitas data yang dihasilkan dari penggunaan instrumen penelitian dapat dievaluasi melalui uji reliabilitas dan validitas. Uji tersebut masing- masing untuk mengetahui konsistensi dan akurasi data yang dikumpulkan dari penggunaan instrumen. Ada dua prosedur yang digunakan dalam penelitian ini yaitu : uji reabilitas dengan melihat koefisien (cronbach) alpha. Nilai reliabilitas dilihat dari masing- masing instrumen ( $\geq 0,60$  dianggap reliabel) sebagaimana yang disyaratkan Nunnaly (dalam Ghozali 2006).

Tabel 4.4  
Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	Nilai Cronbach Alpha	Keterangan
1	Partisipasi dalam penganggaran	0,827	Reliabel
2	Peran Manajerial Pengelola Keuangan Daerah	0,894	Reliabel
3	Kinerja Pemerintah Daerah	0,888	Reliabel

Sumber : Data primer diolah, 2009

Dari hasil output reliability, variabel partisipasi dalam penganggaran pada lampiran tersebut menunjukkan bahwa variabel partisipasi dalam penganggaran adalah reliabel dengan cronbach alpha 0,827 yang berarti  $0,827 > 0,60$ . Hasil tersebut menunjukkan bahwa semua pernyataan mengenai partisipasi dalam penganggaran adalah reliabel.

Sedangkan untuk variabel peran manajerial pengelola keuangan daerah, dari hasil output reliability menunjukkan bahwa variabel peran manajerial pengelola keuangan daerah adalah reliabel dengan cronbach alpha 0,894 yang berarti  $0,894 > 0,60$ . Hasil tersebut menunjukkan bahwa semua pernyataan mengenai peran manajerial pengelola keuangan daerah adalah reliabel.

Untuk variabel kinerja pemerintah daerah mempunyai nilai *cronbach alpha* 0,888 yang berarti  $0,888 > 0,60$ . Hasil tersebut menunjukkan bahwa semua pernyataan mengenai kinerja pemerintah daerah adalah reliabel.

Dari hasil tersebut diatas, dapat diambil kesimpulan bahwa pernyataan-pernyataan yang mengukur variabel partisipasi dalam penganggaran, peran manajerial pengelola keuangan daerah dan kinerja **pemerintah daerah adalah reliabel**

#### 4.3.2 Uji Validitas

Sedangkan untuk uji validitas dilakukan dengan menggunakan korelasi bivariat (pearson correlation) antara masing- masing indikator dengan total skor variabel. Suatu indikator pernyataan dikatakan valid apabila korelasi antara masing- masing indikator menunjukkan hasil yang signifikan. Hasil uji validitas dapat dilihat pada tabel dibawah

Tabel 4.5  
Hasil Uji Validitas

No	Variabel	Kisaran Korelasi	Signifikansi	Keterangan
1	PP	0,65** - 0,82**	0,01	valid
2	PM	0,66** - 0,78**	0,01	valid
3	K	0,69** - 0,86**	0,01	valid

\*\* signifikan pada level 0,01 (2 tailed)

Sumber : Data primer diolah, 2009

Variabel partisipasi dalam penganggaran mempunyai kisaran korelasi antara 0,65 sampai 0,82 dan signifikan pada tingkat 0,01 menunjukkan bahwa pernyataan-pernyataan tentang partisipasi dalam penganggaran dapat dikatakan valid. Variabel peran manajerial pengelola keuangan daerah mempunyai kisaran antara 0,66 - 0,78 dan signifikan pada tingkat 0,01 menunjukkan bahwa pernyataan-pernyataan tentang peran manajerial pengelola keuangan daerah dapat dikatakan valid. Variabel kinerja pemerintah daerah mempunyai kisaran antara 0,69 - 0,86 dan signifikan pada tingkat

0,01 menunjukkan bahwa pernyataan- pernyataan tentang kinerja pemerintah daerah dapat dikatakan valid

#### 4.4 Uji Asumsi Klasik

Pengujian statistik dengan analisis regresi dapat dilakukan dengan pertimbangan tidak adanya pelanggaran terhadap uji asumsi klasik. Asumsi- asumsi klasik tersebut antara lain :

##### 4.4.1 Uji Normalitas Data

Model regresi yang baik adalah yang memiliki distribusi normal atau mendekati normal. Untuk itu diperlukan uji normalitas, yang dimaksudkan untuk menguji apakah variabel independen dan variabel dependen dalam model regresi mempunyai distribusi normal atau tidak. Pengujian distribusi normal dapat dilakukan dengan uji kolmogorov Smirnov. Persyaratan data tersebut normal apabila probabilitas diatas 0,05. Hasil uji kolmogorov Smirnov dapat dilihat pada tabel dibawah ini

Tabel 4.6  
Hasil Uji Kolmogorov Smirnov

Keterangan	PP	PM	K
N	82	82	82
Kolmogorov Smirnov	0,803	0,928	1,000
Signifikansi	0,540	0,355	0,270

Sumber : Data primer diolah, 2009

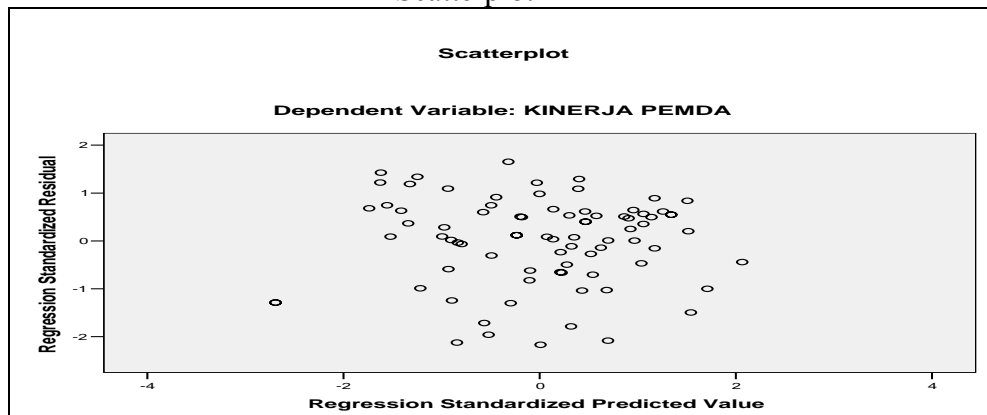
Hasil pengujian normalitas data menggunakan *Kolmogorov Smirnov* menunjukkan nilai *kolmogorov smirnov* untuk variabel partisipasi dalam penganggaran adalah sebesar 0,803 dengan probabilitas 0,540. Oleh karena nilai probabilitas berada diatas 0,05 sehingga dapat disimpulkan variabel partisipasi dalam penganggaran pada 82 sampel adalah normal.

Nilai nilai *kolmogorov smirnov* untuk variabel peran manajerial pengelola keuangan daerah adalah sebesar 0,928 dengan probabilitas 0,355. Oleh karena nilai probabilitas berada diatas 0,05 sehingga dapat disimpulkan variabel peran manajerial pengelola keuangan daerah pada 82 sampel memenuhi persyaratan uji normalitas data.

Nilai nilai *kolmogorov smirnov* untuk variabel kinerja pemerintah daerah adalah sebesar 1,000 dengan probabilitas 0,270. Oleh karena nilai probabilitas berada diatas 0,05 sehingga dapat disimpulkan variabel kinerja pemerintah daerah pada 82 sampel adalah telah memenuhi persyaratan uji normalitas data.

#### 4.4.2 Uji Heteroskedastisitas

Gambar 4.1  
Scatterplot



Sumber : hasil output SPSS, 2009

Pada hasil pengolahan data penelitian menampilkan pada grafik *scatterplot* penelitian ini titik- titik menyebar secara acak serta tersebar baik diatas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini menunjukkan tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi, sehingga model regresi layak dipakai untuk memprediksi kinerja



pemerintah daerah dengan masukan variabel independennya (partisipasi dalam penganggaran dan peran manajerial pengelola keuangan daerah)

#### **4.5 Analisis Regresi Berganda dan Pengujian Hipotesis**

##### **4.5.1 Analisis Regresi Berganda**

Analisis pengujian hipotesis penelitian ini menggunakan regresi berganda. Uji ini digunakan untuk menguji pengaruh partisipasi dalam penganggaran dan peran manajerial pengelola keuangan daerah terhadap kinerja pemerintah daerah di Kabupaten Demak

Tabel 4.7  
Hasil Pengujian Hipotesis

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,522 <sup>a</sup>	0,272	0,254	4,946

a. Predictors : (Constant), PERAN MANAJERIAL PENGELOLA KEUANGAN DAERAH, PARTISIPASI

Sumber : data primer diolah, 2009

Berdasarkan hasil tabel 4.7 diatas, dapat diketahui bahwa besarnya nilai adjusted R Square sebesar 0,254 yang berarti variabilitas variabel kinerja pemerintah daerah yang dapat dijelaskan oleh variabilitas partisipasi dalam penganggaran dan peran manajerial pengelola keuangan daerah sebesar 25,4 %. Sedangkan sisanya 74,6 % dijelaskan oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini

Tabel 4.8  
Hasil Uji Signifikansi Simultan

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
1	Regression	723,484	2	361,742	14,790	0,000 <sup>a</sup>
	Residual	1932,272	79	24,459		
	Total	2655,756	81			

a. Predictors: (Constant), PERAN MANAJERIAL PKD, PARTISIPASI

b. Dependent Variable: KINERJA PEMDA

Sumber : data primer diolah, 2009

Pengujian pengaruh simultan (F test) pada tabel 4.8, didapatkan F hitung sebesar 14,79 dengan signifikansi pada 0,000 karena  $p < 0,05$  maka model regresi dapat digunakan untuk memprediksi kinerja pemerintah daerah atau dapat dikatakan variabel partisipasi dalam penganggaran dan peran manajerial pengelola keuangan daerah secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pemerintah daerah

Tabel 4.9  
Hasil Uji Signifikansi Parsial

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Koefisien Beta	Nilai Koefisien	Standard Error	t	Signifikansi
1	Konstanta	B <sub>0</sub>	16,051	4,398	3,650	0,000
	Partisipasi	B <sub>1</sub>	0,376	0,129	2,920	0,005
	Peran Manajerial PKD	B <sub>2</sub>	0,207	0,093	2,222	0,029

a. Dependent variabel : Kinerja Pemerintah daerah

Sumber : data primer diolah, 2009

Kedua variabel independen yang dimasukkan ke dalam model regresi signifikan. Hal ini dapat dilihat dari probabilitas signifikansi untuk variabel partisipasi dalam penganggaran sebesar 0,005 dan variabel peran manajerial pengelola keuangan daerah

sebesar 0,029, keduanya dibawah 0,05. Kesimpulan yang dapat diambil bahwa variabel kinerja pemerintah daerah dipengaruhi oleh variabel partisipasi dalam penganggaran dan peran manajerial pengelola keuangan daerah, dengan persamaan berikut :

$$Y = 16,051 + 0,376 X_1 + 0,207 X_2$$

Dimana

Y = Kinerja Pemerintah Daerah

X<sub>1</sub> = Partisipasi dalam Penganggaran

X<sub>2</sub> = Peran Manajerial Pengelola Keuangan Daerah

#### **4.5.2 Pengujian Hipotesis**

Berdasarkan pada hasil uji signifikansi parsial pada tabel 4.9 diatas, dapat diuraikan hasil pengujian hipotesis sebagai berikut :

##### **Pengujian Hipotesis 1**

Hipotesis 1 menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan partisipasi dalam penganggaran terhadap kinerja pemerintah daerah. Pada tabel 4.9, dapat dilihat nilai t hitung 2,920 sedangkan nilai t tabel pada tingkat signifikansi 5 % dan df = 79 (82-2-1) sebesar 1,99 (dapat dilihat pada tabel distribusi t) sehingga t hitung > t tabel (2,92 > 1,99). Apabila t hitung > t tabel maka hasil analisis tersebut dinyatakan signifikan. Dapat disimpulkan menerima hipotesis 1 yaitu partisipasi dalam penganggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemerintah daerah

##### **Pengujian Hipotesis 2**

Hipotesis 2 menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan peran manajerial pengelola keuangan daerah terhadap kinerja pemerintah daerah. Tabel 4.9

menunjukkan nilai t hitung sebesar 2,222 sedang nilai t tabel pada tingkat signifikansi 5 % dan  $df = 79$  ( $82-2-1$ ) sebesar 1,99 (dapat dilihat pada tabel distribusi t) sehingga t hitung  $>$  t tabel ( $2,222 > 1,99$ ). Apabila t hitung  $>$  t tabel maka hasil analisis tersebut dinyatakan signifikan. Dapat disimpulkan menerima hipotesis 2 yaitu peran manajerial pengelola keuangan daerah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemerintah daerah

#### **4.6 Pembahasan**

Model penelitian ini menghasilkan dua hipotesis dan pengujian terhadap kedua hipotesis tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa kedua hipotesis yang diajukan diterima. Pembahasan berikut bertujuan menjelaskan secara empiris hasil penelitian dan analisis pengaruhnya.

##### **4.6.1 Pengaruh Partisipasi dalam Penganggaran terhadap Kinerja Pemerintah Daerah**

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa pengaruh partisipasi dalam penganggaran terhadap kinerja pemerintah daerah berpengaruh positif sebesar 2,920 pada tingkat signifikansi 0,005, yang berarti signifikan karena berada dibawah nilai signifikansi yang dipersyaratkan yaitu 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa partisipasi dalam penganggaran yang tinggi meningkatkan kinerja pemerintah daerah.

Berdasarkan data deskriptif jawaban responden terhadap variabel partisipasi dalam penganggaran pada lampiran 3 menunjukkan bahwa persentase jawaban responden yang menjawab pada skor 1 sampai 3 yang berarti partisipasi rendah berkisar antara 2,4 % sampai 13,4 % dan menjawab pada skor 4 yang berarti partisipasi dalam

penganggaran sedang berkisar antara 9,8 % sampai 20,7 %, selanjutnya yang menjawab pada skor 5 sampai 7 yang berarti partisipasi dalam penganggaran tinggi berkisar antara 65,9 % sampai dengan 90,2 %.

Sedangkan prosentase jawaban responden terhadap indikator kinerja pemerintah daerah pada lampiran 3 menunjukkan bahwa responden yang menjawab pada skor 1 sampai 3 yang berarti kinerja pemerintah daerah rendah berkisar antara 1,2 % sampai dengan 7,3 % dan menjawab pada skor 4 yang berarti kinerja pemerintah daerah sedang berkisar antara 7,3 % sampai 15,9 %, selanjutnya yang menjawab pada skor 5 sampai 7 yang berarti kinerja pemerintah daerah tinggi berkisar antara 78,0 % sampai dengan 91,5 %.

Hal tersebut mengindikasikan kinerja pemerintah daerah kabupaten Demak yang tinggi. Atas dasar hasil pengujian hipotesis dan deskriptif jawaban responden maka dapat disimpulkan bahwa tingginya kinerja pemerintah daerah dipengaruhi oleh partisipasi dalam penganggaran yang tinggi.

Dari hasil pengujian hipotesis pertama menyatakan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemerintah daerah. Para manajer menengah dan bawah (pengguna dan kuasa pengguna anggaran/ barang) pada pemerintah Kabupaten Demak terlibat atau ikutserta dalam penyusunan anggaran, karena dengan adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran, mereka diberi kesempatan untuk berperan dalam memberikan masukan- masukan dan ide- ide mereka yang dituangkan dalam bentuk anggaran yang nantinya akan mereka laksanakan.

Para pengguna dan kuasa pengguna anggaran/ barang pada Pemerintah Kabupaten Demak merasa lebih senang bekerja atas dasar anggaran yang disusunnya sendiri dibandingkan dengan anggaran yang telah ditetapkan oleh atasan mereka dan mereka merasa bertanggung jawab terhadap apa yang telah ditetapkan dalam anggarannya. Selain itu penerapan partisipasi juga memungkinkan para pengguna dan kuasa pengguna anggaran/ barang pada Pemerintah Kabupaten Demak terdorong untuk membantu atasan dengan memberikan informasi yang dimilikinya sehingga anggaran yang disusun lebih akurat karena para bawahan memiliki informasi khusus tentang kondisi lokal dan akan melaporkan kondisi tersebut ke atasan.

Hasil penelitian ini mendukung teori agensi bahwa sebagai agen yang melaksanakan tugas- tugas dari masyarakat, pihak yang terlibat dalam perencanaan dan pelaksanaan anggaran mempunyai tanggung jawab untuk melaksanakan amanat dari masyarakat. Hasil uji hipotesis memperkuat hasil penelitian Muryati (2001) bahwa partisipasi yang diberikan oleh manajer berinteraksi dengan sistem penganggaran, sistem pelaporan dan analisis berpengaruh signifikan pada efektifitas dan efisiensi anggaran pada perguruan tinggi, Riharjo (2001) bahwa interaksi antara penganggaran partisipatif dan struktur desentralisasi organisasi secara signifikan mempengaruhi kinerja manajerial, Sukma Lesmana dkk (2001) bahwa universitas swasta di Indonesia belum menerapkan tingkat partisipasi yang tinggi dalam menyusun anggaran ditandai dengan rendahnya keleluasaan dekan dalam mengekspresikan peran politiknya dalam penyusunan anggaran, Haryanti dan Nasir (2002) bahwa hubungan yang positif antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial pada tingkat signifikansi 5

% dan Sinambela (2003) bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran sudah diterapkan pada perguruan tinggi swasta di Kota Medan., walaupun dalam penelitian ini adalah kinerja pemerintah daerah

#### **4.6.2 Pengaruh Peran Manajerial Pengelola Keuangan Daerah terhadap Kinerja Pemerintah Daerah**

Berdasarkan data deskriptif jawaban responden terhadap variabel oleh peran manajerial pengelola keuangan daerah pada lampiran 3 menunjukkan bahwa persentase jawaban responden yang menjawab pada skor 1 sampai 3 yang berarti oleh peran manajerial pengelola keuangan daerah rendah berkisar antara 0,0 % sampai 11,0 % dan menjawab pada skor 4 yang berarti oleh peran manajerial pengelola keuangan daerah sedang berkisar antara 4,9 % sampai 19,5 %, selanjutnya yang menjawab pada skor 5 sampai 7 yang berarti oleh peran manajerial pengelola keuangan daerah tinggi berkisar antara 69,5 % sampai dengan 93,9 %.

Sedangkan prosentase jawaban responden terhadap indikator kinerja pemerintah daerah pada lampiran 3 menunjukkan bahwa responden yang menjawab pada skor 1 sampai 3 yang berarti kinerja pemerintah daerah rendah berkisar antara 1,2 % sampai dengan 7,3 % dan menjawab pada skor 4 yang berarti kinerja pemerintah daerah sedang berkisar antara 7,3 % sampai 15,9 %, selanjutnya yang menjawab pada skor 5 sampai 7 yang berarti kinerja pemerintah daerah tinggi berkisar antara 78,0 % sampai dengan 91,5 %.

Hal tersebut mengindikasikan kinerja pemerintah Kabupaten Demak yang tinggi. Atas dasar hasil pengujian hipotesis dan deskriptif jawaban responden maka dapat

disimpulkan bahwa tingginya kinerja pemerintah daerah dipengaruhi oleh peran manajerial pengelola keuangan daerah yang tinggi.

Hasil pengujian hipotesis kedua menyatakan bahwa peran manajerial pengelola keuangan daerah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemerintah daerah. Hal ini mengindikasikan bahwa adanya suatu peran yang dilakukan oleh pejabat pengelola keuangan daerah (pengguna dan kuasa pengguna anggaran/ barang) untuk mendorong dan memotivasi bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi pemerintah Kabupaten Demak. Peran manajerial para pengelola keuangan daerah seperti peran interpersonal, peran informasi dan peran pengambilan keputusan berpengaruh pada kinerja pemerintah daerah. Dengan adanya peran manajerial tersebut, mendorong para pengelola keuangan daerah untuk lebih berpartisipasi dalam pencapaian kinerja pemerintah daerah yang lebih baik, melaksanakan tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi pemerintah daerah.

Para pengguna dan kuasa pengguna anggaran/ barang pada Pemerintah Kabupaten Demak merasa bertanggung jawab dan merasa ikut memegang kendali terhadap apa yang telah ditetapkan pemerintah daerah. Adanya peran manajerial ini juga mendorong para pengelola keuangan daerah untuk mempunyai komitmen yang tinggi untuk mencapai kinerja pemerintah daerah. Adanya komitmen ini yang tinggi terhadap pengelolaan keuangan daerah mempunyai pandangan yang positif serta berusaha berbuat yang terbaik untuk mencapai tujuan dan kinerja yang lebih baik

Hasil penelitian ini memperkuat hasil penelitian Rohman (2007) bahwa peran manajerial pengelola yang berbeda, yaitu pada Pemerintah Kabupaten Demak.



## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Kesimpulan dan Implikasi**

##### **5.1.1. Kesimpulan**

Dari hasil pengujian dengan menggunakan alat bantu SPSS, maka dapat diperoleh simpulan sebagai berikut : berdasarkan hasil analisis regresi dapat disimpulkan bahwa :

1. Ada pengaruh positif signifikan partisipasi dalam penganggaran terhadap kinerja pemerintah daerah. Semakin tinggi partisipasi dalam penganggaran maka akan semakin meningkatkan kinerja pemerintah daerah.
2. Ada pengaruh positif signifikan peran manajerial pengelola keuangan daerah terhadap kinerja pemerintah daerah. Semakin tinggi peran manajerial pengelola keuangan daerah maka akan semakin meningkatkan kinerja pemerintah daerah.

##### **5.1.2. Implikasi**

Beberapa implikasi yang diharapkan pada penelitian ini adalah : studi ini minimal dapat memberikan masukan yang penting bagi para pengelola keuangan daerah bahwa partisipasi dalam penganggaran dan peran manajerial pengelola keuangan daerah akan mempengaruhi kinerja pemerintah daerah. Hasil penelitian ini minimal memotivasi penelitian selanjutnya terutama yang berkaitan dengan kinerja pemerintah daerah atau organisasi sektor publik lainnya

## 5.2 Keterbatasan dan Saran

### 5.2.1. Keterbatasan

Sekalipun penelitian ini telah dirancang dengan baik, namun hasil penelitian ini masih memiliki keterbatasan. Berikut beberapa keterbatasan yang kemungkinan mengganggu hasil penelitian ini :

1. Penelitian ini menggunakan metode survey tanpa dilengkapi dengan wawancara atau pertanyaan lisan, sehingga kemungkinan mempengaruhi validitas hasil. Jawaban responden belum tentu mencerminkan keadaan yang sebenarnya dan akan berbeda jika data diperoleh dengan wawancara..
2. Hasil penelitian kemungkinan akan berbeda bila responden dipilih secara random, tidak terbatas pada para pengguna/ kuasa pengguna anggaran/ barang, tetapi sampai pada pejabat- pejabat pelaksana teknis kegiatan yang ada di seluruh Pemerintah Kabupaten Demak.
3. Kelemahan lain adalah kelemahan internal validity, misalnya penggunaan instrumen pengukuran *self rating*, cenderung menimbulkan *leniency bias* (kemurahan hati dalam menilai peran manajerial diri sendiri)

Keterbatasan- keterbatasan ini diharapkan dapat diperbaiki pada penelitian- penelitian yang akan datang, dengan menggunakan pendekatan- pendekatan atau teknik- teknik serta variabel- variabel pendukung yang belum digunakan dalam penelitian ini

### **5.2.2 Saran**

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi dalam penganggaran dan peran manajerial pengelola keuangan daerah berpengaruh terhadap kinerja pemerintah daerah, sehingga untuk meningkatkan kinerja pemerintah daerah baik menurut SKPD maupun pemerintah daerah secara keseluruhan, sebaiknya pemerintah daerah menerapkan anggaran partisipatif, agar para SKPD tersebut memiliki motivasi yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi.
2. Bagi penelitian selanjutnya sebaiknya menggunakan sampel yang lebih besar dan mencakup pada seluruh pengelola keuangan daerah.
3. Disamping itu juga untuk penelitian selanjutnya supaya menambahkan budaya organisasi sebagai variabel moderating. Hal ini disebabkan budaya organisasi di setiap SKPD berbeda- beda.

## DAFTAR PUSTAKA

- Akmal, 2006, *Pengaruh Peran Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Perusahaan : Persepsi Manajer Menengah BUMN*, jurnal Usahawan No 07 Tahun XXXV Juli
- Antara News, 2007, *Ketua BPK : Kinerja Pemda Masih Jauh dari Memuaskan*, Ambon, 30 April 2007
- Antara News, 2007, *Untuk Raih Gelar Doktor di UGM, Fadel Muhammad Sampaikan Teori Kepemimpinan*, Gorontalo, 10 Agustus 2007
- Argyris, C.1952. *The Impact of Budget on People*, Ithaca, NY : The Controllershship Foundation, Inc. Cornell University
- Asmoko, Hindri, 2006, *Pengaruh Penganggaran Berbasis Kinerja terhadap Efektifitas Pengendalian*, Jurnal Akuntansi Pemerintah Vol. 2, No. 2, Hal 53 - 64
- Bastian, Indra, 2006, *Akuntansi Sektor Publik Suatu Pengantar*, Penerbit Erlangga, Jakarta
- Brownell, Peter, 1982, *The Role of Accounting Data in Performance Evaluation, Budgetary Participation, and Organizational Effectiveness*, Journal of Accounting Research, Vol 20, pp 12-27
- Brownell, Peter and Mc. Innes Morris, 1986, *Budgetary Participation Motivation and Manajerial Performance*, The Accounting Review
- Chong and Chong, 2000, *Budget Goal Commitment and Informational Effect of Budget Participation on Performance A Structural Equation Modelling Approach*, Behavioral Research in Accounting, Vol 114
- Coralie, Byant and White Louise, 1987, *Manajemen Pembangunan untuk Negara Berkembang*, Terjemahan, LP3ES
- Devas, Nick, 1997, *Indonesia : What Do We Mean by Decentralization*, Public Administration and The Development, No 17 , 351-367
- Din, Muhammad, 2008, *Anteseden dan Konsekuensi Partisipasi Penganggaran (Studi Empiris pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Pemerintah Daerah Kota Palu)*, Tesis S2 Program Pasca sarjana Universitas Diponegoro, Semarang
- Dunk, A.S dan AF Lysons, 1997, *An Analysis of Departemental Effectiveness Participative Budgettaty Control Process and Environmental Dimensionality within The Competing Values Framework : A Public Sector Study*, Financial, Accountability and Manajemen, Volume 13 No 1 pp 1-15

- Falikhatun, 2007, *Interaksi Informasi Asimetri, Budaya Organisasi dan Group Cohesiveness dalam Hubungan antara Partisipasi Penganggaran dan Budgetary Slack*, Simposium Nasional Akuntansi X, Makasar
- Fathillah, Gina, *Evaluasi Kinerja Pengelolaan Keuangan Daerah Kabupaten Kutai kalimantan Timur*, tesis S2 Program Pasca Sarjana Universitas Gajah Mada, Yogyakarta
- Fress, Philip E, C. Rollin Niswonger, Carl S Warren, 1995, *Prinsip-prinsip Akuntansi*, Cetakan ketiga, Edisi ke enambelas, Jilid 2, Alih Bahasa : Hyginus Ruswinto dan Herman Wibowo, Penerbit Erlangga, Jakarta
- Ghozali, Imam, 2005, *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Edisi 4, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Ghozali, Imam dan Chariri, Anis, 2007, *Teori Akuntansi*, Edisi 3, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Ghozali, Imam dan Ratmono, Dwi, 2008, *Akuntansi Keuangan Pemerintah Pusat (APBN) dan Daerah (APBD)*, Edisi 3, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Govindarajan, V, 2000, *Impact of Participation in The Budgetary Process*, 5<sup>th</sup> edition, South Western College Publishing
- Haryanti dan Nasir, 2002, *Pengaruh Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial : Peran Kecukupan Anggaran dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening*, Simposium Nasional Akuntansi V, Semarang
- Haryanto, Sahrudin dan Arifuddin, 2007, *Akuntansi Sektor Publik*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Haryanto, 2009, *Pengukuran Kinerja Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Jepara Tahun 2007*, Tesis S2 Program Pasca sarjana Universitas Gajah Mada, Yogyakarta
- Hendriksen, M.C and Breda M.F van, 2005, *Accounting Theory*, 7<sup>th</sup> Ed. Boston, Richard D. Irwin
- Heruwati, 2007, *Evaluasi Kinerja Pemerintah Kabupaten Grobogan Tahun 2004-2006*, Tesis S2 Program Pasca sarjana Universitas Gajah Mada, Yogyakarta
- Indudewi, Dian, 2009, *Pengaruh Sasaran Jelas dan Terukur, Insentif, Desentralisasi dan Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Organisasi*, Tesis S2 Program Pasca sarjana Universitas Diponegoro, Semarang
- Indriantoro, Nur, 1993, *An Empirical Study of Locus of Control and Cultural Dimensions as Moderating Variables of The Effect of Participative Budgeting on Job Performance and Job Satisfaction*, Jurnal Ekonomi dan Bisnis Internasional, 15 Januari, hal 97-114

- Jensen, MC and W. H Meckling, 1976, *Theory of The Firm : Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure*, Journal of Financial Economics, 3, 305-360
- Johnson, 1982, *Budgetary Behavior in Local Government A Case Study over 3 years*, Accounting, Organization and Society, 7 : 287-304
- Kahneman, D and A Tversky, 1979, *Prospect Theory: an Analysis of Decisions under Risk*, Econometrica 47 : p 263-291
- Kawedar, Warsito, Abdul Rohman dan Sri Handayani, 2008, *Akuntansi Sektor Publik*, Badan Penerbit Undip, Semarang
- Kenis, I, 1979, *Effects of Budgetary Goals Characteristics on managerial Attitudes and Performance*, The Accounting Review
- Kurniawan, Rizki, 2008, *Analisis Pengaruh Teknologi Informasi pada Kinerja Organisasi*, Tesis S2 Program Pasca sarjana Universitas Diponegoro, Semarang
- Leiwakabessy, 2006, *Evaluasi Kinerja Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota Ambon Tahun 2004*, Tesis S2 Program Pasca sarjana Universitas Gajah Mada, Yogyakarta
- Mahsun, Mohamad, 2009, *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*, BPFU Universitas Gajah Mada, Yogyakarta
- Munandar, 2000, *Budgeting : Perencanaan, Pengkoordinasian dan Pengawasan Kerja*, Edisi Pertama, Yogyakarta, BPFU Universitas Gajahmada, Yogyakarta
- Mardiasmo, 2000, *Implikasi APBN dan APBD dalam Konteks Otonomi Daerah*, Kompak No 23, 573-587
- , 2001, *Perencanaan Keuangan Publik sebagai Suatu Tuntutan dalam Pelaksanaan Pemerintahan Daerah yang Bersih dan Berwibawa*, Diskusi Panel Nasional Jakarta
- , 2002, *Akuntansi Sektor Publik*, Penerbit Andi, Yogyakarta
- , 2002, *Otonomi Daerah sebagai Upaya Memperkokoh Basis Perekonomian Daerah*, Artikel I Tahun I Nomor 4
- Milani, K, 1975, *The Relationship of Participation in Budget-setting of Industrial Supervisor Performance and Attitudes : a Field Study*, The Accounting review 50
- Mitzberg, H, 1973, *The Nature of Manajement Work*, Harper Row
- Mulyadi dan Jhony Setyawan, 1999, *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*, Aditya Media
- Nety, Herawati, 2003, *Evaluasi Kinerja Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Bengkulu Selatan Tahun 2001*, Tesis S2 Program Pasca sarjana Universitas Gajah Mada, Yogyakarta

- Poerwati, Tjahyaning, 2001, *Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial : Budaya Organisasi dan Motivasi sebagai Variabel Moderating*, Tesis S2 Program Pasca sarjana Universitas Diponegoro, Semarang
- Republik Indonesia, 1999, *Undang- undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang- undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok- Pokok Kepegawaian*, Jakarta
- Republik Indonesia, 2004, *Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah*, Jakarta.
- Republik Indonesia 2004, *Undang-undang Nomor 33 tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah*, Jakarta.
- Republik Indonesia, 2005, *Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah*, Jakarta
- Riharjo, Ikhsan Budi, 2001, *Pengaruh Struktur Organisasional dan Locus of Control terhadap Hubungan antara Penganggaran Partisipatif dengan Kinerja Manajerial dan Kepuasan Kerja*, Tesis S2 Program Pasca sarjana Universitas Gajah Mada, Yogyakarta
- Rohman, Abdul, 2007, *Pengaruh Peran Manajerial Pengelola Keuangan Daerah dan Fungsi Pemeriksaan Intern terhadap Kinerja Pemerintah Daerah (Survey pada Pemda Kota, Kabupaten dan Provinsi di Jawa Tengah)*, Jurnal Maksi, Vol 7 No 2 Agustus 2007, hal 206-220
- Scott, William R.2003, *Financial Accounting Theory*, 3<sup>th</sup> Ed. New Jersey : Prentice-Hall International, Inc
- Setyawan, Setu, 2002, *Pengukuran Kinerja Anggaran Keuangan Daerah Pemerintah Kota Malang dilihat dari Perspektif Akuntabilitas*, Fakultas Ekonomi UMM, Malang
- Setiawati, Ira, 2008, *Analisis Pengaruh Collaborative Technologis terhadap Kinerja Perusahaan melalui orientasi penggunaan intranet*, Tesis S2 Program Pasca sarjana Universitas Diponegoro, Semarang
- Siegel, G and HR Marcony, 1989, *Behavioral Accounting*, South Western Publishing Co. Cincinnati, OH
- Sinambela, Elizar, 2003, *Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial*, Tesis S2 Program Pasca sarjana Universitas Sumatra Utara, Medan
- Soeprapto, Riyadi, 2003, *Pengembangan Kapasitas Pemerintah Daerah Menuju Good Governance*, Jurnal Ilmiah Administrasi Publik FIA Universitas Brawijaya, Nomor 4 Tahun 2003
- Subramaniam dan Mia, 2001, *The Relation between Decentralization Structure, Budgetary Participation and Organizational Commitment, The Moderating Role*

*of Managers Value Orientation toward Innovation, Accounting, Auditing and Accountability*, Vol 14 No. 1

- Supomo, Bambang, 1998, *Pengaruh Struktur dan Kultur Organisasi terhadap Keefektifan Anggaran Partisipatif dalam Peningkatan Kinerja Managerial : Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia*, Bahan Kuliah Metodologi Penelitian Program Magister Sains Akuntansi Universitas Diponegoro, Semarang
- Tim Penyusun Modul Program Pendidikan Non Gelar Auditor Sektor Publik Sekolah Tinggi Akuntansi Negara, 2007, *Audit Kinerja Pemerintah Daerah*, STAN, Jakarta
- Ulum, Ihyaul, 2005, *Akuntansi Sektor Publik Sebuah Pengantar*, Penerbitan UMM, Malang
- Verbeeten, Frank H.M, 2008, *Performance Management Practices in Public Sektor Organizations : Impact on Performance*, Accounting, Auditing and Accountability Journal, Volume 21 No 3, pp 427-454
- Yuwono Sony, Dwi Cahyo Utomo, Suheiry Zein dan Azrafiany, 2007, *APBD dan Permasalahannya (Panduan Pengelolaan Keuangan Daerah)*, Bayumedia Publishing, Malang



**LAMPIRAN – LAMPIRAN**

**LAMPIRAN 1**  
**KUESIONER**

## **KUESIONER**

Petunjuk

Kuesioner ini terdiri dari dua bagian. Pada tiap bagian berisi beberapa butir pertanyaan. Untuk menjawab pertanyaan tersebut, Bapak/ Ibu diminta untuk memberi tanda silang (X) pada salah satu kotak yang tersedia. Yakinkan bahwa Bapak/ Ibu tidak menyilangkan lebih dari satu jawaban dan tidak terdapat pertanyaan yang belum dijawab/ terlewatkan.

### **I IDENTITAS RESPONDEN**

1. Nama : .....(boleh tidak diisi)
2. Jenis Kelamin : .....
3. Usia : .....
4. Jabatan : .....
5. Lama Jabatan : .....
6. Lama Bekerja : .....
7. Jumlah Pegawai : .....

Apakah Bapak/ Ibu berminat mendapatkan abstraksi hasil penelitian ini ?

Apabila Ya, maka abstraksi tersebut dikirimkan kepada :

- Nama : .....
- Alamat : .....
- E-mail : .....

## II DAFTAR PERTANYAAN PENELITIAN

### PARTISIPASI PENGANGGARAN (Millani K, 1975)

Partisipasi dalam penganggaran adalah tingkat keterlibatan dan pengaruh para individu dalam proses penyusunan anggaran

Pertanyaan berikut ini berkaitan dengan seberapa besar keterlibatan dan pengaruh Bapak/ Ibu dalam menyusun anggaran unit kerja yang dipimpin. Mohon Bapak/ Ibu memilih jawaban yang paling tepat dengan menyilang nomor yang tersedia, sesuai dengan praktek yang terjadi selama ini.

1. Kategori manakah dibawah ini yang menjelaskan dengan sebaik- baiknya tentang Kegiatan Bapak/ Ibu ketika anggaran disusun ?. Saya ikut dalam penyusunan

Tidak satupun anggaran					Semua anggaran	
1	2	3	4	5	6	7

2. Kategori manakah dibawah ini yang menjelaskan dengan baik, alasan yang diberikan oleh atasan Bapak/ Ibu ketika revisi anggaran dibuat ? Alasannya

Sangat sembarangan dan atau tidak logis					Sangat masuk akal Dan atau logis	
1	2	3	4	5	6	7

3. Seberapa sering Bapak/ Ibu menyatakan pendapat dan atau usulan tentang anggaran anda tanpa diminta ?

Tidak pernah					Sangat sering	
1	2	3	4	5	6	7

4. Menurut pengalaman Bapak/ Ibu, seberapa banyak pengaruh Bapak/ Ibu yang tercermin dalam anggaran akhir/ final ?

Tidak ada					Sangat banyak jumlahnya	
1	2	3	4	5	6	7

5. Bagaimana menurut Bapak/ Ibu mengenai kontribusi Bapak/ Ibu terhadap anggaran ? Kontribusi saya

Sangat tidak penting			Sangat penting			
1	2	3	4	5	6	7

6. Seberapa sering atasan Bapak/ Ibu meminta pendapat dan atau usulan ketika anggaran sedang disusun ?

Tidak pernah			Sangat sering			
1	2	3	4	5	6	7

**PERAN MANAGERIAL PENGELOLA KEUANGAN DAERAH (Mintzberg, 1973)**

Peran manajerial Pengelola Keuangan Daerah adalah suatu peran yang dilakukan oleh Pejabat Pengelola Keuangan untuk memotivasi dan mendorong bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi.

Mohon Bapak/ Ibu menilai peran untuk setiap kegiatan manajerial dalam pengelolaan keuangan daerah berikut ini dengan menyilang nomor yang tersedia :

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
<b>Sangat rendah</b>			<b>Rata-rata</b>	<b>Sangat tinggi</b>		

NO	PERNYATAAN	JAWABAN RESPONDEN						
<b>PERAN INTERPERSONAL</b>								
1	Figurehead/ pemimpin simbol : sebagai simbol dalam acara- acara pada unit/ sub unit Bapak/ Ibu	1	2	3	4	5	6	7
2	Leader/ pemimpin : menjadi pemimpin yang memberi motivasi para karyawan/ bawahan serta mengatasi permasalahan yang muncul pada unit/ sub unit Bapak/ Ibu	1	2	3	4	5	6	7
3	Liaison/ penghubung : menjadi penghubung dengan pihak internal maupun eksternal pada unit/ sub unit Bapak/ Ibu	1	2	3	4	5	6	7
<b>PERAN INFORMASI</b>								
4	Mengawasi, memantau, mengikuti, mengumpulkan dan merekam kejadian atau peristiwa yang terjadi baik didapat secara langsung maupun tidak langsung pada unit/ sub unit Bapak/ Ibu	1	2	3	4	5	6	7
5	Menyebarkan informasi yang didapat kepada orang- orang pada unit/ sub unit Bapak/ Ibu	1	2	3	4	5	6	7

6	Mewakili unit/ sub unit yang Bapak/ Ibu pimpin kepada pihak luar	1	2	3	4	5	6	7
<b>PERAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN</b>								
7	Membuat ide dan kreasi yang kreatif dan inovatif untuk meningkatkan kinerja pada unit/ sub unit Bapak/ Ibu	1	2	3	4	5	6	7
8	Mencari jalan keluar dan solusi terbaik dari setiap persoalan yang timbul pada unit/ sub unit Bapak/ Ibu	1	2	3	4	5	6	7
9	Melakukan pengalokasian sumber daya dan negosiasi dengan pihak dalam dan luar untuk kepentingan pada unit/ sub unit Bapak/ Ibu	1	2	3	4	5	6	7

## **KINERJA PEMERINTAH DAERAH**

Kinerja Pemerintah Daerah adalah prestasi kerja yang dicapai pemerintah daerah dalam merealisasikan target yang telah ditetapkan

Mohon Bapak/ Ibu memilih jawaban yang paling tepat dengan menyilang nomor yang tersedia, sesuai dengan praktek yang terjadi selama ini.

1 = sangat jelek; 4 = rata- rata; 7 = sangat baik

NO	PERTANYAAN	1	2	3	4	5	6	7
1	Pencapaian target kinerja tiap- tiap kegiatan yang dihasilkan dari suatu program							
2	Ketepatan dan kesesuaian hasil dari suatu kegiatan dengan program yang telah ditetapkan							
3	Tingkat pencapaian program yang telah ditetapkan							
4	Dampak hasil kegiatan terhadap kehidupan masyarakat,							
5	Realisasi anggaran sesuai dengan anggaran yang telah ditetapkan							
6	Efisiensi operasional (pencapaian realisasi belanja dengan standar belanjanya)							
7	Moral tiap- tiap personel unit kerja (perubahan perilaku pegawai							



	dalam berkinerja)							
--	-------------------	--	--	--	--	--	--	--

**LAMPIRAN 2**  
**DATA PENELITIAN**

Variabel Partisipasi dalam Penganggaran

NO	PP1	PP2	PP3	PP4	PP5	PP6	PARTISIPASI
1	6	6	3	5	5	6	31
2	4	7	5	5	5	5	31
3	5	4	5	5	5	6	30
4	5	6	7	5	6	6	35
5	7	6	5	5	6	6	35
6	4	6	4	6	3	5	28
7	7	7	6	5	5	5	35
8	1	7	1	1	7	2	19
9	4	7	5	5	6	5	32
10	5	5	5	5	6	6	32
11	6	7	6	6	6	7	38
12	6	6	6	5	5	5	33
13	7	7	6	6	7	7	40
14	4	6	6	6	6	5	33
15	6	5	6	5	5	5	32
16	7	6	5	4	5	6	33
17	6	7	7	6	7	7	40
18	5	5	4	3	6	4	27
19	7	7	7	7	7	7	42
20	4	5	7	4	4	6	30
21	5	6	6	6	6	6	35
22	7	7	7	6	6	6	39
23	7	7	6	6	6	7	39
24	7	7	7	4	7	7	39
25	7	6	6	5	5	6	35
26	4	4	4	4	4	4	24
27	5	5	4	4	5	4	27
28	7	7	6	7	7	7	41
29	7	6	4	6	6	7	36
30	6	7	5	2	4	4	28
31	3	4	4	3	3	3	20
32	6	7	7	6	7	7	40
33	7	7	6	6	7	6	39
34	6	6	7	6	6	7	38
35	7	7	7	7	5	7	40

36	5	4	5	4	5	5	28
37	6	7	4	5	7	5	34
38	7	7	7	4	7	7	39
39	5	6	4	2	6	5	28
40	6	5	6	6	6	5	34
41	6	5	5	6	6	6	34
42	5	6	6	6	5	4	32
43	7	5	6	3	7	4	32
44	6	6	6	4	5	5	32
45	4	6	4	4	4	4	26
46	7	7	7	4	5	5	35
47	7	6	6	6	6	5	36
48	6	6	6	5	6	6	35
49	7	7	6	7	7	5	39
50	3	6	6	5	7	4	31
51	6	5	4	3	6	4	28
52	6	5	4	4	4	4	27
53	5	4	5	5	6	7	32
54	4	5	5	4	4	5	27
55	6	6	6	6	7	7	38
56	6	6	6	5	5	5	33
57	4	6	6	7	7	6	36
58	5	4	5	3	4	3	24
59	5	4	5	3	4	3	24
60	6	6	5	6	6	7	36
61	5	6	5	4	4	6	30
62	3	5	5	3	4	6	26
63	5	5	6	5	5	5	31
64	6	6	5	4	4	4	29
65	6	6	7	4	6	6	35
66	5	6	5	3	6	6	31
67	6	7	5	6	6	6	36
68	6	6	6	5	5	5	33
69	7	6	5	7	6	6	37
70	7	7	4	5	7	5	35
71	6	7	5	6	6	7	37
72	7	7	7	7	7	7	42
73	7	6	6	6	7	7	39
74	4	4	4	5	4	4	25

75	5	6	5	6	4	5	31
76	7	6	6	6	7	5	37
77	7	7	5	6	6	6	37
78	7	7	4	5	6	5	34
79	4	5	3	4	5	4	25
80	7	6	6	7	7	6	39
81	5	7	5	5	6	5	33
82	6	5	5	4	6	5	31
Jumlah	465	488	441	407	462	446	2709

Variabel Peran Manajerial Pengelola Keuangan Daerah

NO	PM1	PM2	PM3	PM4	PM5	PM6	PM7	PM8	PM9	PERAN MANAJERIAL PKD
1	1	6	6	6	6	4	5	6	6	46
2	4	7	4	7	7	7	7	7	7	57
3	4	6	6	5	7	6	6	5	5	50
4	6	7	5	7	7	7	7	7	6	59
5	5	6	6	5	5	5	5	6	6	49
6	4	5	4	3	5	5	5	5	4	40
7	3	5	4	5	5	4	4	5	4	39
8	7	4	4	7	7	4	7	7	4	51
9	6	5	6	5	6	5	6	7	6	52
10	2	5	4	5	5	5	4	5	5	40
11	6	6	5	5	5	5	6	7	5	50
12	3	5	6	6	6	5	6	6	6	49
13	6	7	7	7	7	6	7	7	7	61
14	7	7	7	7	7	7	6	7	6	61
15	6	6	5	6	7	5	6	7	6	54
16	4	7	4	4	6	4	4	5	5	43
17	6	7	7	6	7	6	7	7	7	60
18	2	6	4	5	4	3	4	7	4	39
19	7	7	7	7	7	7	7	7	7	63
20	7	7	7	7	7	7	5	5	5	57
21	6	6	7	7	6	6	7	7	6	58
22	5	7	7	5	6	6	7	7	6	56
23	5	7	6	6	7	7	6	6	6	56
24	5	7	7	7	7	7	4	4	7	55
25	5	5	5	3	5	3	5	6	6	43
26	4	5	5	4	6	6	5	5	4	44
27	5	5	4	4	5	5	4	4	5	41
28	5	7	7	7	7	6	7	7	7	60
29	5	6	6	6	6	7	6	6	6	54
30	7	6	6	4	7	5	4	6	6	51
31	3	3	4	5	4	4	4	4	4	35
32	6	7	7	6	7	6	7	7	7	60
33	6	7	7	6	6	7	4	7	7	57



73	7	7	6	7	7	6	6	6	7	59
74	5	6	6	5	6	5	6	6	6	51
75	6	7	6	6	7	7	6	7	7	59
76	5	6	6	6	7	6	7	7	7	57
77	4	7	4	6	7	7	7	6	5	53
78	7	7	7	7	7	7	7	7	7	63
79	3	4	3	4	5	3	5	6	4	37
80	7	7	7	7	7	7	4	4	7	57
81	4	6	7	6	7	6	6	7	6	55
82	6	7	6	7	7	7	6	7	7	60
Jumlah	422	492	471	474	497	467	482	503	483	4291



Variabel Kinerja Pemerintah Daerah Daerah

NO	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	KINERJA PEMDA
1	3	5	2	6	2	6	5	29
2	5	6	6	6	7	6	5	41
3	5	4	5	6	5	6	5	36
4	7	6	6	7	6	7	6	45
5	6	5	5	5	5	4	5	35
6	6	6	6	5	6	6	5	40
7	4	4	4	3	6	6	3	30
8	7	4	4	7	5	5	4	36
9	4	4	5	4	5	6	4	32
10	5	5	6	6	5	5	5	37
11	5	7	7	7	6	5	7	44
12	6	6	5	5	5	6	6	39
13	6	7	7	6	7	7	6	46
14	7	7	7	7	5	7	7	47
15	4	4	4	5	4	6	5	32
16	6	6	6	6	6	5	4	39
17	7	6	7	7	7	7	6	47
18	6	5	5	7	6	4	4	37
19	5	6	6	5	5	6	5	38
20	5	5	5	5	7	5	5	37
21	6	6	7	7	7	6	6	45
22	7	6	7	6	6	6	7	45
23	6	6	6	5	7	7	6	43
24	5	5	6	7	7	7	6	43
25	4	6	4	4	6	6	6	36
26	4	4	5	6	6	5	6	36
27	5	5	6	5	6	5	4	36
28	7	7	7	6	7	7	7	48
29	6	5	5	5	6	7	5	39
30	5	5	5	4	6	5	7	37
31	5	6	6	4	6	6	4	37
32	7	6	7	7	7	7	6	47
33	6	6	6	5	6	6	6	41

34	6	6	6	7	6	6	6	43
35	6	6	6	5	7	7	7	44
36	5	6	6	5	6	6	6	40
37	6	6	6	7	6	5	6	42
38	7	6	7	6	6	6	6	44
39	6	6	5	5	6	6	6	40
40	4	4	4	4	6	6	4	32
41	5	5	6	6	6	6	6	40
42	6	6	6	6	6	6	5	41
43	5	5	4	6	7	6	3	36
44	6	6	6	6	6	6	5	41
45	4	4	4	3	4	4	3	26
46	4	4	4	4	6	3	4	29
47	7	7	7	7	7	7	4	46
48	4	4	4	4	4	4	4	28
49	6	6	6	7	6	6	6	43
50	7	6	7	6	7	7	6	46
51	4	5	6	6	7	7	6	41
52	5	6	7	5	7	6	5	41
53	5	6	6	5	6	6	6	40
54	6	6	6	6	6	6	6	42
55	7	7	7	7	7	7	7	49
56	6	6	5	5	5	6	6	39
57	6	7	6	7	7	5	7	45
58	4	3	3	3	4	3	3	23
59	4	3	3	3	4	3	3	23
60	5	5	6	5	6	5	5	37
61	6	5	6	7	7	7	5	43
62	6	5	6	7	7	6	6	43
63	5	6	6	5	5	6	5	38
64	6	5	6	6	6	6	5	40
65	6	6	5	5	6	6	6	40
66	6	7	6	3	4	5	5	36
67	7	6	7	6	7	6	6	45
68	6	6	5	5	5	6	6	39
69	7	7	6	7	5	6	6	44
70	5	6	6	6	6	6	6	41
71	5	4	5	5	6	5	6	36
72	7	7	7	7	6	6	6	46

73	6	5	5	7	6	7	5	41
74	5	5	5	4	5	5	4	33
75	5	6	6	6	6	5	4	38
76	5	6	6	6	6	6	6	41
77	5	4	5	6	5	3	2	30
78	5	5	6	5	6	4	5	36
79	5	4	6	4	6	4	5	34
80	6	6	7	7	7	7	6	46
81	6	7	7	6	6	7	7	46
82	7	6	7	7	7	6	7	47
Jumlah	455	452	465	459	484	471	438	3224

**LAMPIRAN 3**  
**STATISTIK DESKRIPTIF**

## Descriptives

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
PARTISIPASI	82	19	42	33,04	5,110	26,110
PERAN MANAJERIAL PKD	82	35	63	52,33	7,062	49,878
KINERJA PEMDA	82	23	49	39,32	5,726	32,787
Valid N (listwise)	82					

## Frequencies

### Statistics

#### JENIS KELAMIN

N	Valid	82
	Missing	0

#### JENIS KELAMIN

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid LAKI- LAKI	62	75,6	75,6	75,6
PEREMPUAN	20	24,4	24,4	100,0
Total	82	100,0	100,0	

## Frequencies

### Statistics

#### JABATAN

N	Valid	82
	Missing	0

#### JABATAN

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid KUASA PENGGUNA ANGGARAN	28	34,1	34,1	34,1
PENGGUNA ANGGARAN	54	65,9	65,9	100,0
Total	82	100,0	100,0	

## Frequency Table

### PP1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1,2	1,2	1,2
3	3	3,7	3,7	4,9
4	11	13,4	13,4	18,3
5	17	20,7	20,7	39,0
6	24	29,3	29,3	68,3
7	26	31,7	31,7	100,0
Total	82	100,0	100,0	

### PP2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4	8	9,8	9,8	9,8
5	15	18,3	18,3	28,0
6	32	39,0	39,0	67,1
7	27	32,9	32,9	100,0
Total	82	100,0	100,0	

### PP3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1,2	1,2	1,2
3	2	2,4	2,4	3,7
4	14	17,1	17,1	20,7
5	25	30,5	30,5	51,2
6	27	32,9	32,9	84,1
7	13	15,9	15,9	100,0
Total	82	100,0	100,0	

**PP4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1,2	1,2	1,2
	2	2	2,4	2,4	3,7
	3	8	9,8	9,8	13,4
	4	17	20,7	20,7	34,1
	5	22	26,8	26,8	61,0
	6	24	29,3	29,3	90,2
	7	8	9,8	9,8	100,0
	Total	82	100,0	100,0	

**PP5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	2,4	2,4	2,4
	4	13	15,9	15,9	18,3
	5	18	22,0	22,0	40,2
	6	29	35,4	35,4	75,6
	7	20	24,4	24,4	100,0
	Total	82	100,0	100,0	

**PP6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1,2	1,2	1,2
	3	3	3,7	3,7	4,9
	4	13	15,9	15,9	20,7
	5	25	30,5	30,5	51,2
	6	22	26,8	26,8	78,0
	7	18	22,0	22,0	100,0
	Total	82	100,0	100,0	

### PARTISIPASI

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 19	1	1,2	1,2	1,2
20	1	1,2	1,2	2,4
24	3	3,7	3,7	6,1
25	2	2,4	2,4	8,5
26	2	2,4	2,4	11,0
27	4	4,9	4,9	15,9
28	5	6,1	6,1	22,0
29	1	1,2	1,2	23,2
30	3	3,7	3,7	26,8
31	7	8,5	8,5	35,4
32	7	8,5	8,5	43,9
33	6	7,3	7,3	51,2
34	4	4,9	4,9	56,1
35	9	11,0	11,0	67,1
36	5	6,1	6,1	73,2
37	4	4,9	4,9	78,0
38	3	3,7	3,7	81,7
39	8	9,8	9,8	91,5
40	4	4,9	4,9	96,3
41	1	1,2	1,2	97,6
42	2	2,4	2,4	100,0
Total	82	100,0	100,0	



## Frequency Table

### PM1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1,2	1,2	1,2
	2	2	2,4	2,4	3,7
	3	6	7,3	7,3	11,0
	4	16	19,5	19,5	30,5
	5	22	26,8	26,8	57,3
	6	20	24,4	24,4	81,7
	7	15	18,3	18,3	100,0
	Total	82	100,0	100,0	

### PM2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	1,2	1,2	1,2
	4	7	8,5	8,5	9,8
	5	14	17,1	17,1	26,8
	6	29	35,4	35,4	62,2
	7	31	37,8	37,8	100,0
	Total	82	100,0	100,0	

### PM3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	2,4	2,4	2,4
	4	13	15,9	15,9	18,3
	5	11	13,4	13,4	31,7
	6	34	41,5	41,5	73,2
	7	22	26,8	26,8	100,0
	Total	82	100,0	100,0	

**PM4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	2,4	2,4	2,4
	4	9	11,0	11,0	13,4
	5	18	22,0	22,0	35,4
	6	29	35,4	35,4	70,7
	7	24	29,3	29,3	100,0
	Total	82	100,0	100,0	

**PM5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	1,2	1,2	1,2
	4	4	4,9	4,9	6,1
	5	19	23,2	23,2	29,3
	6	23	28,0	28,0	57,3
	7	35	42,7	42,7	100,0
	Total	82	100,0	100,0	

**PM6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	3	3,7	3,7	3,7
	4	9	11,0	11,0	14,6
	5	20	24,4	24,4	39,0
	6	28	34,1	34,1	73,2
	7	22	26,8	26,8	100,0
	Total	82	100,0	100,0	

**PM7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	13	15,9	15,9	15,9
	5	10	12,2	12,2	28,0
	6	33	40,2	40,2	68,3
	7	26	31,7	31,7	100,0
	Total	82	100,0	100,0	

**PM8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	5	6,1	6,1	6,1
	5	13	15,9	15,9	22,0
	6	30	36,6	36,6	58,5
	7	34	41,5	41,5	100,0
	Total	82	100,0	100,0	

**PM9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	12	14,6	14,6	14,6
	5	13	15,9	15,9	30,5
	6	29	35,4	35,4	65,9
	7	28	34,1	34,1	100,0
	Total	82	100,0	100,0	

**PERAN MANAJERIAL PKD**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	35	1	1,2	1,2	1,2
	36	2	2,4	2,4	3,7
	37	1	1,2	1,2	4,9
	39	2	2,4	2,4	7,3
	40	2	2,4	2,4	9,8
	41	1	1,2	1,2	11,0
	43	2	2,4	2,4	13,4
	44	2	2,4	2,4	15,9
	46	2	2,4	2,4	18,3
	48	3	3,7	3,7	22,0
	49	4	4,9	4,9	26,8
	50	6	7,3	7,3	34,1
	51	8	9,8	9,8	43,9
	52	4	4,9	4,9	48,8
	53	4	4,9	4,9	53,7
	54	4	4,9	4,9	58,5
	55	5	6,1	6,1	64,6
	56	3	3,7	3,7	68,3
	57	5	6,1	6,1	74,4
	58	2	2,4	2,4	76,8
	59	4	4,9	4,9	81,7
	60	6	7,3	7,3	89,0
	61	4	4,9	4,9	93,9
	62	1	1,2	1,2	95,1
	63	4	4,9	4,9	100,0
	Total	82	100,0	100,0	

## Frequency Table

### K1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	1,2	1,2	1,2
	4	12	14,6	14,6	15,9
	5	25	30,5	30,5	46,3
	6	29	35,4	35,4	81,7
	7	15	18,3	18,3	100,0
	Total	82	100,0	100,0	

### K2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	2,4	2,4	2,4
	4	13	15,9	15,9	18,3
	5	19	23,2	23,2	41,5
	6	37	45,1	45,1	86,6
	7	11	13,4	13,4	100,0
	Total	82	100,0	100,0	

### K3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1,2	1,2	1,2
	3	2	2,4	2,4	3,7
	4	9	11,0	11,0	14,6
	5	17	20,7	20,7	35,4
	6	35	42,7	42,7	78,0
	7	18	22,0	22,0	100,0
	Total	82	100,0	100,0	

### K4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	5	6,1	6,1	6,1
	4	9	11,0	11,0	17,1
	5	22	26,8	26,8	43,9
	6	24	29,3	29,3	73,2
	7	22	26,8	26,8	100,0
	Total	82	100,0	100,0	

**K5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1,2	1,2	1,2
	4	6	7,3	7,3	8,5
	5	14	17,1	17,1	25,6
	6	39	47,6	47,6	73,2
	7	22	26,8	26,8	100,0
	Total	82	100,0	100,0	

**K6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	4	4,9	4,9	4,9
	4	6	7,3	7,3	12,2
	5	15	18,3	18,3	30,5
	6	39	47,6	47,6	78,0
	7	18	22,0	22,0	100,0
	Total	82	100,0	100,0	

**K7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1,2	1,2	1,2
	3	5	6,1	6,1	7,3
	4	12	14,6	14,6	22,0
	5	21	25,6	25,6	47,6
	6	33	40,2	40,2	87,8
	7	10	12,2	12,2	100,0
	Total	82	100,0	100,0	

**KINERJA PEMDA**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	23	2	2,4	2,4	2,4
	26	1	1,2	1,2	3,7
	28	1	1,2	1,2	4,9
	29	2	2,4	2,4	7,3
	30	2	2,4	2,4	9,8
	32	3	3,7	3,7	13,4
	33	1	1,2	1,2	14,6
	34	1	1,2	1,2	15,9
	35	1	1,2	1,2	17,1
	36	9	11,0	11,0	28,0
	37	6	7,3	7,3	35,4
	38	3	3,7	3,7	39,0
	39	5	6,1	6,1	45,1
	40	7	8,5	8,5	53,7
	41	9	11,0	11,0	64,6
	42	2	2,4	2,4	67,1
	43	6	7,3	7,3	74,4
	44	4	4,9	4,9	79,3
	45	5	6,1	6,1	85,4
	46	6	7,3	7,3	92,7
	47	4	4,9	4,9	97,6
	48	1	1,2	1,2	98,8
	49	1	1,2	1,2	100,0
	Total	82	100,0	100,0	

**LAMPIRAN 4**  
**HASIL UJI RELIABILITAS**  
**DAN VALIDITAS**



## Reliability

### Warnings

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	82	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	82	100,0

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

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,827	,827	6

### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
PP1	5,67	1,267	82
PP2	5,95	,955	82
PP3	5,38	1,140	82
PP4	4,96	1,309	82
PP5	5,63	1,094	82
PP6	5,44	1,177	82

### Inter-Item Correlation Matrix

	PP1	PP2	PP3	PP4	PP5	PP6
PP1	1,000	,415	,472	,454	,410	,520
PP2	,415	1,000	,289	,374	,503	,415
PP3	,472	,289	1,000	,472	,300	,556
PP4	,454	,374	,472	1,000	,395	,619
PP5	,410	,503	,300	,395	1,000	,462
PP6	,520	,415	,556	,619	,462	1,000

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PP1	27,37	17,939	,611	,380	,796
PP2	27,09	20,647	,525	,325	,814
PP3	27,66	19,166	,565	,370	,806
PP4	28,07	17,501	,629	,434	,793
PP5	27,40	19,651	,542	,348	,810
PP6	27,60	17,651	,715	,533	,773

### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
33,04	26,110	5,110	6

## Reliability

### Warnings

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	82	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	82	100,0

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

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,891	,894	9

### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
PM1	5,15	1,371	82
PM2	6,00	1,006	82
PM3	5,74	1,098	82
PM4	5,78	1,066	82
PM5	6,06	,986	82
PM6	5,70	1,096	82
PM7	5,88	1,035	82
PM8	6,13	,899	82
PM9	5,89	1,042	82

**Inter-Item Correlation Matrix**

	PM1	PM2	PM3	PM4	PM5	PM6	PM7	PM8	PM9
PM1	1,000	,528	,476	,411	,414	,449	,343	,334	,469
PM2	,528	1,000	,514	,472	,560	,548	,367	,396	,612
PM3	,476	,514	1,000	,532	,505	,580	,494	,423	,622
PM4	,411	,472	,532	1,000	,577	,576	,535	,469	,545
PM5	,414	,560	,505	,577	1,000	,589	,528	,422	,391
PM6	,449	,548	,580	,576	,589	1,000	,478	,305	,424
PM7	,343	,367	,494	,535	,528	,478	1,000	,707	,422
PM8	,334	,396	,423	,469	,422	,305	,707	1,000	,437
PM9	,469	,612	,622	,545	,391	,424	,422	,437	1,000

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PM1	47,18	38,299	,572	,360	,889
PM2	46,33	40,174	,681	,561	,877
PM3	46,59	38,986	,707	,544	,874
PM4	46,55	39,436	,695	,526	,875
PM5	46,27	40,470	,673	,526	,877
PM6	46,63	39,445	,670	,547	,877
PM7	46,45	40,374	,641	,610	,880
PM8	46,20	42,307	,578	,552	,884
PM9	46,44	40,027	,664	,562	,878

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
52,33	49,878	7,062	9

## Reliability

### Warnings

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	82	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	82	100,0

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

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,887	,888	7

### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
K1	5,55	,996	82
K2	5,51	,997	82
K3	5,67	1,089	82
K4	5,60	1,174	82
K5	5,90	,964	82
K6	5,74	1,040	82
K7	5,34	1,136	82

### Inter-Item Correlation Matrix

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7
K1	1,000	,646	,681	,603	,442	,459	,487
K2	,646	1,000	,726	,474	,387	,569	,640
K3	,681	,726	1,000	,551	,651	,502	,581
K4	,603	,474	,551	1,000	,445	,460	,456
K5	,442	,387	,651	,445	1,000	,467	,392
K6	,459	,569	,502	,460	,467	1,000	,556
K7	,487	,640	,581	,456	,392	,556	1,000

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
K1	33,77	24,723	,714	,574	,867
K2	33,80	24,455	,744	,666	,864
K3	33,65	23,194	,801	,727	,855
K4	33,72	24,130	,631	,439	,878
K5	33,41	26,098	,585	,493	,882
K6	33,57	25,062	,638	,453	,876
K7	33,98	24,123	,661	,488	,874

### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
39,32	32,787	5,726	7

## Correlations

Correlations

		PP1	PP2	PP3	PP4	PP5	PP6	PARTISIPASI
PP1	Pearson Correlation	1	,415**	,472**	,454**	,410**	,520**	,755**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	82	82	82	82	82	82	82
PP2	Pearson Correlation	,415**	1	,289**	,374**	,503**	,415**	,653**
	Sig. (2-tailed)	,000		,008	,001	,000	,000	,000
	N	82	82	82	82	82	82	82
PP3	Pearson Correlation	,472**	,289**	1	,472**	,300**	,556**	,708**
	Sig. (2-tailed)	,000	,008		,000	,006	,000	,000
	N	82	82	82	82	82	82	82
PP4	Pearson Correlation	,454**	,374**	,472**	1	,395**	,619**	,771**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000		,000	,000	,000
	N	82	82	82	82	82	82	82
PP5	Pearson Correlation	,410**	,503**	,300**	,395**	1	,462**	,685**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,006	,000		,000	,000
	N	82	82	82	82	82	82	82
PP6	Pearson Correlation	,520**	,415**	,556**	,619**	,462**	1	,818**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	82	82	82	82	82	82	82
PARTISIPASI	Pearson Correlation	,755**	,653**	,708**	,771**	,685**	,818**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	82	82	82	82	82	82	82

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

# Correlations

		Correlations									PERAN MANAJERIAL PKD
		PM1	PM2	PM3	PM4	PM5	PM6	PM7	PM8	PM9	
PM1	Pearson Correlation	1	,528**	,476**	,411**	,414**	,449**	,343**	,334**	,469**	,695**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,002	,002	,000	,000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
PM2	Pearson Correlation	,528**	1	,514**	,472**	,560**	,548**	,367**	,396**	,612**	,754**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
PM3	Pearson Correlation	,476**	,514**	1	,532**	,505**	,580**	,494**	,423**	,622**	,780**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
PM4	Pearson Correlation	,411**	,472**	,532**	1	,577**	,576**	,535**	,469**	,545**	,769**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
PM5	Pearson Correlation	,414**	,560**	,505**	,577**	1	,589**	,528**	,422**	,391**	,745**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
PM6	Pearson Correlation	,449**	,548**	,580**	,576**	,589**	1	,478**	,305**	,424**	,751**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,005	,000	,000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
PM7	Pearson Correlation	,343**	,367**	,494**	,535**	,528**	,478**	1	,707**	,422**	,723**
	Sig. (2-tailed)	,002	,001	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
PM8	Pearson Correlation	,334**	,396**	,423**	,469**	,422**	,305**	,707**	1	,437**	,660**
	Sig. (2-tailed)	,002	,000	,000	,000	,000	,005	,000		,000	,000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
PM9	Pearson Correlation	,469**	,612**	,622**	,545**	,391**	,424**	,422**	,437**	1	,743**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
PERAN MANAJERIAL PKD	Pearson Correlation	,695**	,754**	,780**	,769**	,745**	,751**	,723**	,660**	,743**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82

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



## Correlations

Correlations

		K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	KINERJA PEMDA
K1	Pearson Correlation	1	,646**	,681**	,603**	,442**	,459**	,487**	,794**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82
K2	Pearson Correlation	,646**	1	,726**	,474**	,387**	,569**	,640**	,817**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82
K3	Pearson Correlation	,681**	,726**	1	,551**	,651**	,502**	,581**	,864**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82
K4	Pearson Correlation	,603**	,474**	,551**	1	,445**	,460**	,456**	,746**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82
K5	Pearson Correlation	,442**	,387**	,651**	,445**	1	,467**	,392**	,690**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82
K6	Pearson Correlation	,459**	,569**	,502**	,460**	,467**	1	,556**	,739**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82
K7	Pearson Correlation	,487**	,640**	,581**	,456**	,392**	,556**	1	,765**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82
KINERJA PEMDA	Pearson Correlation	,794**	,817**	,864**	,746**	,690**	,739**	,765**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	82	82	82	82	82	82	82	82

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

**LAMPIRAN 5**  
**HASIL UJI ASUMSI KLASIK**

## NPar Tests

### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

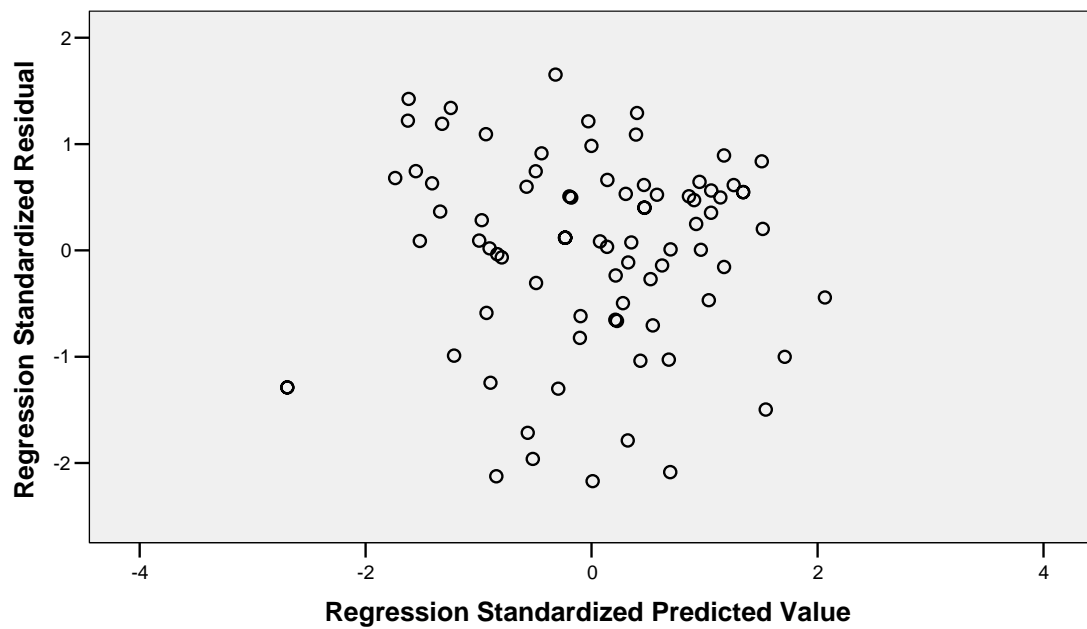
		PARTISIPASI	PERAN MANAJERIAL PKD	KINERJA PEMDA
N		82	82	82
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	33,04	52,33	39,32
	Std. Deviation	5,110	7,062	5,726
Most Extreme Differences	Absolute	,089	,102	,110
	Positive	,057	,065	,065
	Negative	-,089	-,102	-,110
Kolmogorov-Smirnov Z		,803	,928	1,000
Asymp. Sig. (2-tailed)		,540	,355	,270

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

### Scatterplot

#### Dependent Variable: KINERJA PEMDA



**LAMPIRAN 6**  
**HASIL PENGUJIAN HIPOTESIS**

## Regression

### Variables Entered/Removed<sup>d</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	PERAN MANAJERIAL PKD, PARTISIPASI <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: KINERJA PEMDA

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,522 <sup>a</sup>	,272	,254	4,946

a. Predictors: (Constant), PERAN MANAJERIAL PKD, PARTISIPASI

### ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	723,484	2	361,742	14,790	,000 <sup>a</sup>
	Residual	1932,272	79	24,459		
	Total	2655,756	81			

a. Predictors: (Constant), PERAN MANAJERIAL PKD, PARTISIPASI

b. Dependent Variable: KINERJA PEMDA

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	16,051	4,398		3,650	,000
	PARTISIPASI	,376	,129	,336	2,920	,005
	PERAN MANAJERIAL PKD	,207	,093	,255	2,222	,029

a. Dependent Variable: KINERJA PEMDA