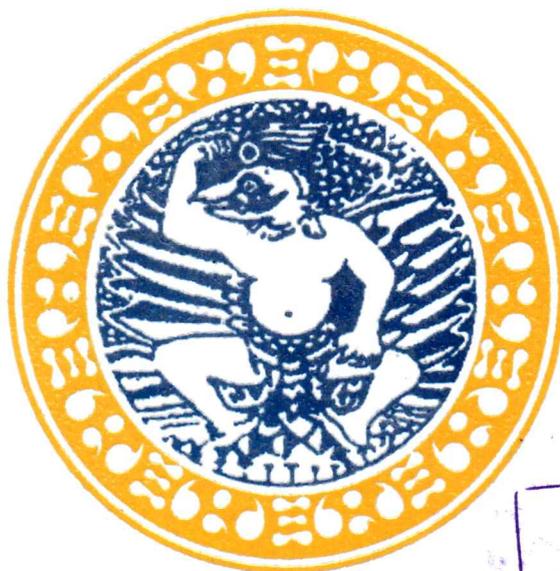


pk
K-2
DIS.E.03/10
Ros
P

DISERTASI

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KOMPETENSI INDIVIDU TERHADAP BUDAYA DAN KOMITMEN ORGANISASI SERTA KEBERHASILAN IMPLEMENTASI SISTEM ANGGARAN KINERJA PADA SATUAN KERJA PERANGKAT DAERAH DI JAWA TIMUR



MILIK
PERPUSTAKAAN
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA

ROSIDI

PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2007

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN
KOMPETENSI INDIVIDU TERHADAP BUDAYA DAN
KOMITMEN ORGANISASI SERTA KEBERHASILAN
IMPLEMENTASI SISTEM ANGGARAN KINERJA PADA
SATUAN KERJA PERANGKAT DAERAH
DI JAWA TIMUR**

DISERTASI

**Untuk memperoleh Gelar Doktor
Dalam Program Studi Ilmu Ekonomi
Pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga
Telah dipertahankan di hadapan
Panitia Ujian Doktor Terbuka
Pada hari : Rabu
Tanggal : 17 Januari 2007
Pukul 10.⁰⁰ WIB**

Oleh :

**ROSIDI
NIM. 090014201D**

LEMBAR PERSETUJUAN

**DISERTASI TELAH DISETUJUI
TANGGAL, 25 FEBRUARI 2009**

Oleh

Promotor



Prof. Dr. Hj. Sri Maemunah Socharto, SE
NIP. 130 198 846

Ko-Promotor



Prof. Dr. Arsono Laksana, SE., Ak
NIP. 130 445 343

PENETAPAN PANITIA PENGUJI DISERTASI

Telah diuji pada

Tanggal 27 Nopember 2006

PANITIA PENGUJI DISERTASI

Ketua : Prof. Dr. H. Effendie, SE.
Anggota : Prof. Dr. Hj. Sri Maemunah Soeharto, SE.
Prof. Dr. Arsono Laksmana, SE. Ak.
Prof. Dr. Soedjono Abipraja, SE
Prof. Dr. Armanu Thoyib MSc.
Dr. Solimun Ir, MS.

Surat Keputusan Rektor Universitas Airlangga
Nomor : 8926 / J03 / PP / 2006
Tanggal: 6 Desember 2006

UCAPAN TERIMA KASIH

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur dipanjatkan kehadirat Allah SWT atas segala rahmat dan karuniaNya, sehingga disertasi ini dapat terselesaikan.

Penyelesaian disertasi ini tentunya banyak pihak yang membantu memberikan dukungan, bimbingan dan arahan, oleh karena itu pada kesempatan ini dengan hati yang tulus dan ikhlas diucapkan terima kasih yang tak terhingga dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

Prof. Dr. Hj. Sri Maemunah Soeharto, SE., Guru Besar Ilmu Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga, selaku Promotor yang telah dengan sabar memberikan bimbingan, dorongan serta arahan dalam proses penyelesaian disertasi ini.

Prof. Dr. Arsono Laksmana, SE. Ak., Guru Besar Ilmu Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga, selaku Ko- Promotor dengan kesabaran dan ketulusan hati telah membimbing dan mengarahkan dalam penyelesaian disertasi ini.

Prof. Dr. H. Fasich, Apt., selaku Rektor Universitas Airlangga, dan Prof. Dr. Med. H. Puruhito, dr. selaku mantan Rektor Universitas Airlangga, yang telah memberikan kesempatan kepada saya untuk mengikuti pendidikan Program Doktor Ilmu Ekonomi pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga.

Prof. Dr. H. Muhammad Amin, dr., sebagai Direktur Program Pascasarjana Universitas Airlangga dan segenap Asisten Direktur beserta staf karyawan, atas semua fasilitas dan kesempatan yang diberikan selama menempuh pendidikan Program Doktor Pascasarjana Universitas Airlangga.

Prof. Dr. H. Effendie, SE., Guru Besar pada Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga selaku Ketua Program Studi Ilmu Ekonomi Program Doktor Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya, yang telah memberikan arahan dan masukan serta pelayanan yang baik sehingga terselesainya penyusunan disertasi ini.

Prof. Dr. H. Suroso Imam Zadjuli, SE., Guru Besar Ilmu Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga mantan Ketua Program Studi Program Doktor Ilmu Ekonomi Pascasarjana Universitas Airlangga, yang telah banyak memberikan bimbingan dan pengarahan dalam penyelesaian disertasi ini.

Para Staf Pengajar Program Doktor Ilmu Ekonomi Pascasarjana Universitas Airlangga, yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan selama studi, serta Pembina mata kuliah penunjang disertasi Prof. Dr. Mas Harry Soesanto MS., Prof. Budiman Chr. SE, MA, PhD., serta Dr. Sutomo MS.

Prof. Dr. Bambang Subroto MM., Ak., selaku Dekan, beserta teman-teman sejawat Fakultas ekonomi Universitas Brawijaya yang telah memberikan dukungan dan dorongan menempuh pendidikan program doktor, bidang studi Ilmu Ekonomi Universitas Airlangga.

Prof. Dr. Mohamad Saleh SE., MM., selaku ketua P4K Gajayana yang telah memberikan dukungan dan dorongan dalam menempuh pendidikan program doktor, bidang studi Ilmu Ekonomi pada Universitas Airlangga.

Prof. H. O. S. Hastoeti Harsono SE., selaku Rektor, beserta teman-teman sejawat Universitas Gajayana, yang telah memberi dukungan dan dorongan moril untuk melanjutkan studi S3 di Universitas Airlangga.

Bupati dan Walikota untuk kabupaten/kota: Malang, Kediri, Tulungagung, Mojokerto, Sidoarjo, Probolinggo, Banyuwangi, Bangkalan dan Pamekasan, yang telah memberikan ijin pengumpulan data sehubungan dengan penyelesaian disertasi ini.

Teman-teman kuliah se-angkatan 2000/2001 dan 2001/2002 pada Program Doktor Program Pasca Sarjana bidang studi Ilmu Ekonomi Universitas Airlangga, yang telah banyak memberikan inspirasi dalam penyusunan disertasi ini.

Ibunda Satumah (alm) dan ayahanda H. Nur Yasin (alm) yang telah membesarkan dan mendidik putra putrinya dengan baik.

Untuk Hj. Lilik Sumarlik serta anak-anakku Reza Priyatama, Denny Sagita Rusdianto dan Hendra Rusdi Farizi yang telah dengan sabar dan penuh pengertian, serta motivasi yang tiada henti dalam proses penyelesaian studi ini.

Semua pihak yang banyak membantu yang tidak mungkin saya sebutkan satu-persatu, dalam kesempatan ini saya mengucapkan banyak terima kasih dan semoga amal baiknya mendapatkan balasan dari Allah SWT. Amin.

RINGKASAN

RINGKASAN

Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompetensi Individu Terhadap Budaya dan Komitmen Organisasi serta Keberhasilan Implementasi Sistem Anggaran Kinerja Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Di Jawa Timur

Sistem anggaran sebagai bagian dari pengelolaan keuangan pemerintah daerah telah mengalami perubahan berdasarkan PP 105 Tahun 2000 dan Keputusan Mendagri No. 29/2002. Sistem anggaran yang diimplementasikan pemerintah daerah berdasarkan peraturan tersebut adalah sistem anggaran kinerja, yaitu sistem anggaran yang berorientasi pada *output* dan *outcome*.

Perubahan sistem anggaran tidak hanya terkait dengan pekerjaan teknik penyusunannya, tetapi juga menyangkut persoalan perilaku pelaksana dan organisasi, maka aspek perilaku seperti gaya kepemimpinan, kompetensi individu, budaya organisasi, dan komitmen tentunya perlu dipertimbangkan agar supaya implementasinya dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan.

Tujuan studi adalah menganalisis dan membuktikan: pengaruh gaya kepemimpinan terhadap budaya organisasi, pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi, pengaruh kompetensi individu terhadap budaya organisasi, pengaruh kompetensi individu terhadap komitmen organisasi, pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi, pengaruh gaya kepemimpinan terhadap keberhasilan implementasi sistem anggaran kinerja, pengaruh kompetensi individu terhadap keberhasilan implementasi sistem anggaran kinerja, pengaruh budaya organisasi terhadap keberhasilan implementasi sistem anggaran kinerja, pengaruh komitmen organisasi terhadap keberhasilan implementasi sistem anggaran kinerja.

Jenis penelitian ini bersifat eksplanatori. Populasinya adalah seluruh satuan kerja perangkat daerah kabupaten/kota di Jawa Timur dan sebagai responden adalah pejabat eksekutif eselon III yang terlibat dalam penyusunan anggaran belanja daerah. Jumlah sampel sebanyak 366 responden dari sejumlah 105 satuan kerja yang diperoleh berdasarkan random. Teknik analisa data yang digunakan yaitu analisis statistik deskriptif dan *Structural Equation Modeling*. Analisis statistik deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan variabel penelitian. *Structural Equation Modeling* digunakan untuk menguji pengaruh antara variabel independen dan variabel dependen.

Berdasarkan analisis statistik dengan SEM menunjukkan hasil bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi. Hal ini menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan yang merupakan penjabaran dari gaya transformasional dan transaksional dapat membentuk dan merubah budaya organisasi. Semakin tepat gaya kepemimpinan yang diterapkan, maka pembentukan atau perubahan budaya organisasi semakin efektif sesuai dengan kehendak pemimpin.

Gaya kepemimpinan berpengaruh nonsignifikan terhadap komitmen organisasi. Hal ini berarti gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpin satuan kerja tidak mampu meningkatkan komitmen pegawai terhadap organisasinya.

Kompetensi individu berpengaruh positif signifikan terhadap budaya organisasi. Ini mengindikasikan bahwa kompetensi individu yang meliputi pendidikan, pelatihan dan pengalaman dapat membentuk atau mempercepat perubahan budaya organisasi, karena kompetensi menjadi wahana komunikasi nilai-nilai dalam organisasi.

Kompetensi individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi dapat ditingkatkan dengan adanya kompetensi individu. Makin tinggi tingkat pendidikan, makin sering mengikuti pelatihan, serta makin banyak pengalaman dapat meningkatkan komitmen organisasi.

Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal ini berarti budaya organisasi yang merupakan sistem nilai yang dipegang teguh oleh anggota organisasi dapat membantu meningkatkan komitmen organisasi.

Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keberhasilan implementasi sistem anggaran kinerja. Hal ini mengindikasikan bahwa implementasi sistem dapat berhasil tergantung pada gaya kepemimpinan yang diterapkan. Penerapan gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional terbukti mempunyai pengaruh nyata dalam mensukseskan implementasi sistem anggaran kinerja. Pengaruh tidak langsungnya melalui budaya organisasi juga signifikan.

Kompetensi individu berpengaruh nonsignifikan terhadap keberhasilan implementasi sistem anggaran kinerja. Hal ini disebabkan karena proporsi pegawai yang mengikuti pelatihan penganggaran berbasis kinerja adalah sangat rendah. Pengaruh tidak langsung kompetensi individu terhadap keberhasilan implementasi sistem melalui budaya organisasi adalah signifikan.

Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keberhasilan implementasi sistem anggaran kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi sistem anggaran kinerja secara nyata dipengaruhi oleh budaya organisasi, semakin sesuai budaya organisasi yang dikembangkan maka implementasi sistem anggaran kinerja semakin berhasil.

Komitmen organisasi berpengaruh nonsignifikan terhadap keberhasilan implementasi sistem anggaran kinerja. Hal ini tampaknya dikarenakan sistem *reward* dan *punishment* belum berjalan dengan baik pada satuan kerja pemerintah daerah.

Hasil studi secara keseluruhan menjelaskan bahwa keberhasilan implementasi sistem anggaran kinerja pada satuan kerja perangkat daerah kabupaten dan kota di Jawa Timur dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh gaya kepemimpinan dari pemimpin satuan kerja, dan pengaruh tersebut juga signifikan melalui budaya organisasi. Kompetensi individu berpengaruh positif signifikan terhadap keberhasilan implementasi sistem anggaran kinerja melalui budaya organisasi. Selanjutnya, kompetensi individu dan komitmen organisasi tidak berpengaruh langsung terhadap keberhasilan implementasi sistem anggaran kinerja.

SUMMARY

The Influence of Leadership Style and Individual Competency on Organization Culture and Commitment and The Success of Implementation of Performance Budget System at Provincial Government Work Units in East Java

Budget system as part of local government financial management has undergone change based on Government Regulation No. 105 year 2000 and Secretary of the Interior Decree No. 29/2002. Budget system implemented by local government based on those regulations is performance budget system, a budget system that refers to output and outcome.

The change in budget system is not only related with its technical arrangement work, but also with problems of organization and executor's behavior. Thus, behavioral aspects like leadership style, individual competency, organization culture, and commitment should be considered so that the implementation works as expected.

The aim of the study is to analyze and prove: the influence of leadership style on organization culture, influence of leadership style on organization commitment, influence of individual competency on organization culture, influence of individual competency on organization commitment, influence of organization culture on organization commitment, influence of leadership style on the success of implementation of performance budget system, influence of individual competency on the success of implementation of performance budget system, influence of organization culture on the success of implementation of performance budget system, and influence of organization commitment on the success of implementation of performance budget system.

The type of the research is explanatory research. The population is all municipal/city government work units in East Java. The respondents are executive officials at echelon III who are involved in designing local budget. The number of sample is 366 respondents taken randomly from 105 work units. The technique of data analysis is descriptive statistic analysis and Structural Equation Modeling (SEM). Descriptive statistic analysis is used to describe research variables. Structural Equation Modeling is employed to test the influences between independent variables and dependent variables.

Descriptive analysis describes characteristics of respondents in their involvedness in designing budget and level of implementation of performance budget system at work units.

Based on statistic analysis with SEM, the results are leadership style has positive significant influence on organization culture. This explains that leadership style, which is the description of transformational and transactional styles, may shape and change organization culture. If leadership style is appropriate, then the forming and changing of organization culture will be more effective as the leader intended.

Leadership style has insignificant influence on organization commitment. It means that leadership style performed by work unit leader is not able to improve employee commitment toward his organization.

Individual competency has positive significant influence on organization culture. This indicates that individual competency which includes education, training, and experience can form or accelerate the changing of organization culture because competency becomes mean of communication of organization values.

Individual competency has positive significant influence on organization commitment. It shows that organization commitment can be improved with individual competency. High education level, high training frequency, and experience may increase organization commitment.

Organization culture has positive significant influence on organization commitment. It means that organization culture which is a value system held by organization members may improve organization commitment.

Leadership style has positive significant influence on the success of implementation of performance budget system. It indicates that the success of system implementation depends on leadership style. The implementation of transactional and transformational leadership styles is proved to have real influence in succeeding implementation of performance budget system. Its indirect effect through organization culture is also significant.

Individual competency has insignificant influence on the success of implementation of performance budget system. This is because the proportion of employees who attend budgeting based on performance training is very low. However, the indirect effect of individual competency on the success of system implementation through organization culture is significant.

Organization culture has positive significant influence on the success of implementation of performance budget system. It shows that the success of implementation of performance budget system is influenced by organization culture. The more appropriate the developed organization culture, the more successful the implementation of performance budget system.

Organization commitment has insignificant influence on the success of implementation of performance budget system. This is because reward and punishment systems have not run well at local government work units.

In general, the study results explain that the success of implementation of performance budget system at local government work units in East Java is positively and significantly influenced by leadership style of work unit leader. The influence is also significant through organization culture. Individual competency has positive significant influence on the success of implementation of performance budget system through organization culture. Furthermore, individual competency and organization commitment not influence on the success of implementation of performance budget system.

ABSTRACT

ABSTRACT**The Influence of Leadership Style and Individual Competency on Organization Culture and Commitment and The Success of Implementation of Performance Budget System at Provincial Government Work Units in East Java**

Performance Budget System as part of financial reformation has been implemented since 2003. Reformation or system alteration does not only relate with technical work, but also with problems of organization and executor's behavior. Therefore, behavioral aspects need to be considered in order to make the system implementation works.

The aim of the research is to analyze and prove the influences of behavior aspects which include leadership style and individual competency on organization culture and organization commitment and also the success of implementation of performance budget system.

The population of this study is all local government work units in East Java. The data is analyzed by using descriptive statistic analysis and Structural Equation Modeling.

The results of the study indicate that the success of implementation of performance budget system at local government work units in East Java is influenced significantly and positively by leadership style of work unit leader. The influence is also significant through organization culture. Individual competency has significant influence on the success of implementation of performance budget system through organization culture. The study does not find significant influence from individual competency and organization commitment toward the success of system implementation. This is because implementation of performance budget system has not been supported by work unit employee's commitment and competency especially competency in performance budget system.

Keywords: leadership style, individual competency, commitment, culture, performance budget system.

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI

	Halaman
Sampul Depan.....	i
Sampul Dalam.....	ii
Persyaratan Gelar.....	iii
Persetujuan.....	iv
Penetapan Panitia Penguji.....	v
Ucapan Terima Kasih.....	vi
Ringkasan.....	viii
Summary.....	x
Abstract.....	xii
DAFTAR ISI.....	xiii
DAFTAR TABEL.....	xvi
DAFTAR GAMBAR.....	xviii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xix
BAB 1 PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	16
1.3 Tujuan Studi.....	17
1.4 Manfaat Studi.....	18
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA.....	19
2.1 Landasan Teoritis.....	19
2.1.1 Teori Kontingensi.....	19
2.1.2 Sistem Pengendalian Keuangan Daerah.....	25
2.1.3 Penganggaran Sektor Publik.....	26
2.1.3.1 Definisi Anggaran Publik.....	26
2.1.3.2 Fungsi Anggaran.....	28
2.1.3.3 Pendekatan Penyusunan Anggaran.....	31
2.1.3.4 Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah dengan Pendekatan Kinerja.....	38
2.1.3.5 Otonomi Daerah dan Pendapatan Asli Daerah.....	41
2.1.4 Keberhasilan Implementasi Sistem Anggaran Kinerja.....	42
2.1.5 Gaya Kepemimpinan.....	49
2.1.6 Budaya Organisasi.....	58
2.1.7 Komitmen Organisasi.....	68
2.1.8 Kompetensi Individu.....	72
2.2 Penelitian Terdahulu.....	79
2.2.1 Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi.....	79
2.2.2 Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi.....	80
2.2.3 Kompetensi Individu dan Budaya Organisasi.....	81
2.2.4 Kompetensi Individu dan Komitmen Organisasi.....	82
2.2.5 Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi.....	83
2.2.6 Gaya Kepemimpinan dan Keberhasilan Implementasi Sistem Anggaran Kinerja.....	84

2.2.7	Kompetensi Individu dan Keberhasilan Implementasi Sistem Anggaran Kinerja	85
2.2.8	Budaya Organisasi dan Keberhasilan Implementasi Sistem Anggaran Kinerja.....	87
2.2.9	Komitmen Organisasi dan Keberhasilan Implementasi Sistem Anggaran Kinerja.....	88
BAB 3	KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	90
3.1	Kerangka Konseptual	90
3.2	Hipotesis	101
BAB 4	METODE PENELITIAN	103
4.1	Rancangan Penelitian.....	103
4.2	Populasi, Sampel dan Prosedur Penarikan Sampel.	103
4.3	Variabel Penelitian	105
4.3.1	Klasifikasi Variabel	105
4.3.2	Definisi Operasional Variabel	106
4.4	Instrumen Penelitian	111
4.5	Uji Validitas dan Uji Reliabilitas.....	111
4.6	Metode Pengumpulan Data.....	112
4.7	Metode Analisis	112
BAB 5	HASIL ANALISIS	120
5.1	Deskripsi Umum Responden	120
5.2	Validitas dan Reliabilitas.....	122
5.3	Deskripsi Indikator Setiap Variabel.....	123
5.3.1	Variabel Gaya Kepemimpinan.....	123
5.3.2	Kompetensi Individu.....	126
5.3.3	Budaya Organisasi.....	127
5.3.4	Komitmen Organisasi.....	128
5.3.5	Keberhasilan Implementasi Sistem Anggaran Kinerja.....	130
5.4	Loading Factor	131
5.5	Asumsi SEM	135
5.5.1	Uji Data Outliers.....	135
5.5.2	Uji Normalitas Data.....	135
5.5.3	Uji Linearitas.....	136
5.6	Uji Goodness of Fit Model	137
5.6.1	Hasil SEM tahap awal.....	137
5.6.2	Hasil SEM tahap akhir.....	138
5.7	Hasil Pengujian Hipotesis	140
BAB 6	PEMBAHASAN	145
6.1	Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi	145
6.2	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi ..	147
6.3	Pengaruh Kompetensi Individu terhadap Budaya Organisasi.....	149
6.4	Pengaruh Kompetensi Individu terhadap Komitmen Organisasi....	150
6.5	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi	152
6.6	Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Keberhasilan Implementasi Sistem Anggaran Kinerja	154
6.7	Pengaruh Kompetensi Individu terhadap Keberhasilan Implementasi Sistem Anggaran kinerja	155

6.8	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Keberhasilan Implementasi Sistem Anggaran Kinerja	158
6.9	Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap keberhasilan Implementasi Sistem Anggaran kinerja	159
6.10	Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah dan Kemampuan Otonomi	160
6.11	Kontribusi Studi	170
6.11.1	Kontribusi Teoritis	170
6.11.2	Kontribusi Kebijakan	173
6.11.3	Kontribusi Praktis	174
6.12	Keterbatasan Penelitian	175
BAB 7	PENUTUP ..	177
7.1	Kesimpulan	177
7.2	Saran	182
DAFTAR PUSTAKA	186
LAMPIRAN	196

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Laju Pertumbuhan PDB atas Dasar Harga Konstan 2000 Tahun 2001 – 2004	3
Tabel 1.2 Pertumbuhan PDRB Jawa Timur atas Dasar Harga Konstan 2000 Tahun 2001 – 2004.....	4
Tabel 1.3 Realisasi APBN Tahun 2001-2004.....	6
Tabel 2.1 Klasifikasi Variabel Kontingensi	22
Tabel 2.2 Variabel Kontekstual Organisasi Dan Individu.....	22
Tabel 2.3 Standardisasi Posisi Otonomi Daerah Dalam Menuju Kemandirian Wilayah	42
Tabel 2.4 Karakteristik Dimensi Budaya Organisasi.....	59
Tabel 4.1 Satuan Kerja dan Responden Untuk Masing-Masing Daerah Sampel.....	105
Tabel 4.2 Kriteria Goodness of Fit	119
Tabel 5.1 Tahun Implementasi Sistem Penganggaran Berbasis Kinerja oleh Satuan Kerja Responden	120
Tabel 5.2 Tingkat Keterlibatan Responden Dalam Penyusunan Anggaran Satuan Kerja	120
Tabel 5.3 Tingkat Pendidikan Responden	121
Tabel 5.4 Lamanya Responden Menjabat Pada Jabatan Sekarang	121
Tabel 5.5 Jenis Pelatihan Yang Diikuti Responden.....	122
Tabel 5.6 Ringkasan Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas.....	123
Tabel 5.7 Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional	124
Tabel 5.8 Nilai Rata-Rata Respon dari Masing-Masing Indikator Transformasional.....	124
Tabel 5.9 Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional.....	125
Tabel 5.10 Nilai Rata-Rata Indikator Gaya Kepemimpinan Transaksional ..	125
Tabel 5.11 Deskripsi Variabel Kompetensi Individu	126
Tabel 5.12 Deskripsi Variabel Budaya Organisasi	127
Tabel 5.13 Nilai Rata-Rata Indikator Budaya Organisasi	128
Tabel 5.14 Deskripsi Variabel Komitmen Organisasi	129
Tabel 5.15 Nilai Rata-Rata Indikator Komitmen Organisasi	129
Tabel 5.16 Deskripsi Variabel Keberhasilan Implementasi Sistem Anggaran Kinerja	130
Tabel 5.17 Persentase Tingkat Implementasi Sistem Anggaran Kinerja Menurut Persepsi Responden.....	131
Tabel 5.18 Hasil Estimasi Loading Factor Untuk Variabel Gaya Kepemimpinan	131
Tabel 5.19 Hasil Estimasi Loading Factor Untuk Dimensi Tranformasional	132
Tabel 5.20 Hasil Estimasi Loading Factor Untuk Dimensi Transaksional...	133
Tabel 5.21 Hasil Estimasi Loading Factor Untuk Variabel Kompetensi Individu	133

Tabel 5.22	Hasil Estimasi Loading Factor Untuk Variabel Budaya Organisasi	134
Tabel 5.23	Hasil Estimasi Loading Factor Untuk Variabel Komitmen Organisasi	134
Tabel 5.24	Hasil Estimasi Loading Factor Untuk Variabel Faktor Keberhasilan Implementasi	135
Tabel 5.25	Pengujian Asumsi Linieritas	137
Tabel 5.26	Pengujian Goodness Of Fit Overall Model Tahap Awal	138
Tabel 5.27	Pengujian Goodness Of Fit Overall Model Tahap Akhir	139
Tabel 5.28	Hasil Pengujian Hipotesis	141
Tabel 5.29	Hasil Pengaruh Tidak Langsung	141

DAFTAR GAMBAR

		Halaman
Gambar 2.1	Model Linear Sederhana	21
Gambar 2.2	Kerangka Kontingensi	21
Gambar 2.3	Influence Factor Affecting The Performance of Accounting Information System	46
Gambar 2.4	Satisfaction With Activity - Based Cost Management Implementation	47
Gambar 2.5	Implementing Performance-Based Program Budgeting : A System-Dynamics Perspective	48
Gambar 2.6	The Level of Culture	61
Gambar 2.7	Kerangka Nilai Kompetensi.....	63
Gambar 2.8	Central And Surface Competencies.....	73
Gambar 2.9	Gunung Es Kompetensi Manusia.....	75
Gambar 3.1	Kerangka Proses Berpikir	91
Gambar 3.2	Kerangka Konseptual	96
Gambar 4.1	Diagram Jalur	115
Gambar 5.1	Hasil Analisis SEM Tahap Akhir	139
Gambar 5.2	Hasil Pengujian Hipotesis.....	140

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1	Kuesioner 196
Lampiran 2	Peta Teori 203
Lampiran 3	Analisis Deskriptif 210
Lampiran 4	Hasil Analisis Faktor Konfirmatori 218
Lampiran 5	Uji Linieritas 223
Lampiran 6	Hasil Analisis SEM 232
Lampiran 7	Perkembangan Produk Domestik Bruto dan Produk Domestik Regional Bruto Jawa Timur 250
Lampiran 8	Jumlah dan Perkembangan serta Proporsi PAD, APBD, dan PDRB 251
Lampiran 9	Jumlah, Distribusi, dan Perkembangan Realisasi PAD 263

BAB 1

PENDAHULUAN

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Globalisasi perekonomian dunia sering dipandang sebagai ancaman bagi eksistensi negara dan perekonomian nasional, atau sebagai bentuk baru dari kolonialisme dan imperialisme internasional yang bertujuan mengintegrasikan tata ekonomi internasional, sehingga keberadaan IMF yang disertai oleh Bank Dunia dan Bank Pembangunan Asia sebagai lembaga multilateral sering menjadi sasaran kritik. Kuncoro dan Abimanyu dalam Mardiasmo (2002a:51) menyatakan bahwa globalisasi menyebabkan pergerakan dan mobilitas modal semakin tidak memiliki bendera dan lebih berdasarkan perhitungan ekonomis. Hal ini mengakibatkan negara-negara berkembang saling berlomba untuk merebut modal asing dalam bentuk investasi langsung, investasi portofolio, *licensing* dan *franchising*. Globalisasi mendorong tumbuh dan menyebarnya perusahaan multinasional (MNC) ke seluruh penjuru dunia. Hal tersebut didorong oleh motif mengejar keuntungan global, memperoleh pasokan bahan mentah, melayani pasar secara langsung, meminimalkan biaya, dan mengikuti tahap evolusi dalam internasionalisasi bisnis, serta didukung kemampuan memindahkan uang dan keuntungan di antara perusahaan afiliasinya secara internal.

Globalisasi mengakibatkan terjadinya pergeseran kekuatan ekonomi global yang memunculkan tiga *mega-market* ekonomi dunia yaitu: Uni Eropa, Amerika Utara, dan Asia Timur, sehingga Basri (2002:195) menyebutnya sebagai "*global triad*", karena dewasa ini produksi, perdagangan, dan investasi global terpusat di dalam dan di antara tiga kawasan tersebut.

Globalisasi perekonomian tidak saja menimbulkan permasalahan ekonomi tetapi juga non ekonomi, yaitu berkembangnya gagasan dan tuntutan masyarakat terhadap demokratisasi dan liberalisasi politik. Salah satu implikasi globalisasi adalah berkembangnya prinsip-prinsip yang diakui sebagai nilai-nilai global yang menuju pada terciptanya *good governance*, seperti partisipasi, transparansi, lingkungan hidup, penegakan hukum, dan hak asasi manusia.

Gelombang globalisasi tersebut merupakan proses yang tidak dapat dihentikan, oleh karenanya setiap negara harus siap menghadapi era perdagangan bebas, baik dalam kerangka AFTA, APEC maupun WTO. Salah satu kebijakan strategis pemerintah Indonesia menghadapi gelombang globalisasi tersebut dan krisis multidimensional yang berawal dari krisis moneter pada pertengahan tahun 1997 adalah pemberian otonomi daerah dengan pemberlakuan Undang-Undang No.22 Tahun 1999 dan Undang-Undang No.25 Tahun 1999. Mardiasmo (2002a:59) menyatakan bahwa kebijakan otonomi daerah merupakan langkah strategis dalam dua hal: Pertama, otonomi daerah dan desentralisasi merupakan jawaban atas permasalahan lokal bangsa Indonesia berupa ancaman disintegrasi bangsa, kemiskinan, ketidakmerataan pembangunan, rendahnya kualitas hidup masyarakat, dan masalah pembangunan sumberdaya manusia. Kedua, otonomi daerah dan desentralisasi merupakan langkah strategis bangsa Indonesia untuk menyongsong era globalisasi ekonomi dengan memperkuat basis perekonomian daerah. Dengan demikian, kebijakan tersebut diharapkan dapat meningkatkan kualitas dan kuantitas pelayanan publik dan kesejahteraan masyarakat serta memberikan ruang bagi masyarakat untuk berpartisipasi dalam proses pembangunan.

Pertumbuhan ekonomi nasional di era otonomi daerah yang diberlakukan sejak tahun 2001 tampak pada Tabel 1.1 berikut ini:

Tabel 1.1
PERTUMBUHAN PRODUK DOMESTIK BRUTO (PDB) INDONESIA
ATAS DASAR HARGA KONSTAN 2000
TAHUN 2001-2004 (%)

SEKTOR		2001	2002	2003	2004	RATA-RATA
Primer						
1.	Pertanian	4,08	3,23	4,34	4,06	3,93
2.	Pertambangan & Penggalian	0,33	1,00	-0,89	-4,61	-1,04
Sekunder						
3.	Industri Pengolahan	3,30	5,29	5,33	6,19	5,03
4.	Listrik, Gas, & Air Bersih	7,92	8,94	5,88	5,91	7,16
5.	Konstruksi	4,58	5,48	6,67	8,17	6,23
Tersier						
6.	Perdagangan, Hotel, & Restoran	4,38	3,90	5,30	5,80	4,85
7.	Pengangkutan & Komunikasi	8,10	8,39	11,56	12,70	10,19
8.	Keuangan, Persewaan, dan Jasa Preusan	6,60	6,37	7,02	7,72	6,93
9.	Jasa-jasa	3,24	3,75	3,87	4,91	3,94
PDB		3,83	4,38	4,88	5,13	4,56

Sumber : Biro Pusat Statistik, Statistik Indonesia 2004.

Tabel 1.1 tersebut menjelaskan bahwa pertumbuhan ekonomi nasional tahun 2001 hingga tahun 2004 mengalami peningkatan. Pertumbuhan ekonomi tahun 2001 hingga tahun 2004 meningkat dengan rata-rata 4,56% setahun. Pertumbuhan tersebut berasal dari sektor tersier, yakni pengangkutan dan komunikasi serta sektor sekunder yaitu listrik, gas dan air bersih. Sektor pengangkutan dan komunikasi rata-rata tumbuh sebesar 10,19% setahun. Sektor listrik, gas, dan air bersih memberikan kontribusi rata-rata sebesar 7,16% setahun. Pertumbuhan ekonomi yang membaik tersebut didukung oleh pertumbuhan yang positif seluruh sektor lapangan usaha, kecuali sektor pertambangan dan penggalian tumbuh negatif.

Sementara itu, pertumbuhan ekonomi Jawa Timur tahun 2001 hingga tahun 2004 juga mengalami peningkatan sebagaimana tampak pada Tabel 1.2 berikut ini:

Tabel 1.2
PERTUMBUHAN PRODUK DOMESTIK REGIONAL BRUTO (PDRB)
JAWA TIMUR ATAS DASAR HARGA KONSTAN 2000
TAHUN 2001-2004 (%)

SEKTOR		2001	2002	2003	2004	RATA-RATA
Sektor Primer						
1.	Pertanian	1,26	2,02	1,91	2,82	2,00
2.	Pertambangan & Penggalian	2,68	2,76	2,21	1,84	2,37
Sektor Sekunder						
3.	Industri Pengolahan	2,35	-0,73	4,46	5,28	2,84
4.	Listrik dan Air Bersih	6,23	10,78	9,94	12,31	9,82
5.	Konstruksi	0,89	1,10	1,86	1,85	5,70
Sektor Tersier						
6.	Perdagangan, Hotel & Restoran	8,08	8,32	7,92	9,25	8,39
7.	Pengangkutan & Komunikasi	2,03	13,03	5,76	6,77	6,70
8.	Keuangan, persewaan, & jasa perusahaan	5,97	5,01	3,43	6,58	6,97
9.	Jasa-jasa	3,11	3,95	3,41	3,44	3,48
PDRB		3,76	3,80	4,78	5,83	4,54

Sumber : Biro Pusat Statistik Propinsi Jawa Timur, Indikator Makro 2005.

Tabel 1.2 menjelaskan bahwa pertumbuhan ekonomi Jawa Timur tumbuh dengan rata-rata 4,54% setahun. Peningkatan pertumbuhan tersebut berasal dari sektor tersier, yaitu sektor perdagangan dan hotel dan restoran, serta sektor sekunder yaitu sektor listrik dan air bersih. Sektor perdagangan, hotel dan restoran tumbuh dengan rata-rata 8,39% setahun. Sektor listrik dan air bersih tumbuh dengan rata-rata 9,82% setahun. Pertumbuhan ekonomi Jawa Timur yang semakin membaik tersebut juga didukung oleh pertumbuhan positif semua sektor ekonomi.

Pertumbuhan ekonomi yang semakin membaik sebagaimana diuraikan tersebut, tentunya tidak lepas dari kebijakan pemerintah di bidang anggaran. Sejak

tahun 2000 secara terbuka pemerintah menyatakan bahwa kebijakan keuangan negara yang tercermin dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) didasarkan pada anggaran defisit, artinya bahwa defisit anggaran dibiayai dengan sumber-sumber pembiayaan dari dalam dan luar negeri. Indonesia sebagai negara berkembang membutuhkan pinjaman luar negeri, karena memang dana yang tersedia dari dalam negeri terbatas jumlahnya. Pemilihan sumber pembiayaan apakah sumbernya dari dalam negeri atau luar negeri memerlukan pertimbangan yang matang agar keuangan negara tidak mengalami tekanan dan tidak membebani generasi yang akan datang. Oleh karenanya, penggunaan pinjaman luar negeri diharapkan mampu menaikkan pendapatan nasional di masa yang akan datang karena ada tambahan dana yang dapat diinvestasikan dalam bentuk meningkatnya pengeluaran pemerintah dan atau investasi swasta. Dengan meningkatnya pendapatan nasional di masa yang akan datang, maka cicilan pinjaman dan bunganya sebagai aliran dana ke luar negeri harus dapat diambilkan dari pendapatan yang meningkat tersebut. Walaupun demikian, Dornbusch *et al.* dalam Wibisono dan Mirazudin (2004:444) mengemukakan bahwa anggaran defisit di negara-negara berkembang berimplikasi inflasi tinggi.

Otonomi daerah yang merupakan pelimpahan kewenangan pemerintah pusat kepada pemerintah daerah (kabupaten dan kota) yang lebih luas, berdampak pada kebutuhan pemerintah daerah akan sumber fiskal yang memadai. Untuk tujuan tersebut, UU No. 25/1999 memberikan peluang dan harapan bagi daerah untuk memperoleh sumber pembiayaan pembangunan. Sumber-sumber penerimaan dalam pelaksanaan desentralisasi menurut undang-undang tersebut

adalah terdiri dari pendapatan asli daerah, dana perimbangan (subsidi dari pemerintah pusat), pinjaman daerah dan lain-lain penerimaan yang syah.

Pemberlakuan UU No. 22/1999 dan UU No.25/999 sejak 1 Januari 2001 membawa konsekwensi pengeluaran negara untuk daerah menjadi meningkat, seperti termuat dalam Tabel 1.3 berikut ini:

Tabel 1.3
REALISASI ANGGARAN PENDAPATAN DAN BELANJA NEGARA
TAHUN 2001-2004 (Triliun Rp)

	2001	2002	2003	2004	Rata-Rata
Sumber Penerimaan					
Penerimaan dalam negeri	300,6	298,5	340,7	407,5	336,83
• Penerimaan Pajak	185,5	210,1	241,6	280,8	229,50
• Penerimaan Bukan Pajak	115,1	88,4	99,1	126,7	92,33
Hibah	0,5	0,1	0,5	0,3	0,35
Total Penerimaan	301,1	298,6	341,1	407,8	337,15
Pengeluaran					
Pengeluaran Pemerintah Pusat	260,5	224,0	258,1	306,1	262,18
• Rutin	218,9	186,7	190,3	237,7	208,40
• Pembangunan	41,6	37,3	67,7	68,4	53,75
Pengeluaran untuk daerah	81,1	96,2	120,7	129,5	106,88
• Dana perimbangan	81,1	94,7	115,5	122,8	103,53
• Dana otonomi khusus	-	3,5	9,3	6,8	6,53
Total Pengeluaran	341,6	322,2	378,8	435,6	369,05
Surplus (defisit)	-40,5	-23,6	-37,6	-27,8	-31,88
Pertumbuhan Penerimaan (%)		-0,83	14,23	19,55	11,92
Pertumbuhan Pengeluaran (%)		-5,68	17,57	14,99	8,96
Pertumbuhan Defisit (%)		-41,72	59,32	-26,06	2,82
Pertumbuhan Pengeluaran Negara untuk Daerah (%)		18,62	25,47	7,29	17,13

Sumber : Biro Pusat Statistik, Statistik Indonesia 2005 dan diolah kembali.

Tabel 1.3 menjelaskan bahwa penerimaan negara dari tahun 2001 hingga tahun 2004 masih mengandalkan sumber penerimaan dari pajak. Pengeluaran pemerintah pusat untuk pengeluaran rutin dari tahun 2001 hingga 2004 jauh lebih besar dibanding pengeluaran pembangunan. Hal ini berarti bahwa sebagian besar penerimaan dipakai untuk membiayai pengeluaran-pengeluaran yang bersifat

konsumtif. Penerimaan negara dari tahun 2001 hingga 2004 meningkat rata-rata 11,92% setahun. Pengeluaran negara dari 2001 hingga 2004 meningkat dengan rata-rata 8,96% setahun. Defisit anggaran tahun 2001 hingga 2004 menurun dengan rata-rata 2,82% setahun. Penurunan defisit anggaran ini tampaknya pemerintah mulai mengurangi utang untuk pembiayaan pembangunan.

Sementara itu, pengeluaran negara untuk daerah dari tahun 2001 – 2004 terus mengalami peningkatan dengan rata-rata 17,13% setahun. Informasi ini mengindikasikan dukungan nyata pemerintah pusat terhadap kebijakan otonomi daerah, sesuai amanat Undang-Undang No. 22/199 dan No.25/1999.

Undang-Undang No. 25/1999 yang kemudian direvisi menjadi Undang-Undang No.33/2004 memberikan kewenangan yang cukup besar bagi pemerintah daerah untuk mengelola sumberdana dan sumberdaya yang dimilikinya, baik yang berasal dari Pendapatan Asli Daerah maupun subsidi dari Pemerintah Pusat. Kewenangan yang dimiliki pemerintah daerah bukan dimaksudkan untuk memberikan penggunaan keuangan yang sebebaskan-bebasnya, akan tetapi kewenangan yang diberikan adalah kewenangan yang bertanggungjawab. Artinya kewenangan mengelola keuangan yang dimilikinya tetap harus dikendalikan atau dipertanggungjawabkan kepada masyarakat pada umumnya. Dengan demikian keberadaan sistem pengendalian dalam pengelolaan keuangan daerah menjadi mutlak keberadaannya agar supaya maksud dan tujuan dari pemberian otonomi daerah tercapai secara benar. Salah satu bentuk sistem perencanaan dan pengendalian keuangan daerah adalah sistem anggaran.

Sistem anggaran yang digunakan dalam sektor publik umumnya disesuaikan dengan peraturan yang berlaku. Peraturan yang mendasari sistem

anggaran bagi pemerintah daerah dalam kerangka otonomi daerah adalah Peraturan Pemerintah No.105 Tahun 2000 tentang Pengelolaan dan Pertanggungjawaban Keuangan Daerah, dan Keputusan Mendagri No.29 Tahun 2002 tentang Pedoman Pengurusan Pertanggungjawaban Keuangan Daerah serta Tata Cara Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah, Pelaksanaan Tatasaha Keuangan Daerah dan Penyusunan Perhitungan Anggaran Daerah. PP No.105/2000 kemudian direvisi menjadi PP No. 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah, sedangkan Kepmendagri No.29/2002 direvisi menjadi Peraturan Mendagri No.13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah.

Berdasarkan PP No.105/2000 dan Kepmendagri No.29/2002, terdapat perubahan dalam pengelolaan keuangan daerah yang selama ini dianut. Perubahan-perubahan mendasar yang terjadi antara lain:

1. Sistem penganggaran tradisional yang berorientasi pada *input* berubah menjadi sistem penganggaran kinerja yang berorientasi pada *output*.
2. Sistem anggaran yang berimbang dan dinamis berubah menjadi sistem anggaran defisit.
3. Format Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) yang semula terdiri dari pendapatan dan belanja berubah menjadi pendapatan, belanja dan pembiayaan.
4. Klasifikasi belanja pada APBD yang lama dibagi dalam belanja rutin dan belanja pembangunan, dirubah ke dalam belanja administrasi umum, belanja operasi dan pemeliharaan dan belanja modal.

5. Belanja pada sistem lama tidak dipisahkan, dengan sistem baru belanja dipisahkan ke dalam belanja publik dan belanja aparatur.
6. Pos pinjaman daerah diklasifikasikan sebagai pos pembiayaan.

Uraian tersebut menunjukkan adanya reformasi pada sistem anggaran daerah. Reformasi sistem anggaran dapat diartikan perubahan atau penggantian dari sistem anggaran lama ke sistem anggaran baru. Sistem anggaran daerah sebelum pemberlakuan peraturan tersebut adalah menggunakan sistem anggaran tradisional (*incremental, line item* dan orientasi pada *input*). Dengan peraturan tersebut, maka sistem anggaran pemerintah daerah (kabupaten/kota) adalah menggunakan sistem anggaran kinerja, yaitu sistem anggaran yang berorientasi pada *output* atau *outcome*. Penganggaran Kinerja (*Performance Budgeting*) merupakan sistem anggaran yang mengintegrasikan sistem pengukuran kinerja dalam proses penyusunan anggaran, serta mengidentifikasi visi dan misi.

Berdasarkan Keputusan Mendagri No.29/2002 bahwa sistem anggaran kinerja mulai diimplementasikan oleh pemerintah kabupaten/kota pada Tahun Anggaran 2003. Dalam rangka implementasi kebijakan ini, pemerintah (cq). Departemen Dalam Negeri telah melakukan proses pelatihan berupa *training of trainers* dan bimbingan teknis serta sosialisasi kepada pejabat-pejabat daerah. Proses pelatihan dibagi dalam dua paket, yaitu (1) pelatihan perencanaan dan anggaran dan (2) pelatihan bidang penatausahaan dan pelaporan keuangan.

Program pelatihan tersebut diharapkan dapat mengatasi kendala teknis yang berkaitan dengan implementasi sistem anggaran berbasis kinerja. Pertanyaan mendasar: Apakah dengan pelatihan-pelatihan tersebut, reformasi atau implementasi sistem perencanaan dan pengendalian dari sistem anggaran

tradisional menjadi sistem anggaran berbasis kinerja dapat berhasil? Mengingat sistem anggaran tradisional sudah lama dipraktekkan dan diimplementasikan pada pemerintah daerah di Indonesia.

Pengalaman reformasi sistem akuntansi dan anggaran untuk pemerintah kabupaten dan kota di Indonesia (Sistem Akuntansi dan Pengendalian Anggaran disingkat SAPA), yang didisain sejak tahun 1984, gagal diimplementasikan. Kegagalan tersebut disebabkan oleh dua hal. Pertama, sistem akuntansi itu tidak *implementable*. Kedua, SAPA adalah lompatan jauh dari *pen and ink journal accounting system* ke *computer-based accounting information system* yang tidak mudah diadaptasikan ke lembaga yang serba kekurangan sumberdaya, baik manusia maupun finansial (Prodjoharjono, 2002). Selanjutnya, Sugijanto dalam Bastian (2001:179) mengemukakan bahwa kendala-kendala yang dihadapi SAPA adalah: 1) tidak *applicable*, 2) tidak cukup waktu untuk sosialisasi yang efektif kepada pemerintah daerah, 3) kemampuan sumberdaya manusia khususnya di bidang pengelolaan dan pertanggungjawaban keuangan daerah yang tidak memadai, 4) dalam rangka pemberdayaan legislatif dan menikmati euforia kebebasan otonomi daerah telah berakibat diabaikannya masalah akuntansi dan pertanggungjawabannya.

Penjelasan tersebut menunjukkan bahwa perubahan sistem perencanaan dan pengendalian atau sistem anggaran tidak hanya terkait dengan pekerjaan teknik penyusunannya, akan tetapi berkaitan juga dengan persoalan perilaku pelaksana dan organisasi. Pendekatan perilaku dalam pengembangan dan implementasi sistem perencanaan dan pengendalian telah banyak menarik perhatian akademisi dan praktisi. Sistem anggaran sebagai suatu sistem

pengendalian tidak bisa dipisahkan dari pelaksana atau pengguna sistem itu sendiri. Siegel and Marconi (1989:128) mengemukakan bahwa pemahaman seksama tentang perilaku manusia adalah persyaratan utama untuk sistem perencanaan keuangan yang sukses. Dengan kata lain, pertimbangan yang tidak memadai terhadap faktor manusia dan rendahnya manajemen faktor manusia dapat menghalangi penggunaan dan keefektifan sistem (Ives and Olson, 1984; Willcocks and Mason, 1988). Hal ini juga didukung oleh hasil studi Bikson and Gutek (1984) bahwa hanya 40 % dari suatu sistem informasi baru mencapai hasil yang memuaskan, kurang dari 10% kegagalan ini diatributkan pada problem teknologi, dan *outcome* ketidakpuasan banyak disebabkan oleh faktor-faktor nonteknik. Faktor manusia adalah faktor utama menyumbang tingkat kegagalan sistem informasi 75% di Kanada (Raheb, 1992) dan hampir 60% di Malaysia (Chong, 1993).

Sejumlah studi terhadap implementasi dan penggunaan penganggaran kinerja pada organisasi sektor publik telah menggunakan persepsi dari personel yang terlibat dalam proses penganggaran. Foster and Adam (1997) menyatakan bahwa keberhasilan reformasi sistem anggaran berhubungan langsung dengan kemampuan organisasi pemerintah menyerap dan kemudian melembagakan format baru, pemrosesan dan sistem. Pernyataan tersebut mengindikasikan bahwa Foster and Adam tampaknya menggunakan pendekatan dari perspektif organisasi belajar, artinya keberhasilan perubahan sistem anggaran tergantung pada penerimaan individual dan juga pada keinginan sendiri untuk perubahan, bagaimana mereka berpikir dan berperilaku. Hal ini tentunya diperlukan program pelatihan untuk mempromosikan perubahan.

Melkers and Willoughby (1998) dalam studinya menyimpulkan bahwa yang sangat diperlukan dalam reformasi sistem anggaran adalah komitmen terhadap pengembangan ukuran kinerja dan keinginan untuk merevisi penggunaan penganggaran berbasis kinerja dalam upaya perencanaan strategis dan aktivitas-aktivitas *benchmarking*. Studi ini diinterpretasikan bahwa implementasi sistem anggaran memerlukan komitmen manajemen untuk mengembangkan ukuran kinerja dan merevisinya secara terus menerus, sehingga penganggaran kinerja diletakkan dalam kerangka untuk memenuhi rencana strategis.

Studi lanjutan dari Melkers and Willoughby (2001), menemukan bahwa problem dalam implementasi penganggaran berbasis kinerja adalah keterbatasan waktu implementasi, sumberdaya keuangan, keterbatasan sumberdaya manusia, kepemimpinan yang tidak konsisten, kurangnya komitmen personel, komputersasi sistem informasi yang tidak memadai, ketidaksesuaian format-format anggaran, pendefinisian dan pengukuran kinerja. Studi Melkers and Willoughby ini merupakan perluasan dari studi sebelumnya, yaitu menjelaskan bahwa keberhasilan implementasi penganggaran kinerja dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor teknik (komputersasi sistem informasi, format-format anggaran, sistem pengukuran kinerja) dan faktor nonteknik, seperti waktu, keuangan dan perilaku manusia (kepemimpinan, kemampuan sumberdaya personel dan komitmen). Hasil studi Melkers and Willoughby tersebut tidak menjelaskan seberapa besar kekuatan atau signifikansi dari faktor-faktor tersebut berpengaruh terhadap keberhasilan implementasi penganggaran kinerja, karena penelitiannya bersifat kualitatif. Studi Melkers dan Willoughby belum memasukkan budaya organisasi sebagai problem dalam implementasi sistem,

pada hal budaya lama dapat menghambat implementasi sistem, sebagaimana dikemukakan oleh Berry *et al.* (2000) bahwa faktor penyebab kegagalan implementasi penganggaran kinerja adalah budaya organisasi.

Studi perilaku dalam penganggaran sektor publik di Indonesia pada akhir-akhir ini telah mendapat perhatian luas dari para akademisi, seperti studi tentang hubungan senjangan anggaran (*budgetary slack*) dengan tingkat ketergantungan pemerintah daerah pada pemerintah pusat (Mardiasmo, 2001). Pengaruh kapasitas individu terhadap budaya, tekanan sosial dan senjangan anggaran (Yuhertiana, 2004). Pengaruh kejelasan sasaran anggaran, sistem kontrol akuntansi, terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi (Darma, 2004). Studi-studi tersebut tidak menghubungkan faktor perilaku dengan implementasi sistem anggaran kinerja yang saat ini menjadi program seluruh pemerintah daerah di Indonesia.

Studi ini merupakan pengembangan parsial dari studi yang dilakukan oleh Melkers and Willoughby (2001). Hasil studi Melkers dan Willoughby mengenai implementasi penganggaran berbasis kinerja pada negara-negara bagian di Amerika Serikat memberikan dasar pengujian lebih lanjut untuk kasus di Indonesia. Studi ini memfokuskan pada persepsi dari pelaksana atau pengguna sistem anggaran kinerja pada satuan kerja perangkat daerah (kabupaten/kota). Perbedaan studi ini dengan studi Melkers and Willoughby terletak pada rancangan penelitian, variabel yang diamati, dan metode analisis. Rancangan penelitian sebelumnya bersifat eksplorasi, sedangkan rancangan studi ini bersifat eksplanatori. Variabel yang diamati dalam studi ini terfokus pada pengaruh variabel-variabel perilaku, meliputi gaya kepemimpinan, kompetensi individu

terhadap budaya organisasi dan komitmen organisasi serta keberhasilan implementasi sistem anggaran kinerja. Gaya kepemimpinan dapat berpengaruh terhadap budaya organisasi, karena pemimpin dengan menyatakan visi yang jelas dan memberikan harapan bagi pengikut atau bawahan serta dikomunikasikan dengan jelas, dapat memandu tindakan anggota organisasi pada nilai-nilai yang diyakini untuk mencapai tujuan dan visi bersama. Gaya kepemimpinan dapat berpengaruh terhadap komitmen organisasi, misalnya perusahaan melalui pemimpinnya memberikan imbalan yang adil dan menarik, memperhatikan persoalan yang dianggap penting oleh karyawan, memotivasi karyawan berinovasi untuk mewujudkan visi dan tujuan organisasi, maka karyawan akan meningkatkan komitmennya atau mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi keberhasilan implementasi sistem anggaran kinerja, karena pemimpin berkepentingan atas sistem yang diimplementasikan organisasi, baik untuk pengambilan keputusan, maupun untuk monitoring dan evaluasi kinerja bawahan, misalnya dengan memberikan dukungan, memberikan motivasi, mengkomunikasikan visi dan misi organisasi secara jelas sehingga menimbulkan harapan baru bagi bawahan, mengarahkan bawahan dan memberikan imbalan bagi bawahan yang berprestasi baik. Budaya organisasi dapat mempengaruhi komitmen organisasi, karena karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi menunjukkan adanya kesesuaian antara nilai-nilai yang dianut individu karyawan dengan nilai-nilai atau budaya organisasi. Keberhasilan implementasi sistem juga akan dipengaruhi oleh kompetensi individu pelaksana sistem itu sendiri. Pada dasarnya kompetensi terbentuk melalui pendidikan, pelatihan dan pengalaman. Semakin baik tingkat pendidikan karyawan, sering

mengikuti pelatihan dan berpengalaman, maka semakin baik pengetahuan dan keterampilannya. Karyawan yang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang memadai akan menunjang keberhasilan implementasi sistem. Kompetensi individu dapat berpengaruh terhadap budaya organisasi, karena kompetensi yang memadai dapat membentuk dan merubah persepsi yang dianut bersama dalam organisasi. Kompetensi juga dapat berpengaruh terhadap komitmen organisasi, karena karyawan yang memiliki kompetensi, memiliki juga pemahaman lebih baik mengenai hubungan antara karyawan dan organisasi, sehingga karyawan akan melibatkan diri untuk tujuan organisasi dan mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi dapat menerima dan mendukung setiap perubahan yang dilakukan organisasi, misalnya perubahan sistem dalam organisasi, khususnya implementasi sistem anggaran kinerja.

Metode analisis yang digunakan Melkers and Willoughby adalah metode kualitatif, sehingga hasilnya tidak menunjukkan kekuatan atau signifikansi pengaruh dari masing-masing variabel yang diteliti. Metode analisis dalam studi ini adalah metode analisis pemodelan persamaan struktural (*Structural Equation Modelling*), sehingga hasil studi ini diharapkan dapat menjelaskan signifikansi pengaruh dari variabel yang diteliti. Selain itu, studi ini dimaksudkan juga untuk menentukan daerah yang berhasil melaksanakan otonomi daerah ditinjau dari pendapatan asli daerahnya. Untuk maksud yang terakhir ini, analisis tidak menggunakan SEM.

Motivasi dipilihnya penelitian ini karena jarang, dan ingin membuktikan pengaruh faktor perilaku dalam menunjang keberhasilan implementasi sistem

anggaran kinerja yang menjadi program pemerintah daerah di Indonesia, termasuk di Jawa Timur. Penelitian ini sangat penting guna mendukung program otonomi daerah

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang tersebut, disusun rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi?
2. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi?
3. Apakah kompetensi individu berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi?
4. Apakah kompetensi individu berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi?
5. Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi?
6. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan implementasi sistem anggaran kinerja?
7. Apakah kompetensi individu berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan implementasi sistem anggaran kinerja?
8. Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan implementasi sistem anggaran kinerja?
9. Apakah komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan implementasi sistem anggaran kinerja?

10. Apakah daerah kabupaten dan kota dalam studi ini telah dikategorikan sebagai daerah otonomi ditinjau dari segi Pendapatan Asli Daerah-nya?

1.3 Tujuan Studi

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka tujuan studi yang ingin dibuktikan adalah sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis dan membuktikan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap budaya organisasi.
2. Untuk menganalisis dan membuktikan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi.
3. Untuk menganalisis dan membuktikan pengaruh kompetensi individu terhadap budaya organisasi.
4. Untuk menganalisis dan membuktikan pengaruh kompetensi individu terhadap komitmen organisasi.
5. Untuk menganalisis dan membuktikan pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi.
6. Untuk menganalisis dan membuktikan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap keberhasilan implementasi sistem anggaran kinerja.
7. Untuk menganalisis dan membuktikan pengaruh kompetensi individu terhadap keberhasilan implementasi sistem anggaran kinerja.
8. Untuk menganalisis dan membuktikan pengaruh budaya organisasi terhadap keberhasilan implementasi sistem anggaran kinerja.
9. Untuk menganalisis dan membuktikan pengaruh komitmen organisasi terhadap keberhasilan implementasi sistem anggaran kinerja.

10. Untuk mengetahui daerah kabupaten dan kota dalam studi ini yang dikategorikan telah melaksanakan otonomi daerah ditinjau dari segi Pendapatan Asli Daerah-nya.

1.4 Manfaat Studi

Manfaat yang dihasilkan dari studi ini secara garis besar adalah sebagai berikut:

1. Hasil studi ini dapat memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu pengetahuan dibidang akuntansi keperilakuan (*behavioral accounting*), khususnya *behavioral budgeting* sektor publik, terutama peranan variabel-variabel kontingensi (gaya kepemimpinan, kompetensi, budaya organisasi, komitmen) dalam menjelaskan keberhasilan implementasi sistem perencanaan dan pengendalian (sistem anggaran kinerja) bagi organisasi sektor publik, dan sekaligus sebagai justifikasi terhadap teori kontingensi.
2. Memberikan informasi yang bermanfaat bagi para eksekutif/pejabat pemerintah daerah mengenai pentingnya memperhatikan faktor perilaku manusia, khususnya variabel gaya kepemimpinan, kompetensi individu, budaya organisasi, dan komitmen organisasi dalam implementasi sistem perencanaan dan anggaran.
3. Bagi peneliti selanjutnya yang berminat dalam penganggaran sektor publik, dapat dijadikan referensi untuk pengembangan penelitian-penelitian lebih lanjut.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Studi ini bertitik tolak pada konsep aspek perilaku dalam akuntansi (*behavioral accounting*). Konsep ini menjelaskan bahwa dimensi akuntansi berhubungan dengan perilaku manusia. Perilaku manusia berhubungan dengan perancangan, pengkontruksian, dan penggunaan sistem informasi akuntansi. Berdasarkan konsep tersebut, maka fokus studi ini adalah pada bagaimana aspek perilaku mempengaruhi implementasi sistem perencanaan dan pengendalian akuntansi di sektor publik, khususnya sistem anggaran kinerja yang diimplementasikan pada pemerintah daerah.

Pembahasan teoritis sesuai dengan fokus studi tersebut adalah mensintesis konsep-konsep dan hasil studi sistem informasi, sistem akuntansi manajemen dan perilaku organisasi. Pendekatan kontingensi digunakan dalam mempelajari aspek-aspek perilaku tersebut dalam menentukan keberhasilan implementasi sistem anggaran kinerja.

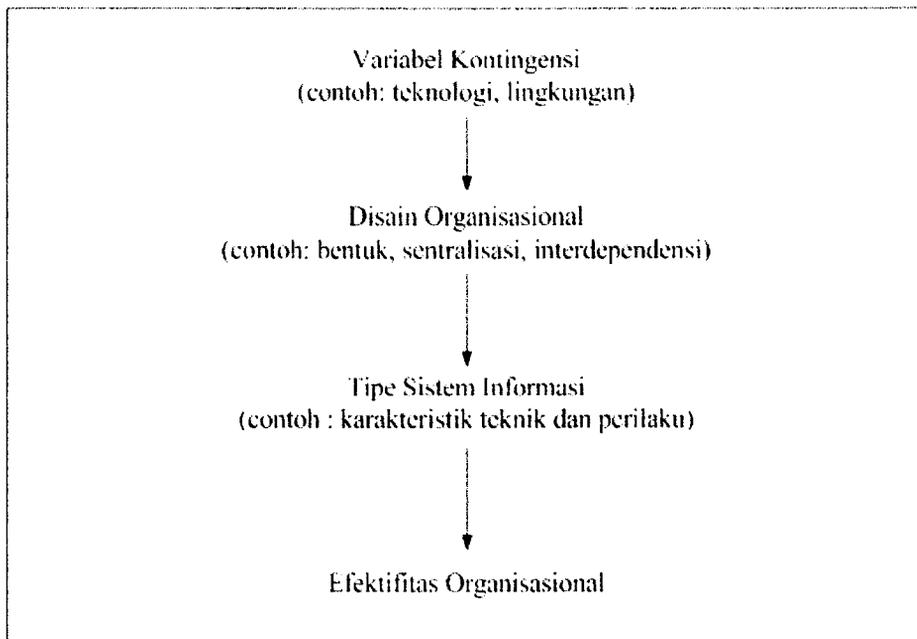
2.1.1 Teori Kontingensi

Teori kontingensi telah mendominasi penelitian aspek perilaku dalam rancangan sistem informasi. Teori kontingensi menyatakan bahwa tidak ada sistem informasi yang secara universal tepat diterapkan pada semua keadaan dan seluruh lokasi. Dalam teori ini, juga menyatakan bahwa terdapat faktor situasional lainnya yang mungkin saling berinteraksi dalam mempengaruhi situasi tertentu. Teori ini mengidentifikasi bentuk-bentuk pengendalian yang

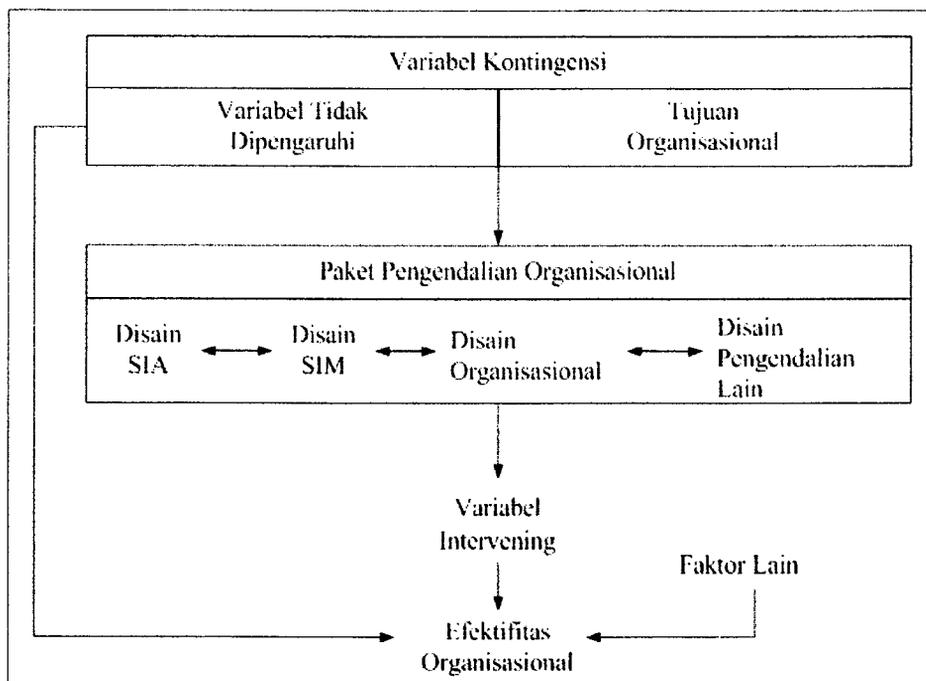
optimal dalam kondisi operasi yang berbeda-beda dan berupaya menjelaskan bagaimana prosedur pengendalian beroperasi. Dengan kata lain keberhasilan implementasi suatu sistem tidak hanya tergantung pada suatu faktor tertentu saja akan tetapi dipengaruhi oleh banyak faktor (Rayburn and Rayburn, 1991).

Otley (1980) membangun dua kerangka kontingensi dalam sistem informasi akuntansi, sebagaimana termuat pada Gambar 2.1 dan Gambar 2.2. Pada Gambar 2.1. dinyatakan bahwa variabel kontingensi (teknologi, lingkungan) berpengaruh terhadap disain organisasi (bentuk organisasi, sentralisasi atau desentralisasi, saling ketergantungan). Disain organisasi berpengaruh terhadap tipe sistem informasi akuntansi (seperti karakteristik perilaku individu, kelompok dan organisasi serta faktor teknis dari sistem), dan pada gilirannya tipe sistem informasi akuntansi berpengaruh terhadap efektifitas organisasi. Pada Gambar 2.2, Otley mengembangkan kerangka yang menjelaskan bahwa variabel kontingensi dapat berpengaruh langsung terhadap paket sistem pengendalian organisasi, seperti Sistem Informasi Akuntansi, Sistem Informasi Manajemen, Disain Organisasi, dan Rancangan Pengendalian lain. Paket pengendalian organisasi juga dapat berinteraksi satu sama lain. Selanjutnya sistem pengendalian organisasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap efektifitas organisasi atau melalui variabel mediasi (*intervening*). Pemikiran Otley tersebut menjelaskan bahwa variabel kontingensi dan faktor lain dapat berpengaruh langsung (*direct effect*) dan tidak langsung (*indirect effect*) terhadap sistem pengendalian dan efektifitas organisasi.

Gambar selengkapnya dapat dilihat pada Gambar 2.1 dan Gambar 2.2 berikut ini:



Gambar 2.1
MODEL LINEAR SEDERHANA
Sumber : Otley, D.T. 1980.



Gambar 2.2
KERANGKA KONTINGENSI
Sumber : Otley, D.T. 1980.

Dalam literatur akuntansi, para pendukung teori kontingensi menyampaikan variabel kontingensi dengan versi yang berbeda. Seperti Brownell (1982) mengklasifikasikan variabel kontingensi menjadi empat kelompok, seperti pada Tabel 2.1, dan Govindarajan (1986) mengklasifikasi variabel kontingensi menjadi dua, yaitu atribut psikologis individu, dan kontekstual organisasi, seperti pada Tabel 2.2.

Tabel 2.1
KLASIFIKASI VARIABEL KONTINGENSI

Budaya	Organisasional	Interpersonal	Personal
Budaya	Stabilitas	Gaya Kepemimpinan	<i>Locus of control</i>
Legal	Lingkungan	Karakteristik tugas	Autoritarian
Agama	Teknologi	Karakteristik kelompok	
Ras	Ketidakpastian Tugas	Situasi, tekanan tugas	
	Struktur organisasi	Ukuran kelompok	
		Kesesuaian antara individu dengan tugas	

Sumber : Brownell, P., 1982.

Tabel 2.2
VARIABEL KONTEKSTUAL ORGANISASI DAN INDIVIDU

Atribut Psikologi Individu	Kontekstual Organisasi
<i>Locus of control</i>	Struktur organisasi
Gaya Kepemimpinan	Budaya organisasi
Motivasi	Teknologi produksi
Sikap	Faktor pasar
Komitmen	Lingkungan organisasi
Karakteristik kelompok	Sistem kompensasi
Tekanan tugas	Strategi
	Kesulitan tugas

Sumber : Govindarajan, V., 1986.

Tabel 2.1 dan Tabel 2.2 menunjukkan bahwa faktor kontingensi yang mempengaruhi sistem perencanaan dan pengendalian, dapat dikelompokkan menjadi dua faktor, yaitu faktor internal dan faktor eksternal organisasi. Faktor

internal merupakan faktor yang berhubungan dengan faktor organisasional (seperti faktor-faktor keterlibatan manusia dalam implementasi sistem), sedangkan faktor eksternal merupakan faktor yang menuntut organisasi menyesuaikan dengan kekuatan eksternal (seperti faktor lingkungan dan teknologi). Dalam studi ini memfokuskan pada faktor internal atau organisasional, khususnya faktor perilaku sebagai determinan keberhasilan implementasi penganggaran kinerja.

Sejumlah studi yang telah mendemonstrasikan faktor-faktor kunci dalam menentukan keberhasilan implementasi sistem manajemen biaya berbasis aktivitas adalah berhubungan dengan faktor-faktor perilaku (Shield and Young, 1989; Anderson, 1995; Shields, 1995; Krumwiede, 1998; Foster and Swenson, 1997; Gowan and Klammer, 1997; Chenhall, 2004).

Shields and Young dalam Foster and Swenson (1997) mengidentifikasi faktor determinan keberhasilan implementasi sistem manajemen biaya berbasis aktivitas, yaitu meliputi: dukungan manajemen puncak, pelatihan, hubungan dengan evaluasi kinerja/kompensasi, hubungan dengan inisiatif kualitas, dan kecukupan sumberdaya. Shields dalam Foster and Swenson (1997) mengidentifikasi faktor determinan keberhasilan implementasi sistem manajemen biaya berbasis aktivitas meliputi, kompensasi, kontrol, komitmen, budaya, perubahan proses, dan pendidikan berkelanjutan.

Sharma and Nandan (2000) mengemukakan bahwa *Management Accounting and Control System Changes* (termasuk metode anggaran yang digunakan, metode penentuan biaya, senjangan anggaran, dan manipulasi data akuntansi) adalah kontingen terhadap variabel lingkungan (*environment*),

teknologi (*technology*), ukuran (*size*), struktur organisasi (*organization structure*), kultur (*culture*) dan strategi (*strategy*).

Siegel and Marconi (1989:132), menyatakan bahwa ukuran dan struktur organisasi, gaya kepemimpinan, tipe sistem kontrol, stabilitas lingkungan merupakan faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja dimana perencanaan terjadi. Lingkungan kerja atau budaya organisasi mempengaruhi perilaku dan oleh karena itu mempengaruhi proses perencanaan. Konsep perilaku yang berdampak pada penetapan tujuan dari proses perencanaan adalah partisipasi, kesesuaian tujuan dan komitmen. Welsch *et al.* (1988:30), mengemukakan bahwa penerapan program penganggaran memerlukan komitmen dari semua tingkatan manajemen.

Melkers and Willoughby (2001), membuktikan bahwa problem implementasi penganggaran kinerja meliputi keterbatasan waktu implementasi, kepemimpinan yang tidak konsisten, keterbatasan sumberdaya personel, keterbatasan sumberdaya keuangan, kurangnya komitmen manajemen dan personel, pendefinisian dan penetapan pengukuran kinerja, komputerisasi sistem informasi, dan ketidaksesuaian format-format anggaran.

Berdasarkan uraian tersebut, bahwa variabel determinan keberhasilan atau kegagalan implementasi sistem (baik sistem manajemen biaya maupun sistem penganggaran), ternyata para peneliti memiliki preferensi berbeda. Hal ini memberikan bukti eksistensi teori kontingensi. Dalam penelitian ini, variabel kontingensi yang diamati sebagai variabel determinan keberhasilan implementasi sistem anggaran berbasis kinerja dibatasi pada variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen organisasi dan kompetensi individu. Variabel-variabel tersebut diharapkan dapat menjelaskan implementasi sistem anggaran kinerja yang telah menjadi kebijakan pemerintah.

2.1.2 Sistem Pengendalian Keuangan Daerah

Siegel and Marconi (1989:76) mengklasifikasi sistem pengendalian menjadi sistem pengendalian formal dan sistem pengendalian informal. Sistem pengendalian formal adalah sistem pengendalian yang terstruktur dan dirancang sebagai suatu proses yang cocok untuk mencapai tujuan tertentu, seperti sistem budget, laporan akuntansi, standar biaya, dan pusat-pusat pertanggungjawaban. Pengendalian dengan intuisi, norma-norma tak tertulis, dan kultur merupakan sistem pengendalian informal.

Hopwood dalam Faisal (2001) membedakan antara pengendalian administratif, dan pengendalian sosial. Pengendalian administrasi terbagi menjadi pengendalian akuntansi dan non akuntansi (perilaku dan personal). Pengendalian administratif meliputi struktur otoritas, peraturan-peraturan formal, prosedur standar pengoperasian, standar untuk mengukur perilaku para manajer dan pekerja, anggaran, imbalan dan sistem insentif. Pengendalian perilaku meliputi aktivitas pengawasan, monitoring aktivitas yang sedang berjalan, dan mengamati apakah anggota organisasi berperilaku sesuai dengan cara yang dikehendaki. Pengendalian personal meliputi pembuatan kebijakan-kebijakan yang menyangkut sumberdaya manusia. Sedangkan pengendalian sosial termasuk dalam pengendalian informal.

Mekanisme pengendalian keuangan daerah dapat dilakukan dengan menggunakan informasi akuntansi yaitu melalui penggunaan sistem akuntansi yang menghasilkan informasi pertanggungjawaban pengelolaan keuangan daerah dan dalam bentuk non akuntansi serta pengendalian sosial (misalnya peranserta masyarakat daerah). Bagaimanapun keberhasilan pengelolaan keuangan daerah

sangat besar ketergantungannya terhadap besarnya mekanisme pengendalian baik berbentuk sistem akuntansi maupun dalam bentuk pengendalian non akuntansi dan sosial.

Sistem pengendalian keuangan daerah sebelum otonomi daerah adalah sistem anggaran *line items* dan *incremental*. Dalam era otonomi daerah, sistem pengendalian keuangan daerah yang termuat dalam PP 105/2000 dan Surat Keputusan Mendagri No. 29/2002 adalah Sistem Anggaran Kinerja. Peraturan Pemerintah dan Kepmendagri tersebut kemudian direvisi menjadi Peraturan Pemerintah No.58 Tahun 2005 dan Peraturan Mendagri No.13 Tahun 2006, dan istilah anggaran kinerja diganti dengan anggaran prestasi kerja. Secara konseptual kedua istilah tersebut adalah identik, karena orientasinya sama yaitu kinerja atau hasil yang ingin dicapai.

2.1.3 Penganggaran Sektor Publik

2.1.3.1 Definisi Anggaran Publik

Istilah penganggaran dan anggaran adalah berbeda. Anggaran didefinisikan oleh berbagai pakar secara berbeda melalui beberapa literatur baik dalam maupun luar negeri. Mardiasmo (2002) menyatakan bahwa anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial, sedangkan penganggaran adalah proses atau metode untuk mempersiapkan suatu anggaran. Dalam studi ini istilah penganggaran dianalogkan dengan sistem anggaran, karena kedua istilah tersebut mengandung unsur metode, prosedur dan proses anggaran.

Sugijanto (1995:22) memberikan batasan mengenai anggaran pemerintah adalah statemen mengenai rencana pengeluaran yang diusulkan, dan pendapatan

yang diharapkan diterima pada masa yang akan datang, termasuk data pengeluaran dan pendapatan yang telah terjadi di masa lalu maupun yang sedang berjalan.

The National Committee on Governmental Accounting (NCGA), sekarang disebut *Government Accounting Standard Board* dalam Rosjidi (2000:48):

Anggaran adalah rencana operasi keuangan yang mencakup estimasi pengeluaran yang diusulkan dan sumber pendapatan yang diharapkan untuk membiayainya dalam periode waktu tertentu.

Mardiasmo (2002:62) menyatakan bahwa anggaran publik berisi rencana kegiatan yang direpresentasikan dalam bentuk rencana perolehan dan belanja dalam satuan moneter. Dalam bentuk yang paling sederhana anggaran publik merupakan suatu dokumen yang menggambarkan kondisi keuangan dari suatu organisasi yang meliputi informasi mengenai pendapatan, belanja dan aktivitas.

Bastian (2001:79) menginterpretasikan anggaran sebagai paket pernyataan perkiraan penerimaan dan pengeluaran yang diharapkan akan terjadi dalam satu atau beberapa periode mendatang. Di dalam tampilan anggaran selalu disertakan data penerimaan dan pengeluaran yang terjadi di masa lalu.

Dari berbagai pendapat tentang definisi anggaran pemerintah/publik tersebut, dapat disimpulkan bahwa anggaran pemerintah ialah suatu daftar yang rinci tentang penerimaan dan pengeluaran pemerintah yang diharapkan dalam jangka waktu tertentu, biasanya satu tahun. Anggaran juga dapat didefinisikan dalam arti sempit yaitu anggaran negara hanya meliputi rencana pengeluaran dan penerimaan dalam satu tahun saja, sedangkan dalam arti yang luas anggaran meliputi suatu daur atau siklus anggaran.

Penganggaran dalam organisasi sektor publik (pemerintah) merupakan tahapan yang cukup rumit dan mengandung nuansa politik yang tinggi. Dalam organisasi sektor publik penganggaran merupakan suatu proses politik. Anggaran sektor publik merupakan instrumen akuntabilitas atas pengelolaan dana publik dan pelaksanaan program – program yang dibiayai dengan uang publik.

2.1.3.2 Fungsi Anggaran

Mardiasmo (2002:63), mengemukakan bahwa anggaran sektor publik mempunyai beberapa fungsi utama yaitu (1) sebagai alat perencanaan, (2) alat pengendalian (3) alat kebijakan fiskal, (4) alat politik (5) alat koordinasi dan komunikasi, (6) alat penilaian kinerja, (7) alat motivasi dan (8) alat menciptakan ruang politik.

Anggaran sebagai alat perencanaan (*planning tool*)

Anggaran merupakan alat perencanaan manajemen untuk mencapai tujuan organisasi. Anggaran sektor publik dibuat untuk merencanakan tindakan apa yang akan dilakukan oleh pemerintah berapa biaya yang dibutuhkan dan berapa hasil yang diperoleh dari belanja pemerintah tersebut.

Anggaran sebagai alat perencanaan digunakan untuk :

- a. Merumuskan tujuan serta sasaran kebijakan agar sesuai dengan visi dan misi yang ditetapkan.
- b. Merencanakan berbagai program dan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi serta merencanakan alternatif sumber pembiayaannya.
- c. Mengalokasi dana pada berbagai program dan kegiatan yang telah disusun
- d. Menentukan indikator kinerja dan tingkat pencapaian strategi.

Anggaran sebagai alat pengendalian (*control test*)

Sebagai alat pengendalian anggaran memberikan rencana detail atas pendapatan dan pengeluaran pemerintah agar pembelanjaan yang dilakukan dapat dipertanggungjawabkan kepada publik. Tanpa anggaran, pemerintah tidak dapat mengendalikan pemborosan–pemborosan pengeluaran.

Anggaran sebagai instrumen pengendalian digunakan untuk menghindari adanya *overspending*, *underspending* dan salah sasaran (*misappropriation*) dalam pengalokasian anggaran pada bidang lain yang bukan merupakan prioritas. Anggaran merupakan alat untuk memonitor kondisi keuangan dan pelaksanaan operasional program atau kegiatan pemerintah.

Sebagai alat pengendalian manajerial, anggaran sektor publik digunakan untuk meyakinkan bahwa pemerintah mempunyai uang yang cukup untuk memenuhi kewajibannya. Selain itu anggaran digunakan untuk memberi informasi dan meyakinkan legislatif bahwa pemerintah bekerja secara efisien, tanpa ada korupsi dan pemborosan.

Pengendalian anggaran publik dapat dilakukan melalui empat cara yaitu :

- a) Membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang dianggarkan.
- b) Menghitung selisih anggaran (*favourable dan unfavourable variances*).
- c) Menemukan penyebab yang dapat dikendalikan (*controllable*) dan tidak dapat dikendalikan (*uncontrollable*) atas suatu varians.
- d) Merevisi standar biaya atau target anggaran untuk tahun berikutnya.

Anggaran sebagai alat kebijakan fiskal (*fiscal test*)

Anggaran sebagai alat kebijakan fiskal pemerintah digunakan untuk menstabilkan ekonomi dan mendorong pertumbuhan ekonomi. Melalui anggaran

publik tersebut dapat diketahui arah kebijakan fiskal pemerintah, sehingga dapat dilakukan prediksi – prediksi dan estimasi ekonomi.

Anggaran sebagai alat politik (*political tool*)

Pada sektor publik, anggaran merupakan dokumen politik sebagai bentuk komitmen eksekutif dan kesepakatan legislatif atas penggunaan dana publik untuk kepentingan tertentu. Anggaran bukan sekedar masalah teknis akan tetapi lebih merupakan alat politik (*political tool*). Oleh karena itu pembuatan anggaran publik membutuhkan *political skill coalition building*, keahlian bernegosiasi, dan pemahaman tentang prinsip manajemen keuangan publik oleh para manajer publik.

Anggaran sebagai alat koordinasi dan komunikasi (*coordination and communication tool*)

Setiap unit kerja pemerintahan terlibat dalam proses penyusunan anggaran. Anggaran publik merupakan alat koordinasi antar bagian dalam pemerintahan. Disamping itu anggaran publik juga berfungsi sebagai alat komunikasi antar unit kerja dalam lingkungan eksekutif. Anggaran harus dikomunikasikan keseluruhan bagian organisasi untuk dilaksanakan.

Anggaran sebagai alat penilaian kinerja (*performance measurement tool*)

Kinerja eksekutif akan dinilai berdasarkan pencapaian target anggaran dan efisiensi pelaksanaan anggaran. Kinerja manajer publik dinilai berdasarkan berapa yang berhasil ia capai dikaitkan dengan anggaran yang telah ditetapkan.

Anggaran sebagai alat motivasi (*motivation test*)

Anggaran dapat digunakan sebagai alat untuk memotivasi manajer dan stafnya agar bekerja secara ekonomis, efektif dan efisien dalam mencapai target

dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Agar dapat memotivasi pegawai anggaran hendaknya bersifat *challenging but attainable* atau *demanding but achievable*. Maksudnya adalah target anggaran hendaknya jangan terlalu tinggi sehingga tidak dapat dipenuhi namun juga jangan terlalu rendah sehingga terlalu mudah untuk dicapai.

Anggaran sebagai alat untuk menciptakan ruang publik (*public sphere*)

Anggaran publik tidak boleh diabaikan oleh kabinet, birokrat, dan DPR/DPRD. Masyarakat LSM, Perguruan Tinggi dan berbagai organisasi kemasyarakatan harus terlibat dalam proses penganggaran publik.

2.1.3.3 Pendekatan Penyusunan Anggaran

Mardiasmo (2000:75), mengemukakan bahwa anggaran sektor publik sebagai sebuah sistem perencanaan telah mengalami banyak perkembangan. Sistem perencanaan dan anggaran publik berkembang dan berubah sesuai dengan dinamika perkembangan manajemen sektor publik dan perkembangan tuntutan yang muncul di masyarakat. Secara garis besar terdapat dua pendekatan utama yang memiliki perbedaan mendasar, yaitu pendekatan tradisional atau anggaran tradisional dan pendekatan Manajemen Publik Baru (*New Public Management*).

Penganggaran Tradisional

Penganggaran tradisional merupakan pendekatan yang banyak digunakan di negara berkembang. Terdapat dua ciri utama dalam pendekatan ini yaitu: a) cara penyusunan anggaran yang didasarkan atas pendekatan *incrementalism*; b) struktur dan susunan anggaran yang bersifat *line item*. Ciri lain yang melekat pada pendekatan tradisional tersebut adalah: a) cenderung sentralistis, b) bersifat

spesifikasi, c) tahunan, dan d) menggunakan prinsip anggaran bruto. Struktur anggaran tradisional dengan ciri-ciri tersebut tidak mampu mengungkapkan besarnya dana yang dikeluarkan untuk setiap kegiatan, dan bahkan anggaran tradisional tersebut gagal dalam memberikan informasi tentang besarnya rencana kegiatan. Oleh karena tidak tersedianya berbagai informasi tersebut maka satu-satunya tolok ukur yang dapat digunakan untuk tujuan pengawasan hanyalah tingkat kepatuhan penggunaan anggaran (*input*).

a. Incrementalism

Penganggaran tradisional bersifat *incrementalism*, yaitu hanya menambah atau mengurangi jumlah rupiah pada item-item anggaran yang sudah ada sebelumnya dengan menggunakan data tahun sebelumnya sebagai dasar untuk menyesuaikan besarnya penambahan atau pengurangan tanpa dilakukan kajian yang mendalam. Pendekatan semacam ini tidak saja belum menjamin terpenuhinya kebutuhan riil, namun juga dapat mengakibatkan kesalahan yang terus berlanjut. Hal ini disebabkan karena kita tidak pernah tahu apakah pengeluaran periode sebelumnya yang dijadikan sebagai tahun dasar penyusunan anggaran tahun ini telah didasarkan atas kebutuhan yang wajar.

Masalah utama penganggaran tradisional adalah terkait dengan tidak adanya perhatian terhadap konsep *value for money*. Konsep ekonomi, efisiensi dan efektivitas, seringkali tidak dijadikan pertimbangan dalam penyusunan anggaran tradisional. Dengan tidak adanya perhatian terhadap konsep *value for money* ini, seringkali pada akhir tahun anggaran terjadi kelebihan anggaran yang pengalokasiannya kemudian dipaksakan pada aktivitas-aktivitas yang sebenarnya kurang penting untuk dilaksanakan.

Penganggaran tradisional yang bersifat “*incrementalism*” cenderung menerima konsep harga pokok pelayanan historis (*historic cost of service*) tanpa memperhatikan pertanyaan seperti :

1. Apakah pelayanan tertentu yang dibiayai dengan pengeluaran pemerintah masih dibutuhkan atau masih menjadi prioritas ?
2. Apakah pelayanan yang diberikan telah terdistribusi secara adil dan merata diantara kelompok masyarakat?
3. Apakah pelayanan diberikan secara ekonomis dan efisien?
4. Apakah pelayanan yang diberikan mempengaruhi kebutuhan politik ?

Akibat digunakannya harga pokok pelayanan historis tersebut adalah suatu item program atau kegiatan akan muncul lagi dalam anggaran tahun berikutnya meskipun sebenarnya item tersebut sudah tidak dibutuhkan.

b. Line Item

Ciri lain penganggaran tradisional adalah struktur anggaran bersifat *line item* yang didasarkan atas dasar sifat (*nature*) dari penerimaan dan pengeluaran. Metode *line-item budget* tidak memungkinkan untuk menghilangkan item-item penerimaan atau pengeluaran, yang telah ada dalam struktur anggaran walaupun sebenarnya secara riil item tertentu sudah tidak relevan lagi untuk digunakan pada periode sekarang. Karena sifatnya yang demikian, penggunaan anggaran tradisional tidak memungkinkan untuk dilakukan penilaian kinerja secara akurat, karena satu-satunya tolok ukur yang dapat digunakan adalah semata-mata pada ketaatan dalam menggunakan dana yang diusulkan.

c. Kelemahan Penganggaran Tradisional

Dilihat dari berbagai sudut pandang, metode penganggaran tradisional memiliki beberapa kelemahan antara lain :

1. Hubungan yang tidak memadai (terputus) antara anggaran tahunan dengan rencana pembangunan jangka panjang
2. Pendekatan *incremental* menyebabkan sejumlah besar pengeluaran tidak pernah dinilai secara menyeluruh efektifitasnya.
3. Lebih berorientasi pada *input* dari pada *output*. Hal tersebut menyebabkan anggaran tradisional tidak dapat dijadikan sebagai alat untuk membuat kebijakan dan pilihan sumberdaya, atau memonitor kinerja. Kinerja dievaluasi dalam bentuk apakah dana lebih habis dibelanjakan, bukan apakah tujuan tercapai.
4. Sekat-sekat antar departemen yang kaku membuat tujuan nasional secara keseluruhan sulit dicapai. Keadaan tersebut berpeluang menimbulkan konflik, *overlapping*, kesenjangan, dan persaingan antar departemen.
5. Proses anggaran terpisah untuk pengeluaran rutin dan pengeluaran modal/investasi.
6. Anggaran tradisional bersifat tahunan. Anggaran tahunan tersebut sebenarnya terlalu pendek, terutama untuk proyek modal dan hal tersebut dapat mendorong praktik-praktik yang tidak diinginkan (korupsi dan kolusi)
7. Sentralisasi penyiapan anggaran, ditambah dengan informasi yang tidak memadai menyebabkan lemahnya perencanaan anggaran. Sebagai akibatnya adalah munculnya *budget padding* atau *budgetary slack* (senjangan anggaran).

8. Persetujuan anggaran yang terlambat, sehingga gagal memberikan mekanisme pengendalian untuk pengeluaran yang sesuai, seperti seringnya dilakukan revisi anggaran dan manipulasi anggaran.
9. Aliran informasi (sistem informasi finansial) yang tidak memadai yang menjadi dasar mekanisme pengendalian rutin, mengidentifikasi masalah dan tindakan.

Penganggaran Publik dengan Pendekatan NPM (*New Public Management*).

Pendekatan manajemen modern di sektor publik pada awalnya muncul di Eropa tahun 1980-an dan populer tahun 1990-an sebagai reaksi terhadap tidak memadainya model administrasi publik tradisional. Organisasi sektor publik sering digambarkan tidak produktif, tidak efisien, rendah kualitas, miskin inovasi dan kreativitas. Kemudian Christopher Hood dalam Mahmudi (2005:35) memperkenalkannya konsep tersebut dengan istilah *New Public Management*. NPM merupakan teori manajemen publik yang beranggapan bahwa praktik manajemen sektor swasta adalah lebih baik dibandingkan dengan praktik manajemen sektor publik. Oleh karenanya, untuk memperbaiki kinerja sektor publik perlu diadopsi beberapa praktik dan teknik manajemen yang diterapkan di sektor swasta ke dalam sektor publik, seperti pengadopsian mekanisme pasar, kompetisi tender, dan privatisasi perusahaan-perusahaan publik (Hughes dalam Mahmudi 2005:36).

Mardiasmo (2002:79) mengemukakan bahwa dengan paradigma baru dalam organisasi pemerintahan dan munculnya era *New Public Management* telah mendorong usaha untuk mengembangkan pendekatan yang lebih sistematis dalam perencanaan anggaran sektor publik. Penganggaran sektor publik dengan

pendekatan NPM, antara lain *Zero Based Budgeting* (ZBB), *Planning Programming and Budgeting System* (PPBS), dan *Performance Based Budgeting* (PBB).

a. Zero Based Budgeting (ZBB)

Konsep *Zero Based Budgeting* dimaksudkan untuk mengatasi kelemahan yang ada pada sistem anggaran tradisional. Penyusunan anggaran dengan menggunakan konsep *Zero Based Budgeting* dapat menghilangkan line-item karena anggaran diasumsikan mulai dari nol (*zero-base*). ZBB tidak berpatokan pada anggaran tahun lalu untuk menyusun anggaran tahun ini, namun penentuan anggaran didasarkan pada kebutuhan saat ini. Dengan ZBB seolah-olah proses anggaran dimulai dari hal yang baru sekali. Item anggaran yang sudah tidak relevan dan tidak mendukung pencapaian tujuan organisasi dapat hilang dari struktur anggaran atau mungkin juga muncul item baru.

b. Planning, Programming, And Budgeting System (PPBS)

PPBS merupakan tehnik penganggaran yang didasarkan pada teori sistem yang berorientasi pada output dan tujuan dengan penekanan utamanya adalah alokasi sumber daya berdasarkan analisis ekonomi. Sistem anggaran PPBS tidak mendasarkan pada struktur organisasi tradisional yang terdiri dari divisi-divisi, namun berdasarkan program yaitu pengelompokan ditujukan untuk membantu manajemen pemerintah dalam membuat keputusan alokasi sumber daya secara lebih baik.

c. Performance Based Budgeting (Penganggaran berbasis Kinerja)

Anggaran dengan pendekatan kinerja disusun untuk mengatasi berbagai kelemahan yang terdapat dalam anggaran tradisional, khususnya kelemahan yang

disebabkan oleh tidak adanya tolok ukur yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja dalam pencapaian tujuan dan sasaran pelayanan publik.

Mardiasmo (2002:84), mendefinisikan sistem anggaran kinerja adalah sistem yang mencakup penyusunan program dan tolok ukur kinerja sebagai instrumen untuk mencapai tujuan dan sasaran. Anggaran dengan pendekatan kinerja sangat menekankan pada konsep *value for money* dan pengawasan atas kinerja output. Pendekatan ini juga mengutamakan mekanisme penentuan dan pembuatan prioritas tujuan serta pendekatan yang sistematis dan rasional dalam proses pengambilan keputusan. Untuk mengimplementasikan hal-hal tersebut anggaran kinerja dilengkapi dengan teknik penganggaran analitis.

Rosjidi (2001:61) mendefinisikan bahwa budget kinerja berorientasi pada manajemen anggaran dengan mempertimbangkan aspek ekonomi, keuangan, hasil program, dengan menetapkan satuan ukur dalam rangka menilai keberhasilannya. Dalam cara ini, aspek fungsional dari unit organisasi pemerintah ditetapkan berdasarkan wewenang dan tanggung jawab, dan anggarannya diklasifikasikan menurut program, fungsi dan aktivitas tertentu sebagai obyek pengeluarannya, dievaluasi melalui *cost and benefit* serta ditekankan pada segi pengendalian anggaran (*budget control*). Jadi penganggaran kinerja adalah suatu sistem perencanaan, penganggaran, dan evaluasi yang menekankan hubungan antara uang yang dianggarkan dan hasil yang diharapkan.

Berdasarkan definisi tersebut bahwa anggaran kinerja disusun berdasarkan pada hasil yang ingin dicapai atau anggaran digunakan sebagai alat untuk mencapai tujuan. Penilaian kinerja didasarkan pada pelaksanaan *value for money*

dan efektifitas anggaran. Dengan sejumlah dana yang telah dianggarkan, pemerintah dapat mencapai hasil sesuai dengan harapan masyarakat. Ini berbeda dengan sistem lama, pemerintah hanya menekankan kemampuannya dalam menyerap anggaran dengan tidak mengutamakan pada pencapaian hasil yang diharapkan. Penerapan sistem anggaran kinerja dalam penyusunan anggaran dimulai dengan perumusan program dan penyusunan struktur organisasi pemerintah yang sesuai dengan program tersebut. Kegiatan tersebut mencakup pula penentuan unit kerja yang bertanggungjawab atas pelaksanaan program, serta penentuan indikator kinerja yang digunakan sebagai tolok ukur dalam mencapai tujuan program yang telah ditetapkan.

2.1.3.4 Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah dengan Pendekatan Kinerja

Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) dengan pendekatan kinerja berdasarkan Kep. Mendagri No.29/2002 terdiri dua hal, yaitu: penyusunan rancangan anggaran satuan kerja perangkat daerah, dan penyusunan rancangan APBD Pemerintah Daerah oleh Tim Anggaran Eksekutif.

1. Penyusunan Rancangan Anggaran Satuan Kerja

Kepala Daerah menerbitkan Surat Edaran kepada Satuan Kerja yang memuat tentang: Arah dan Kebijakan Umum APBD, Strategi dan Prioritas APBD, Standar Biaya, Standar Pelayanan dan formulir Pernyataan Anggaran (PA). Berdasarkan surat edaran tersebut setiap satuan kerja menyusun rancangan anggaran satuan kerja pada formulir PA. Pernyataan Anggaran merupakan dokumen penyusunan rancangan anggaran satuan kerja (RASK) yang antara lain memuat visi dan misi satuan kerja, deskripsi tugas pokok dan fungsi

(Tupoksi) satuan kerja, rencana program dan kegiatan satuan kerja beserta tolok ukur dan target kinerjanya. Selanjutnya Pernyataan Anggaran diserahkan pada Tim Anggaran Eksekutif.

2. Penyusunan Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD)

Pernyataan Anggaran yang memuat rancangan anggaran satuan kerja disampaikan kepada Tim Anggaran Eksekutif untuk dievaluasi. Pernyataan Anggaran yang telah dievaluasi dan dikoreksi, selanjutnya oleh Tim Anggaran Eksekutif digunakan sebagai dasar untuk menyusun Rancangan APBD. Rancangan APBD merupakan gabungan dari anggaran satuan kerja. Rancangan APBD oleh Pemerintah Daerah diajukan kepada Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) untuk dimintakan persetujuan dan ditetapkan sebagai APBD dalam tahun anggaran yang akan datang.

Adapun struktur APBD sesuai Keputusan Mendagri tersebut sebagai berikut:

1. Pendapatan

1.1 Pendapatan Asli Daerah (PAD)

1.1.1 Pajak Daerah

1.1.2 Retribusi Daerah

1.1.3 Bagian Laba Usaha Daerah

1.1.4 Lain-lain PAD

1.2 Dana perimbangan

1.2.1 Bagi Hasil Pajak dan Bukan Pajak

1.2.2 Dana Alokasi Umum

1.2.3 Dana Alokasi Khusus

1.2.4 Dana perimbangan dari Propinsi

1.2.5 Lain-lain Pendapatan yang sah

2. Belanja

2.1 Belanja Aparatur

2.1.1 Belanja Administrasi Umum

2.1.2 Belanja Operasi dan Pemeliharaan

2.1.3 Belanja Modal/Pembangunan

2.2 Pelayanan Publik

2.2.1 Belanja Administrasi Umum

2.2.2 Belanja Operasi dan Pemeliharaan

2.2.3 Belanja Modal/Pembangunan

2.3 Belanja Bagi Hasil dan Bantuan Keuangan

2.4 Belanja Tak Tersangka

3. Pembiayaan

3.1 Penerimaan daerah

3.1.1 Sisa Lebih Anggaran Tahun Lalu

3.1.2 Transfer Dana Cadangan

3.1.3 Penerimaan Pinjaman dan Obligasi

3.1.4 Hasil Penjualan aset Daerah yang Dipisahkan

3.2 Pengeluaran Daerah

3.2.1 Transfer ke dana cadangan

3.2.2 Penyertaan Modal

3.2.3 Pembayaran Utang Pokok yang Jatuh Tempo

3.2.4 Sisa Lebih Perhitungan Anggaran Tahun Sekarang

2.1.3.5 Otonomi Daerah dan Pendapatan Asli Daerah

Otonomi Daerah menurut Undang-Undang 32/2004 adalah hak, wewenang, dan kewajiban daerah otonom untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Adapun tujuan otonomi daerah pada dasarnya adalah untuk memacu pemerataan pembangunan dan hasil-hasilnya, meningkatkan kesejahteraan rakyat, menggalakkan prakarsa dan peran serta aktif masyarakat serta peningkatan pendayagunaan potensi daerah secara optimal dan terpadu secara nyata, dinamis dan bertanggungjawab sehingga memperkuat persatuan kesatuan bangsa, mengurangi beban pemerintah pusat dan campur tangan di daerah yang akan memberikan peluang untuk koordinasi tingkat lokal.

Tujuan tersebut menunjukkan tujuan ideal, namun pencapaiannya tergantung dari kesiapan masing-masing daerah yang menyangkut ketersediaan sumberdaya, terutama sumberdaya manusia dan keuangan. Untuk melihat kemampuan daerah dalam menjalankan otonomi daerah, salah satunya diukur melalui kemampuan keuangan daerah. Mahi dkk. pada Laporan Akhir Kebijakan Desentralisasi Dalam Masa Transisi, dalam Halim (2001:26), bahwa untuk melihat kesiapan pemerintah daerah dalam menghadapi otonomi daerah khususnya dibidang keuangan, diukur dari seberapa jauh kemampuan pembiayaan urusan bila didanai sepenuhnya oleh PAD dan Bagi Hasil. Rasio yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Perbandingan PAD dengan Pengeluaran Total
2. Perbandingan PAD dengan Pengeluaran Rutin
3. Perbandingan PAD + Bagi Hasil dengan Pengeluaran Total

4. Perbandingan PAD + Bagi Hasil dengan Pengeluaran Rutin
5. Perbandingan PAD per kapita dengan Pengeluaran Rutin per kapita
6. Perbandingan PAD per kapita dengan Pengeluaran Total per kapita
7. Perbandingan PAD + Bagi Hasil per kapita dengan Pengeluaran Total per kapita
8. Perbandingan PAD + Bagi Hasil per kapita dengan Pengeluaran Rutin per kapita

Selanjutnya, penentuan kategori otonomi daerah dapat diukur dengan menggunakan standardisasi posisi otonomi dalam menuju kemandirian wilayah, terdiri dari rasio PAD terhadap APBD, rasio APBD terhadap PDRB, dan rasio PAD terhadap PDRB (Zadjuli, 2004), sebagaimana tampak pada Tabel 2.3 berikut ini:

TABEL 2.3
STANDARDISASI POSISI OTONOMI DALAM MENUJU
KEMANDIRIAN WILAYAH

Nomor	Standardisasi Posisi Otonomi	PAD/APBD	APBD/PDRB	PAD/PDRB
1	Konsolidasi	< 15%	<5%	<1%
2	Otonomi Rendah	15%-30%	5%-10%	1%-2%
3	Otonomi Sedang	30%-45%	10%-15%	2%-3%
4	Otonomi Tinggi	>45%	>15%	>3%

Sumber : Suroso Imam Zadjuli, 2004

2.1.4 Keberhasilan Implementasi Sistem Anggaran Kinerja

Sebagaimana dijelaskan pada bab sebelumnya bahwa reformasi sistem anggaran pemerintah daerah di Indonesia yang dimulai sejak 1984 telah mengalami kegagalan. Demikian juga, pada awalnya reformasi penganggaran secara luas pemerintah federal Amerika Serikat juga mengalami kegagalan. Empat inisiatif utama penganggaran kinerja secara luas pada pemerintah federal telah

dicoba sejak perang dunia II. Hal ini meliputi: 1) Undang-undang Prosedur Akuntansi dan Anggaran (*Budget and Accounting Procedure Act* disingkat BAPA) Tahun 1949; 2) Sistem Penganggaran, Pemograman, Perencanaan (*Planning-Programming-Budgeting System* disingkat PPBS) Tahun 1965; 3) Manajemen Berdasar Sasaran (*Management By Obyectives* disingkat MBO) Tahun 1973; dan 4) Anggaran Berbasis Nol (*Zero base Budgeting* disingkat ZBB) Tahun 1977. Kegagalan reformasi ini menggambarkan kesulitan dalam mentransformasi fokus proses anggaran dari *input* ke *output* atau *outcome*.

McNab and Melese (2001), menjelaskan bahwa belajar dari pengalaman kegagalan, pemerintah Amerika Serikat memberlakukan Undang-Undang Hasil dan Kinerja Pemerintah pada tahun 1993. Pemberlakuan undang-undang tersebut, ternyata sistem anggaran kinerja telah dipergunakan secara luas oleh pemerintah negara bagian dan daerah di Amerika Serikat, sebanyak 47 dari 50 negara bagian telah menerapkan penganggaran kinerja (Melkers and Willoughby , 1998).

Selanjutnya McNab and Melese (2001) mengemukakan bahwa kegagalan reformasi sistem penganggaran di Amerika Serikat tersebut disebabkan tiga hal: Pertama, untuk menerapkan anggaran kinerja membutuhkan investasi signifikan dalam sistem akuntansi dan informasi serta sumberdaya manusia. Kedua, jika dorongan untuk reformasi proses budget bisa merupakan inisiatif "*top-down*", maka organisasi harus diberi otonomi cukup dalam proses budget untuk mengembangkan tujuan mereka dan untuk mengalokasikan sumber-sumber lintas tujuan yang bersaing dalam cerminan prioritas organisasi. Ketiga, penentuan dan evaluasi tujuan kinerja mempersyaratkan input dari berbagai *stakeholders*.

Reformasi sistem anggaran yang merupakan bagian dari reformasi pengelolaan keuangan daerah di Indonesia telah dilakukan sejak pemberlakuan PP

105/2000 dan Kepmendagri No.29/2002. Dengan peraturan tersebut, pemerintah daerah (kabupaten/kota) dapat mengembangkan dan mengimplementasikan sistem anggarannya dengan pendekatan kinerja pada Tahun Anggaran 2003. Dalam teori sistem dinyatakan bahwa implementasi sistem diartikan mengganti sistem lama dengan sistem baru. Dalam rangka implementasi sistem anggaran, pemerintah daerah dapat mengadopsi sistem anggaran kinerja yang dikembangkan pemerintah pusat sesuai dengan Kepmendagri No. 29/2002.

Analisis terhadap keberhasilan implementasi sistem dapat ditekankan pada apakah sistem itu memberikan manfaat dalam bentuk pembuatan keputusan, produktivitas, atau penggunaan sistem (Robey, 1979; Kim and Lee, 1986). Pendapat tersebut menjelaskan bahwa implementasi sistem dapat dikatakan berhasil apabila sistem menghasilkan informasi yang digunakan sebagai dasar dalam pembuatan keputusan, meningkatkan produktivitas dan sistem digunakan dalam operasi. Pendapat senada disampaikan oleh McKeen *et al.* (1994) bahwa keberhasilan sistem dapat dipersepsi sebagai peningkatan kualitas dari suatu sistem, peningkatan sikap, atau peningkatan tingkat kepuasan individu-individu. Perubahan dalam pembuatan keputusan dan pola penggunaannya menyatakan perubahan perilaku, kepuasan terhadap perubahan sistem. Dari perspektif praktisi kepuasan pemakai merupakan faktor keberhasilan sangat penting, karena hal itu memicu perubahan dalam pembuatan keputusan dan pola-pola penggunaan sistem (Cerullo, 1980).

Beberapa peneliti sistem informasi telah mengembangkan ukuran-ukuran untuk menilai keberhasilan implementasi sistem. Untuk menilai keberhasilan atau kinerja pelaksanaan suatu sistem informasi seperti sistem anggaran, sistem

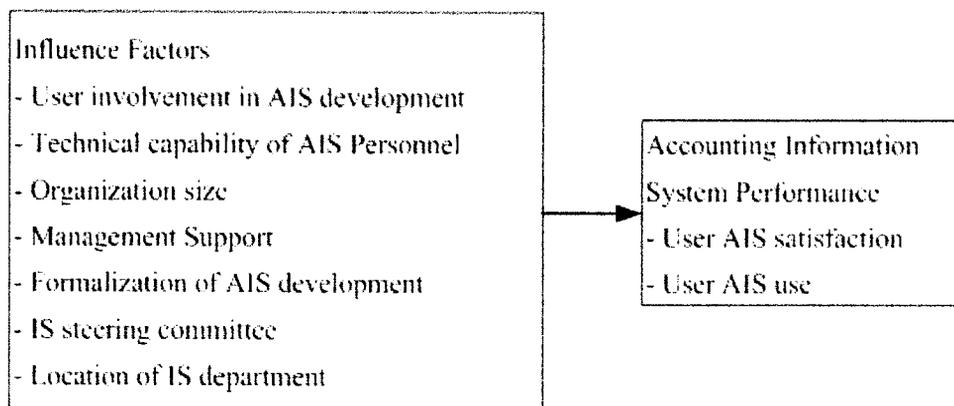
informasi akuntansi, dan sistem lainnya, telah menggunakan dua ukuran keberhasilan yaitu kepuasan pemakai sistem dan penggunaan sistem. Amoroso and Cheney (1991), dan Kim *et al.* (1998) mengemukakan bahwa penggunaan sistem dan kepuasan pemakai telah banyak digunakan secara intensif sebagai variabel dependen untuk mendukung keberhasilan sistem informasi. Ukuran ini digunakan pula oleh Swenson (1995), Gowan and Klammer (1997), Choe (1996) dan Sugiharto (2001). Sedangkan Davis's (1989) mengembangkan instrumen untuk mengevaluasi sistem informasi dengan persepsi kegunaan atau manfaat sistem dan kemudahan penggunaan sistem. Disamping itu, ukuran lain untuk menilai keberhasilan implementasi sistem, antara lain tingkat hasil yang dicapai (Anderson, 1995), dan evaluasi oleh manajemen (Shields, 1995; Foster and Swenson, 1997).

Dalam studi ini, pengukuran keberhasilan implementasi sistem penganggaran kinerja adalah mengadaptasi dan mengintegrasikan konsep Choe (1996), Sugiharto (2001) and Davis (1989), meliputi kepuasan pemakai atau pengguna sistem, penggunaan sistem dan kemudahan penggunaan sistem, dengan melakukan penyesuaian pada instrumen sesuai dengan karakteristik sistem anggaran kinerja. Dengan demikian, konstruk ini diharapkan dapat menjelaskan keberhasilan sistem yang diimplementasikan.

Beberapa model yang telah dikembangkan untuk menentukan faktor determinan keberhasilan dalam implementasi suatu sistem, nampak pada Gambar 2.3 pada halaman 46, Gambar 2.4 pada halaman 47, dan Gambar 2.5 pada halaman 48.

Pada Gambar 2.3 menjelaskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja atau keberhasilan implementasi sistem informasi akuntansi, meliputi

keterlibatan pemakai dalam pengembangan sistem informasi, kemampuan teknik personel sistem informasi akuntansi, ukuran organisasi, dukungan manajemen, formalisasi pengembangan sistem informasi akuntansi, komisi pengarah sistem informasi dan lokasi departemen sistem informasi.

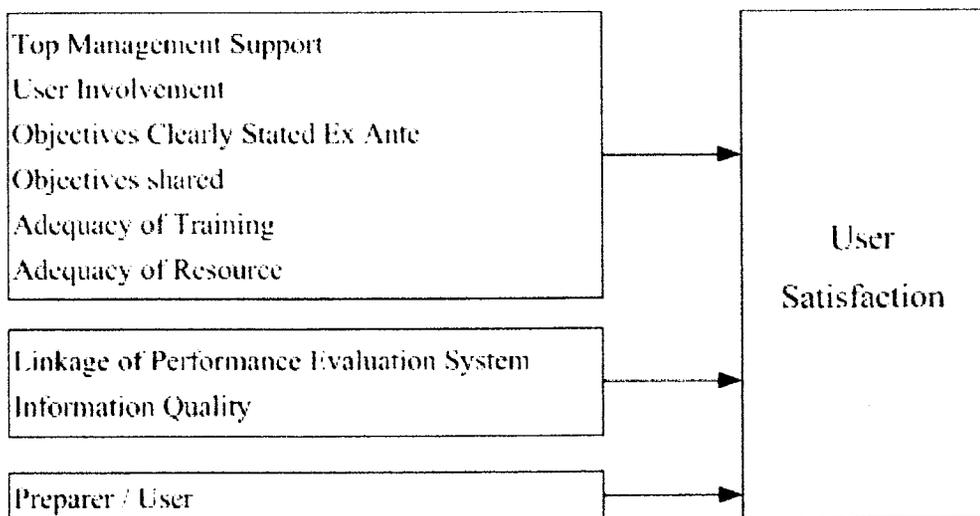


Gambar 2.3.
INFLUENCE FACTOR AFFECTING THE PERFORMANCE OF
ACCOUNTING INFORMATION SYSTEM
Sumber : Sugiharto. 2001.

Selanjutnya Gowan and Klammer (1997) telah mengembangkan model dalam studinya untuk menjelaskan variabel-variabel yang menentukan kepuasan pemakai sebagai indikator keberhasilan implementasi sistem manajemen biaya berbasis aktivitas. Pada Gambar 2.4 menjelaskan bahwa keberhasilan implementasi sistem manajemen biaya berbasis aktivitas yang diukur dengan kepuasan pemakai sistem adalah dipengaruhi oleh dukungan manajemen puncak, keterlibatan pemakai, tujuan dinyatakan secara jelas sebelum implementasi, tujuan bersama, pelatihan yang memadai, kecukupan sumberdaya, hubungannya dengan sistem evaluasi kinerja, kualitas informasi dan kesiapan pemakai.

Grizzle and Pettijohn (2002) mengembangkan model dalam menentukan keberhasilan implementasi sistem penganggaran kinerja, nampak pada Gambar

2.5, halaman 48. Gambar 2.5 menjelaskan bahwa banyak faktor yang mempengaruhi implementasi penganggaran kinerja dengan optimal, masing-masing faktor berinteraksi satu sama lain baik secara positif maupun negatif. Model tersebut tidak hanya melibatkan perilaku eksekutif, akan tetapi juga mengidentifikasi perilaku legislatif yang mempengaruhi implementasi sistem oleh eksekutif, yaitu bagaimana legislatif menggunakan informasi kinerja untuk mengalokasikan sumberdaya dan bagaimana menerapkan insentif dan sanksi terhadap program yang dicapai dan yang gagal mencapai standar kinerja.



Gambar 2.4
SATISFACTION WITH ACTIVITY-BASED COST
MANAGEMENT IMPLEMENTATION
 Sumber: Gowan, A.S., and T.P. Klammer. 1997.

Berdasarkan Gambar 2.5, Grizzle and Pettijohn (2002) mengemukakan bahwa :

“Faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi sistem penganggaran kinerja, meliputi : perpindahan karyawan, fragmentasi organisasional, komunikasi yang jelas, gaya manajemen yang digerakkan dengan data, disposisi eksekutif untuk implementasi, keahlian yang relevan, informasi yang reliabel, sumberdaya pengumpulan data, prosedur operasi standar anggaran, tuntutan bersaing, legislatif tahu menggunakan informasi kinerja, ketepatan informasi kinerja dengan keputusan rutin, sumberdaya yang terbatas, legislatif menggunakan informasi kinerja untuk alokasi, disposisi legislatif terhadap informasi kinerja, tuntutan masyarakat terhadap pengukuran kinerja, penerapan insentif, tuntutan terhadap legislatif memberikan prioritas untuk implementasi, kepercayaan legislatif pada data kinerja yang *reliable*, tuntutan pada pemantauan, dukungan staf legislatif, dan pandangan resistensi”.

Model yang telah dikembangkan oleh Sugiharto (2001) dan Gowan and Klammer (1997) masih menggunakan pendekatan linier, sedangkan model yang dikembangkan Grizzle and Pettijohn (2002) menggunakan pendekatan dinamis, artinya masing-masing variabel berinteraksi satu sama lain. Model Grizzle dan Pettijohn secara konseptual baik, akan tetapi secara operasional konsep tersebut perlu disederhanakan, misal dengan menentukan mana yang merupakan variabel dan indikatornya. Walaupun demikian, model tersebut memberikan gambaran bahwa implementasi sistem anggaran kinerja pada sektor publik tidak dapat diadakan pendekatan secara linier.

Berdasarkan uraian tersebut, studi ini mencoba menggunakan pendekatan dinamis yang lebih sederhana untuk menjelaskan pengaruh aspek perilaku dari pelaksana sistem terhadap keberhasilan implementasi sistem anggaran kinerja.

2.1.5 Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan dalam sebuah organisasi menjadi suatu pusat perhatian keberhasilan atau keefektifan organisasi, sehingga kepemimpinan menempati kedudukan strategis dan mutlak diperlukan dalam organisasi. Podsakoff *et al.* (1996), menyatakan bahwa pemimpin yang efektif merubah nilai dasar, kepercayaan, sikap dari bawahan yang dapat meningkatkan kinerja melebihi level

minimum organisasi. Konsep kepemimpinan telah mendapatkan perhatian luas dari para peneliti dalam hubungannya dengan keefektifan organisasi. Bahkan digunakan juga sebagai determinan keberhasilan atau kegagalan pengembangan dan implementasi sistem informasi. Dukungan manajemen sering digunakan oleh para peneliti sistem sebagai proksi dari kepemimpinan (Shields and Young, 1989; Shields, 1995; Sugiharto, 2001). Peneliti lain menggunakan istilah kepemimpinan/gaya kepemimpinan sebagai variabel determinan dari sistem pengendalian/penganggaran (Melkers and Willoughby, 2001; Berry *et al.*, 2000). Akan tetapi, penggunaan konsep kepemimpinan pada studi terakhir tersebut, tidak menjelaskan secara jelas mengenai konsep kepemimpinan itu sendiri.

Hubungan kepemimpinan dengan budaya, Schein (1992) menjelaskan bahwa pemimpin mempunyai potensi paling besar dalam menanamkan dan memperkuat aspek-aspek budaya. Robbins (2001:317) menyatakan bahwa tindakan manajemen puncak mempunyai dampak besar pada budaya organisasi. Trice and Beyer dalam Tjahjono (2004:23) mengenalkan konsep kepemimpinan kultural (*cultural leadership*) dengan menekankan inovasi kultural yang padanya seorang pemimpin mungkin melakukan perubahan-perubahan yang drastis pada budaya yang ada atau memulai sebuah organisasi baru dengan budaya yang berbeda.

Telaah mengenai teori kepemimpinan telah banyak dilakukan oleh para ahli perilaku organisasi. Robbins (2001:40-61) mengklasifikasikan teori kepemimpinan ke dalam: teori sifat, teori perilaku, teori kontingensi, teori pertukaran pemimpin, teori jalur tujuan, model partisipasi pemimpin, teori kepemimpinan karismatik, teori kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional.

Gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional merupakan model kepemimpinan yang relatif baru dalam studi-studi kepemimpinan. Model kepemimpinan inilah yang diamati dalam studi ini.

a. Gaya Kepemimpinan Transaksional

Burns dalam Hickman (1998:133) mendefinisikan bahwa:

Kepemimpinan transaksional terjadi ketika satu orang mengambil inisiatif untuk mengadakan kontak dengan orang lain dengan tujuan untuk melakukan pertukaran barang atau hal-hal yang dianggap penting. Pertukaran itu bisa bersifat ekonomis, politik, atau psikologis. Tiap-tiap pihak yang terlibat dalam pertukaran semacam ini menyadari sumberdaya kekuasaan dan sikap yang dimiliki pihak lain. Tiap-tiap pihak memandang pihak lain sebagai orang (person). Tujuan semua pihak adalah terkait satu sama lain, setidaknya dalam kaitannya dengan tujuan yang ada dalam proses pertukaran itu dan bisa dicapai lewat proses itu. Tapi pihak-pihak yang terlibat tidak memiliki hubungan diluar pertukaran itu. Pihak-pihak yang saling bertukar ini tidak memiliki kesamaan tujuan yang menyatukan mereka untuk waktu yang lama, sehingga setelah pertukaran selesai, mereka mengurus diri mereka sendiri.

Selanjutnya Bass and Avolio dalam Hickman (1998:137) mengembangkan konsep kepemimpinan transaksional dengan definisi sebagai berikut:

Kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan dimana terjadi pertukaran antara pemimpin dengan anak buah dalam kegiatan sehari-hari di mana pertukaran ini penting bagi pelaksanaan rutinitas performa yang telah disepakati antara pemimpin dan anak buah, dengan kata lain kepemimpinan transaksional menekankan transaksi atau pertukaran yang terjadi antara pemimpin, rekan kerja dan anak buah. Pertukaran ini dilakukan berdasarkan kesepakatan yang dibuat antara pemimpin dengan pihak-pihak lain tentang apa yang harus dilakukan dan tentang syarat-syarat ganjaran atau imbalan yang akan diterima tiap-tiap pihak jika syarat-syarat itu dipenuhi. Jadi pemimpin menetapkan secara jelas apa yang diinginkan, menetapkan apa yang diinginkan pegawai (anak buah) dan kemudian bertindak sebagai perantara untuk menghasilkan pertukaran kontraktual antara pemenuhan keinginan pemimpin dengan pemenuhan keinginan pegawai atau anak buah. Hubungan kontraktual ini didasarkan pada tujuan-tujuan yang sudah disepakati, level performa minimum yang dapat diterima dan ganjaran bagi performa yang memuaskan atau hukuman bagi performa yang tidak memuaskan. Imbalan yang didapat bisa berupa imbalan kontingen (*contingent reward*) atau bentuk negatifnya - yang diberikan secara aktif maupun pasif - yaitu manajemen

perkecualian (*management by exception = MBE*) yaitu *MBE-Active* atau *MBE-Pasive*.

Definisi yang dikemukakan Burns tersebut menekankan pada konsep kepemimpinan sosial, karena setelah pertukaran selesai masing-masing pihak mengurus diri mereka sendiri, sedangkan definisi yang dikemukakan oleh Bass dan Avolio menekankan pada konsep kepemimpinan organisasi, karena pihak-pihak yang terlibat dalam kontraktual menunjukkan hubungan antara pemimpin dengan bawahan atau pegawai.

Karakteristik kepemimpinan transaksional menurut Bass and Avolio dalam Hickman (1998:137) mencakup *contingent reward*, *management by exception*, *laisses-faire*. *Contingent reward*, merupakan imbalan yang diberikan kepada seseorang setelah ia menyelesaikan performa yang sudah disepakati sebelumnya, atau pemimpin membagikan tugas atau mencapai kesepakatan dengan orang lain tentang apa-apa yang harus dilakukan dan menjanjikan imbalan atau memberikan imbalan kepada orang lain atas keberhasilan dalam melakukan tugas. Dengan cara ini diperoleh hasil yang cukup efektif di dalam memotivasi orang lain untuk mencapai level perkembangan dan performa yang tinggi.

Management by exception (MBE) adalah manajemen dimana anak buah akan dibiarkan selama dia tetap melaksanakan cara-cara lama atau selama dia tetap dapat memenuhi tujuan-tujuan performa yang sudah disepakati bersama, atau tindakan-tindakan korektif yang dilakukan manajemen untuk merespon variasi/penyimpangan yang tidak dapat diterima di dalam performa pegawai. Namun cara ini cenderung kurang efektif, tetapi manajemen semacam ini kadang mau tidak mau harus melakukan di dalam situasi-situasi tertentu. MBE dibedakan

dalam *MBE-Active* dan *MBE-Pasive*. *MBE-Active* menjelaskan bahwa pemimpin mengatur sedemikian rupa agar ia bisa secara aktif memonitor penyimpangan-penyimpangan dari standar dan kesalahan-kesalahan dalam pelaksanaan tugas anak buah dan mengambil tindakan korektif yang diperlukan. Sementara dalam *MBE-Pasive*, pemimpin menunggu secara pasif sampai terjadi penyimpangan atau kesalahan dan baru kemudian mengambil tindakan.

Laissez-Faire adalah gaya kepemimpinan yang membiarkan bawahan melakukan pekerjaannya tanpa pengawasan.

b. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Burns dalam Hickman (1998:133), mendefinisikan bahwa:

Kepemimpinan transformasional sebagai suatu proses yang padanya para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Para pemimpin tersebut mencoba menimbulkan kesadaran dari para pengikut dengan menyerukan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral, seperti kemerdekaan, keadilan, dan kemanusiaan, bukan didasarkan atas emosi. Tipe para pemimpin seperti ini memperhatikan kebutuhan dan motivasi pengikut dan mencoba membantu pengikut mencapai potensi penuh mereka.

Definisi tersebut menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional pada hakikatnya menekankan seorang pemimpin perlu memotivasi para karyawannya untuk melakukan tanggungjawab mereka lebih dari yang mereka harapkan pada awalnya. Pemimpin transformasional harus mampu mendefinisikan, mengkomunikasikan dan mengartikulasikan visi organisasi, dan karyawan harus menerima dan mengakui kredibilitasnya. Kepemimpinan transformasional adalah sebagai sebuah proses untuk mencapai tujuan kolektif, melalui penyatuan motif-motif yang saling menguntungkan yang dimiliki pemimpin dan bawahan dalam rangka mencapai perubahan yang diinginkan.

Bass dalam Yukl (2001:253) membangun kepemimpinan transformasional berdasar pada gagasan awal dari Burns. Bass menyatakan bahwa seorang pemimpin disebut transformasional diukur dalam hubungannya dengan efek pemimpin tersebut terhadap para pengikut. Para pengikut pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan hormat terhadap pemimpin tersebut dan mereka termotivasi untuk melakukan hal-hal yang lebih daripada awalnya diharapkan terhadap mereka. Pemimpin tersebut memotivasi para bawahan dengan : 1) membuat mereka lebih sadar mencapai pentingnya hasil-hasil suatu pekerjaan, 2) mendorong mereka lebih mementingkan organisasi dari pada diri sendiri, dan 3) mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi.

Bass and Avolio dalam Hickman (1998:136) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dikatakan terjadi ketika:

1. Kepemimpinan itu merangsang para rekan kerja dan anak buah untuk memandang pekerjaan dari perspektif baru.
2. Kepemimpinan itu menghasilkan kesadaran akan misi atau visi dari tim dan organisasi.
3. Kepemimpinan itu mengembangkan para rekan kerja dan anak buah ke level kemampuan dan potensi yang lebih tinggi.
4. Kepemimpinan itu memotivasi rekan kerja dan pengikut untuk memandang lebih luas dari pada sekedar kepentingan mereka masing-masing, yaitu agar mereka menyadari kepentingan-kepentingan yang memberikan keuntungan bagi keseluruhan kelompok.

Pendapat tersebut, dapatlah dipahami bahwa kepemimpinan didefinisikan dalam bentuk perilaku seorang pemimpin untuk mempengaruhi para pengikut atau bawahan dan pengaruh pemimpin terhadap pengikut.

Karakteristik kepemimpinan transformasional menurut Bass and Avolio dalam Hickman (1998:136-137) mencakup empat komponen yang disebut dengan "Four I's": pengaruh idealis (*idealized influence=charisma*), simulasi intelektual

(*intellectual stimulation*), perhatian individual (*individual consideration*), dan motivasi inspirasi (*inspirational motivation*).

1. Pengaruh Idealis/individu (*Idealized Influence*)

Pemimpin transformasional berperilaku dengan cara-cara yang membuat mereka menjadi teladan bagi anak buahnya, dikagumi, dihormati dan dipercayai. Pemimpin transformasional dapat menggerakkan dan mengilhami bawahan dengan suatu visi dan misi, menanggung resiko bersama, menggunakan kekuasaan hanya bilamana perlu dan tidak untuk kepentingan pribadi serta menanamkan rasa bangga pada bawahannya.

2. Motivasi Inspirasi (*Inspirational Motivation*)

Pemimpin transformasional memberi motivasi dan inspirasi kepada orang-orang yang ada di sekitar mereka dengan memberikan tantangan bagi anak buah di dalam bekerja. Pemimpin menciptakan pengharapan-pengharapan yang dikomunikasikan dengan jelas agar anak buah tertarik untuk mencapainya dan menunjukkan komitmen terhadap tujuan dan visi yang dimiliki bersama.

3. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Pemimpin transformasional merangsang anak buah menjadi inovatif dan kreatif dengan mempertanyakan asumsi, menyajikan masalah dalam kerangka berbeda dan menggunakan pendekatan baru bagi masalah-masalah lama sehingga kreativitas mendapatkan dorongan untuk tumbuh. Pemimpin tidak mengkritik kesalahan anak buah dihadapan orang banyak. Anak buah diundang untuk memberikan ide-ide baru dan solusi-solusi masalah kreatif dan mereka dikutsertakan di dalam proses penyelesaian masalah dan penemuan solusi. Anak buah didorong untuk mencoba pendekatan-pendekatan baru, dan ide-ide tidak dikritik semata-mata karena berbeda dengan ide-ide pemimpin.

4. Pertimbangan Individual (*Individualized Consideration*)

Pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus kepada kebutuhan-kebutuhan individu untuk mendapatkan pencapaian dan pertumbuhan dengan berperan sebagai pelatih dan pendamping (mentor). Anak buah dan rekan sekerja dikembangkan untuk mencapai level-level potensi yang makin lama makin tinggi. Pertimbangan kepada tiap individu ini dilakukan dengan cara: peluang-peluang pembelajaran baru diciptakan dengan suasana yang kondusif, perbedaan kebutuhan dan keinginan antar individu dikenali dan diakui, pemimpin menunjukkan menerima perbedaan individu, pemimpin mendorong terjadinya pertukaran dua arah dalam komunikasi dan mempraktekkan "manajemen berjalan ke sekeliling" ruang kerja. Interaksi dengan anak buah dilakukan secara personal. Pemimpin mampu mendengarkan secara efektif. Pemimpin mendelegasikan tugas-tugas sebagai cara untuk mengembangkan kemampuan anak buah. Tugas-tugas yang didelegasikan dimonitor untuk

melihat apakah anak buah memerlukan pengarahannya atau dukungan tambahan dan sekaligus untuk menilai kemajuannya.

Beberapa peneliti seperti Podsakoff *et al.* (1996) menggunakan konstruk kepemimpinan transformasional dengan dimensi berbeda dibanding Bass and Avolio tersebut, yaitu meliputi 6 (enam) dimensi: mengartikulasikan visi, ekspektasi kinerja yang tinggi, stimulasi intelektual, dukungan individual, memberikan model yang tepat, dan penerimaan tujuan kelompok. Dimensi kepemimpinan transformasional yang digunakan Kirckpatrick and Locke (1996) meliputi 3 (tiga) dimensi yaitu inspirasi, stimulasi intelektual, dan kharisma. Judge and Bono (2000) menggunakan dimensi kepemimpinan transformasional sama dengan Bass dan Avolio yaitu motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, perhatian individual dan pengaruh individual. Dengan penggunaan konseptualisasi yang berbeda ini, para peneliti berupaya meningkatkan pemahaman konsep kepemimpinan transformasional sesuai dengan preferensinya.

Bass telah mempublikasikan pengukuran konsep kepemimpinan (transaksional dan transformasional) yang disebut *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)*. Versi awal dari MLQ dikembangkan Bass pada tahun 1985. MLQ ini secara kontinyu diadakan revisi untuk meningkatkan reliabilitas dan validitasnya. Bass and Avolio (1990) mengembangkan MLQ yang mengukur persepsi pengikut terhadap perilaku seorang pemimpin transaksional dan transformasional. MLQ ini juga mempunyai butir-butir pertanyaan yang mengukur upaya ekstra, keefektifan dan kepuasan para pengikut. Pada tahun 1992, Bass and Avolio mengembangkan MLQ dengan suatu versi ringkas, disebut MLQ-6S. MLQ versi ini diharapkan seorang pemimpin dapat menilai dirinya sendiri, apakah gayanya transformasional, transaksional atau nontransaksional.

Perspektif lain dari kepemimpinan transformasional dilakukan oleh Bennis and Nanus (1985), serta Tichy and DeVana (1986).

Perspektif Bennis and Nanus dalam Northouse (2003:180) adalah menekankan pada bagaimana strategi yang dilakukan pemimpin transformasional. Bennis dan Nanus mengidentifikasi empat strategi yang digunakan pemimpin untuk mentransformasi suatu organisasi: Pertama, pemimpin memiliki suatu visi organisasi yang jelas. Visi biasanya idealistis, gambaran masa depan yang diinginkan. Visi itu haruslah menantang tetapi realistis dan tidak boleh berbentuk khayalan impian. Visi dibutuhkan untuk pertumbuhan organisasi. Meskipun pemimpin mempunyai peran besar dalam mengartikulasi visi, timbulnya visi mula-mula dari pemimpin dan pengikut dalam organisasi. Kedua, pemimpin transformasional adalah arsitek sosial bagi organisasi. Ini berarti bahwa pemimpin menciptakan bentuk pengertian bersama untuk memelihara individu-individu dalam organisasi. Pemimpin berkomunikasi, mentransformasi nilai-nilai dan norma-norma organisasi. Ketiga, pemimpin menciptakan kepercayaan dalam organisasi dengan memposisikan diri secara jelas. Bagi organisasi, pemimpin membangun kepercayaan dengan mengartikulasikan suatu arahan dan secara konsisten mengimplementasikan arahan sekalipun visi mungkin terlibat pada tingkat kepastian yang tinggi. Keempat, pemimpin transformasional menggunakan kreatifitas diri melalui penonjolan diri yang positif. Pemimpin mengetahui kekuatan dan kelemahan mereka, dan mereka lebih menekankan kekuatan dari pada kelemahan mereka, pemimpin efektif mampu menyelesaikan tugas-tugas mereka dan bahkan melebihi tujuan organisasi .

Tichy and DeVana dalam Northouse (2003:181), mempelajari kepemimpinan transformasional dalam perubahan organisasi, khususnya

bagaimana pemimpin membawa proses perubahan. Bagaimana pemimpin bekerja dalam kondisi yang menantang, seperti perubahan teknologi yang cepat, perubahan sosial dan budaya, meningkatnya kompetisi, meningkatnya ketergantungan ekonomi pada negara lain. Tichy and DeVana menemukan tiga tindakan yang dilakukan pemimpin dalam mengelola perubahan: 1) pengakuan adanya kebutuhan untuk perubahan, 2) melakukan kreasi visi, artinya visi bukan dibuat oleh pemimpin saja, tapi merupakan hasil keinginan bersama, 3) perubahan institusi, memecah struktur lama dan menetapkan yang baru, dalam rangka implementasi ide-ide baru.

2.1.6 Budaya Organisasi

Istilah budaya mula-mula datang dari disiplin ilmu antropologi. Para antropolog menggunakan budaya untuk menjelaskan keunikan sekelompok masyarakat dibanding masyarakat lain, dan mengapa perilaku sekelompok masyarakat dapat bertahan dari generasi ke generasi berikutnya, namun pada awal tahun 80-an kata budaya dikaitkan dengan kata organisasi yang dikenal dengan istilah budaya organisasi. Dalam teori organisasi kata budaya organisasi digunakan untuk menjelaskan mengapa karakteristik satu organisasi berbeda dengan karakteristik organisasi lainnya. Demikian juga dalam teori perilaku organisasi budaya organisasi dapat mempunyai pengaruh pada sikap dan perilaku anggota organisasi. Budaya organisasi dapat dipertimbangkan sebagai salah satu kunci yang dapat mendorong keberhasilan organisasi. Untuk memahami lebih jauh tentang konsep budaya, berikut ini akan dikemukakan beberapa konsep budaya organisasi, antara lain dari Hofstede, Schein, Zammuto and Krakower.

Hofstede dalam Sobirin (1997) mengemukakan bahwa budaya adalah pemograman mental kolektif. Sebagai pemograman mental kolektif, maka budaya sukar berubah. Kalau memang terjadi perubahan pola pikir, perubahan tersebut akan terjadi perlahan-lahan, karena telah terkristalisasi kedalam lembaga yang mereka bangun bersama. Hofstede juga berpendapat bahwa elemen budaya terdiri lapisan dalam yang merupakan *core value* dan lapisan luar berupa *artifacts*. *The core of culture* adalah *value* yang dimanifestasikan dalam bentuk “*practices*” dan terdiri dari *symbols*, *heroes*, dan *ritual*. Hofstede dalam Putra dan Naim (2000) membagi budaya organisasi ke dalam enam dimensi praktis, sebagaimana nampak pada Tabel 2.4 berikut ini:

Tabel 2. 4
KARAKTERISTIK DIMENSI BUDAYA ORGANISASI

Orientasi pada proses: <ol style="list-style-type: none"> 1. Menghindari resiko 2. Usaha yang terbatas 3. Monoton dari ke hari 	Orientasi pada hasil: <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengambil resiko 2. Usaha Maksimal 3. Dinamis dari ke hari
Orientasi pada pegawai: <ol style="list-style-type: none"> 1. Organisasi tanggap dengan kesejahteraan pegawai 2. Keputusan dibuat kelompok 	Orientasi pada pekerjaan: <ol style="list-style-type: none"> 1. Organisasi hanya peduli dengan pekerjaan pegawai 2. Keputusan dibuat individu
Bersifat Parochial: <ol style="list-style-type: none"> 1. Norma kerja organisasi seperti norma dirumah 2. Operasi perusahaan didasarkan pada latar belakang sosial dan keluarga 3. Tidak memandang jauh ke depan 4. Berasosiasi dengan perusahaan Jepang 5. Memiliki pegawai dengan tingkat pendidikan rendah 	Bersifat Profesional: <ol style="list-style-type: none"> 1. Kehidupan organisasi hanya didasarkan pada kompetisi pekerjaan 2. Berpikir jauh ke depan
Sistem Terbuka: <ol style="list-style-type: none"> 1. Organisasi dan orang-orang di dalamnya terbuka dengan pendatang baru dan pihak luar 2. Hampir setiap orang merasa 	Sistem Tertutup: <ol style="list-style-type: none"> 1. Organisasi dan orang-orang di dalamnya tertutup dengan pihak luar 2. Hanya orang tertentu yang terasa

.....dilanjutkan

lanjutan

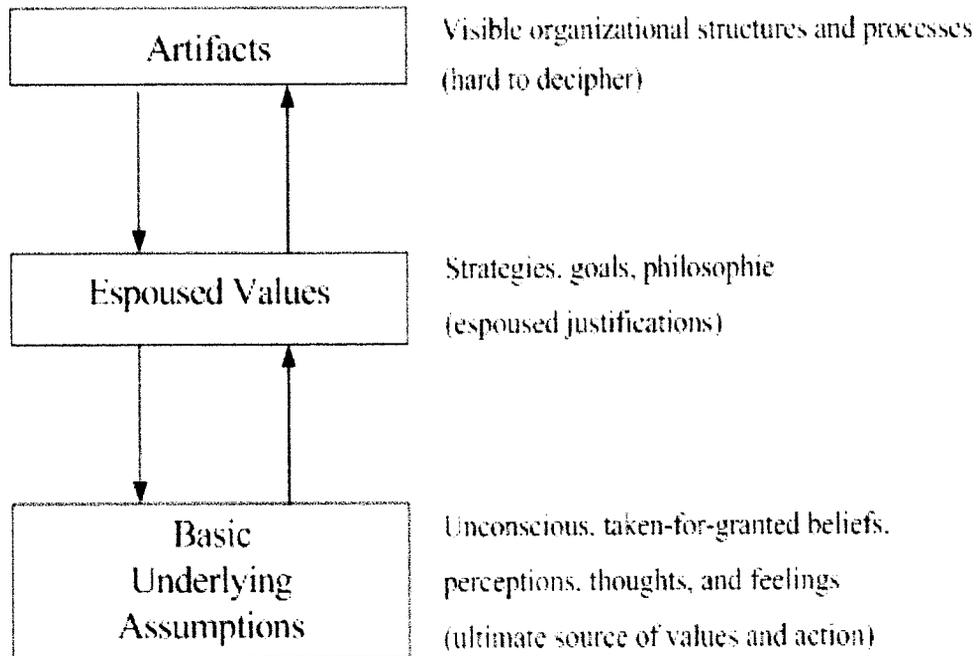
nyaman di dalam organisasi 3. Pegawai baru hanya perlu beberapa hari untuk menyesuaikan diri	nyaman di dalam organisasi 3. Pegawai baru perlu waktu relatif lama untuk menyesuaikan diri
Kontrol Longgar: 1. Tak seorangpun berpikir tentang biaya 2. Waktu pertemuan longgar 3. Sering humor	Kontrol Ketat: 1. Lingkungan kerja menyadari adanya biaya 2. Waktu pertemuan tepat 3. Jarang humor
Pragmatis: 1. Penekanan pada kebutuhan konsumen, hasil lebih penting daripada prosedur yang benar 2. Etika bisnis lebih bersifat pragmatis	Normatif: 1. Penekanan pada prosedur yang benar, prosedur lebih penting daripada hasil 2. Standar unit dirasakan sangat tinggi

Sumber: Hofstede dalam Putra dan Naim (2000)

Keenam dimensi tersebut selalu melekat dalam setiap organisasi. Masing-masing organisasi dapat dipastikan memiliki kecenderungan ke salah satu karakteristik setiap dimensi atau kombinasi dari dimensi tersebut.

Schein (1992:12) mengemukakan bahwa budaya merupakan asumsi dasar yang terpola yang diketemukan, dipahami dan dikembangkan oleh anggota kelompok. Karena asumsi ini sudah terbukti ketika digunakan untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi oleh kelompok tersebut baik masalah adaptasi eksternal maupun masalah integrasi internal maka asumsi-asumsi ini diajarkan kepada anggota baru sebagai cara pandang, berpresepsi dan pola pikir yang benar untuk menghadapi masalah-masalah sama di masa yang akan datang. Schein membagi elemen budaya menjadi tiga tingkatan seperti nampak pada Gambar 2.6 pada halaman 61. Pada Gambar 2.6 dijelaskan bahwa tingkatan paling luar berupa artifak dan kreasi. Termasuk didalamnya adalah teknologi, seni dan pola perilaku yang kasat mata. Walaupun artifak dan kreasi pada umumnya *observable* tetapi kadang-kadang orang luar tidak dapat menguraikan maknanya dengan jelas. Disini artifak berfungsi untuk menjelaskan bagaimana sebuah

grup/kelompok membentuk lingkungannya dan perilaku-perilakunya. Karena sifatnya yang kasat mata, maka artifak ini mudah ditiru dan dicontohkan kepada anggota-anggota grup/kelompok lainnya.



Gambar 2.6

THE LEVEL OF CULTURE

Sumber: Edger H. Schein. 1992.

Level kedua adalah nilai-nilai (*values*). Di sini nilai-nilai akan berfungsi untuk menjawab pertanyaan "*why*" yakni mengapa anggota kelompok berperilaku sebagaimana biasanya mereka lakukan. Jadi perilaku anggota kelompok akan dipengaruhi oleh sistem nilai yang mereka anut.

Basic assumptions – Asumsi-asumsi dasar merupakan elemen budaya pada lapisan paling dalam. Pada lapisan ini, Schein beranggapan bahwa apa yang dilakukan para anggota kelompok/organisasi adalah sesuatu yang bersifat *unconscious* atau dibawah kesadarannya sendiri. Namun, justru elemen inilah

yang menentukan pola anggota kelompok berpersepsi, berpikir dan berperasaan. Oleh karena sifatnya yang *invisible* sukar dideteksi apalagi oleh orang luar, maka ini sifatnya *undiscussable*.

Selanjutnya Zammuto and Krakower (1991) mengembangkan teori budaya yang disebut *The Competing Value Framework (CVF)*. Dalam hal ini budaya diartikan sebagai nilai-nilai dan norma-norma yang dianut bersama dan dipegang teguh dan tersebar luas dalam organisasi. CVF, di satu sisi berfokus pada internal organisasi dan lingkungan eksternal, di sisi lain berfokus pada kontrol dan fleksibilitas. Organisasi dengan fokus internal menekankan integrasi, manajemen informasi dan komunikasi, sedangkan organisasi dengan fokus eksternal menekankan pertumbuhan, akuisisi sumberdaya, interaksi dengan lingkungan eksternal. Organisasi dengan fokus kontrol menekankan stabilitas dan kohesi, sedangkan fokus fleksibilitas menekankan adaptabilitas dan spontanitas. Kerangka nilai yang berfokus internal dan kontrol disebut budaya hierarkis (*hierarchical culture*) dan kerangka nilai yang berfokus eksternal dan fleksibilitas disebut budaya pengembangan (*developmental culture*). Kerangka nilai berfokus pada internal dan fleksibilitas disebut budaya kelompok (*group culture*), sedang kerangka nilai berfokus pada eksternal dan kontrol disebut budaya rasional (*rational culture*). Kombinasi dari tipe budaya tersebut ditunjukkan pada Gambar 2.7 (halaman 63).

Unsur-unsur dari keempat budaya organisasi berdasarkan CVF, menurut Parker and Bradley (2000) terdiri dari: karakter organisasi (*organizational character*), kohesi organisasi (*organizational cohesion*), peran manajer (*organizational managers*), pembedaan organisasi (*organizational emphases*), dan penghargaan dalam organisasi (*organizational rewards*).

Internal	Fleksibilitas		Eksternal
	Kelompok	Pengembangan	
	Herarkis	Rasional	
	Stabilitas/kontrol		

Gambar 2.7
KERANGKA NILAI KOMPETENSI
 Sumber: Zammuto, R.F., and J.Y. Krakower. 1991.

Karakter organisasi adalah sifat atau ciri yang dipersepsikan oleh anggota organisasi. Kohesivitas organisasi adalah nilai yang dipersepsikan anggota organisasi untuk menjaga keterpaduan organisasi. Peran manajer merupakan sikap dan perilaku manajer yang dipersepsikan oleh anggota organisasi. Perbedaan organisasi adalah nilai yang dipersepsikan anggota organisasi sehingga berbeda dengan organisasi lain. Penghargaan dalam organisasi merupakan cara-cara yang dipersepsikan anggota organisasi dalam memberikan imbalan.

Beberapa pengertian tentang budaya tersebut, dapatlah dipahami bahwa budaya organisasi memiliki unsur artifak, nilai dan asumsi. Banyak riset budaya memfokuskan pada nilai-nilai organisasi, karena nilai dilihat ada secara jelas sebagai manifestasi dari budaya organisasi (Parker and Bradley, 2000). Budaya organisasi telah memberikan fungsi untuk keefektifan organisasi. Walaupun demikian, perdebatan antara yang pro dan kontra masih terus berlangsung. Di satu sisi ada yang berargumentasi bahwa budaya organisasi secara langsung dapat dihubungkan dengan *financial performance*. Hal ini misalnya dibuktikan oleh Kotter and Heskett (1992) bahwa perusahaan yang mempunyai budaya yang kuat

akan mempunyai *excellent performance* jika budaya tersebut sejalan dengan penyusunan strategi yang tepat. Hal ini barangkali sejalan dengan yang dikemukakan oleh Wilkins and Ouchie (1983) yang menyatakan bahwa budaya organisasi kompatibel dengan manajemen strategi. Artinya, budaya organisasi akan efektif jika dibarengi dengan penyusunan *hard systems tools* yang benar.

Dilain pihak, Robbins dalam Sobirin (1997) masih meragukan hubungan langsung antara budaya organisasi dengan *financial performance*. Robbins tidak menyangkal bahwa hubungan antara budaya organisasi dengan *financial performance* kemungkinan tetap ada, tetapi sifatnya tidak langsung dan perlu ada *moderating variable* yang menjembatani hubungan tersebut.

Lepas dari kontroversi sebagaimana dikemukakan di atas, budaya organisasi menjadi penting karena dua hal (1) membantu implementasi strategi perusahaan dan (2) meningkatkan komitmen para karyawan (O'Reilly, 1989).

Akhirnya, untuk melengkapi kedua keperluan di atas, budaya organisasi yang dapat mengadaptasi perubahan lingkungan harus diciptakan. Hal ini penting karena budaya organisasi dapat menjadi perekat antara kepentingan organisasi dan kepentingan individu. Demikian juga budaya organisasi akan menciptakan komitmen dikalangan para karyawan yang seterusnya akan meningkatkan kepuasan kerja dan meningkatkan efektifitas organisasi.

Setiap organisasi memerlukan sistem pengendalian organisasi yang dapat menjamin tercapainya tujuan secara efektif dan efisien. Konsep sistem pengendalian organisasi yang digunakan disini adalah peralatan yang dimiliki oleh organisasi untuk menjamin organisasi agar bergerak ke arah sasaran yang telah ditetapkan. Fungsi budaya dalam sistem pengendalian organisasi berdasarkan para

pendukung budaya organisasi adalah merupakan kunci untuk mencapai komitmen, produktifitas dan kemampuan mencapai tujuan organisasi dan para anggota organisasi.

Smircich (1983) menjelaskan, budaya organisasi sebagai nilai dan keyakinan yang dimiliki bersama memberikan beberapa fungsi penting. Pertama, membawa suatu perasaan identitas sebagai anggota organisasi. Kedua, sebagai sarana untuk membangun komitmen akan sesuatu yang lebih besar dari diri sendiri. Ketiga, budaya organisasi meningkatkan stabilitas sistem sosial. Dan keempat, budaya organisasi merupakan suatu *sense-making device* yang dapat memberikan pedoman dan mempertajam perilaku.

Robbins (2001:311), budaya dalam organisasi berfungsi: Pertama, mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain. Kedua, budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota organisasi. Ketiga, budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri pribadi seseorang. Keempat, Budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan. Akhirnya, budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

O'Reilly (1989) memberikan pandangan lain berdasarkan pendekatan situasional. Menurutnya, suatu sistem pengendalian formal berusaha untuk mengukur hasil ataupun perilaku. Sayangnya, terdapat situasi-situasi di dalam

organisasi di mana baik perilaku maupun hasil dari suatu pekerjaan tidak dapat dimonitor secara memadai. Situasi seperti itu hanya dapat dikendalikan melalui pengembangan sistem pengendalian sosial, yang menyangkut persetujuan di antara anggota-anggota organisasi mengenai sikap dan perilaku yang diharapkan. Budaya, dalam bentuknya sebagai harapan-harapan yang sama, merupakan suatu sistem pengendalian sosial. Peranan budaya perusahaan dalam konteks ini adalah untuk menghasilkan norma-norma yang dapat membentuk perilaku inividu dan kelompok.

Budaya organisasi pada pemerintahan di Indonesia dikenal dengan budaya paternalistik. Corak paternalistik birokrasi di Indonesia mencerminkan hubungan bapak dan anak buah (*patron-client*), disebut juga sebagai birokrasi patrimonial, artinya jabatan dan perilaku dalam keseluruhan hierarki birokrasi lebih didasarkan pada hubungan familiar, hubungan pribadi dan hubungan “bapak-anak buah” (Setiawan, 1998).

Walaupun demikian, hasil studi Muslim (2000) menjelaskan bahwa sebenarnya budaya ewuh pakewuh yaitu budaya paternalistik di kalangan birokrasi mulai memudar. Kesungkahan untuk menolak perintah atasan yang dirasa tidak proporsional telah mengalami transisi ke arah budaya komunikasi yang demokratis. Selanjutnya Dwiyanto dkk. (2002) menemukan bahwa prosentase yang berani mengingatkan atasan secara langsung lebih besar dari pada sikap bawahan untuk mengingatkan secara tidak langsung atau bahkan membiarkan. Hal ini dipertegas oleh Yuhertiana (2004), bahwa walau konsep paternalistis tradisional masih mengakar kuat dilingkungan pegawai, tetapi hal ini mulai ditinggalkan jika berhubungan dengan pekerjaan.

Hasil studi mengenai budaya organisasi pemerintahan tersebut, menunjukkan adanya perubahan budaya, mungkin seiring dengan tuntutan reformasi dan nilai-nilai demokrasi. Disamping itu pada organisasi pemerintahan daerah telah terjadi pergeseran paradigma dari sentralisasi menjadi desentralisasi. Pemerintah daerah dulunya berperan sebagai administrasi publik berubah menjadi manajemen publik. Perubahan ini juga memacu perubahan budaya organisasi publik. Perubahan dalam manajemen publik ditandai dengan pembaruan visi dan misi organisasi yang dicanangkan kepala daerah sebagai pimpinan daerah. Secara bertahap dan berkesinambungan pembaruan tersebut disosialisasikan, dan pada gilirannya akan merubah budaya organisasi.

Para peneliti tidak hanya menghubungkan budaya organisasi dengan kinerja individu/organisasi, tetapi juga menghubungkannya dengan sistem informasi akuntansi. Seperti Shield and Young (1989), Foster and Swenson (1997), menggunakan budaya sebagai determinan implementasi sistem manajemen biaya berbasis aktivitas. Sedangkan Smith (1999), dan Berry *et al.* (2000), menyatakan bahwa problem mendasar implementasi penganggaran berbasis kinerja adalah budaya organisasi. Dengan demikian, budaya organisasi dapat mendorong atau menghambat implementasi sistem informasi. Akan tetapi dari studi tersebut, ternyata tidak menjelaskan secara jelas budaya seperti apa yang menghambat implementasi sistem.

Sistem penganggaran berbasis kinerja merupakan sistem penganggaran baru yang diterapkan pada pemerintah daerah di Indonesia. Setiap penerapan sistem baru perlu diikuti perubahan orientasi atau budaya, karena budaya lama cenderung menghambat penerapannya. Sistem baru tersebut merupakan sistem

yang mengidentikasi visi, misi dan tujuan organisasi. Keberhasilan penerapan suatu sistem penganggaran yang mengidentifikasi visi memerlukan dukungan budaya yang beorientasi pada eksternal dan fleksibilitas.

2.1.7 Komitmen Organisasi

Konsep komitmen organisasi banyak mendapat perhatian baik dalam teori perilaku organisasi maupun dalam teori sistem informasi. Dalam teori organisasi, komitmen dipandang sebagai determinan dari kinerja karyawan/organisasi. Sedang dalam teori sistem, komitmen dipandang sebagai determinan dari keefektifan atau keberhasilan pengembangan dan implementasi sistem. Melkers and Willoughby (1998) menyatakan bahwa problem yang signifikan dalam implementasi sistem penganggaran kinerja adalah kurangnya komitmen manajemen dan personel. Demikian juga Welsch *et al.* (1988) megemukakan bahwa sistem penganggaran memerlukan komitmen dari seluruh level manajemen.

Komitmen organisasi merupakan salah satu dari beberapa faktor yang memegang peranan penting dalam hubungannya dengan pengendalian. Komitmen organisasi merupakan salah satu *contextual factor* yang mempengaruhi keefektifan sistem pengendalian pada umumnya. Komitmen organisasi dapat merupakan alat bantu psikologis dalam menjalankan organisasi (McClurg, 1999). Dengan kata lain, bahwa keberhasilan implementasi suatu sistem dipengaruhi oleh komitmen organisasi. Walaupun konsep komitmen digunakan sebagai variabel determinan dalam pengembangan dan implementasi sistem, ternyata dari kebanyakan studi sistem informasi, dimensi komitmen tidak diperluas sesuai dengan perkembangan konsep komitmen pada teori perilaku organisasi.

Konsep komitmen pada kebanyakan studi sistem informasi masih menggunakan dimensi tunggal, yakni keterlibatan pemakai sistem (seperti Shield and Young, 1989; Foster and Swenson, 1997; Anderson and Young, 1997). Dimensi komitmen dalam teori perilaku organisasi telah berkembang, seperti Mowday *et al.* (1979) membedakan komitmen afektif dan keberlanjutan, Meyer and Allen (1991) membagi komitmen ke dalam komitmen afektif, komitmen keberlanjutan, dan komitmen normatif.

Komitmen dalam studi sistem informasi menunjukkan keterlibatan pemakai sistem dalam pengembangan dan implementasi sistem informasi. Pihak yang terlibat, meliputi manajemen puncak, manajemen menengah dan personel lainnya yang berkepentingan. Komitmen dari manajemen puncak diartikan sebagai dukungan manajemen puncak terhadap pengembangan dan implementasi sistem informasi, sedang komitmen manajemen level menengah diartikan sebagai keterlibatan dan pengaruhnya dalam pengembangan dan pelaksanaan sistem. Dukungan manajemen puncak dapat dikategorikan sebagai dimensi dari kepemimpinan, karena pemimpin yang efektif mampu mempengaruhi bawahan untuk melaksanakan tugas-tugas dan menerima nilai-nilai yang ada untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin harus memotivasi dan mendukung serta menyediakan sumberdaya untuk menunjang implementasi sistem informasi.

Konsisten dengan literatur teori perilaku organisasi, berikut ini dijelaskan beberapa konsep komitmen organisasi.

Porter *et al.* dalam Ketchand and Strawser (1998) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan relatif dari setiap individu dengan mengidentifikasikan dirinya dan melibatkan dalam organisasi tertentu. Karakteristik komitmen menurut Porter *et al.*, yaitu:

1. Kepercayaan dan penerimaan pada tujuan dan nilai suatu organisasi, serta kemauan untuk melakukan usaha yang dibutuhkan untuk pencapaian tujuan organisasi.
2. Keinginan yang kuat untuk menjaga keanggotaan dengan organisasi. Jadi, komitmen bisa tumbuh disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional terhadap organisasi yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada serta tekad dari dalam diri untuk mengabdikan pada organisasi.

Davis and Newstrom dalam Dharma (1993:174) mempertegas keterlibatan dalam organisasi adalah keterlibatan mental dan emosional. Diri orang yang terlibat bukan hanya ketrampilannya. Keterlibatan ini bersifat psikologis ketimbang fisik.

Mowday *et al.* (1979) mendefinisikan bahwa:

komitmen organisasi adalah ikatan keterkaitan individu dengan organisasi sehingga individu merasa memiliki organisasinya. Komitmen menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran (goal) yang ingin dicapai oleh organisasi. Komitmen organisasi sebagai dorongan dari dalam diri individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan dengan kepentingan pribadi. Komitmen organisasi dapat didefinisikan sebagai (1) sebagai sebuah kepercayaan pada penerimaan terhadap tujuan-tujuan dan nilai-nilai dari organisasi atau profesi, (2) sebuah kemauan untuk menggunakan usaha yang sungguh-sungguh guna kepentingan organisasi atau profesi. (3) sebuah keinginan untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi dan profesi.

Definisi komitmen organisasi dari Porter and Mowday tersebut, memiliki dua unsur, yaitu: pertama, identifikasi diri dan keterlibatan dalam kegiatan organisasi, dan kedua, keinginan untuk tinggal dalam organisasi.

Selanjutnya Meyer and Allen (1991), mengusulkan tiga komponen komitmen organisasi yaitu: komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen keberlanjutan (*continuance commitment*), dan komitmen normatif (*normative commitment*). *Affective Commitment* adalah melibatkan rasa keterikatan emosional, rasa identifikasi dan rasa ikut terlibat dalam organisasi. *Continuance*

Commitment adalah komitmen yang terkait dengan besarnya biaya yang harus ditanggung pegawai jika ia meninggalkan organisasi. *Normative Comitment* adalah melibatkan perasaan pegawai sebagai keharusan tinggal dalam organisasi. Dalam studi ini komitmen organisasi yang diamati adalah mengacu pada Meyer and Allen (1991), karena konsep ini sudah mencakup konsep dari Porter and Mowday.

Komitmen organisasi yang diduga mempunyai hubungan yang kuat dengan kinerja manajer adalah komitmen *affective* (Mathieu and Zajac, 1990; Rendall, 1990). Komitmen *affective* disifati oleh: a) kepercayaan yang kuat penerimaan terhadap tujuan-tujuan dan nilai-nilai organisasi, b) keinginan untuk melaksanakan usaha-usaha dengan baik yang dapat dipertimbangkan dapat bermanfaat bagi kepentingan organisasi.

Dessler (1997:249), mengemukakan komitmen organisasi terbentuk jika individu mengembangkan tiga sikap yang berhubungan dengan organisasi yaitu rasa identifikasi dengan misi organisasi, rasa terlibat dengan tugas-tugas organisasi, rasa loyalitas dan kecintaan pada organisasi sebagai tempat untuk hidup dan bekerja.

Bagi individu dengan komitmen organisasi tinggi, pencapaian tujuan organisasi merupakan hal penting. Sebaliknya bagi individu atau karyawan dengan komitmen organisasi rendah akan mempunyai perhatian yang rendah terhadap pencapaian tujuan organisasi, dan cenderung berusaha memenuhi kepentingan pribadi. Komitmen yang kuat dalam diri individu akan menyebabkan individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi sesuai dengan kepentingan organisasi (Angel and Perry, 1981), serta akan memiliki pandangan positif dan lebih berusaha berbuat yang terbaik demi kepentingan organisasi (Porter *et al.*,

1974). Komitmen yang tinggi menjadikan individu peduli dengan nasib organisasi dan berusaha menjadikan organisasi ke arah yang lebih baik. Komitmen rendah menunjukkan ketidakloyalan bawahan terhadap organisasi (Luthans, 1998).

Jadi, manajer/karyawan yang memiliki tingkat komitmen organisasi yang tinggi merasakan adanya sikap positif terhadap organisasinya. Mereka mengidentifikasi diri terhadap organisasi dan mencoba mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Dengan demikian, komitmen organisasi yang tinggi dari manajer/karyawan akan mendukung program organisasi, termasuk program implementasi sistem penganggaran berbasis kinerja.

2.1.8 Kompetensi Individu

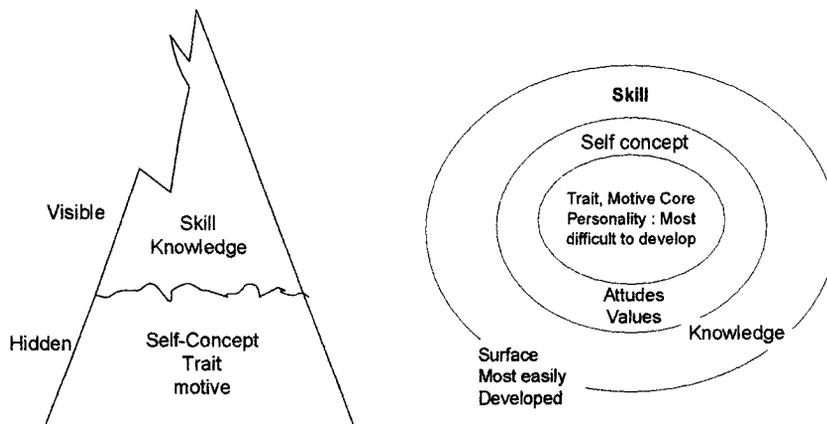
Organisasi Industri Psikologi Amerika (Mitrani *et al.*, dalam Dharma, 2002) mencatat bahwa gerakan tentang kompetensi sebenarnya sudah dimulai pada tahun 1960 dan awal 1970. Hasil studi menunjukkan bahwa hasil tes sikap dan pengetahuan, prestasi belajar di sekolah dan diploma tidak dapat memprediksi kinerja atau keberhasilan dalam kehidupan. Unsur tersebut sering menimbulkan bias terhadap minoritas, wanita dan orang yang berasal dari strata sosio-ekonomi yang rendah. Temuan tersebut mendorong dilakukan penelitian terhadap variabel kompetensi yang diduga memprediksi kinerja individu dan tidak bias dikarenakan faktor rasial, jender dan sosio-ekonomi.

Mitrani *et al.* dalam Dharma (2002) mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektifitas kerja individu dalam pekerjaannya. Definisi ini mengandung makna bahwa kompetensi adalah bagian keperibadian yang mendalam dan melekat pada seseorang serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan.

Selanjutnya Mitrani *et al.* (1992), membagi karakteristik kompetensi sebagai berikut:

1. *Motives* adalah sesuatu dimana seseorang secara konsisten berfikir sehingga ia melakukan tindakan.
2. *Traits* adalah watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu.
3. *Self Concept* adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai diukur melalui tes kepada responden untuk mengetahui bagaimana nilai yang dimiliki seseorang, apa yang menarik bagi seseorang melakukan sesuatu.
4. *Knowledge* adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks.
5. *Skills* adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental.

Konsep kompetensi Mitrani tersebut, dijelaskan pada Gambar 2.8 halaman 73. Gambar 2.8 menunjukkan bahwa kompetensi dari pengetahuan dan keahlian cenderung lebih nyata dan relatif berada di permukaan sebagai salah satu karakteristik yang dimiliki manusia. *Self concept*, *trait* dan *motive*, kompetensi lebih tersembunyi, dalam dan berada pada titik sentral keperibadian seseorang.



Gambar 2.8
CENTRAL AND SURFACE COMPTENCIES

Sumber: Mitrani *et al.*, 2002.

Kompetensi pengetahuan dan keahlian relatif lebih mudah dikembangkan sehingga program pelatihan merupakan cara yang baik untuk meningkatkan kemampuan sumberdaya manusia. Sedang *trait* cukup sulit untuk dinilai dan

dikembangkan sehingga salah satu cara yang paling efektif adalah memilih karakteristik tersebut pada saat seleksi. *Self concept* dapat dirubah melalui pelatihan, psikoterapi sekalipun memerlukan waktu yang lebih lama dan sulit.

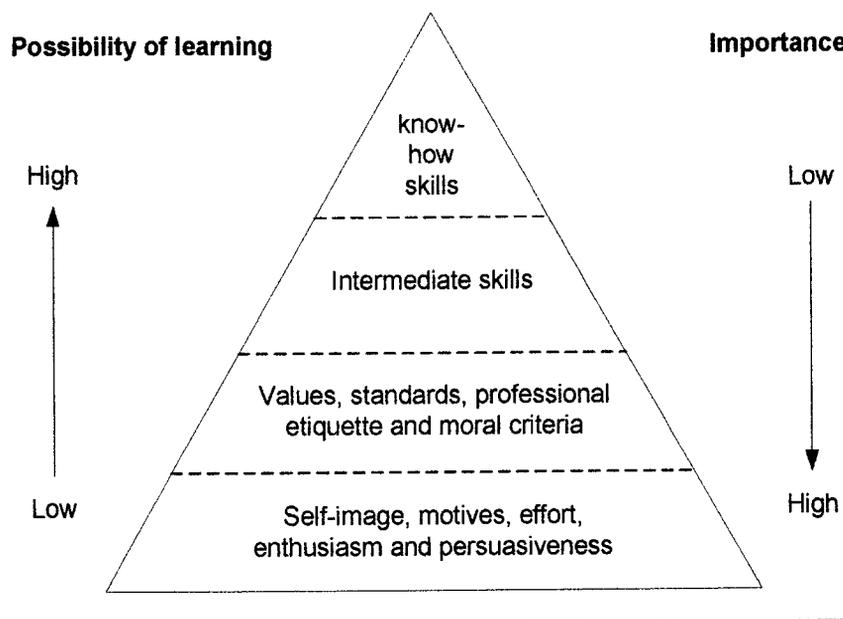
McClelland dalam Dharma (2002) mendefinisikan kompetensi adalah karakteristik dasar personal yang menjadi faktor penentu sukses tidaknya seseorang dalam mengerjakan pekerjaan atau suatu situasi. Terdapat dua pendekatan dalam kompetensi ini, yaitu *US Approach* dan *UK Approach*. *US Approach* atau disebut juga dengan *behavioural competence* adalah kompetensi berhubungan dengan *attitudes, personalitiy traits, and acquaired kowledgee*. *UK Approach* adalah kompetensi yang banyak diwujudkan dalam bentuk sertifikasi dan akreditasi.

McClelland mengembangkan pengukuran kompetensi untuk memprediksi karakteristik sumberdaya manusia yang melakukan pekerjaan dengan baik. *Pertama*, mencari individu yang memiliki kinerja yang tinggi, dan membandingkannya dengan individu yang berkinerja rendah. *Kedua*, mengembangkan teknik *Behavioral Event Interview (BEI)*. Teknik BEI meminta individu untuk memikirkan beberapa aspek penting tentang keadaan atas keadaan yang berkaitan dengan pekerjaannya sehingga menimbulkan hasil yang baik atau buruk. *Ketiga*, menganalisis transkrip BEI atas informasi tentang keberhasilan dan ketidak berhasilan para pemimpin untuk mengidentifikasi karakteristik yang membedakan kedua sampel (individu berkinerja tinggi dan berkinerja rendah).

Bergenhengouwen *et al.* dalam Raharso (2004) menjelaskan secara struktural bahwa kompetensi manusia dapat diibaratkan sebagai gunung es yang dibagi dalam empat level, yaitu level satu terdiri dari *know-how skills*, level

kedua, *intermediate skills*, level ketiga *value, standard, profesional, ettequite and moral creteria*, dan level keempat meliputi *self imeage-motives, efforts, enthusiasmse*, dan *persuasiveness*. Level kompetensi tersebut dijelaskan pada Gambar 2.9 halaman 75.

Pada level atas gambar tersebut merupakan komptensi yang berhubungan dengan *knowledge* dan *skills*. Kompetensi ini berhubungan dengan penyelesaian pekerjaan atau pemilihan suatu posisi. Jenis kompetensi ini diperlukan seseorang untuk menduduki jabatan, pekerjaan atau tugas agar dapat dilakukan dengan baik. Kompetensi ini dipelajari melalui kursus pelatihan profesional dan vokasional. Hasil pelatihan ini biasanya didokumentasikan dalam bentuk sertifikat.



Gambar 2.9
GUNUNG ES KOMPETENSI MANUSIA
Sumber : Bergenhenegouwen, G.J. 2004.

Level kedua menggambarkan kompetensi manusia berhubungan dengan *intermediate skills* yang dapat diaplikasikan dalam berbagai situasi (vokasional). Kompetensi ini berisi tentang ketrampilan sosial dan komunikasi, ketrampilan

umum dan pandangan vokasional, kualitas organisasional, serta pendekatan dasar terhadap pekerjaan dan situasi. Jenis ketrampilan ini diperlukan untuk fleksibilitas dan pengembangan loyalitas karyawan. Ketrampilan ini sulit dipelajari. Ketrampilan ini memerlukan supervisi dan umpan balik secara individual. *Intermediate skills* bersifat padat karya dan oleh karena itu relatif mahal.

Level ketiga dari struktur kompetensi manusia berisi nilai (*value*), standar, etik dan moral seseorang, seperti halnya etik organisasi dan kelompok, yang dimiliki dan dilaporkan. Value dan standar tersebut diinternalisasi seseorang berdasarkan pengertian mendalam yang dimiliki individu tersebut, pengalaman dan juga pendidikan. Value dan standar diekspresikan melalui hal-hal seperti: mentalitas khusus, pandangan tertentu terhadap dunia/orang lain, opini khusus tentang kebudayaan, kebajikan, dan tradisi.

Level terbawah dari struktur kompetensi manusia terdiri dari karakteristik personal yang lebih dalam, seperti citra diri, motif aktual dan sumber-sumber antusiasme serta usaha-usaha untuk menjadi seseorang profesional. Aspek kompetensi manusia ini hampir tidak kelihatan dan sulit diidentifikasi, dikembangkan, atau diajarkan.

Peraturan pemerintah nomor : 101/2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, menjelaskan pengertian konsep kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang Pegawai Negeri Sipil, berupa pengetahuan, ketrampilan dan sikap yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya. Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki seorang pegawai untuk bidang tertentu. Ketrampilan adalah kemampuan untuk melaksanakan tugas tertentu baik secara fisik maupun sikap dan mental. Sikap adalah kecenderungan

untuk merespon tugas atau pekerjaan secara konsisten untuk mendukung pekerjaan atau tugas tersebut.

Kompetensi sumberdaya manusia aparatur dalam konteks penyelenggaraan sistim administrasi negara Kesatuan Republik Indonesia, diklasifikasikan dalam empat jenis kompetensi, yaitu :

- a. Kompetensi Teknis (*Technical Competence*) yaitu kompetensi mengenai bidang yang menjadi tugas pokok organisasi.
- b. Kompetensi Manajerial (*Managerial Competence*) yaitu kompetensi yang berhubungan dengan berbagai kemampuan manajerial yang dibutuhkan dalam menangani tugas-tugas organisasi.
- c. Kompetensi sosial (*Social Competence*) yaitu kemampuan melakukan komunikasi yang dibutuhkan oleh organisasi dalam pelaksanaan tugas pokoknya.
- d. Kompetensi Intelektual/strategik (*Intellectual/Strategic Competence*) yaitu kemampuan berfikir secara analisis strategik dengan visi jauh kedepan.

Berbagai konsep kompetensi tersebut, ternyata tidak mengindikasikan perbedaan yang nyata mengenai karakteristik dasar dari kompetensi (*knowledge dan skills*) yang harus dimiliki individu dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan. Akan tetapi, untuk memahami kompetensi lebih mendalam, kompetensi individu berhubungan dengan keperibadian seseorang, yang biasanya sulit diukur dan dirubah dengan pelatihan. Karakteristik dasar kompetensi merupakan uraian ketrampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang efektif dalam pekerjaan. Konsep kompetensi ini dapat dibentuk

dengan pendidikan dan pelatihan, dan dari pelatihan diharapkan dapat terbentuk sikap perilaku yang diperlukan suatu pekerjaan.

Yuhertiana (2004) mengemukakan bahwa kapasitas atau kompetensi individu dapat dibentuk melalui pendidikan, pelatihan dan pengalaman. Penyusunan anggaran sangat memerlukan kompetensi teknik dan analisis. Kompetensi teknik diperlukan dalam mengisi format-format anggaran secara benar, sedangkan kompetensi analisis diperlukan dalam penyusunan strategi, program dan kegiatan. Disamping itu pejabat yang terlibat dalam penyusunan anggaran juga memerlukan pengalaman, dengan pengalamannya akan lebih mudah menyelesaikan pekerjaan yang terkait dengan anggaran.

Simamora (2001:342-243) mengemukakan bahwa:

“Pelatihan merupakan proses sistematis perubahan perilaku karyawan dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan organisasi. Dalam pelatihan diciptakan suatu lingkungan dimana karyawan dapat memperoleh dan mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan, dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan. Sedangkan pendidikan bertujuan untuk mengembangkan individu. Pendidikan mewakili perluasan individu sehingga ia dapat dipersiapkan untuk menilai berbagai situasi dan respon yang paling tepat”.

Selanjutnya Handoko (1996:119), menyatakan bahwa implementasi program pelatihan dan pengembangan merupakan proses transformasi, sehingga terbentuk suatu sikap yang mendukung tujuan organisasi. Dessler (1997:265) mengemukakan bahwa pelatihan dapat memperkuat komitmen.

Paparan tersebut menunjukkan bahwa pendidikan, pelatihan dan pengalaman sangat diperlukan untuk meningkatkan kompetensi individu. Dengan demikian, kompetensi individu pegawai sangat menentukan keberhasilan implementasi sistem penganggaran kinerja.

2.2 Penelitian Terdahulu

2.2.1 Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi

Sarros *et al.* (2001) melakukan studi tentang hubungan kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan budaya organisasi. Dimensi kepemimpinan meliputi *idealized attributes*, *inspirational motivation*, *individualised consideration*, sedangkan dimensi budaya organisasi meliputi *supportiveness*, *social responsibility*, *competitiveness*, *emphasis on reward*, *stability*, *performance orientation*, dan *innovation*. Hasil studi menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan transaksional mempunyai hubungan positif dengan budaya organisasi. Hubungan yang sangat kuat adalah hubungan kepemimpinan transformasional dengan budaya organisasi. Hubungan kepemimpinan transformasional dengan budaya organisasi yang kuat ini dikarenakan para pemimpin sering melakukan semua dimensi transformasional, sedangkan dimensi kepemimpinan transaksional yang sering dilakukan oleh para pemimpin adalah *contingent reward*, sedangkan *MBE-Active*, *MBE-Pasive* dan *Laissez Faire* frekwensinya rendah.

Zamanou and Glaser dalam Kreitner and Kinichi (2003:91), melakukan studi longitudinal terhadap karyawan yang bekerja pada organisasi pemerintah. Hasil studinya menunjukkan bahwa intervensi manajer (kepemimpinan) telah sukses mengubah budaya organisasi kearah partisipasi dan meningkatkan keterlibatan karyawan yang lebih besar. Pemimpin melakukan perubahan budaya dengan meningkatkan komunikasi dan memberikan motivasi pada bawahan serta meningkatkan kepuasan kerja.

Parry and Thomson (2003) dalam studinya tentang kepemimpinan, budaya dan kinerja pada sektor publik di New Zealand. Konstruk kepemimpinan yang

diamati adalah transaksional dan transformasional. Budaya yang diamati adalah budaya inovatif, sedang indikator kinerja adalah kinerja tim dan kinerja organisasi. Studi ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh negatif antara kepemimpinan transaksional terhadap budaya inovatif dan kinerja tim serta kinerja organisasi, namun kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif dengan budaya inovatif dan kinerja tim dan kinerja organisasi. Perbedaan pengaruh tersebut dijelaskan karena para pemimpin mengkomunikasikan visi dengan jelas, memberikan perhatian secara individual untuk lebih mengembangkan diri, sedangkan imbalan dan MBE tidak sering dilakukan.

2.2.2 Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi

Logomarsino and Cardona (2003) meneliti hubungan kepemimpinan, komitmen dan OCB (Organizational Citizenship Behavior) di Uruguay. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan transaksional meningkatkan komitmen yang berkelanjutan (*continuance*) dari pengikut dan menurunkan komitmen afektif, sedangkan kepemimpinan transformasional meningkatkan komitmen afektif dari pengikut dan juga komitmen normatif. Selain itu komitmen organisasi menjadi mediasi antara pengaruh kepemimpinan dan OCB. Hal ini ditunjukkan oleh perilaku para pemimpin melatih bawahan (pertimbangan individual) dan mengkomunikasikan visi (motivasi inspirasi) serta mendorong bawahan untuk kreatif dan inovatif, dan memberikan imbalan.

Haryadi (2003) melakukan studi tentang pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap komitmen kerja karyawan dan kinerja karyawan. Hasil studi menunjukkan bahwa secara simultan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional

dan transaksional terhadap komitmen kerja karyawan dan kinerja karyawan. Pengaruh yang signifikan tersebut karena pemimpin memberi motivasi dan contoh yang baik serta memberikan imbalan kepada bawahan yang berprestasi.

Judge and Bono (2000) dalam studinya menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara perilaku kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasional, sedangkan kepemimpinan transaksional menunjukkan pengaruh yang tidak signifikan. Pengaruh yang signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi, karena pada dasarnya para pemimpin melakukan motivasi inspirasi, pertimbangan individual, mendorong untuk kreatif dan memberikan teladan pada bawahan, sehingga upaya bawahan melebihi yang diharapkan, sedangkan kepemimpinan transaksional tidak dapat membangun ikatan emosional.

Utomo (2002) dalam studinya tentang pengaruh kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap OCB, komitmen organisasional dan kepuasan kerja pada Kabupaten Kebumen. Studi ini menyimpulkan, khusus mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasional adalah positif, sedangkan kepemimpinan transaksional tidak memiliki pengaruh dengan komitmen organisasional. Hal ini dijelaskan bahwa para pemimpin melakukan semua dimensi kepemimpinan transformasional, sedangkan dimensi transaksional tidak secara konsisten dilakukannya.

2.2.3 Kompetensi Individu dan Budaya Organisasi

Yuhertina (2004) dalam studinya tentang kapasitas individu dalam dimensi budaya, keberadaan tekanan sosial dan kaitannya dengan *budgetary slack* dalam proses perencanaan anggaran pemerintah daerah di Jawa Timur, menemukan

bahwa kapasitas individu (pendidikan dan pengalaman) berpengaruh negatif terhadap budaya organisasi, kapasitas individu (pelatihan) berpengaruh positif terhadap budaya organisasi, akan tetapi semua pengaruh tersebut tidak signifikan. Hasil studi ini diinterpretasikan bahwa peningkatan pendidikan aparatur tampaknya lebih menekankan pada peningkatan karier daripada kebutuhan organisasi.

Muslim (2000) dalam studinya tentang Birokrasi Pemerintah Daerah dan Paradigma Centered Development, sebuah kajian analisis Budaya Organisasi, menemukan bahwa pendidikan berpengaruh negatif signifikan terhadap budaya paternalistik. Hasil studi ini diinterpretasikan bahwa semakin tinggi tingkat pendidikan maka semakin rendah budaya paternalistik, karena orang berpendidikan tinggi memiliki kemampuan untuk bertindak rasional dan lebih berani mengutarakan pendapatnya kepada atasan.

2.2.4 Kompetensi Individu dan Komitmen Organisasi

Kompetensi individu dalam organisasi dibentuk melalui pendidikan, pelatihan dan pengalaman seorang karyawan. Dessler (1997) menjelaskan bahwa pelatihan dapat memperkuat komitmen karyawan. Pernyataan ini mengindikasikan bahwa kompetensi mempunyai pengaruh terhadap komitmen, karena program pelatihan bertujuan untuk meningkatkan kompetensi individu, dan dalam pelatihan diciptakan suatu lingkungan dimana karyawan memperoleh dan mempelajari sikap, keahlian, pengetahuan, kemampuan, dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan.

Sudarma dan Utomo (2004) dalam studinya menemukan bahwa pengalaman kerja (masa kerja) mempunyai pengaruh positif dengan komitmen

organisasi. Semakin tinggi pengalaman kerja dalam suatu organisasi semakin besar pengaruhnya terhadap komitmen afektif, komitmen keberlanjutan, dan komitmen normatif, karena pegawai yang berpengalaman menunjukkan kesesuaian nilai dan tujuan, dan merasa rugi keluar dari organisasi.

Hale *et al.* (2000) meneliti tentang peningkatan kapasitas individu (kompetensi) dan pengaruhnya terhadap komitmen. Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa pengembangan kapasitas (kompetensi) karyawan ternyata mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen diantara kelompok, antar instansi dalam melanjutkan kerja samanya. Hasil penelitiannya juga menunjukkan bahwa dengan mendorong karyawan dalam berbagai proses perencanaan proyek dengan cara meningkatkan kapasitas kemampuannya. Hal ini dilakukan dengan memberikan pelatihan-pelatihan yang sesuai dan efektif kepada karyawan.

Cavalluzzo and Ittner (2004) melakukan studi mengenai implementasi inovasi sistem pengukuran kinerja pada instansi-instansi Pemerintah Pusat Amerika Serikat. Studi ini menemukan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen. Studi ini mengindikasikan bahwa pelatihan dapat meningkatkan kompetensi individu dan pada gilirannya berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Pengaruh positif tersebut disebabkan adanya kesesuaian pelatihan dengan sistem yang diimplementasikan.

2.2.5 Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi

Silverthorne (2004) dalam studinya tentang dampak budaya organisasi dan kesesuaian individu-organisasi terhadap komitmen organisasi dan kepuasan kerja di Taiwan. Studi ini menemukan bahwa budaya organisasi birokratik menghasilkan tingkat kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang rendah.

Budaya inovatif menghasilkan tingkat kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang tinggi, karena adanya kesesuaian nilai dan tujuan individu dan organisasi. Temuan ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi memainkan peranan penting dalam peningkatan tingkat kepuasan kerja dan komitmen dalam suatu organisasi. Budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen karena adanya kesesuaian antara tujuan individu dan tujuan organisasi.

Wu (2005) dalam studinya tentang pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen karyawan. Studi ini menyimpulkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang sangat kuat terhadap komitmen karyawan terhadap organisasi. Pengaruh yang kuat tersebut karena adanya kesesuaian nilai-nilai yang dikembangkan organisasi dengan nilai individu.

2.2.6 Gaya Kepemimpinan dan Keberhasilan Implementasi Sistem Anggaran Kinerja

Untuk membuktikan adanya hubungan atau pengaruh dari kepemimpinan terhadap keberhasilan implementasi sistem anggaran kinerja, penelitian ini menggunakan hasil studi dari sistem informasi, baik sistem akuntansi keuangan maupun sistem akuntansi manajemen. Variabel dukungan manajemen yang digunakan sebagai determinan keberhasilan implementasi sistem, dianalogkan dengan istilah gaya kepemimpinan.

Gowan and Klammer (1997) melakukan studi tentang implementasi sistem manajemen biaya berbasis aktivitas. Kepuasan pemakai sistem digunakan sebagai indikator keberhasilan implementasi. Studi menemukan bahwa dukungan manajemen (kepemimpinan) berpengaruh positif dan signifikan terhadap

kepuasan pemakai sistem. Pengaruh signifikan tersebut ditunjukkan karena pemimpin terlibat dan menunjukkan komitmennya dalam implementasi sistem.

Sugiharto (2001) melakukan studi tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sistem informasi akuntansi. Indikator kinerja sistem adalah kepuasan pemakai sistem dan penggunaan sistem. Hasil studi menunjukkan bahwa faktor dukungan manajemen puncak (kepemimpinan) berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan pemakai sistem dan penggunaan sistem. Pengaruh yang tidak signifikan tersebut karena dukungan manajemen bersifat parsial.

Melkers and Willoughby (1989) melakukan penelitian terhadap proses implementasi penganggaran kinerja pada negara-negara bagian di Amerika Serikat. Hasil studi menunjukkan bahwa kepemimpinan merupakan problem dalam implementasi penganggaran kinerja. Hasil studi ini menjelaskan bahwa kegagalan atau keberhasilan implementasi sistem anggaran kinerja tergantung pada seberapa besar dukungan atau komitmen pemimpin terhadap implementasi sistem. Artinya, samapi seberapa besar pemimpin berkepentingan terhadap sistem yang diimplementasikan.

2.2.7 Kompetensi Individu dan Keberhasilan Implementasi Sistem Anggaran Kinerja

Indikator yang digunakan untuk kompetensi individu adalah tingkat pendidikan, pelatihan, pengalaman dan sikap seseorang. Beberapa hasil studi tentang hubungan antara pendidikan, pelatihan dengan keberhasilan implementasi sistem menunjukkan pengaruh positif dan bahkan tidak berpengaruh..

Cavalluzzo and Ittner (2004) melakukan studi tentang faktor-faktor yang berpengaruh terhadap implementasi sistem pengukuran kinerja pada 24 instansi

pemerintah federal Amerika Serikat. Indikator keberhasilan implementasi sistem adalah penggunaan sistem untuk pembuatan keputusan dan untuk akuntabilitas. Dari beberapa faktor yang mempengaruhi implementasi sistem, terbukti bahwa faktor pelatihan menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap keberhasilan implementasi sistem. Hal ini dijelaskan karena pelatihan melibatkan semua level manajemen dan dilaksanakan secara intensif.

Foster and Swenson (1997) melakukan studi tentang implementasi sistem manajemen berbasis aktivitas. Studi ini menemukan bahwa pelatihan berkelanjutan berpengaruh positif terhadap keberhasilan implementasi sistem. Pengaruh pelatihan tersebut disebabkan adanya kesesuaian pelatihan dengan implementasi sistem dan diikuti oleh semua level manajemen.

Sugiharto (2001) melakukan studi tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sistem informasi akuntansi. Kinerja sistem diukur dengan kepuasan pemakai sistem dan penggunaan sistem. Studi ini menemukan bahwa pelatihan dan pendidikan berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja sistem informasi akuntansi. Pengaruh yang tidak signifikan tersebut karena pelatihan dilaksanakan tidak secara formal, tetapi dilakukan dengan informal antar karyawan. Pendidikan berpengaruh tidak signifikan karena latar belakang pendidikan tidak sesuai dengan sistem yang diimplementasikan.

Melkers and Willoughby (2001) dalam studinya pada pemerintahan negara bagian di Amerika Serikat menemukan bahwa problem yang signifikan dalam implementasi penganggaran kinerja adalah kurangnya sumberdaya personel. Kurangnya sumberdaya personel meliputi kualitas dan kuantitas personel. Kualitas personel dimaksudkan sebagai kompetensi atau kemampuan personel yang terlibat dalam penyusunan anggaran, sedangkan kuantitas menunjukkan pada jumlah personel yang terkait dengan pemrosesan data-data anggaran. Temuan

ini mengindikasikan bahwa keberhasilan implementasi penganggaran kinerja dipengaruhi oleh kualitas personel (kompetensi individu) dan kuantitas personel.

2.2.8 Budaya Organisasi dan Keberhasilan Implementasi Sistem Anggaran Kinerja

Adopsi suatu sistem dari negara maju oleh negara berkembang merupakan hal yang biasa. Demikian juga sistem anggaran kinerja yang diimplementasikan di negara maju seperti AS telah diadopsi oleh pemerintah Indonesia, dan diimplementasikan pada pemerintah daerah di Indonesia untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi organisasi tersebut. Organisasi pemerintahan di AS berbeda dengan organisasi pemerintahan di Indonesia. Problem yang timbul adalah perbedaan budaya. Hal ini dibuktikan oleh Douplik and Richer (2004) dalam studinya terhadap 143 akuntan publik Amerika dan 88 akuntan publik Jerman, menemukan interpretasi yang berbeda antara akuntan AS dan Jerman terhadap *Internasional Accounting Standard*. Perbedaan ini disebabkan adanya perbedaan budaya (bahasa).

Foster and Swenson (1997) melakukan studi terhadap 166 perusahaan manufaktur AS yang mengimplementasikan sistem biaya berbasis aktivitas. Keberhasilan implementasi sistem diukur dengan penggunaan sistem untuk pembuatan keputusan, aplikasi produk/pelanggan, fungsi manajer. Hasil studi menunjukkan bahwa faktor budaya mempunyai pengaruh positif terhadap seluruh indikator keberhasilan. Pengaruh budaya yang positif tersebut karena adanya komunikasi yang baik dan intensif oleh manajemen mengenai nilai-nilai yang harus diikuti anggota organisasi.

Berry *et al.* (2000), melakukan studi tentang implementasi akuntabilitas kinerja di Florida. Studi mengambil sample 40 manajer pada 3 lembaga di negara

bagian Florida. Metode analisis yang digunakan adalah pendekatan kualitatif. Studi menemukan bahwa salah satu faktor penyebab kegagalan implementasi penganggaran kinerja adalah budaya. Hasil studi ini menjelaskan bahwa budaya lama yang biasa digunakan dalam penyusunan sistem anggaran tradisional sulit untuk berubah. Untuk mencapai keberhasilan implementasi harus ada upaya merubah budaya.

Smith (1999), menemukan bahwa problem mendasar penggunaan penganggaran kinerja adalah budaya. Meskipun program imbalan, insentif atau tidak ada insentif dalam penerapan penganggaran kinerja, namun budaya organisasi masih beroperasi. Studi ini menjelaskan bahwa untuk mensukseskan implementasi penganggaran berbasis kinerja perlu merubah budaya lama, karena budaya lama akan menghambat implementasi sistem baru.

2.2.9 Komitmen Organisasi dan Keberhasilan Implementasi Sistem Anggaran Kinerja

Melkers and Willoughby (1998) dalam studinya pada pemerintah negara bagian di Amerika Serikat, menemukan bahwa implementasi penganggaran kinerja membutuhkan komitmen yang kontinyu dari *budget actors*. Hasil studi ini menjelaskan bahwa keberhasilan implementasi penganggaran kinerja dipengaruhi oleh komitmen dari pihak pengguna sistem.

Studi lanjutan Melkers and Willoughby (2001), juga menemukan bahwa problem signifikan dalam implementasi penganggaran kinerja adalah kurangnya komitmen dari personel dan manajemen. Keberhasilan implementasi sistem penganggaran kinerja memerlukan komitmen personel, karena komitmen menunjukkan usaha-usaha yang sungguh guna kepentingan organisasi.

Foster and Swenson (1997) melakukan studi tentang ukuran keberhasilan sistem manajemen biaya berbasis aktivitas dan determinannya. Studi menemukan bahwa faktor determinan komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap keberhasilan implementasi sistem. Pengaruh tersebut ditunjukkan adanya keterlibatan semua level manajemen dan lintas fungsi dalam implementasi sistem.

BAB 3

KERANGKA KONSEPTUAL

DAN HIPOTESIS

BAB 3

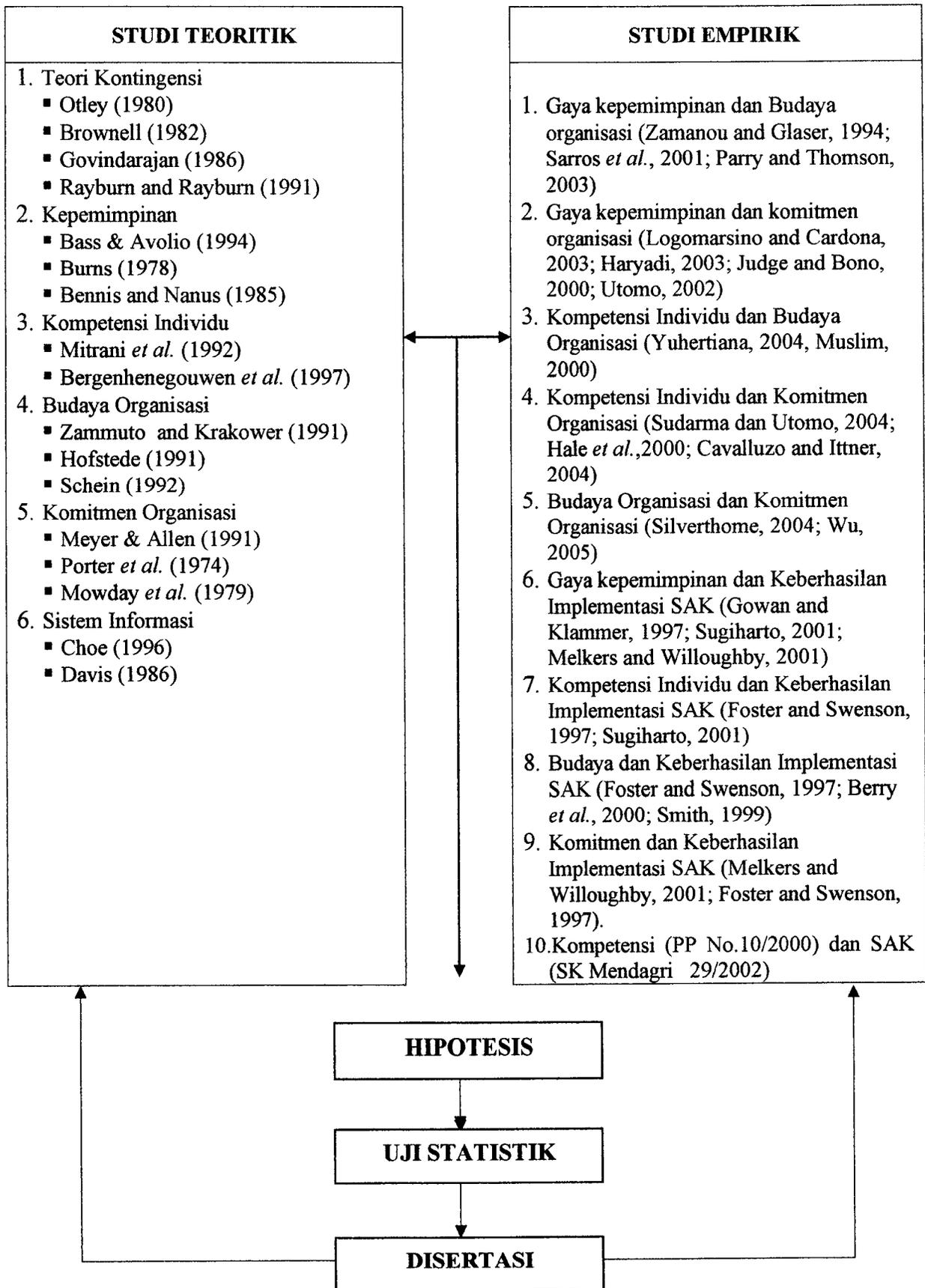
KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

3.1 Kerangka Konseptual

Pada bab ini menjelaskan tentang kerangka proses berpikir dan kerangka konseptual. Kerangka proses berpikir merupakan tinjauan atas konsep teoritis dan hasil studi empiris serta sintesisnya sebagai dasar pengembangan hipotesis dan analisis pembahasan hasil studi. Kerangka konseptual merupakan suatu model terintegrasi mengenai pola hubungan antar variabel yang diteliti berdasarkan pada kerangka proses berpikir.

Reformasi sistem anggaran daerah sebagai bagian dalam reformasi keuangan daerah, dari sistem anggaran yang berorientasi input menjadi sistem anggaran kinerja (SAK) yang berorientasi hasil telah menjadi kebijakan pemerintah seiring dengan diberlakukannya otonomi daerah. Tujuan reformasi, khususnya implementasi sistem anggaran kinerja adalah untuk meningkatkan akuntabilitas dan *good governance*. Banyak studi menemukan bahwa suatu tantangan penting untuk mencapai keberhasilan selama implementasi sistem adalah perhatian terhadap faktor-faktor perilaku. Kurangnya perhatian terhadap faktor perilaku dalam implementasi sistem akan mengalami kegagalan. Studi ini bertujuan untuk menganalisis dan membuktikan pengaruh aspek perilaku, meliputi gaya kepemimpinan, kompetensi individu, budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap keberhasilan implementasi sistem anggaran kinerja.

Berdasarkan pada latar belakang, rumusan masalah, tujuan studi serta tinjauan pustaka pada bab sebelumnya, disusunlah kerangka proses berpikir sebagaimana terlihat pada Gambar 3.1 berikut ini:



Gambar 3.1
KERANGKA PROSES BERPIKIR

Gambar 3.1 pada halaman 91, menjelaskan bahwa untuk menjawab masalah dan mencapai tujuan studi dilakukan pengkajian atas teori-teori (studi teoritik) yang relevan dengan variabel yang diteliti. Studi teoritik ini mencakup teori kontingensi, teori kepemimpinan, teori kompetensi individu, teori budaya organisasi, teori komitmen organisasi, dan sistem informasi.

Teori kontingensi yang digunakan dalam studi ini didasarkan pada Otley (1980), Brownell (1982), Govindarajan (1986) dan Rayburn and Rayburn (1991). Studi teoritik tentang gaya kepemimpinan didasarkan pada teori transformasional dan transaksional dari Burns (1978), kemudian membandingkannya dengan teori dari Bass and Avolio (1994), serta teori kepemimpinan transformasional Bennis and Nanus (1985). Dalam studi ini menggunakan teori kepemimpinan yang dikembangkan oleh Bass and Avolio. Pemilihan teori tersebut dianggap relevan dengan situasi obyek penelitian, yaitu pemerintah daerah yang sedang mengalami perubahan paradigma dari sentralistis menjadi desentralistis, sehingga para pemimpin pada organisasi tersebut akan melakukan transformasi dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Teori ini telah banyak sebagai rujukan dalam penelitian kepemimpinan. Hal ini didukung pendapat Yukl (2001:306) bahwa hubungan positif antara gaya kepemimpinan ini dengan efektifitas telah banyak ditiru oleh banyak pemimpin yang berada pada tingkatan otoritas yang berbeda, dalam jenis organisasi berbeda dan dalam beberapa negara berbeda.

Kajian teoritik tentang kompetensi individu, dilakukan tinjauan atas konsep dari Mitrani *et al.* (1992) dan Bergenhenegouwen *et al.* (1997), serta Peraturan pemerintah No.101/2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri. Konsep kompetensi individu yang digunakan dalam studi ini adalah

mendasarkan pada kompetensi sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah No.101/2000, karena subyek penelitian adalah pegawai negeri.

Sementara itu, untuk membahas budaya oerorganisasi, dilakukan pengkajian atas teori budaya dari Hofstede (1991), Schein (1992) serta Zammuto and Krakower (1991). Teori budaya yang digunakan dalam studi ini adalah mendasarkan pada Zammuto and Krakower. Unsur-unsur budaya organisasi meliputi artifak, nilai dan asumsi. Parker and Bradley (2000) mengemukakan bahwa banyak penelitian fokus pada nilai-nilai organisasi, karena nilai lebih jelas. Dengan demikian, konsep budaya dari Zammuto and Krakower lebih sesuai dengan pendapat tersebut, dan konsep ini mengidentifikasi budaya birokrasi yang dipersepsikan sebagai budaya pada organisasi sektor publik, sehingga konsep ini lebih relevan dengan obyek penelitian ini, yaitu pemerintah daerah.

Studi teoritik tentang komitmen organisasi, dilakukan analisis terhadap teori yang dikembangkan oleh Porter *et al.* (1974), Mowday *et al.* (1979), serta konsep dari Meyer and Allen (1991). Dalam studi ini menggunakan konsep komitmen dari Meyer and Allen, karena konsep ini telah mencakup juga konsep dari Porter dan Mowday.

Studi atas implementasi sistem anggaran kinerja (SAK) mendasarkan pada Keputusan Mendagri No. 29/2002. Dalam mengkaji implementasi sistem anggaran kinerja, studi ini memfokuskan pada faktor perilaku apa saja yang menyebabkan implementasi sistem anggaran kinerja dapat berhasil. Untuk mengetahui keberhasilan implementasi sistem, peneliti mengadaptasi teori sistem informasi dari Choe (1996) dan Davis (1986).

Selanjutnya, untuk melengkapi studi teoritik tersebut dilakukan juga studi empirik. Dalam studi empirik, dilakukan penelusuran terhadap hasil studi tentang

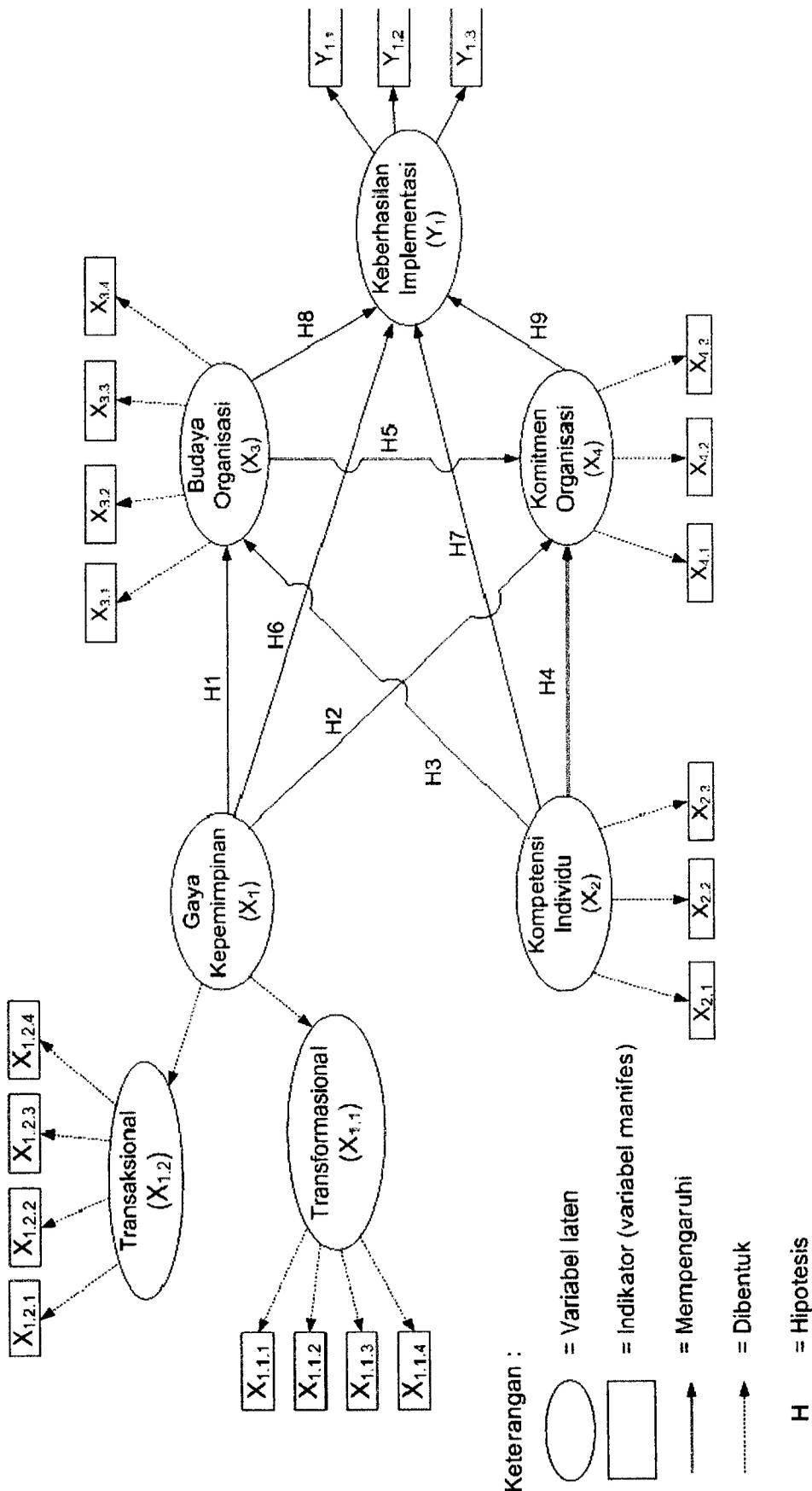
hubungan antar variabel yang diteliti, yaitu hubungan antara gaya kepemimpinan dengan budaya organisasi (Zamanou and Glaser, 1994; Sarros *et al.*, 2001; Parry and Thomson, 2003), gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi (Logomarsino and Cardona, 2003; Haryadi, 2003; Judge and Bono, 2000; Utomo, 2002), kompetensi individu dan budaya organisasi Yuhertiana, 2003; Muslim, 2000), kompetensi individu dan komitmen organisasi (Sudarma dan Utomo, 2004; Hale *et al.*, 2000; Cavalluzo and Itner, 2004), budaya organisasi dan komitmen organisasi (Silverthome, 2004; Wu, 2005), gaya kepemimpinan dan keberhasilan implementasi SAK (Gowan and Klammer, 1997; Sugiharto, 2001; Melkers and Willoughby, 2001), kompetensi individu dan keberhasilan implementasi SAK (Foster and Swenson; 1997; Sugiharto, 2001), budaya organisasi dan keberhasilan implementasi SAK (Foster and Swenson, 1997; Berry *et al.*, 2000; Smith, 1999), komitmen organisasi dan keberhasilan implementasi SAK (Melkers and Willoughby, 2001; Foster and Swenson, 1997). Dengan analisis secara kritis dan komparatif terhadap teori dan hasil studi empirik, dilakukan sintesis antara variabel yang satu dengan variabel yang lain, Selanjutnya dengan deduksi logika tersebut dikembangkan menjadi hipotesis, yaitu sebagai informasi ilmiah yang lebih spesifik dan lebih sesuai dengan tujuan penelitian.

Hipotesis adalah proposisi yang harus diuji kebenarannya. Serangkaian metode penelitian dilakukan untuk memperoleh informasi atau data yang relevan untuk menguji hipotesis. Data yang telah dikumpulkan, kemudian diolah, dianalisis dengan metode statistik yang relevan. Melalui uji statistik dapat dinyatakan bahwa hipotesis diterima atau ditolak.

Serangkaian kegiatan ilmiah tersebut terangkum dalam suatu karya ilmiah yang disebut dengan disertasi. Dalam disertasi ini disusun generalisasi empiris atau kesimpulan-kesimpulan umum yang didasarkan atas fakta-fakta empiris. Disertasi diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan teoritik dan empirik.

Selanjutnya, berdasarkan Gambar 3.1 pada halaman 91, disusunlah kerangka konseptual seperti tampak pada Gambar 3.2, halaman 96. Pada Gambar 3.2 dijelaskan hubungan antar variabel, yaitu gaya kepemimpinan dan kompetensi individu sebagai variabel eksogen, budaya dan komitmen organisasi sebagai endogen *intervening*, dan keberhasilan implementasi sistem anggaran kinerja sebagai variabel endogen.

Gambar 3.2 menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap budaya organisasi, karena pemimpin sebagai kreator dan manipulator budaya, para pemimpin mempunyai potensi paling besar dalam menanamkan dan memperkuat aspek-aspek budaya. Perubahan budaya adalah mungkin, termasuk penghilangan bentuk budaya yang ada yang menjadi simbol dari ideologi lama, modifikasi dari bentuk budaya yang ada untuk memperlihatkan ideologi baru, dan penciptaan budaya baru. Gaya kepemimpinan yang bercirikan transformasional (pengaruh idealis, motivasi inspirasi, stimulasi intelektual dan pertimbangan individu) dan transaksional (*contingent reward*, *MBE-active/pasive*, *laissez Faire*) dianggap sangat efektif dalam membentuk dan merubah budaya organisasi.



Keterangan selanjutnya pada halaman berikutnya
Gambar 3.2
KERANGKA KONSEPTUAL

- X₁ = Gaya Kepemimpinan
- X_{1.1} = Gaya Kepemimpinan Transformasional
- X_{1.1.1} = Pengaruh idealis/individual
- X_{1.1.2} = Motivasi inspirasional
- X_{1.1.3} = Stimulasi intelektual
- X_{1.1.4} = Pertimbangan individual

- X_{1.2} = Gaya Kepemimpinan Transaksional
- X_{1.2.1} = *Contingent reward*
- X_{1.2.2} = *Active Management by Exception*
- X_{1.2.3} = *Pasive Management by Exception*
- X_{1.2.4} = *Laissez Fair*

- X₂ = Kompetensi Individu
- X_{2.1} = Pengalaman
- X_{2.2} = Pendidikan
- X_{2.3} = Pelatihan

- X₃ = Budaya Organisasi
- X_{3.1} = Budaya Kelompok
- X_{3.2} = Budaya Pengembangan
- X_{3.3} = Budaya Hirarki
- X_{3.4} = Budaya Rasional

- X₄ = Komitmen Organisasi
- X_{4.1} = Afektif
- X_{4.2} = Keberlanjutan
- X_{4.3} = Normatif

- Y₁ = Keberhasilan implementasi sistem anggaran kinerja
- Y_{1.1} = Kepuasan
- Y_{1.2} = Penggunaan
- Y_{1.3} = Kemudahan

Gaya kepemimpinan tidak hanya berpengaruh terhadap budaya, akan tetapi berpengaruh juga terhadap komitmen organisasi. Gaya kepemimpinan yang efektif tercermin pada tinggi rendahnya komitmen bawahan organisasinya. Gaya kepemimpinan transformasional yang bercirikan transformasional (pengaruh idealis, motivasi inspirasi, stimulasi intelektual dan pertimbangan individu) dan transaksional (*contingent reward*, *MBE-active/pasive*, *laissez Faire*) dapat meningkatkan komitmen melebihi dari yang diharapkan pemimpin. Banyak hasil

studi menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

Gaya kepemimpinan transformasional yang bercirikan transformasional (pengaruh idealis, motivasi inspirasi, stimulasi intelektual dan pertimbangan individu) dan transaksional (*contingent reward*, *MBE-active/pasive*, *laissez faire*) memiliki pengaruh terhadap keberhasilan implementasi sistem. Pemimpin berkepentingan atas keberhasilan implementasi sistem, untuk pembuatan keputusan, dan evaluasi kinerja. Keberhasilan implementasi sistem anggaran kinerja menunjukkan sikap positif atau penerimaan terhadap sistem yang diimplementasikan. Hal ini ditunjukkan dengan adanya kepuasan pelaksana atau pengguna sistem, sistem digunakan oleh pelaksana, dan pelaksana merasa mudah dalam mengimplementasikannya.

Kompetensi diartikan sebagai kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang pegawai, berupa pengetahuan, keterampilan yang diperlukan dalam suatu jabatan. Pengetahuan (*knowledge*) diartikan sebagai informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Keterampilan (*Skills*) adalah kemampuan untuk melaksanakan tugas tertentu baik secara fisik maupun sikap dan mental. Aspek pengetahuan dan keterampilan pegawai, meliputi tingkat pendidikan, pelatihan, dan pengalaman. Pendidikan adalah proses pengembangan diri individu dan kepribadian seseorang yang dilaksanakan secara sadar dan penuh tanggung jawab untuk dapat meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap serta nilai-nilai sehingga mampu menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Pelatihan adalah usaha yang dilakukan organisasi untuk merubah perilaku anggotanya melalui proses pembelajaran untuk meningkatkan efektifitas tugas. Pengalaman adalah

pengetahuan atau keterampilan yang diperoleh setelah melakukan atau melihat sesuatu. Seseorang yang bekerja bertahun-tahun akan memiliki pengetahuan lebih, dan bahkan menjadi ahli di bidangnya.

Kompetensi individu yang dicirikan oleh tingkat pendidikan, pelatihan dan pengalaman berpengaruh terhadap budaya organisasi. Semakin tinggi tingkat pendidikan akan memiliki kemampuan untuk bertindak lebih rasional, yang berarti pula dapat merubah persepsi atau budaya. Pelatihan juga merupakan wahana untuk memperkenalkan nilai-nilai yang harus diikuti oleh seorang karyawan. Karyawan yang berpengalaman pada dasarnya akan banyak belajar dari apa yang telah dilihat, dirasakan dan diyakini dari organisasi. Dengan demikian, kompetensi individu (pendidikan, pelatihan, pengalaman) dapat berpengaruh terhadap budaya organisasi.

Organisasi yang memberikan perhatian lebih terhadap pelatihan, karyawan dapat menunjukkan komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi. Pengembangan kapasitas atau kompetensi karyawan mampu menciptakan komitmen bawahan terhadap organisasinya. Karyawan yang berpengalaman juga akan menunjukkan komitmennya terhadap organisasi. Dengan demikian kompetensi individu (pendidikan, pelatihan, pengalaman) dapat berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

Implementasi sistem baru dalam organisasi sangat memerlukan pelatihan, karena dengan pelatihan pelaksana atau pengguna sistem mendapatkan pengetahuan teknis mengenai cara-cara mengoperasikan sistem tersebut. Karyawan yang memiliki pendidikan yang relatif tinggi dan mengikuti pelatihan sistem yang diimplementasikan dapat meningkatkan kemampuannya, sehingga

akan memberikan kontribusi positif dalam implementasi sistem. Karyawan yang berpengalaman dapat melengkapi pengetahuan yang telah diperolehnya melalui pendidikan dan pelatihan, sehingga akan menambah kompetensinya. Hasil studi sebelumnya menunjukkan bahwa problem yang signifikan dalam implementasi sistem anggaran kinerja adalah kurangnya sumberdaya personel yang kompeten. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kompetensi individu berpengaruh terhadap keberhasilan implementasi sistem anggaran kinerja.

Budaya organisasi merupakan nilai yang dianut bersama dan dipegang teguh serta tersebar luas dalam organisasi. Kerangka nilai organisasi meliputi nilai kelompok, nilai pengembangan, nilai hirarki dan nilai rasional. Nilai kelompok diartikan sebagai norma dan nilai yang berhubungan dengan afiliasi, tim kerja, dan partisipasi. Nilai pengembangan mencakup pengambilan resiko, inovasi, dan perubahan. Nilai hierarki merefleksikan nilai dan norma yang berhubungan dengan birokrasi. Nilai rasional menekankan efisiensi dan pencapaian tujuan. Beberapa hasil studi menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi, karena nilai yang diyakini dan dipegang teguh dapat membawa suatu rasa identitas bagi anggota organisasi dan timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan diri pribadi.

Budaya organisasi yang bercirikan pengembangan, rasional, dan partisipatif, serta tidak hanya berorientasi pada perturan-peraturan kaku sangat diperlukan dalam implementasi sistem baru. Hasil studi menunjukkan bahwa problem mendasar dalam implementasi sistem anggaran kinerja adalah budaya organisasi, artinya budaya lama memiliki resistensi dalam implementasi sistem baru. Dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap berhasilnya implementasi sistem anggaran kinerja.

Komitmen organisasi, meliputi tiga komponen yaitu, komitmen afektif, kontinyu atau keberlanjutan dan normatif. Komitmen afektif adalah rasa keterikatan, identifikasi diri, dan keterlibatan dalam organisasi dan tujuannya. Komitmen keberlanjutan/kontinyu adalah komitmen terkait dengan besarnya biaya yang harus ditanggung, jika meninggalkan organisasi. Komitmen normatif adalah perasaan karyawan sebagai keharusan tinggal dalam organisasi. Beberapa hasil studi menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap keberhasilan implementasi sistem. Problem signifikan dalam implementasi sistem penganggaran kinerja adalah komitmen personel dan manajemen. Hal ini berarti bahwa dalam implementasi sistem sangat membutuhkan komitmen pelaksana atau pengguna sistem. Dengan demikian, komitmen organisasi dapat berpengaruh terhadap keberhasilan implementasi sistem anggaran kinerja.

3.2 Hipotesis

Berdasarkan pada rumusan masalah, tujuan studi dan kerangka konseptual, bahwa hipotesis yang diajukan dalam studi ini adalah sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi.
2. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.
3. Kompetensi individu berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi.
4. Kompetensi individu berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.
5. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.
6. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan implementasi sistem anggaran kinerja.
7. Kompetensi individu berpengaruh terhadap keberhasilan implementasi sistem anggaran kinerja.

8. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan implementasi sistem anggaran kinerja.
9. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan implementasi sistem anggaran kinerja.

BAB 4

METODE PENELITIAN

BAB 4

METODE PENELITIAN

4.1 Rancangan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah dan tujuan penelitian yang ingin dicapai, jenis penelitian ini bersifat eksplanatori (*explanatory research*), yaitu penelitian untuk menjelaskan hubungan sebab akibat dari sejumlah variabel yang diteliti. Rancangan penelitian yang digunakan adalah penelitian survei. Penelitian survei adalah penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai pengumpulan data yang pokok.

Penelitian ini menggunakan pendekatan *cross sectional study* dengan beberapa variabel yang diidentifikasi, yaitu gaya kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen organisasi, kompetensi individu, dan keberhasilan implementasi sistem penganggaran berbasis kinerja.

Penelitian ini dilakukan pada satuan kerja perangkat daerah (kabupaten/kota) di Jawa Timur. Satuan kerja dalam penelitian ini adalah meliputi dinas, badan dan lembaga teknis yang memiliki kewenangan mengelola dan pengguna anggaran. Dipilihnya satuan kerja perangkat daerah sebagai obyek penelitian, karena satuan kerja adalah pelaksana atau pengguna dari sistem anggaran berbasis kinerja.

4.2 Populasi, Sampel dan Prosedur Penarikan Sampel

Populasi dari penelitian ini adalah seluruh satuan kerja perangkat daerah kabupaten/kota di Jawa Timur. Setiap satuan kerja terdapat eselon II, III dan IV. Responden dalam penelitian ini adalah para eselon III (Kepala Bagian, Kepala

Sub Dinas, Kepala Bidang) dalam satuan kerja. Pemilihan responden ini berdasarkan pada penelitian pendahuluan bahwa hanya para eselon II dan III yang terlibat secara konsisten dalam penyusunan dan pelaksanaan anggaran satuan kerja, sedang eselon IV tidak secara pasti harus terlibat. Eselon II sebagai kepala satuan kerja tidak disertakan sebagai subyek dalam penelitian ini, karena salah satu variabel yang diamati adalah gaya kepemimpinan satuan kerja. Hal ini dimaksudkan untuk menghindari subyektivitas dalam pengisian kuesioner.

Pemerintah Provinsi Jawa Timur terdiri dari 29 pemerintah kabupaten dan 9 pemerintah kota. Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2003 menetapkan bahwa jumlah dinas setiap kabupaten dan kota maksimal 14 dinas, sedangkan lembaga teknis daerah yang terdiri dari badan, kantor, maksimal sebanyak 8 lembaga. Berdasarkan pada peraturan tersebut, maka jumlah satuan kerja perangkat daerah di Jawa Timur sebanyak 836 satuan kerja (38 x 22). Setiap satuan kerja rata-rata memiliki 4 eselon III. Jumlah satuan kerja dari masing-masing pemerintah daerah berbeda, karena masing-masing pemerintah daerah dalam mengembangkan struktur organisasinya tidak sepenuhnya mengacu pada peraturan tersebut, akan tetapi menyesuaikan dengan kebutuhan daerah.

Berdasarkan pada kondisi tersebut, maka teknik sampling yang digunakan adalah sampling bertahap (*multistage sampling*). Tahapan pengambilan sampel adalah sebagai berikut:

1. Tahap pertama adalah memilih sampel daerah.

Daerah populasi adalah wilayah Jawa Timur, meliputi 38 daerah kabupaten dan kota. Mengingat luasnya daerah populasi, maka sampel daerah diambil 30% dari 38 daerah populasi secara random sederhana, sehingga diperoleh 12 daerah kabupaten dan kota. Seluruh satuan kerja pada daerah terpilih tersebut diambil sebagai sampel.

2. Tahap kedua memilih sampel berupa responden

Responden adalah seluruh eselon III pada satuan kerja dari kabupaten/kota terpilih. Sampai batas yang ditentukan ternyata responden yang mengembalikan kuesioner sebanyak 366 responden dengan jumlah satuan kerja 105. Unit sampel dalam penelitian sejumlah 105 satuan kerja, dan unit analisisnya sejumlah 366 responden. Jumlah responden tersebut sudah memenuhi persyaratan metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu *Structural Equation Modeling*.

Daerah sampel, jumlah satuan kerja dan jumlah responden tercantum pada Tabel 4.1:

Tabel 4.1
JUMLAH SATUAN KERJA DAN JUMLAH RESPONDEN
UNTUK MASING-MASING DAERAH SAMPEL

No.	Kabupaten/Kota	Jumlah Satuan Kerja	Jumlah Responden (orang)
1	Bangkalan	8	26
2	Banyuwangi	11	40
3	Kediri	10	35
4	Madiun	5	14
5	Kediri (Kota)	10	34
6	Madiun (Kota)	7	25
7	Mojokerto	10	36
8	Pamekasan	6	21
9	Malang (Kota)	11	39
10	Probolinggo	7	27
11	Sidoarjo	7	25
12	Tulungagung	13	44
Jumlah		105	366

Sumber : Data Primer diolah

4.3 Variabel Penelitian

4.3.1 Klasifikasi Variabel

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari variabel eksogen, antara (*intervening*) dan endogen, sebagai berikut:

1. Variabel eksogen (*Independent*) : Gaya Kepemimpinan dan Kompetensi Individu
2. Variabel antara (*intervening*) : Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi.
3. Variabel endogen (*Dependent*): Keberhasilan Implementasi Sistem Anggaran Kinerja.

4.3.2 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan (X_1) dalam penelitian ini adalah mencakup kepemimpinan transformasional dan transaksional dari pemimpin satuan kerja. Gaya kepemimpinan transformasional adalah perilaku pemimpin untuk mempengaruhi pengikut, sehingga pengikut memandang pekerjaan dari perspektif baru, sadar akan misi atau visi, mengembangkan kemampuan dan potensi yang lebih tinggi, dan memandang pada kepentingan yang lebih luas. Kepemimpinan transformasional ini memiliki empat unsur (indikator) perilaku, yaitu:
 - a. Pengaruh individual/idealisme ($X_{1.1.1}$) : Persepsi responden terhadap pemimpinnya/atasan sehingga responden merasa percaya, dan menghormati pemimpinnya.
 - b. Motivasi inspirasi ($X_{1.1.2}$) : Persepsi responden terhadap pemimpinnya/atasan sehingga responden termotivasi dan menaruh harapan-harapan serta menunjukkan komitmen terhadap tujuan dan visi organisasi.
 - c. Stimulasi intelektual ($X_{1.1.3}$) : Persepsi responden terhadap pemimpinnya/atasan dalam merangsang responden menjadi inovatif dan kreatif.

- d. Perhatian individual ($X_{1.1.4}$) : Persepsi responden terhadap pemimpinnya/atasan dalam memperhatikan kebutuhan-kebutuhan individu responden untuk berkembang dan mencapai level yang lebih tinggi.

Gaya kepemimpinan transaksional ($X_{1.2}$) adalah gaya kepemimpinan yang memfokuskan pada transaksi interpersonal antara pemimpin dan bawahannya yang melibatkan hubungan pertukaran, dan pertukaran ini dilakukan berdasarkan kesepakatan yang ditetapkan pemimpin satuan kerja tentang apa yang harus dilakukan dan syarat imbalan yang akan diterima jika syarat-syarat terpenuhi. Indikator gaya kepemimpinan transaksional ini adalah:

- a. *Contingent rewards* ($X_{1.2.1}$): Bawahan yang melakukan pekerjaan untuk kepentingan satuan kerja, bagi mereka berprestasi baik, pemimpin memberi imbalan (seperti promosi, dsb).
- b. *Active management by exception* ($X_{1.2.2}$): Pemimpin memonitor secara aktif dan ketat atas pelaksanaan tugas pekerjaan bawahan agar mereka tidak membuat kesalahan dan mencari penyimpangan atas berbagai aturan.
- c. *Passive management by exception* ($X_{1.2.3}$): Pemimpin bertindak setelah terjadi kesalahan atau kegagalan serius oleh bawahan dalam mencapai tujuan satuan kerja, bawahan diberi kesempatan untuk memperbaiki kesalahan.
- d. *Laissez Faire* ($X_{1.2.4}$): Pemimpin membiarkan bawahan melakukan tugas pekerjaannya tanpa ada pengawasan. Kualitas pekerjaan semuanya diserahkan kepada bawahan.

Pengukuran yang digunakan untuk variabel kepemimpinan adalah *The Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) yang dikembangkan oleh Bass dan

Avolio dengan skala Likert (1=tidak pernah, 2=sangat jarang, 3=kadang-kadang, 4=sering, 5=sering sekali).

2. Kompetensi individu (X_2) adalah kemampuan yang dimiliki pegawai, berupa pengetahuan, ketrampilan, dan keahlian yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi satuan kerja. Kompetensi ini dapat diperoleh melalui pendidikan, pelatihan dan pengalaman.

Indikator kompetensi individu meliputi:

- a. Pengalaman ($X_{2.1}$): lamanya responden menjabat jabatan sekarang (eselon III).
- b. Pendidikan ($X_{2.2}$): pendidikan terakhir yang diselesaikan responden.
- c. Pelatihan ($X_{2.3}$): jenis pelatihan-pelatihan yang pernah diikuti responden.

Pengalaman diukur dengan lamanya menjabat pada jabatan sekarang. Pengalaman menjabat kurang dari 1 tahun diberi skor 1. Pengalaman menjabat 1 sampai 1,9 tahun diberi skor 2. Pengalaman menjabat 2 sampai 2,9 tahun diberi skor 3. Pengalaman menjabat 3 sampai 3,9 tahun diberi skor 4. Pengalaman menjabat 4 tahun dan lebih diberi skor 5.

Pengukuran pendidikan adalah tingkat pendidikan formal terakhir yang berhasil diselesaikan responden. Pendidikan dibawah SMA diberi skor 1. Pendidikan SMA diberi skor 2. Pendidikan D3 diberi skor 3. Pendidikan Sarjana diberi skor 4. Pendidikan Pascasarjana (S2/S3) diberi skor 5.

Pelatihan diukur dengan keikutsertaan responden dalam program pelatihan, mengenai kepemimpinan dan sistem penganggaran berbasis kinerja, serta pelatihan lainnya.

Pelatihan selain kepemimpinan dan anggaran kinerja (jabatan struktural) diberi skor 1. Pelatihan kepemimpinan diberi skor 2. Pelatihan anggaran

kinerja diberi skor 3. Pelatihan kepemimpinan dan anggaran kinerja diberi skor 4. Pelatihan kepemimpinan, anggaran kinerja dan lainnya diberi skor 5.

3. Budaya Organisasi (X_3) dalam penelitian ini adalah persepsi tentang nilai-nilai yang dianut dan dipegang teguh oleh responden dan tersebar luas dalam organisasi. Adapun indikator-indikator tersebut antara lain:

- a. Budaya/nilai kelompok ($X_{3,1}$): norma dan nilai yang berhubungan dengan afiliasi, tim kerja, dan partisipasi.
- b. Budaya/nilai pengembangan ($X_{3,2}$): nilai yang berhubungan dengan inovasi, pengambilan risiko dan perubahan.
- c. Budaya/nilai hierarki ($X_{3,3}$): merefleksikan nilai dan norma yang berhubungan dengan birokrasi.
- d. Budaya/nilai rasional ($X_{3,4}$): menekankan efisiensi dan pencapaian tujuan.

Pengukuran variabel ini adalah menggunakan instrumen *The Competing Value Framework (CVF)* dari Zammuto dan Krakower dengan skala Likert (1=sangat tidak setuju, 2=tidak setuju, 3=netral, 4=setuju dan 5=sangat setuju).

3. Komitmen organisasi (X_4) adalah keterikatan individu responden terhadap organisasi, yang meliputi afektif, keberlanjutan dan normatif. Indikator yang digunakan adalah:

- a. Afektif ($X_{4,1}$) : melibatkan rasa keterikatan, identifikasi diri, dan keterlibatan responden dalam organisasi dan tujuannya.
- b. Keberlanjutan ($X_{4,2}$) : komitmen yang terkait dengan besarnya biaya yang harus ditanggung responden, jika meninggalkan organisasi.
- c. Normatif ($X_{4,3}$) : perasaan responden sebagai keharusan tinggal dalam organisasi.

Pengukuran variabel komitmen yang digunakan adalah *The Organizational Commitment Questionnaire* dari Meyer dan Allen dengan skala Likert (1=sangat tidak setuju, 2=tidak setuju, 3=netral, 4=setuju, 5=sangat setuju).

4. Keberhasilan implementasi sistem anggaran kinerja (Y_1) adalah menunjukkan sikap responden terhadap sistem anggaran kinerja yang sedang diimplementasikan oleh satuan kerja perangkat daerah. Sikap ini dicirikan dengan kepuasan atas sistem, penggunaan sistem, dan kemudahan sistem untuk diimplementasikan. Indikator yang digunakan untuk variabel ini adalah:
 - a. Kepuasan pemakai atas sistem penganggaran kinerja ($Y_{1.1}$): persepsi responden bahwa implementasi sistem anggaran kinerja akan meningkatkan kinerja satuan kerja perangkat daerah.
 - b. Penggunaan sistem anggaran kinerja ($Y_{1.2}$): frekwensi penggunaan sistem anggaran kinerja dan keinginan menggunakannya.
 - c. Kemudahan ($Y_{1.3}$): sistem anggaran kinerja dapat dilaksanakan oleh siapa saja, sistem tidak memerlukan kualifikasi khusus dari pemakai.

Pengukuran indikator kepuasan pemakai ($Y_{1.1}$) dan penggunaan sistem anggaran kinerja ($Y_{1.2}$) berdasarkan pada studi Sugiharto, sedangkan indikator kemudahan sistem ($Y_{1.3}$) merujuk pada studi Davis. Skala Likert digunakan untuk ukuran variabel ini, yaitu untuk indikator kepuasan dan kemudahan (1=sangat tidak setuju, 2= Tidak Setuju, 3=Netral, 4= Setuju, dan 5= Sangat setuju), sedangkan skala pengukuran indikator penggunaan: 1=tidak pernah, 2=jarang, 3=kadang-kadang, 4=sering, dan 5=sering sekali.

4.4 Instrumen Penelitian

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini berupa kuesioner. Kuesioner disusun berdasarkan hasil identifikasi indikator dari setiap variabel. Kuesioner yang digunakan mengacu pada literatur dan studi empirik. Kuesioner untuk gaya kepemimpinan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio (1990). Instrumen untuk Budaya Organisasi menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Zammoto dan Krakower (1991). Instrumen untuk komitmen organisasi menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Meyer dan Allen (1991). Instrumen untuk variabel keberhasilan implementasi sistem anggaran kinerja mengadaptasi instrumen yang digunakan oleh Sugiharto (2001) untuk indikator kepuasan dan penggunaan sistem, sedang untuk indikator kemudahan sistem mengadaptasi instrumen yang dikembangkan oleh Davis (1989). Kuesioner penelitian secara lengkap disajikan pada Lampiran 1.

4.5 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Uji validitas dimaksudkan untuk menguji sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Uji reliabilitas dilakukan dengan tujuan mengetahui konsistensi data yang diperoleh (Indriantoro dan Supomo, 1999:180). Adapun pemeriksaan validitas dan reliabilitas adalah dengan melakukan analisis faktor, atau dikenal dengan Analisis Faktor Konfirmatori (Solimun, 2002). Dalam hal ini dengan memeriksa nilai *error* masing-masing variabel (endogen dan eksogen). Semakin kecil nilai *error* pada masing-masing variabel, maka alat ukur semakin *reliable*, dengan nilai *constuct reliability* $> 0,70$. Selanjutnya, apabila faktor *loading* yang diperoleh signifikan berarti alat ukur valid atau GFI $> 0,90$.

4.6 Metode Pengumpulan Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian adalah data primer dan sekunder. Pengumpulan data primer dilakukan dengan teknik sebagai berikut :

1. Survei, yaitu dengan cara mengirim kuesioner terstruktur kepada responden. Kuesioner ini dikirim oleh peneliti dan dibantu petugas lapang (*field workers*) yang dilatih terlebih dahulu. Pengiriman kuesioner dilakukan setelah mendapat izin penelitian dari pejabat daerah yang berwenang. Pengiriman kuesioner diantar langsung kepada responden dan melalui Tata Usaha masing-masing satuan kerja perangkat daerah untuk disampaikan kepada responden, sedangkan pengumpulan jawabannya dilakukan sesuai kesepakatan.
2. Wawancara, yaitu diskusi langsung dengan responden terpilih. Cara ini dilakukan untuk menambah pengetahuan peneliti mengenai implementasi sistem anggaran kinerja pada satuan kerja perangkat daerah.

Adapun pengumpulan data sekunder dilakukan dengan teknik dokumentasi pada Biro Pusat Statistik dan Provinsi Jawa Timur.

4.7 Metode Analisis

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah ditetapkan, maka teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini dikelompokkan menjadi dua, yaitu analisis statistik deskriptif dan model persamaan struktural (*Structural Equation Modeling*).

1. Analisis statistik deskriptif

Analisis ini digunakan untuk mendeskripsikan variabel penelitian. Data yang telah dikumpulkan selanjutnya diedit dan ditabulasikan dalam tabel dan

dilakukan pembahasan secara deskriptif. Ukuran deskriptif adalah pemberian angka, baik dalam jumlah responden maupun dalam angka persentase.

2. *Structural Equation Modeling (SEM)*

Analisis ini digunakan untuk menguji pengaruh antara variabel independen dan variabel dependen. Sesuai dengan rumusan masalah dan kerangka konseptual, analisis data akan dilakukan dengan menggunakan model persamaan struktural (*Structural Equation Modeling = SEM*). Karena SEM bisa digunakan untuk pemeriksaan besar kecilnya pengaruh, baik langsung, tidak langsung, ataupun pengaruh total variabel bebas terhadap variabel tergantung. Oleh karena itu dapat digunakan untuk menentukan variabel yang berpengaruh dominan. Bentuk hubungan sebab akibat yang ada dalam penelitian ini tidak sederhana, karena ada variabel yang mempunyai peran ganda. Artinya pada satu kasus berperan sebagai variabel independen, namun pada kasus yang lain menjadi variabel dependen. Bentuk hubungan seperti ini membutuhkan alat analisis yang mampu menjelaskan secara simultan hubungan tersebut, yaitu *Structural Equation Modeling (SEM)*.

Structural Equation Modeling (SEM) menguji suatu rangkaian hubungan saling ketergantungan antar variabel secara simultan. Teknik ini terutama sangat berguna apabila satu variabel dependen menjadi variabel independen dalam hubungan persamaan selanjutnya.

Structural Equation Modeling (SEM) menggunakan tiga asumsi bersama dengan teknik multivariate lain : observasi yang bebas satu sama lain, pengambilan sampel responden secara acak dan semua hubungan adalah linier.

Structural Equation Modeling (SEM) dari paket software statistik AMOS digunakan dalam model dan pengujian hipotesis. Sebagai sebuah model persamaan struktur, AMOS telah sering digunakan dalam perilaku organisasi. Model kausal AMOS menunjukkan pengukuran dan masalah yang struktural, dan digunakan untuk menganalisa dan menguji model hipotesis. AMOS sangat tepat untuk analisa seperti ini, karena kemampuannya untuk :

- Memperkirakan koefisien yang tidak diketahui dari persamaan linear struktural.
- Mengakomodasi model yang meliputi *latent variable*.
- Mengakomodasi kesalahan pengukuran pada variabel dependen dan independen.
- Mengakomodasi peringatan yang timbal balik, simultan dan saling ketergantungan.

Menurut Hair *et al.* (1992) dalam Solimun (2002:71), ada tujuh langkah yang harus ditempuh apabila menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)*, yaitu :

1. Mengembangkan model teoritis

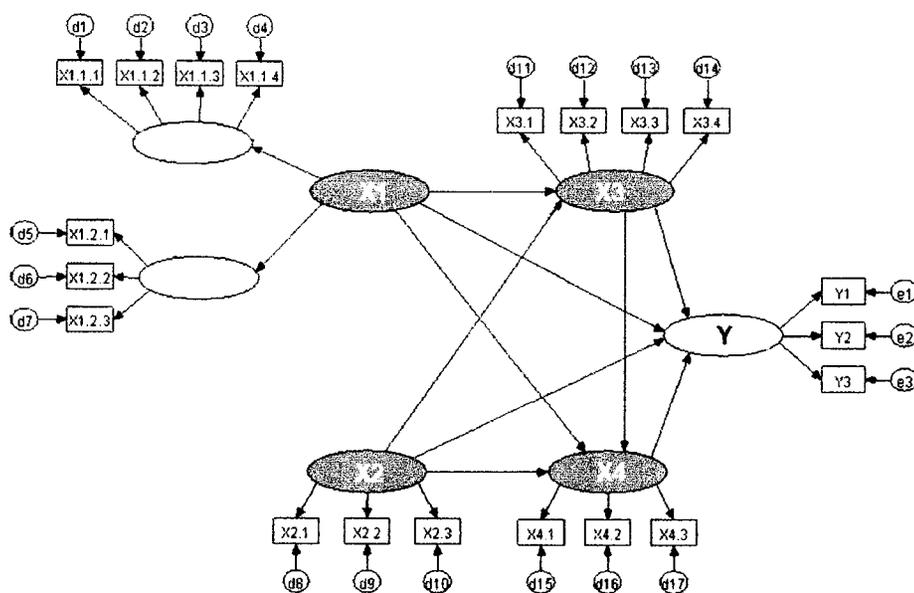
Pengembangan model teoritis adalah melakukan serangkaian eksplorasi ilmiah melalui telaah pustaka guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang akan dikembangkan. SEM digunakan bukan untuk menghasilkan sebuah model, tetapi digunakan untuk mengkonfirmasi model teoritis tersebut melalui data empirik.

2. Pengembangan diagram alur (*path diagram*)

Model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama, akan digambarkan dalam sebuah diagram jalur (*path diagram*), yang akan mempermudah

untuk melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Dalam diagram jalur, hubungan antar konstruk akan dinyatakan melalui anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan sebuah hubungan kausal yang langsung antara satu konstruk dengan konstruk lainnya. Konstruk yang dibangun dalam diagram jalur dapat dibedakan dalam dua kelompok, yaitu

- Konstruk eksogen (*exogenous constructs*), yang dikenal juga sebagai *source variable* atau *independent variable* yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.
- Konstruk endogen (*endogenous constructs*), merupakan faktorial yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.



Gambar 4.1
DIAGRAM JALUR

3. Konversi diagram jalur ke dalam persamaan struktural dan model pengukuran. Persamaan yang didapat dari diagram jalur yang dikonversi terdiri dari :

- Persamaan struktural (*structural equation*) yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk.

Variabel endogen = variabel eksogen + variabel antara + error

- Persamaan spesifik model pengukuran (*measurement model*) dimana harus ditentukan variabel yang mengukur konstruk dan menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel. Komponen-komponen ukuran mengidentifikasi *latent variable* dan komponen-komponen struktural mengevaluasi hipotesis hubungan kausal antara *latent variable* pada model kausal dan menunjukkan sebuah pengujian seluruh hipotesis dari model sebagai satu keseluruhan. Sisi sebelah kiri dari tiap persamaan dari model pengukuran yang diajukan merupakan *observed variable* dan sisi sebelah kanan untuk *latent variable*.

4. Memilih matriks input dan estimasi model

SEM menggunakan input data yang hanya menggunakan matriks varians / kovarians atau matriks korelasi untuk keseluruhan estimasi yang dilakukan. Matriks kovarians digunakan karena SEM memiliki keunggulan dalam menyajikan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, yang tidak dapat disajikan oleh korelasi. Disarankan agar menggunakan matriks varians / kovarians pada saat pengujian teori sebab lebih memenuhi asumsi-asumsi metodologi

dimana standar error yang dilaporkan akan menunjukkan angka yang lebih akurat dibandingkan menggunakan matriks korelasi.

5. Kemungkinan munculnya masalah identifikasi

Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Bila setiap kali estimasi dilakukan muncul problem identifikasi, maka sebaiknya model dipertimbangkan ulang dengan mengembangkan lebih banyak konstruk.

6. Evaluasi kriteria *goodness of fit*

Pada tahap ini dilakukan pengujian terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness of fit*. Berikut ini adalah beberapa indeks kesesuaian dan cut-off value untuk menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak.

- χ^2 (*Chi-square*) statistik. Model dipandang baik atau memuaskan bila nilai chi-squarenya rendah. Semakin kecil nilai χ^2 semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan cut-off value sebesar $p > 0,05$ atau $p > 0,10$.
- *RMSEA (The Root Mean Square of Approximation)* yang menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair *et al.*, 1992). Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0.08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu berdasarkan *degree of freedom*.

- *GFI (Goodness of Fit Index)*, adalah ukuran non statistik yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1,0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah *better fit*.
- *AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index)*, dimana tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,90.
- *CMIN / DF*, adalah *The Minimum Sample Discrepancy Function* yang dibagi dengan *Degree of Freedom*. *CMIN / DF* tidak lain adalah statistik chi-square, χ^2 dibagi DF-nya, disebut χ^2 relatif. Bila nilai χ^2 relatif kurang dari 2,0 atau 3,0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data.
- *TLI (Tacker Lewis Index)*, merupakan incremental index yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah base line model, dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah $\geq 0,95$ (Hair *et al.*, 1992) dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit*.
- *CFI (Comparative Fit Index)*, dimana bila mendekati 1, mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi. Nilai yang direkomendasikan adalah $CFI \geq 0,95$.

Dengan demikian indeks-indeks yang digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model adalah seperti tersebut pada Tabel 4.2.

Tabel 4. 2
KRITERIA GOODNESS OF FIT

Goodness of fit index	Cut of value
χ^2 Chi-square	Diharapkan kecil
Significaned Probability	$\geq 0,05$
RMSEA	$\leq 0,08$
GFI	$\geq 0,90$
AGFI	$\geq 0,90$
CMIN / DF	$\leq 2,00$
TLI	$\geq 0,95$
CFI	$\geq 0,95$

Sumber : Ferdinand, A.. 2000.

7. Interpretasi dan identifikasi model

Tahap terakhir adalah menginterpretasikan model dan mengidentifikasi model bagi model-model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Pedoman untuk mempertimbangkan perlu tidaknya modifikasi sebuah model dengan melihat indeks modifikasi ≥ 4 , maka jalur hubungan tersebut perlu dipertimbangkan atau dihilangkan, dengan memperhatikan landasan konseptual dan teoritisnya.

BAB 5

HASIL ANALISIS

BAB 5

HASIL ANALISIS

5.1 Deskripsi Umum Responden

Obyek penelitian ini adalah satuan kerja perangkat daerah pada kabupaten/kota di Jawa Timur. Semua satuan kerja sampel telah mengimplementasikan sistem anggaran kinerja, namun tahun implementasinya berbeda. Berdasarkan Tabel 5.1, bahwa sebagian besar satuan kerja (51,43%) telah mengimplementasikan sistem anggaran kinerja pada tahun 2004 dan sebagian satuan kerja lainnya (48,57%) mulai mengimplementasikannya pada tahun 2003. Perbedaan waktu implementasi sistem ini sangat tergantung pada kesiapan masing-masing daerah untuk melaksanakannya.

Tabel 5.1
TAHUN IMPLEMENTASI SISTEM ANGGARAN
KINERJA OLEH SATUAN KERJA RESPONDEN

Tahun	Jumlah responden	Persentase
2003	51	48,57
2004	54	51,43
Total	105	100,00

Sumber : Data Primer Diolah, 2006

Tabel 5.2
TINGKAT KETERLIBATAN RESPONDEN DALAM
PENYUSUNAN ANGGARAN SATUAN KERJA

Skala	Frekuensi	Persentase
Jarang	29	7,92
Kadang-kadang	130	35,52
Sering	178	48,64
Sering Sekali	29	7,92
Total	366	100,00

Sumber : Data Primer Diolah, 2006

Tabel 5.2 menjelaskan persepsi responden mengenai keterlibatannya dalam penyusunan anggaran. Pada umumnya responden merespon dengan

kategori sering terlibat dalam penyusunan anggaran satuan kerja (48,64%), respon responden dengan kategori kadang-kadang terlibat sebanyak 35,52%, respon responden dengan kategori sering sekali terlibat 7,92%, dan respon responden dengan kategori jarang terlibat sebanyak 7,92%. Informasi ini menunjukkan bahwa responden memiliki pengalaman dalam penyusunan anggaran satuan kerja.

Tabel 5.3
TINGKAT PENDIDIKAN RESPONDEN

Pendidikan	Frekuensi	Persentase
Dibawah SMA	0	0,00
SMA	0	0,00
Akademi/D3	4	1,09
Sarjana	211	57,65
Pascasarjana (S2/S3)	151	41,26
Total	366	100,00

Sumber: Data Primer Diolah, 2006

Tabel 5.3 menunjukkan bahwa responden yang berpendidikan akademi/D3 sebesar 1,09%, sarjana sebesar 57,65%, dan pascasarjana sebesar 41,26%. Informasi ini menunjukkan bahwa tingkat pendidikan responden yaitu pegawai eselon III pada satuan kerja perangkat daerah adalah tergolong tinggi.

Tabel 5.4
LAMANYA RESPONDEN MENJABAT PADA JABATAN SEKARANG

Lama menjabat	Frekuensi	Persentase
< 1 Tahun	80	21,86
1 -1,9 Tahun	55	15,03
2 – 2,9 Tahun	87	23,77
3 – 3,9 Tahun	44	12,02
4 Tahun dan lebih	100	27,32
Total	366	100,00

Sumber: Data Promer Diolah, 2006

Tabel 5.4 menunjukkan bahwa responden yang menjabat kurang dari 1 tahun pada jabatan sekarang sebesar 21,86%, yang menjabat satu dan kurang dari

2 tahun sebesar 15,03%, yang menjabat dua dan kurang dari 3 tahun sebesar 23,77%, yang menjabat tiga dan kurang dari empat tahun sebesar 12,02%, yang menjabat lebih dari 4 tahun sebesar 27,32%. Informasi ini mengindikasikan bahwa sebagian besar responden (para pejabat eselon III pada satuan kerja perangkat daerah) menduduki jabatan pada jabatan sekarang relatif baru yaitu kurang dari tiga tahun.

Tabel 5.5
JENIS PELATIHAN YANG DIKUTI RESPONDEN

Jenis Pelatihan	Frekuensi	Persentase
Jabatan Struktural	162	44,26
Kepemimpinan	126	34,43
Anggaran kinerja	19	5,19
Anggaran kinerja dan kepemimpinan	44	12,02
Anggaran kinerja, kepemimpinan, dan lainnya	15	4,10
Total	366	100,00

Sumber: Data Primer Diolah, 2006

Tabel 5.5 menunjukkan bahwa responden yang mengikuti pelatihan jabatan struktural sebesar 44,26%, pelatihan kepemimpinan sebesar 34,43%, pelatihan anggaran kinerja sebesar 5,19%, pelatihan kepemimpinan dan anggaran kinerja sebesar 12,02%, pelatihan anggaran kinerja, kepemimpinan dan lainnya sebesar 4,10%. Informasi ini mengindikasikan bahwa responden (para pejabat eselon III) yang mengikuti pelatihan anggaran kinerja sangat rendah, yaitu hanya sebesar 21,31% (5,19% + 12,02% + 4,10%).

5.2 Validitas dan Reliabilitas

Pengujian validitas dan reliabilitas variabel penelitian dilakukan menggunakan analisis faktor konfirmatori dengan bantuan *software* AMOS 4.01. Variabel penelitian dikatakan valid unidimensional jika mempunyai nilai

Goodness of Fit Index (GFI) > 0,90 dan dikatakan reliabel jika nilai *cronstruct reliability* (ρ_{π}) > 0,70.

Tabel berikut merupakan ringkasan hasil uji validitas dan reliabilitas variabel-variabel penelitian, adapun selengkapnya terdapat pada Lampiran 4.

Tabel 5.6
RINGKASAN HASIL UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS

Variabel	GFI	<i>Cronstruct Reliability</i> (ρ_{π})	Keterangan
Transformasional	0,997	0,781	Valid dan Reliabel
Transaksional	0,995	0,728	Valid dan Reliabel
Budaya Organisasi	0,983	0,702	Valid dan Reliabel
Komitmen Organisasi	1,000	0,746	Valid dan Reliabel
Keberhasilan Implementasi	1,000	0,701	Valid dan Reliabel

Sumber : Data Primer Diolah, 2006

Ringkasan hasil uji validitas dan reliabilitas pada Tabel 5.6 menunjukkan bahwa instrumen penelitian masing-masing variabel adalah valid dan reliabel. Untuk variabel kompetensi individu tidak dilakukan analisis konfirmatori karena indikator-indikatornya mempunyai pengukuran yang sudah baku bukan merupakan pengukuran persepsi (yang memungkinkan timbulnya perbedaan).

5.3 Deskripsi Indikator Setiap Variabel Penelitian

5.3.1 Variabel Gaya Kepemimpinan

Dimensi gaya kepemimpinan yang diamati dalam penelitian ini meliputi gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional. Indikator-indikator gaya kepemimpinan transformasional terdiri dari pengaruh individual, motivasi inspirasi, simulasi intelektual, dan pertimbangan individual. Indikator-indikator gaya kepemimpinan transaksional adalah *contingent reward*, *active management by exception*, *passive management by exception* dan *laissez faire*.

Berikut ini diuraikan hasil deskripsi persentase tingkat respon terhadap masing-masing indikator variabel gaya kepemimpinan. Tingkat respon tinggi adalah 4 dan 5 (kategori sering dan sering sekali).

Tabel 5.7
DESKRIPSI VARIABEL GAYA KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL

Indikator	Persentase				
	1	2	3	4	5
Pengaruh Individu ($X_{1.1.1}$)	0	1,1	13,9	61,7	23,2
Motivasi Inspirasi ($X_{1.1.2}$)	0	1,6	8,5	64,8	25,1
Stimulasi Intelektual ($X_{1.1.3}$)	0	1,9	23,0	67,5	7,7
Pertimbangan Individu ($X_{1.1.4}$)	0	0,3	13,9	57,1	28,7

Sumber : Data Primer Diolah, 2006

Tabel 5.8
NILAI RATA-RATA RESPON DARI MASING-MASING
INDIKATOR TRANSFORMASIONAL

	Minimum	Maximum	Mean
$X_{1.1.1}$	2	5	4,07
$X_{1.1.2}$	2	5	4,13
$X_{1.1.3}$	2	5	3,81
$X_{1.1.4}$	2	5	4,14

Sumber: Data Primer Diolah, 2006

Tabel 5.7 menunjukkan bahwa indikator pengaruh individu ($X_{1.1.1}$) direspon tinggi sebesar 84,9% (kategori sering sebesar 61,7%, kategori sering sekali sebesar 23,2%). Indikator motivasi inspirasi ($X_{1.1.2}$) direspon tinggi sebesar 89,9% (kategori sering sebesar 64,8% dan kategori sering sekali sebesar 23,1%). Indikator stimulasi intelektual ($X_{1.1.3}$) direspon tinggi sebesar 75,2% (kategori sering sebesar 67,5% dan kategori sering sekali 7,7%). Selanjutnya, indikator pertimbangan individu ($X_{1.1.4}$) direspon tinggi 85,8% (kategori sering sebesar 57,1% dan kategori sering sekali sebesar 28,7%).

Keempat indikator kepemimpinan transformasional tersebut, yang memiliki nilai rata-rata respon (Tabel 5.8) paling tinggi adalah indikator

pertimbangan individu (4,14), kemudian diikuti oleh indikator motivasi inspirasi (4,13), indikator pengaruh idealis/individu (4,07) dan stimulasi intelektual (3,81). Informasi ini mengindikasikan bahwa seluruh aspek gaya kepemimpinan transformasional frekuensinya lebih sering dilakukan oleh para pemimpin satuan kerja perangkat daerah dalam mempengaruhi bawahan, akan tetapi aspek stimulasi intelektual realtif lebih rendah dibanding indikator lainnya.

Tabel 5. 9
DESKRIPSI VARIABEL GAYA KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL

Indikator	Persentase				
	1	2	3	4	5
Contingent Reward ($X_{1.2.1}$)	1,4	8,2	45,4	36,9	8,2
Management by Acception Active ($X_{1.2.2}$)	0,8	1,1	39,3	47,8	10,9
Management by Acception passive ($X_{1.2.3}$)	0,5	1,6	47,5	46,4	3,8
Laissez Faire ($X_{1.2.4}$)	1,1	1,1	44,2	43,2	10,4

Sumber : Data Primer Diolah, 2006

Tabel 5. 10
NILAI RATA-RATA INDIKATOR
GAYA KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL

	Minimum	Maximum	Mean
$X_{1.2.1}$	1	5	3,42
$X_{1.2.2}$	1	5	3,67
$X_{1.2.3}$	1	5	3,51
$X_{1.2.4}$	1	5	3,61

Sumber: Data Primer Diolah, 2006

Tabel 5.9 menunjukkan bahwa indikator *Contingent Reward* ($X_{1.2.1}$) direspon tinggi sebesar 53,6% (kategori sering sebesar 45,4% ditambah sering sekali sebesar 8,2%). Indikator *Active Management by Acception* ($X_{1.2.2}$) direspon tinggi sebesar 58,7% (kategori sering sebesar 47,8% dan sering sekali 10,9%). Indikator *Passive Management by Acception* ($X_{1.2.3}$), direspon tinggi sebesar 50,2% (kategori sering sebesar 46,4% dan kategori sering sekali 3,8%). Indikator *Laissez Faire* ($X_{1.2.4}$) direspon tinggi sebesar 53,6% (kategori sering sebesar 43,2% dan kategori sering sekali sebesar 10,4%).

Tabel 5.10 menunjukkan bahwa nilai rata-rata indikator *contingent reward* sebesar 3,42, indikator *active management by exception* sebesar 3,67, *passive management by exception* sebesar 3,51 dan indikator *laissez faire* sebesar 3,61. Informasi ini menunjukkan bahwa nilai rata-rata respon gaya kepemimpinan transaksional lebih rendah daripada nilai rata-rata respon gaya kepemimpinan transformasional. Dapat disimpulkan bahwa dimensi gaya kepemimpinan transformasional lebih dominan dilakukan oleh para pemimpin satuan kerja dibandingkan dengan dimensi gaya kepemimpinan transaksional.

5.3.2 Kompetensi Individu

Variabel kompetensi individu diukur dengan pengalaman, pendidikan dan pelatihan. Respon responden atas tiga indikator sebagai berikut.

Tabel 5.11
DESKRIPSI VARIABEL KOMPETENSI INDIVIDU

Indikator	Persentase				
	1	2	3	4	5
Pengalaman ($X_{2.1}$)	21,9	15,0	23,8	12,0	27,3
Pendidikan ($X_{2.2}$)	0	0	1,1	57,7	41,3
Pelatihan ($X_{2.3}$)	44,3	34,4	5,2	12,0	4,1

Sumber : Data Primer Diolah, 2000.

Tabel 5.11 menjelaskan bahwa pengalaman responden pada jabatan sekarang sebesar 27,3% menyatakan pengalamannya lebih dari 3 tahun, kemudian 12% responden menyatakan telah menjabat selama 3 tahun. Selanjutnya, sebesar 23,8 % responden telah menjabat selama 2 tahun, 15,0% telah menjabat selama 1 tahun dan 21,9 % menjabat kurang dari 1 tahun. Jadi, pengalaman responden secara keseluruhan terbanyak adalah dibawah 3 tahun (60,7%). Informasi ini mengindikasikan bahwa pada umumnya responden relatif baru menduduki pada jabatan sekarang.

Indikator pendidikan dari kompetensi individu responden menunjukkan bahwa persentase terbesar adalah pendidikan S1 yaitu 57,7%, dan kemudian disusul S2 sebesar 41,3%. Sedangkan selebihnya pendidikan dibawah S1 (1,1%). Hal ini menunjukkan bahwa pendidikan responden relatif tinggi, artinya sesuai dengan ketentuan yang berlaku (minimal berpendidikan S1).

Indikator pelatihan pada Tabel 5.11 pada halaman 126, menjelaskan bahwa responden terbanyak (44,3%) mengikuti pelatihan selain anggaran kinerja dan kepemimpinan atau pelatihan yang berkaitan dengan jabatan struktural, selanjutnya responden mengikuti pelatihan kepemimpinan 34,4%. Untuk pelatihan anggaran kinerja saja hanya diikuti 5,2%, pelatihan anggaran kinerja dan kepemimpinan hanya 12%, serta pelatihan anggaran kinerja, kepemimpinan dan lainnya 4,1%. Secara keseluruhan persentase para responden yang mengikuti pelatihan tentang sistem anggaran kinerja sangat rendah.

5.3.3 Budaya Organisasi

Indikator variabel budaya organisasi meliputi budaya kelompok, budaya pengembangan, budaya hirarki dan budaya rasional. Tingkat respon tinggi adalah 4 dan 5 (kategori setuju dan sangat setuju). Respon responden untuk masing-masing indikator sebagai berikut:

Tabel 5.12
DESKRIPSI VARIABEL BUDAYA ORGANISASI

Indikator	Persentase				
	1	2	3	4	5
Budaya Kelompok ($X_{3,1}$)	0,3	1,1	26,5	60,1	12,0
Budaya Pengembangan ($X_{3,2}$)	0	3,6	27,9	61,2	7,4
Budaya Hirarki ($X_{3,3}$)	0	0	7,7	68,9	23,5
Budaya Rasional ($X_{3,4}$)	0	0,3	7,4	71,3	21,0

Sumber : Data Primer Diolah, 2006

Pada Tabel 5.12 indikator budaya kelompok direspon tinggi sebesar 72,1% (level setuju ditambah sangat setuju, 60,1% ditambah 12,0%). Indikator budaya pengembangan direspon tinggi sebesar 68,6% (level setuju dan sangat setuju masing-masing sebesar 61,2% dan 7,4%). Indikator budaya hirarki direspon tinggi sebesar 92,4% (kategori setuju dan sangat setuju sebesar 68,9% dan 23,5%). Selanjutnya, indikator budaya rasional direspon tinggi sebesar 92,3% (kategori setuju dan sangat setuju masing-masing sebesar 71,3% dan 21,0%).

Tabel 5.13
NILAI RATA-RATA INDIKATOR BUDAYA ORGANISASI

	Minimum	Maximum	Mean
X _{3.1}	1	5	3,83
X _{3.2}	2	5	3,72
X _{3.3}	3	5	4,16
X _{3.4}	2	5	4,13

Sumber: Data Primer Diolah, 2006

Ditinjau dari nilai rata-rata indikator budaya (Tabel 5.13), tertinggi adalah budaya hirarki (4,16), kemudian diikuti budaya rasional (4,13), budaya kelompok (3,8) dan budaya pengembangan (3,72). Informasi ini menunjukkan bahwa nilai rata-rata respon budaya birokrasi lebih menonjol dibanding budaya lainnya pada satuan kerja perangkat daerah.

5.3.4 Komitmen Organisasi

Variabel komitmen organisasi diukur dengan afektif, kontinyu dan normatif. Tingkat respon tinggi adalah 4 dan 5 (kategori setuju dan sangat setuju). Respon responden dari masing-masing indikator variabel ini ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 5.14
DESKRIPSI VARIABEL KOMITMEN ORGANISASI

Indikator	Persentase				
	1	2	3	4	5
Afektif ($X_{4.1}$)	0	18,9	56,3	23,8	1,1
Kontinyu ($X_{4.2}$)	0,3	12,8	61,5	24,6	0,8
Normatif ($X_{4.3}$)	0	12,0	78,4	9,3	0,3

Sumber : Data Primer Diolah, 2006

Pada Tabel 5.14 menunjukkan bahwa indikator afektif direspon tinggi sebesar 24,9% (level setuju dan sangat setuju masing-masing yaitu 23,8% dan 1,1%). Indikator kontinyu direspon tinggi sebesar 25,4% (level setuju dan sangat setuju masing-masing sebesar 24,6% dan 0,8%). Selanjutnya indikator normatif direspon tinggi sebesar 9,6%% (kategori setuju dan sangat setuju masing-masing sebesar 9,3% dan 0,3%).

Tabel 5.15
NILAI RATA-RATA INDIKATOR
KOMITMEN ORGANISASI

	Minimum	Maximum	Mean
$X_{4.1}$	2	5	3,07
$X_{4.2}$	1	5	3,13
$X_{4.3}$	2	5	2,98

Sumber: Data Primer Diolah, 2006

Tabel 5.15 menunjukkan bahwa nilai rata-rata komitmen afektif sebesar 3,07, komitmen kontinyu sebesar 3,13, sedang komitmen normatif sebesar 2,98. Informasi ini mengindikasikan bahwa sebagian besar responden merespon komitmen organisasi pada satuan kerja perangkat daerah dengan frekuensi relatif rendah, akan tetapi komitmen kontinyu lebih menonjol dibanding indikator komitmen lainnya.

5.3.5 Keberhasilan Implementasi Sistem Anggaran Kinerja

Variabel keberhasilan implementasi sistem anggaran kinerja diukur dengan kepuasan atas sistem, penggunaan sistem dan kemudahan sistem. Tingkat respon tinggi adalah 4 dan 5 (kategori setuju/sering dan sangat setuju/sering sekali). Respon responden dari masing-masing indikator ditunjukkan pada Tabel 5.16, halaman 130.

Tabel 5.16 menunjukkan bahwa indikator kepuasan implementasi sistem direspon tinggi sebesar 86,1% (level setuju dan sangat setuju, yaitu 69,7% dan 16,4%). Indikator penggunaan sistem direspon tinggi sebesar 86,0% (level sering dan sering sekali, yaitu sebesar 59,0% dan 27,0%). Selanjutnya indikator kemudahan penggunaan sistem direspon tinggi sebesar 70,8% (kategori setuju sebesar 64,2%, dan sangat setuju 6,6%). Informasi ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa puas atas sistem yang diimplementasikannya, sebagian besar responden sering menggunakan sistem anggaran kinerja, serta sebagian besar responden menyatakan sistem anggaran kinerja relatif mudah.

Persepsi responden mengenai tingkat implementasi sistem anggaran kinerja menurut kesesuaiannya dengan peraturan yang berlaku, ditunjukkan tabel 5.17.

Tabel 5.16
DESKRIPSI VARIBEL KEBERHASILAN IMPLEMENTASI
SISTEM ANGGARAN KINERJA

Indikator	Persentase				
	1	2	3	4	5
Kepuasan Implementasi SAK (Y ₁)	0,8	3,3	9,8	69,7	16,4
Penggunaan SAK (Y ₂)	1,9	1,9	10,1	59,0	27,0
Kemudahan Penggunaan SAK (Y ₃)	0,0	1,4	27,9	64,2	6,6

Sumber : Data Primer Diolah, 2006

Tabel 5.17 menunjukkan bahwa tingkat implementasi sistem untuk masing-masing proses atau tahapan penganggaran belum sepenuhnya diterapkansesuai dengan peraturan yang berlaku, hal ini tampaknya masih terdapat kendala-kendala yang dihadapi oleh pelaksana sistem (satuan kerja perangkat daerah).

Tabel 5.17
PERSENTASE TINGKAT IMPLEMENTASI
SISTEM ANGGARAN KINERJA MENURUT PERSEPSI RESPONDEN

No.	Proses Penganggaran	Persentase Implementasi
1	Tahap Penyusunan	76,89
2	Tahap Pelaksanaan	76,33
3	Tahap Evaluasi	67,93

Sumber: Data primer diolah

5.4 *Loading Factor*

Nilai estimasi *Loading Factor* diperoleh bersamaan dengan analisis SEM menggunakan *software* AMOS 4.01. Hasil estimasi *Loading Factor* untuk masing-masing variabel faktor terhadap indikator-indikatornya dapat dilihat pada Lampiran 6 (halaman 232). Ringkasan estimasi *Loading Factor* untuk variabel Gaya Kepemimpinan disajikan sebagaimana tabel berikut:

Tabel 5.18
HASIL ESTIMASI *LOADING FACTOR*
UNTUK VARIABEL GAYA KEPEMIMPINAN

Indikator	Estimate	P-value
Transformasional($X_{1,1}$)	0,997	Fix
Transaksional ($X_{1,2}$)	0,766	Fix

Sumber : Data primer Diolah, 2006

Tabel 5.18 menunjukkan bahwa hasil estimasi *Loading Factor* dari variabel gaya kepemimpinan terbesar diberikan untuk dimensi Transformasional

($X_{1.1}$) yang merupakan hasil reskoring dari hasil pengukuran indikator-indikator $X_{1.1.1}$, $X_{1.1.2}$ $X_{1.1.3}$. Hal ini menunjukkan bahwa dimensi transformasional lebih mendominasi sebagai pengukur gaya kepemimpinan dibandingkan dengan dimensi transaksional.

Ringkasan estimasi *Loading Factor* untuk dimensi transformasional dan transaksional disajikan pada Tabel 5.19, halaman 132. Pada Tabel 5.19 menunjukkan bahwa hasil estimasi *Loading Factor* dari dimensi transformasional terbesar diberikan untuk indikator Motivasi Inspirasi ($X_{1.1.2}$). Hal ini menunjukkan bahwa indikator motivasi inspirasi mendominasi sebagai pengukur gaya kepemimpinan transformasional dibanding indikator lainnya.

Tabel 5.19
HASIL ESTIMASI *LOADING FACTOR*
UNTUK DIMENSI TRANSFORMASIONAL

Indikator	Estimate	P-value
Pengaruh Individu/Idealis ($X_{1.1.1}$)	0,612	Fix
Motivasi Inspirasi ($X_{1.1.2}$)	0,766	0,000
Stimulasi Intelektual ($X_{1.1.3}$)	0.661	0,000
Pertimbangan Individu ($X_{1.1.4}$)	0.709	0,000

Sumber : Data Primer Diolah, 2006

Selanjutnya Tabel 5.20 menunjukkan bahwa hasil estimasi *Loading Factor* dari dimensi transaksional terbesar diberikan untuk indikator contingen reward ($X_{1.2.1}$). Hal ini menunjukkan bahwa *contingent reward* mendominasi sebagai pengukur gaya kepemimpinan transaksional dibanding indikator lainnya.

Ringkasan estimasi *Loading Factor* untuk variabel faktor Kompetensi Individu disajikan sebagaimana Tabel 5.21.

Tabel 5.20
HASIL ESTIMASI *LOADING FACTOR*
UNTUK DIMENSI TRANSAKSIONAL

Indikator	Estimate	P-value
Contingen Reward ($X_{1.2.1}$)	0,655	Fix
Management by Acception Active ($X_{1.2.2}$)	0,609	0,000
Management by Acception passive ($X_{1.2.3}$)	0,579	0,000

Sumber : Data Primer Diolah

Tabel 5.21 menunjukkan bahwa hasil estimasi *Loading Factor* dari variabel faktor Kompetensi Individu terbesar diberikan untuk indikator Pendidikan ($X_{2.2}$). Hal ini menunjukkan bahwa indikator pendidikan mendominasi sebagai pengukur kompetensi individu dibanding indikator lainnya.

Tabel 5.21
HASIL ESTIMASI *LOADING FACTOR*
UNTUK VARIABEL KOMPETENSI INDIVIDU

Indikator	Estimate	P-value
Pengalaman ($X_{2.1}$)	-0,102	0,046
Pendidikan ($X_{2.2}$)	0,998	Fix
Pelatihan ($X_{2.3}$)	0,124	0,016

Sumber : Data Primer Duiolah, 2006

Tabel 5.22 menunjukkan bahwa hasil estimasi *Loading Factor* dari variabel faktor Budaya Organisasi terbesar diberikan untuk indikator budaya pengembangan ($X_{3.2}$) yang merupakan hasil reskoring dari hasil pengukuran indikator-indikator $X_{3.2.1}$, $X_{3.2.2}$, $X_{3.2.3}$, $X_{3.2.4}$, $X_{3.2.5}$. Hal ini menunjukkan bahwa indikator budaya pengembangan mendominasi sebagai pengukur budaya organisasi dibanding indikator lainnya.

Ringkasan estimasi *Loading Factor* untuk variabel faktor Budaya Organisasi disajikan sebagaimana tabel berikut.

Tabel 5.22
HASIL ESTIMASI *LOADING FACTOR*
UNTUK VARIABEL BUDAYA ORGANISASI

Indikator	Estimate	P-value
Budaya Kelompok ($X_{3,1}$)	0,623	Fix
Budaya Pengembangan ($X_{3,2}$)	0,682	0,000
Budaya Hirarki ($X_{3,3}$)	0,509	0,000
Budaya Rational ($X_{3,4}$)	0,552	0,000

Sumber : Data Primer Diolah, 2006

Ringkasan estimasi *Loading Factor* untuk variabel faktor Komitmen Organisasi disajikan pada Tabel 5.23, halaman 134. Pada Tabel 5.23 menunjukkan bahwa hasil estimasi *Loading Factor* dari variabel faktor Komitmen Organisasi terbesar diberikan untuk indikator kontinyu ($X_{4,2}$) yang merupakan hasil reskoring dari hasil pengukuran indikator-indikator $X_{4,2,1}$, $X_{4,2,2}$, $X_{4,2,3}$, $X_{4,2,4}$, $X_{4,2,5}$. Hal ini menunjukkan bahwa indikator kontinyu mendominasi sebagai pengukur komitmen organisasi dibanding indikator lainnya.

Tabel 5.23
HASIL ESTIMASI *LOADING FACTOR*
UNTUK VARIABEL KOMITMEN ORGANISASI

Indikator	Estimate	P-value
Afektif ($X_{4,1}$)	0,565	Fix
Kontinyu ($X_{4,2}$)	0,824	0,000
Normatif ($X_{4,3}$)	0,318	0,000

Sumber : Data Primer Diolah, 2006

Ringkasan estimasi *Loading Factor* untuk variabel faktor Keberhasilan Implementasi Sistem disajikan pada Tabel 5.24. Tabel 5.24 menunjukkan bahwa hasil estimasi *Loading Factor* dari variabel faktor Keberhasilan Implementasi terbesar diberikan untuk indikator Kepuasan Implementasi (Y_1) yang merupakan hasil reskoring dari hasil pengukuran indikator-indikator $Y_{1,1}$, $Y_{1,2}$, $Y_{1,3}$, $Y_{1,4}$, $Y_{1,5}$,

$Y_{1.6}$, $Y_{1.7}$, $Y_{1.8}$, $Y_{1.9}$, $Y_{1.10}$, $Y_{1.11}$, $Y_{1.12}$, $Y_{1.13}$. Hal ini menunjukkan bahwa indikator kepuasan mendominasi sebagai pengukur dibanding indikator lainnya.

Tabel 5.24
HASIL ESTIMASI *LOADING FACTOR*
UNTUK VARIABEL FAKTOR KEBERHASILAN IMPLEMENTASI

Indikator	Estimate	P-value
Kepuasan Implementasi (Y_1)	0,494	Fix
Penggunaan (Y_2)	0,383	0,000
Kemudahan Penggunaan (Y_3)	0,471	0,000

Sumber : Data Primer Diolah, 2006

5.5 Asumsi SEM

5.5.1 Uji Data *Outliers*

Pengujian ada atau tidaknya data *outliers* dilakukan bersamaan dengan analisis SEM menggunakan *software* AMOS 4.01. Hasil pengujian ditampilkan pada Lampiran 6 (halaman 232). Secara statistik, hasil pengujian menggunakan jarak Mahalanobis menunjukkan bahwa terdapat beberapa data pengamatan yang *outliers*, karena jarak Mahalanobis signifikan ($p < 0,05$), maka data dikatakan *outliers*. Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada Lampiran 3 (halaman 210), menunjukkan bahwa semua indikator memiliki nilai minimum 1 dan maksimum 5 yakni berada dalam batasan skor yang ditetapkan. Oleh karena itu data pengamatan yang *outliers* tersebut tidak dibuang.

5.5.2 Uji Normalitas Data

Pengujian distribusi normalitas multivariate dilakukan dengan bantuan *software* AMOS 4.01, bersamaan dengan analisis SEM. Data dikatakan berdistribusi normal jika nilai $c.r \leq Z_{kritis}$. Berdasarkan Lampiran 6 (halaman 232)

menunjukkan bahwa secara *multivariate* data tidak berdistribusi normal karena nilai $c.r = 13.404$, sedangkan untuk $\alpha = 0,05$ nilai $Z_{\text{kritis}} = 1,645$. Berdasarkan Teorema Limit Pusat (*Limit Central Theorm*) yakni semakin besar ukuran sampel maka statistik yang diperoleh akan mendekati distribusi normal. Banyaknya unit analisis pada penelitian ini, yaitu $n = 366$, dipandang sudah memenuhi Dalil Limit Pusat. Dengan demikian asumsi normalitas dapat diabaikan.

5.5.3 Uji Linieritas

Pengujian asumsi linieritas dilakukan dengan bantuan *software* SPSS 13.0. Adapun hasilnya disajikan pada Lampiran 5 (halaman 223). Sebagai dasar pengujian digunakan model linier, kuadratik, kubik, *inverse*, *logarithmic*, *power*, *S*, *compound*, *growth*, eksponensial dan logistik. Dasar penentuan model digunakan prinsip *parsimony*, yaitu jika seluruh model yang digunakan sebagai dasar pengujian signifikan atau nonsignifikan atau model linier signifikan berarti model dikatakan linier.

Ringkasan hasil pengujian linieritas hubungan antar variabel disajikan pada tabel berikut.

Asumsi linieritas pada analisis SEM terpenuhi untuk pengujian $\alpha = 0,05$. Berdasarkan Tabel 5.25 terlihat bahwa semua hubungan antar variabel yang terdapat di dalam model struktural adalah linier.

Tabel 5.25
PENGUJIAN ASUMSI LINIERITAS

<i>Variabel Independen</i>	Variabel Dependen	Hasil Pengujian ($\alpha = 0,05$)	Kete-rangan
Gaya Kepemimpinan	Budaya Organisasi	Model linier signifikan	Linier
Gaya Kepemimpinan	Komitmen Organisasi	Semua Model nonsignifikan	Linier
Kompetensi Individu	Budaya Organisasi	Model linier signifikan	Linier
Kompetensi Individu	Komitmen Organisasi	Model linier signifikan	Linier
Budaya Organisasi	Komitmen Organisasi	Semua Model signifikan	Linier
Gaya Kepemimpinan	Keberhasilan Implementasi	Semua Model signifikan	Linier
Kompetensi Individu	Keberhasilan Implementasi	Semua Model non signifikan	Linier
Budaya Organisasi	Keberhasilan Implementasi	Model linier signifikan	Linier
Komitmen Organisasi	Keberhasilan Implementasi	Model linier nonsignifikan	Linier

Sumber : Data Primer Diolah, 2006

5.6 Uji Goodness of Fit Model

5.6.1 Hasil SEM Tahap Awal

Hasil analisis SEM secara lengkap disajikan pada Lampiran 6 (halaman 232). Model teoritis pada kerangka konseptual penelitian, dikatakan *fit* jika didukung oleh data empirik. Uji *goodness of fit overall model* digunakan untuk memeriksa model hipotetik, apakah didukung oleh data empirik atau tidak.

Berdasarkan Tabel 5.26 (halaman 138) menunjukkan bahwa hasil pengujian *goodness of fit* untuk $\alpha = 0,05$ diperoleh khususnya Khi Kuadrat dengan *P-value*=0,000, dengan demikian model dikatakan jelek.

Untuk memperbaiki model dilakukan modifikasi berdasarkan *modification indices*. Modifikasi model dilakukan dengan cara menghubungkan antar *variabel* atau *error* dan tidak memodifikasi jalur pengaruh.

Tabel 5.26
PENGUJIAN GOODNESS OF FIT OVERALL MODEL TAHAP AWAL

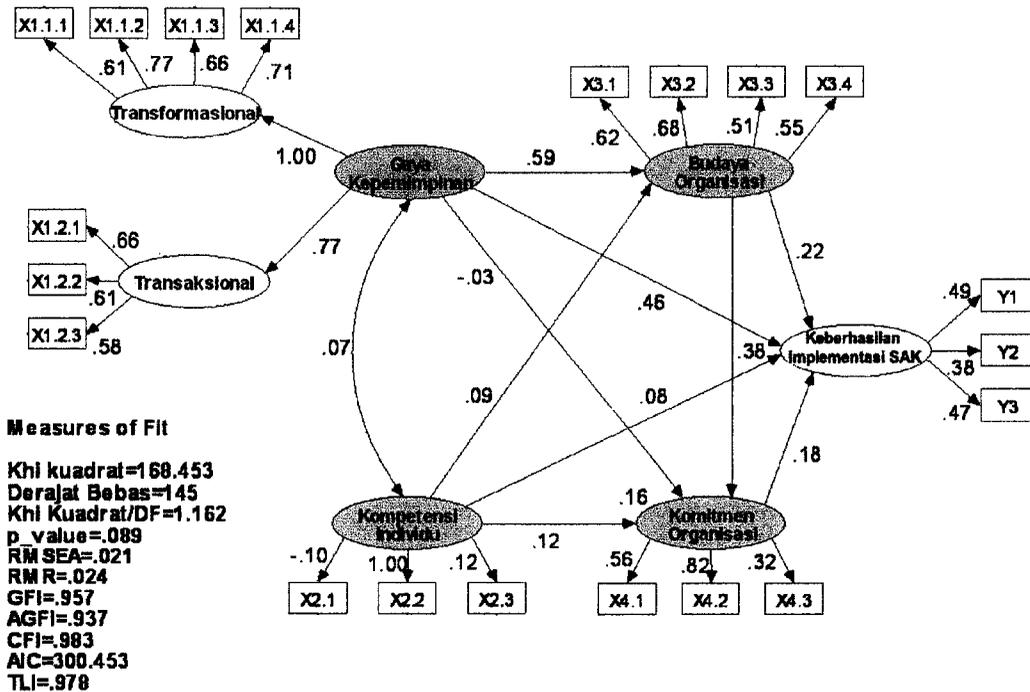
<i>Goodness of fit</i>	Hasil Perhitungan	<i>Cut-off</i>	Keterangan
Khi Kuadrat	270,045	Kecil	Model Jelek
P	0,000	>0,05 ($=\alpha$)	
RMR	0,032	Kecil	
RMSEA	0,049	$\leq 0,08$	Model Baik
GFI	0,925	$\geq 0,90$	Model Baik
AGFI	0,900	$\geq 0,90$	Model Baik
CFI	0,891	$\geq 0,95$	Model Jelek
TLI	0,870	$\geq 0,95$	Model Jelek
Khi Kuadrat/df	1.888	≤ 2	Model Baik

Sumber : Data Primer Diolah, 2006

5.6.2 Hasil SEM Tahap Akhir

Hasil uji *goodness of fit overall model* analisis SEM pada tahap akhir disajikan pada Gambar 5.1. Berdasarkan Gambar 5.1, maka hasil *uji goodness of fit overall model* disajikan pada Tabel 5.27.

Tabel 5.27 menjelaskan bahwa ukuran fit khususnya *P-value* dari uji Khi Kuadrat lebih besar dari $\alpha=0,05$. Dengan demikian model hipotetik didukung oleh data empirik, atau model dapat dikatakan baik. Nilai ukuran fit yang lain yakni RMSEA, GFI, AGFI TLI, CFI dan Khi Kuadrat/df menunjukkan model dapat dikatakan baik pula.



GAMBAR 5.1
HASIL ANALISIS SEM

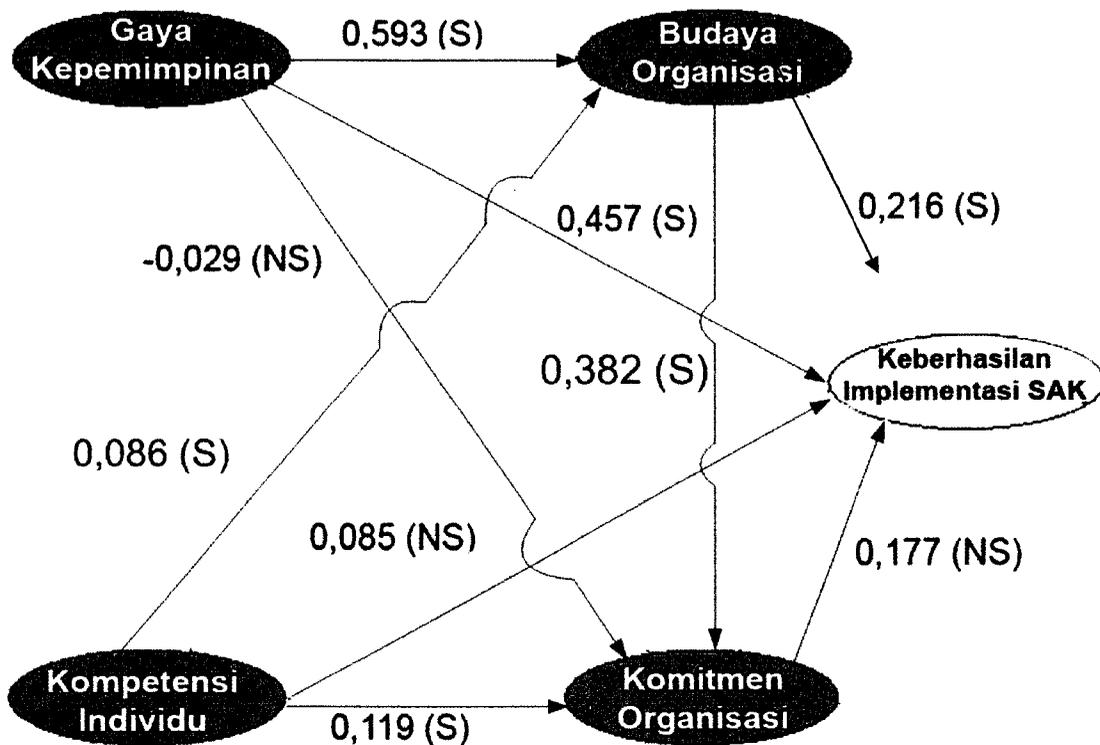
Tabel 5.27
PENGUJIAN GOODNESS OF FIT OVERALL MODEL TAHAP AKHIR

<i>Goodness of fit</i>	Hasil Perhitungan	<i>Cut-off</i>	Keterangan
KHI Kuadrat	144,066	Kecil	Model Baik
P	0,157	>0,05	
RMR	0,024	Kecil	
RMSEA	0,019	≤ 0,08	Model Baik
GFI	0,960	≥ 0,90	Model Baik
AGFI	0,941	≥ 0,90	Model Baik
CFI	0,986	≥ 0,95	Model Baik
TLI	0,982	≥ 0,95	Model Baik
KHI Kuadrat/df	1,126	≤ 2	Model Baik

Sumber : Data Primer Diolah, 2006

5.7 Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis penelitian dilakukan dengan uji t pada masing-masing jalur pengaruh langsung secara parsial. Hasil analisis secara lengkap, terdapat dalam hasil analisis SEM, yang disajikan pada Lampiran 6 (halaman 232). Ringkasan hasil pengujian hipotesis penelitian disajikan pada Gambar 5.2 dan Tabel 5.28 serta Tabel 5.29 berikut ini:



Gambar 5.2
HASIL PENGUJIAN HIPOTESIS

Tabel 5.28
HASIL PENGUJIAN HIPOTESIS

Variabel Independen	Variabel Dependen	Koefisien Jalur <i>Direct Effect</i>		
		Standar-Dize	<i>P-value</i>	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	Budaya Organisasi	0,593	<i>Fix</i>	Signifikan
Gaya Kepemimpinan	Komitmen Organisasi	-0,029	0,764	Non Signifikan
Kompetensi Individu	Budaya Organisasi	0,086	<i>Fix</i>	Signifikan
Kompetensi Individu	Komitmen Organisasi	0,119	0,049	Signifikan
Budaya Organisasi	Komitmen Organisasi	0,382	<i>Fix</i>	Signifikan
Gaya Kepemimpinan	Keberhasilan Implementasi	0,457	0,000	Signifikan
Kompetensi Individu	Keberhasilan Implementasi	0,085	0,245	Non Signifikan
Budaya Organisasi	Keberhasilan Implementasi	0,216	<i>Fix</i>	Signifikan
Komitmen Organisasi	Keberhasilan Implementasi	0,177	0,068	Non Signifikan

Sumber : Data Primer Diolah, 2006.

Tabel 5.29
HASIL PENGARUH TIDAK LANGSUNG

Variabel			Koefisien	Keterangan
Independen	Intervening	Dependen		
Gaya Kepemimpinan	Budaya Organisasi	Komitmen Organisasi	0,227	Signifikan
Gaya Kepemimpinan	Budaya Organisasi	Keberhasilan Impl.SAK	0,163	Signifikan
Kompetensi Individu	Budaya Organisasi	Komitmen Organisasi	0,033	Signifikan
Kompetensi Individu	Budaya Organisasi	Keberhasilan Impl.SAK	0,045	Signifikan

Sumber: Data Primer Diolah, 2006.

Berdasarkan Gambar 5.2 dan Tabel 5.28 diperoleh hasil pengujian hipotesis sebagai berikut:

1. Hipotesis satu bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi adalah diterima. Hal ini ditunjukkan oleh koefisien jalur sebesar 0,593 dengan $P\text{-value} = \text{Fix}$, dengan demikian dinyatakan signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi. Semakin tepat gaya kepemimpinan yang diterapkan, maka semakin baik atau semakin tepat budaya organisasi yang diinginkan.
2. Hipotesis kedua bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi adalah ditolak. Hal ini ditunjukkan oleh koefisien jalur sebesar -0,029 dengan $P\text{-value} = 0,764$, dengan demikian diputuskan tidak signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh nonsignifikan dari gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi. Gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpin satuan kerja perangkat daerah, tidak dapat meningkatkan komitmen bawahan terhadap organisasinya.
3. Hipotesis ketiga bahwa kompetensi individu berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi adalah diterima. Hal ini ditunjukkan bahwa koefisien jalur sebesar 0,086 dengan $P\text{-value} = \text{Fix}$. Hasil ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kompetensi individu terhadap budaya organisasi. Semakin baik tingkat kompetensi individu, maka semakin efektif pembentukan atau perubahan budaya yang diinginkan.
4. Hipotesis keempat bahwa kompetensi individu berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi adalah diterima. Hal ini ditunjukkan oleh

koefisien jalur sebesar 0,119 dengan $P\text{-value} = 0,049$. Hasil ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan kompetensi individu terhadap komitmen organisasi. Artinya, semakin tinggi tingkat kompetensi individu karyawan, maka dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasinya.

5. Hipotesis kelima bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi adalah diterima. Hal ini ditunjukkan oleh koefisien jalur sebesar 0,382 dengan $P\text{-value} = \text{Fix}$. Hasil ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi. Artinya, semakin kuat budaya organisasi maka semakin meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi.
6. Hipotesis keenam bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan implementasi sistem anggaran kinerja adalah diterima. Hal ini ditunjukkan oleh koefisien jalur sebesar 0,457 dengan $P\text{-value} = 0,000$. Hasil ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap keberhasilan implementasi sistem anggaran kinerja. Artinya, semakin tepat gaya kepemimpinan yang diterapkan, maka implementasi sistem anggaran kinerja semakin berhasil.
7. Hipotesis ketujuh bahwa kompetensi individu berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan implementasi sistem anggaran kinerja adalah ditolak. Hal ini ditunjukkan oleh koefisien jalur sebesar 0,085 dengan $P\text{-value} = 0,245$ atau nonsignifikan. Artinya, kompetensi individu secara langsung tidak memberikan kontribusi terhadap keberhasilan implementasi sistem anggaran kinerja.

8. Hipotesis kedelapan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan implementasi sistem anggaran kinerja adalah diterima. Hal ini ditunjukkan oleh koefisien jalur sebesar 0,216 dengan $P\text{-value} = \text{Fix}$. Hasil ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap keberhasilan implementasi sistem, artinya semakin tepat budaya organisasi yang dibentuk, maka implementasi sistem anggaran kinerja semakin berhasil.
9. Hipotesis kesembilan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan implementasi sistem anggaran kinerja adalah tidak diterima. Hal ini ditunjukkan oleh koefisien jalur sebesar 0,177 dengan $P\text{-value} = 0,068$. Hasil ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi secara langsung tidak berpengaruh terhadap keberhasilan implementasi sistem anggaran kinerja, artinya komitmen karyawan terhadap organisasi yang rendah tidak mendukung implementasi sistem anggaran kinerja.

BAB 6

PEMBAHASAN

BAB 6

PEMBAHASAN

Pada bagian ini dibahas tentang hasil penelitian yang telah diperoleh berdasarkan analisis data. Pembahasan ini dilakukan berdasarkan pada berbagai teori dan hasil studi terkait sebelumnya. Kontribusi studi dan keterbatasan dari studi disajikan pada bagian akhir pembahasan ini.

6.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi

Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi. Hasil studi ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memainkan peran penting dalam membangun atau menanamkan dan merubah budaya organisasi. Semakin tepat gaya kepemimpinan yang diterapkan, maka semakin nyata pengaruhnya terhadap budaya organisasi. Hasil studi ini sesuai dengan pendapat Bass and Avolio (1994) bahwa kepemimpinan transformasional dan transaksional dapat meningkatkan aspek-aspek budaya organisasi secara signifikan. Zamanou dan Glaser (1994) juga menyatakan bahwa kepemimpinan mampu mengubah budaya organisasi. Hasil studi ini juga mendukung hasil studi Sarros et al. (2001) bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional mempunyai hubungan positif terhadap budaya organisasi.

Hasil studi ini menggambarkan bahwa para pemimpin satuan kerja pada pemerintah kabupaten/kota di Jawa Timur dalam menanamkan budaya organisasi telah menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional (Tabel 5.18, halaman 131), artinya pemimpin satuan kerja melakukan gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional sebagai suatu kontinum, bukan

sebagai suatu yang independen. Seluruh unsur kedua gaya kepemimpinan tersebut, yaitu pengaruh idealis, motivasi inspirasi, stimulasi intelektual, pertimbangan individual, contingent reward, MBE-active dan pasive juga telah ditunjukkan dalam perilaku pemimpin satuan kerja, kecuali laissez faire (Tabel 5.19 dan Tabel 5.20, pada halaman 133). Dari unsur-unsur tersebut, unsur motivasi inspirasi dari gaya kepemimpinan transformasional dan unsur contingent reward dari gaya kepemimpinan transaksional yang dominan. Hal ini berarti bahwa pemimpin satuan kerja lebih banyak memberi motivasi dan inspirasi kepada bawahannya serta menciptakan harapan-harapan yang dikomunikasikan secara jelas untuk mencapai tujuan dan visi satuan kerja yang dimiliki bersama. Sementara itu, untuk memotivasi bawahan pemimpin satuan kerja juga memberikan imbalan bagi bawahan/karyawan yang berkinerja baik. Perilaku-perilaku kepemimpinan satuan kerja seperti diuraikan tersebut tampaknya telah memberikan pengaruh terhadap budaya organisasi. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Yukl (2001:255) bahwa kepemimpinan transformasional melibatkan internalisasi karena motivasi inspirasi meliputi pengucapan visi yang menarik yang menghubungkan sasaran tugas dengan nilai-nilai dan idealisme pengikut.

Hasil studi ini juga sejalan dengan pandangan McGregor dalam Schein (1992:232), bahwa McGregor mengusulkan sistem imbalan dan cara-cara pemantauan kemajuan secara konsisten ketika merancang program pengembangan manajemen dari suatu perusahaan. Pemimpin perusahaan setuju atas usulan McGregor dan mengumumkan bahwa perusahaan akan memberikan bonus tahunan kepada manajer-manajer atas apa yang mereka lakukan pada tahun

sebelumnya. Program ini telah memberikan harapan baru pada manajer-manajer perusahaan, dan pemimpin perusahaan secara konsisten dan kontinyu setiap kuartal melakukan evaluasi terhadap apa yang dilakukan oleh para manajer. Tindakan pemimpin perusahaan ini menjelaskan bahwa pemimpin perusahaan tersebut ingin merubah dari pandangan lama kepada suatu pandangan baru yang dianggapnya lebih baik dalam mencapai tujuan perusahaan, dengan kata lain pemimpin telah mengintervensi dan melakukan perubahan budaya organisasi.

Dalam era otonomi daerah, pemimpin satuan kerja harus melakukan perubahan budaya, karena era tersebut menuntut perubahan orientasi, tidak hanya berorientasi internal, tetapi juga berorientasi eksternal dan fleksibilitas sesuai dengan tuntutan reformasi.

6.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi

Gaya kepemimpinan berpengaruh negatif nonsignifikan terhadap komitmen organisasi. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi menunjukkan nilai negatif (-0,029), namun nilai p-nya cukup besar yaitu 0,764, sehingga secara metodologis walaupun arah pengaruhnya negatif, maka pengaruh tersebut menjadi tidak bermakna. Hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Hasil studi ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional tidak mampu meningkatkan komitmen bawahan terhadap organisasinya. Hasil studi ini berbeda dengan pendapat dari Bass dan Avolio (1994), bahwa kepemimpinan transformasional dan transaksional dapat meningkatkan komitmen pengikut/bawahan terhadap organisasi, dan juga berbeda dengan pendapat Robbins (2001:63) bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan

komitmen melebihi dari yang diharapkan pemimpin. Hasil studi ini juga berbeda hasil penelitian Logomarsino and Cardona (2003) dan Haryadi (2003), serta Utomo (2000), bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

Hasil studi tersebut mengindikasikan terdapat penyimpangan perilaku pada satuan kerja perangkat daerah, akan tetapi hal itu tidak berdampak serius terhadap kondisi organisasi. Berdasarkan hasil wawancara dengan responden kunci, bahwa pemberian imbalan seperti promosi, adakalanya tidak didasarkan pada prestasi kerja, sehingga menimbulkan kekecewaan pada karyawan yang telah berprestasi tetapi tidak dipromosikan. Selain itu, beban kerja karyawan pada sektor pemerintahan tidak sama untuk setiap satuan kerja, ada satuan kerja yang beban kerjanya tinggi sementara yang lain beban kerjanya rendah, sedangkan fasilitas dan imbalannya sama. Sementara itu, karyawan tidak dapat berbuat apa-apa dan menerima apa yang terjadi. Hal-hal inilah tampaknya yang mengurangi kepercayaan terhadap pemimpinnya, dan pada gilirannya mengurangi atau berpengaruh negatif terhadap komitmen bawahan. Kondisi tersebut sejalan dengan Bennis and Nanus dalam Yukl (2001:258) dalam studinya yang menemukan bahwa pemimpin transformasional memiliki visi yang mungkin dan diinginkan oleh organisasinya. Para pemimpin memperlihatkan komitmen terhadap visi dengan keputusan dan perilaku mereka. Komitmen pengikut terhadap visi tergantung pada kepercayaan mereka kepada pemimpin, yang lebih besar kemungkinannya pada saat pernyataan dan tindakan pemimpin itu tidak konsisten. Hal ini dapat disimpulkan bahwa komitmen bawahan tergantung pada kepercayaan bawahan terhadap pemimpinnya, dan kepercayaan bawahan tergantung pada konsistensi pernyataan dan tindakan pemimpinnya.

Sementara itu, Tabel 5.23 pada halaman 134, menjelaskan bahwa komitmen organisasi pada satuan kerja perangkat daerah didominasi komitmen kontinyu, yang berarti bahwa responden mempertahankan keanggotaannya karena membutuhkan organisasi tersebut, sehingga loyalitasnya kepada organisasi lebih rendah dibandingkan dengan komitmen afektif yang lebih menekankan ikatan emosional. Kondisi ini tampaknya juga menyulitkan pemimpin satuan kerja untuk mempengaruhi bawahan, sehingga apa yang dilakukan pemimpin belum dapat meningkatkan komitmen bawahannya terhadap organisasi.

Hasil studi ini juga menemukan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi melalui budaya organisasi adalah signifikan. Hasil studi ini mengindikasikan bahwa komitmen organisasi pada satuan kerja perangkat daerah dapat ditingkatkan, apabila gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpin satuan kerja diikuti dengan perubahan budaya organisasi yang semakin baik, karena perubahan budaya akan diikuti dengan perubahan sikap. Perubahan sikap inilah yang secara cepat atau lambat akan membentuk komitmen pegawai terhadap organisasinya. Dengan demikian, variabel budaya dalam hubungan ini adalah sebagai variabel intervening.

6.3 Pengaruh Kompetensi Individu terhadap Budaya Organisasi

Kompetensi individu berpengaruh positif signifikan terhadap budaya organisasi. Semakin tinggi tingkat kompetensi seseorang (pendidikan, pelatihan, pengalaman), maka akan terjadi perubahan orientasi atau budaya organisasi.

Hasil studi ini berbeda dengan hasil studi Yuhertiana (2004) bahwa kapasitas individu (pendidikan dan pelatihan) tidak berpengaruh terhadap budaya organisasi.

Tabel 5.3, halaman 121 dan Tabel 5.5, halaman 122 menjelaskan bahwa responden memiliki pendidikan relatif tinggi dan seluruh responden telah mengikuti pelatihan. Indikator budaya yang dominan adalah pengembangan (Tabel 5.22, halaman 134). Melalui pendidikan dan pelatihan, kompetensi menjadi wahana komunikasi tentang nilai-nilai dalam organisasi dan mendorong merealisasikan budaya organisasi yang menghargai inisiatif dan berani mengambil risiko untuk pengembangan. Budaya pengembangan sangat diperlukan dalam era otonomi daerah, karena dalam otonomi daerah terjadi perubahan paradigma dan orientasi, dari sentralistis menjadi desentralistis. Dengan memperkenalkan nilai-nilai melalui pendidikan dan pelatihan yang efektif dapat membentuk/menciptakan budaya organisasi. Hal ini sesuai dengan pendapat Schein (2003:96) bahwa menanamkan sebuah budaya melibatkan proses belajar, karenanya pada anggota organisasi mengajarkan satu sama lain mengenai nilai-nilai, keyakinan, pengharapan, dan perilaku yang dipilih organisasi, salah satunya melalui pembentukan peranan secara hati-hati, program pengajaran dan program pelatihan.

Budaya pada sektor publik khususnya pemerintah sering disebut budaya birokrasi/hirarki. Berdasarkan hasil studi ini menunjukkan bahwa terjadi pergeseran budaya, namun tidak berarti budaya birokrasi hilang sama sekali. Hasil studi ini mendukung temuan Muslim (2000) bahwa budaya birokrasi/paternalistik dikalangan birokrasi pemerintah mulai memudar.

6.4 Pengaruh Kompetensi Individu terhadap Komitmen Organisasi

Kompetensi individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal ini diinterpretasikan bahwa semakin meningkat kompetensi

individu maka komitmen organisasi juga meningkat. Hasil studi ini mendukung hasil studi sebelumnya (Hale et al., 2000; Sudarma dan Utomo, 2004).

Kompetensi individu dibentuk melalui pendidikan, pelatihan dan pengalaman. Semakin tinggi tingkat pendidikan, semakin sering mengikuti pelatihan dan semakin banyak pengalaman seseorang, maka tingkat kompetensi individu semakin tinggi. Semakin tinggi kompetensi individu, maka semakin baik pula komitmennya terhadap organisasi.

Kompetensi individu satuan kerja pada pemerintah kabupaten/kota didominasi oleh pendidikan, dengan kata lain responden termasuk berpendidikan tinggi. Hal ini dibuktikan dalam Tabel 5.3, halaman 121 bahwa responden yang berpendidikan S1 sebesar 57,7 % dan berpendidikan S2 sebesar 41,3 %, dan selebihnya berpendidikan SMA. Pada Tabel 5.3 tersebut juga menunjukkan bahwa semua responden telah mengikuti pelatihan. Hal ini tidak lepas dari kebijakan pemerintah yang mewajibkan pegawai pemerintah daerah yang menduduki jabatan struktural minimal harus berpendidikan S1 untuk eselon III dan berpendidikan S2 untuk eselon II, dan setiap pemegang jabatan struktural diharuskan telah mengikuti pelatihan sesuai dengan jenjang struktural yang dipegangnya (seperti Adum, Adumla, Spama). Tingkat pendidikan pegawai satuan kerja yang tinggi tentunya dapat dipersiapkan untuk menilai berbagai situasi dan respon yang paling tepat sesuai dengan semangat otonomi daerah.

Pelatihan yang diikuti responden terbesar pelatihan yang berkaitan dengan jabatan struktural (44,3%) dan kepemimpinan (34,4%), sedangkan pelatihan sistem anggaran kinerja hanya sebesar 21,3%. Simamora (2001: 342) mengemukakan bahwa keikutsertaan pegawai dalam pelatihan-pelatihan dapat

memperoleh dan mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan dan perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan. Sesuai dengan pendapat tersebut, maka tingginya partisipasi responden dalam pelatihan telah terjadi perubahan sikap dan perilaku, dan pada gilirannya dapat meningkatkan komitmen terhadap organisasi.

Pengalaman responden pada jabatan sekarang relatif rendah, yaitu di bawah 3 tahun (62,7%), sedangkan responden yang menduduki jabatan selama 3 tahun dan lebih dari 3 tahun sebesar 37,3%. Walaupun responden relatif baru dalam jabatan sekarang, akan tetapi ditinjau dari masa kerja responden mulai menjadi pegawai sampai menduduki jabatan sekarang, tentunya responden memiliki masa kerja relatif lama. Lamanya masa kerja telah menunjukkan komitmennya terhadap organisasi.

Hasil studi ini menemukan juga pengaruh kompetensi individu terhadap komitmen organisasi melalui budaya organisasi adalah signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memperkuat hubungan kompetensi individu dengan komitmen organisasi. Dengan demikian variabel budaya organisasi sebagai variabel moderasi.

6.5 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi

Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat meningkatkan komitmen organisasi, yaitu komitmen organisasi semakin baik. Hasil studi ini mendukung studi Silverthorne (2004) dan Wu (2005), bahwa budaya mempunyai hubungan positif dengan komitmen organisasi. Hasil studi ini sesuai dengan pendapat Robbins (2001:311) bahwa budaya organisasi mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas daripada kepentingan diri pribadi seseorang.

Tabel 5.22 pada halaman 134 menunjukkan bahwa budaya dominan pada satuan kerja perangkat daerah adalah budaya pengembangan. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi pemerintah yang dikenal dengan budaya hirarki atau birokrasi telah mengalami perubahan sejalan dengan perubahan paradigma otonomi daerah dari manajemen pemerintahan sentralistis menjadi desentralistis, sehingga budaya hirarki yang terkesan kuat tampaknya mulai berkurang. Dalam kerangka otonomi daerah diperkenalkan manajemen publik baru (New Public Management), dan setiap pemimpin satuan kerja perangkat daerah menetapkan visi dan misi untuk mengoptimalkan tugas dan fungsi satuan kerja. Satuan kerja dituntut untuk melakukan inovasi agar dapat memberikan pelayanan sebaik-baiknya kepada masyarakat. Pandangan seperti ini tentu menuntut satuan kerja harus beradaptasi dengan lingkungan eksternal. Perubahan cara pandang ini, merubah budaya kearah pengembangan, dan berkurangnya budaya birokrasi.

Budaya pengembangan merupakan budaya berorientasi pada eksternal dan fleksibilitas. Dengan berorientasi eksternal dan fleksibilitas, maka satuan kerja menjadi dinamis dan terbuka. Dalam era otonomi daerah dan tuntutan reformasi yang menginginkan lebih demokratis, transparan, akuntabel, dan layanan prima kepada masyarakat, maka setiap daerah diberi kewenangan untuk mengurus dirinya sendiri. Kewenangan ini secara operasional dilaksanakan oleh setiap satuan kerja perangkat daerah sebagai pelaksana teknis. Oleh karenanya, setiap satuan kerja dalam penyusunan program kerjanya harus telah mengakomodasi dan mendasarkan pada aspirasi masyarakat. Walaupun demikian, satuan kerja perangkat daerah juga masih memegang nilai-nilai atau budaya yang berorientasi

pada internal dan kontrol, seperti budaya rational dan birokrasi dengan menegakkan aturan-aturan dan prosedur formal. Internalisasi nilai-nilai pada anggota organisasi mencerminkan perubahan sikap, dan pada gilirannya meningkatkan komitmen terhadap organisasi.

6.6 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Keberhasilan Implementasi Sistem Anggaran Kinerja

Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan dan positif terhadap keberhasilan implementasi sistem anggaran kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi sistem anggaran kinerja sangat dipengaruhi gaya kepemimpinan yang diterapkan, semakin tepat gaya kepemimpinan yang diterapkan, maka implementasi sistem semakin berhasil.

Hasil studi ini mendukung hasil studi sebelumnya, bahwa dukungan manajemen (kepemimpinan) mempunyai hubungan positif dan signifikan terhadap keberhasilan implementasi sistem manajemen biaya (McGowan and Klammer, 1997; Foster and Swenson, 1997; Sheilds , 1995; dan Sheilds and Young, 1989). Hasil studi ini tidak mendukung hasil studi Sugiharto (2001), bahwa dukungan manajemen (kepemimpinan) tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja sistem informasi akuntansi.

Gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional yang diterapkan para pemimpin satuan kerja tampaknya memberikan kontribusi bagi keberhasilan implementasi sistem anggaran kinerja pada satuan kerja perangkat daerah. Gaya kepemimpinan yang bercirikan motivasi inspirasi, pertimbangan individual, pengaruh idealis, stimulasi intelektual, contingent reward, dan MBE-Active/Passive, dapat mensukseskan implementasi sistem anggaran kinerja. Visi

yang jelas dan menarik yang dikomunikasikan pemimpin satuan kerja (motivasi inspirasi); pemimpin memperhatikan kebutuhan, kemampuan, aspirasi, dan mengembangkan bawahannya sebagai individu (pertimbangan individual); pemimpin mengedepankan nilai-nilai moral, etika, dan menekankan pentingnya tujuan bersama serta mengatasi masalah untuk membangun kepercayaan bawahan (pengaruh idealis); dan mendorong bawahan untuk kreatif dan berinovasi serta menstimulasi bawahan dengan perspektif dan cara baru dalam menyelesaikan pekerjaan (stimulasi intelektual); memberikan imbalan sebagai pertukaran bagi bawahan yang berprestasi (contingent reward); memonitor kinerja bawahan secara aktif atau pasif (MBE-Active/Passive). Semua unsur-unsur kepemimpinan tersebut telah dilaksanakan pemimpin satuan kerja (Tabel 5.7, halaman 124 dan Tabel 5.9, halaman 125). Dengan melaksanakan hal tersebut secara konsisten, maka implementasi sistem anggaran kinerja dapat berhasil.

Disamping terdapat pengaruh langsung dari gaya kepemimpinan terhadap keberhasilan implementasi sistem, terdapat pengaruh tidak langsung melalui budaya organisasi juga positif dan signifikan (Tabel 5.29, halaman 141). Hasil ini menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan pemimpin satuan kerja yang disertai dengan perubahan budaya organisasi, maka implementasi sistem anggaran kinerja akan semakin berhasil. Dalam hubungan ini, budaya organisasi sebagai variabel moderasi, karena memperkuat pengaruh tersebut.

6.7 Pengaruh Kompetensi Individu terhadap Keberhasilan Implementasi Sistem Anggaran Kinerja

Kompetensi individu berpengaruh nonsignifikan terhadap keberhasilan implementasi sistem anggaran kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi

individu yang tinggi belum tentu menunjang keberhasilan implementasi sistem anggaran kinerja pada satuan kerja perangkat daerah.

Indikator kompetensi yang digunakan dalam penelitian ini adalah pengalaman, pendidikan dan pelatihan. Indikator yang dominan dari kompetensi individu adalah pendidikan. Sebagaimana telah dikemukakan bahwa pendidikan sebagian besar responden pada satuan kerja perangkat daerah tergolong tinggi, yaitu berpendidikan S1 dan S2. Jadi, sangat wajar bila kompetensi individu tidak berpengaruh nyata terhadap keberhasilan implementasi sistem, karena pendidikan pada dasarnya tidak ditujukan pada aspek teknis dari suatu pekerjaan. Hasil studi ini masih sejalan dengan beberapa studi sebelumnya, bahwa pendidikan tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap keberhasilan implementasi sistem (Shields and Young, 1989; Foster and Swenson, 2001).

Fakta empiris (Tabel 5.5, halaman 122) menunjukkan bahwa semua responden telah mengikuti pelatihan, umumnya pelatihan yang berkaitan dengan jabatan struktural, seperti adum, adumla, dan spama. Walaupun demikian, responden yang mengikuti pelatihan penganggaran berbasis kinerja relatif sedikit (21,3%). Rendahnya responden mengikuti pelatihan penganggaran berbasis kinerja merupakan salah satu penyebab bahwa kompetensi individu tidak berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan implementasi sistem anggaran kinerja.

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa responden kunci bahwa pada awalnya pejabat yang mengikuti pelatihan anggaran kinerja adalah dari Bappeda dan Bagian Keuangan. Selama otonomi daerah terjadi gelombang mutasi dan promosi di lingkungan pemerintah daerah relatif cepat dan peraturan yang

berkaitan dengan keuangan daerah cepat berubah. Dengan adanya mutasi, maka pejabat yang sebelumnya telah mengikuti pelatihan anggaran kinerja tidak terlibat lagi dalam implementasi sistem tersebut. Peraturan keuangan daerah yang cepat berubah juga terkadang membingungkan.

Tabel 5.2, halaman 120 menunjukkan bahwa responden sering terlibat dalam penyusunan anggaran satuan kerja. Responden rata-rata menduduki jabatan sekarang di bawah 3 tahun (60,7%). Hal ini mengindikasikan bahwa responden merupakan pegawai atau pejabat yang relatif baru pada jabatan sekarang. Walaupun responden sering terlibat dalam penyusunan anggaran, namun karena kompleksitas sistem anggaran yang baru, tampaknya pengalaman mereka tidak mendukung keberhasilan implementasi sistem. Disadari juga bahwa sistem penganggaran berbasis kinerja masih baru diimplementasikan pada pemerintah daerah, sehingga membutuhkan waktu relatif lama untuk mengimplementasikannya dengan baik dan benar sesuai dengan peraturan dan perundangan yang berlaku.

Rendahnya proporsi responden yang mengikuti pelatihan sistem anggaran kinerja, wajar bila kompetensi individu tidak memiliki pengaruh nyata terhadap keberhasilan implementasi sistem. Hal ini menunjukkan juga bahwa dalam mengadopsi sistem anggaran kinerja yang dirancang oleh pemerintah pusat terbukti belum didukung dengan kompetensi pegawai yang memadai.

Studi ini juga menemukan bahwa kompetensi individu berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan implementasi sistem penganggaran berbasis kinerja, melalui budaya organisasi (Tabel 5.29, halaman 141). Hasil ini menjelaskan bahwa kompetensi individu dapat memberikan kontribusi terhadap

keberhasilan implementasi sistem anggaran kinerja, apabila terjadi perubahan budaya organisasi, karena perubahan sistem memerlukan perubahan budaya, dan budaya lama ada kalanya menghambat implementasi sistem yang baru. Dalam hubungan ini, budaya organisasi sebagai variabel intervening.

6.8 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Keberhasilan Implementasi Sistem Anggaran Kinerja

Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keberhasilan implementasi sistem anggaran kinerja.. Hasil ini menjelaskan bahwa berhasil tidaknya implementasi sistem anggaran kinerja secara nyata dipengaruhi oleh budaya organisasi. Implementasi sistem baru memerlukan perubahan budaya (Berry et al., 2000). Hasil studi ini mendukung hasil studi Shields and Young (1989) dan Foster and Swenson (1997), bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap keberhasilan implementasi sistem.

Budaya pada satuan kerja perangkat daerah di Jawa Timur didominasi oleh budaya pengembangan, berfokus pada eksternal dan fleksibilitas (Tabel 5.22). Sistem anggaran kinerja merupakan sistem anggaran yang berorientasi eksternal (stakeholders), maka satuan kerja yang berorientasi pengembangan terbukti memberikan kontribusi bagi keberhasilan implementasi sistem penganggaran. Keberhasilan implementasi sistem ditunjukkan oleh respon yang tinggi dari responden atas semua indikator, meliputi kepuasan, penggunaan dan kemudahan implementasi sistem (Tabel 5.16, halaman 130). Indikator kepuasan lebih dominan dibanding indikator penggunaan dan kemudahan (Tabel 5.24, halaman 135). Respon yang baik atas semua karakteristik dari keberhasilan implementasi

sistem menunjukkan sikap positif terhadap sistem yang diimplementasikan. Sistem baru dapat memberikan manfaat bagi pemakai sistem dan bagi satuan kerja perangkat daerah. Sikap positif ini menunjukkan penerimaan terhadap implementasi sistem anggaran kinerja.

6.9 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Keberhasilan Implementasi Sistem Anggaran Kinerja

Komitmen organisasi berpengaruh nonsignifikan terhadap keberhasilan implementasi sistem anggaran kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh nyata terhadap keberhasilan implementasi anggaran kinerja. Temuan studi ini berbeda dengan hasil studi yang dilakukan Foster and Swenson (1997), Shields and Young (1989), bahwa komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap keberhasilan implementasi sistem.

Hasil yang berbeda dengan hasil studi sebelumnya, tampaknya disebabkan komitmen responden pada satuan kerja perangkat daerah relatif rendah, yaitu dari tiga indikator komitmen (afektif, kontinyu, normatif), ternyata komitmen kontinyu yang mendominasi (Tabel 5.23, halaman 134). Menurut pendapat Meyer and Allen (1991) bahwa komitmen afektif yang paling diinginkan oleh organisasi. Komitmen yang memiliki loyalitas, yaitu karyawan yang mempunyai komitmen afektif, akan cenderung tetap tinggal (bekerja pada organisasi). Karyawan akan dengan sukarela melakukan pekerjaan tambahan untuk perusahaan dan memberikan saran-saran bagi perbaikan serta kemajuan organisasi. Sesuai dengan pendapat Meyer and Allen (1991) tersebut, maka dalam implementasi sistem anggaran kinerja diperlukan komitmen afektif dari pelaksana sistem, agar implementasi berhasil. Sementara, tingkat komitmen kontinyu menunjukkan sikap

keraguan terhadap perubahan, dan pada gilirannya juga kurang memberikan kontribusi secara penuh terhadap implementasi sistem anggaran kinerja.

Komitmen pegawai terhadap organisasi sangat penting, sehingga banyak organisasi berusaha menciptakan kondisi sedemikian rupa agar dapat menghasilkan loyalitas karyawan, seperti memberikan kompensasi yang menarik atau bahkan kompetitif bila dibandingkan organisasi lain, mempraktekkan manajemen terbuka, memperhatikan persoalan yang dianggap penting oleh karyawan dan menjaga keadilan perlakuan terhadap karyawan dalam organisasi. Kondisi-kondisi inilah yang perlu mendapat perhatian untuk dapat meningkatkan komitmen pegawai terhadap organisasi.

6.10 Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah dan Kemampuan Otonomi

Pada bagian ini dijelaskan tentang posisi otonomi masing-masing daerah dalam studi ini berdasarkan kriteria yang dikemukakan Zadjuli (2004). Dalam studi ini hanya digunakan rasio PAD terhadap APBD, yaitu apabila rasio ini kurang dari 15% termasuk kategori konsolidasi, 15% - 30% termasuk otonomi rendah, 30% - 45% termasuk otonomi sedang, lebih dari 45% termasuk otonomi tinggi. Data selengkapnya tentang PAD dan APBD seluruh daerah dalam studi ini terdapat pada Lampiran 8, halaman 251 dan Lampiran 9, halaman 263).

Kabupaten Bangkalan

Dalam 5 tahun terakhir jumlah APBD kabupaten Bangkalan telah meningkat dengan rata-rata 46,56% setahun, yaitu dari Rp 82,96 milyar tahun 2000 menjadi Rp 330,20 milyar tahun 2004. Jumlah Pendapatan Asli Daerah (PAD) juga meningkat dari Rp 4,98 milyar tahun 2000 menjadi Rp 20,57 milyar tahun 2004, atau meningkat dengan rata-rata tiap tahun sebesar 45,91%. Pada periode yang

sama Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) meningkat dengan rata-rata sebesar 16,58% setahun atas harga berlaku. Proporsi PAD terhadap APBD dalam periode 2000 hingga 2004 berada antara 5,39 % hingga 7,02%, sedangkan perbandingan APBD terhadap PDRB dalam periode yang sama berada antara 4,16% hingga 9,05%. Proporsi rata-rata PAD terhadap APBD selama 5 tahun mempunyai rasio sebesar 6,22% dan rata-rata rasio APBD terhadap PDRB dalam 5 tahun terakhir sebesar 7,17%.

Dari uraian tersebut dapat dikatakan bahwa kabupaten Bangkalan berada dalam kategori konsolidasi, karena proporsi PAD terhadap APBD dibawah 15% (Tabel L.8.1 pada Lampiran 8, halaman 251).

Dilihat dari sumber PAD, kontribusi terbesar terhadap PAD adalah retribusi daerah, pajak daerah dan pendapatan lain-lain, sedangkan bagian laba dari perusahaan daerah sangat kecil yaitu masih dibawah 2 % (Tabel L.9.1 pada Lampiran 9, halaman 263).

Kabupaten Banyuwangi

APBD kabupaten Banyuwangi dalam 5 tahun terakhir telah meningkat dengan rata-rata 36,40% setahun, yaitu dari Rp 162,48 milyar tahun 2000 menjadi Rp 494,50 milyar tahun 2004. Jumlah Pendapatan Asli Daerah (PAD) juga meningkat dari Rp 10,35 milyar tahun 2000 menjadi Rp 35,97 milyar tahun 2004, atau meningkat dengan rata-rata tiap tahun sebesar 42,35%. Pada periode yang sama Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) meningkat dengan rata-rata sebesar 17,34% setahun atas harga berlaku.

Proporsi PAD terhadap APBD dalam periode 2000 hingga 2004 berada antara 5,65% hingga 8,66%, sedangkan proporsi APBD terhadap PDRB dalam periode yang sama berada antara 3,09% hingga 5,58%.

Proporsi rata-rata PAD terhadap APBD selama 5 tahun mempunyai rasio sebesar 7,16%, dan rata-rata rasio APBD terhadap PDRB dalam 5 tahun terakhir sebesar 4,64%.

Dari uraian tersebut dapat dikatakan bahwa kabupaten Banyuwangi berada dalam kategori konsolidasi, karena proporsi PAD terhadap APBD dibawah 15% (Tabel L.8.2 pada Lampiran 8, halaman 252).

Dilihat dari sumber PAD, kontribusi terbesar terhadap PAD adalah retribusi daerah, pajak daerah dan pendapatan lain-lain, sedangkan bagian laba dari perusahaan daerah kabupaten Banyuwangi sangat kecil yaitu masih dibawah 8% (Tabel L.9.2 pada Lampiran 9, halaman 264).

Kabupaten Kediri

APBD kabupaten Kediri dalam 5 tahun terakhir telah meningkat dengan rata-rata 41,66% setahun, yaitu dari Rp 146,52 milyar tahun 2000 menjadi Rp 492,53 milyar tahun 2004. Jumlah Pendapatan Asli Daerah (PAD) juga meningkat dari Rp 12,46 milyar tahun 2000 menjadi Rp 34,17 milyar tahun 2004, atau meningkat dengan rata-rata tiap tahun sebesar 29,74%. Pada periode yang sama Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) meningkat dengan rata-rata sebesar 11,76% setahun atas harga berlaku.

Proporsi PAD terhadap APBD dalam periode 2000 hingga 2004 berada antara 5,43% hingga 8,50%, sedangkan perbandingan APBD terhadap PDRB dalam periode yang sama berada antara 3,30% hingga 7,10%.

Proporsi rata-rata PAD terhadap APBD selama 5 tahun mempunyai rasio sebesar 6,75%, dan rata-rata rasio APBD terhadap PDRB dalam 5 tahun terakhir sebesar 6,38%.

Dari uraian tersebut dapat dikatakan bahwa kabupaten Kediri berada dalam kategori konsolidasi, karena proporsi PAD terhadap APBD dibawah 15,00% (Tabel L.8.3 pada Lampiran 8, halaman 253).

Dilihat dari sumber PAD, kontribusi terbesar terhadap PAD adalah retribusi daerah, pajak daerah dan pendapatan lain-lain, sedangkan bagian laba dari perusahaan daerah kabupaten Kediri sangat kecil yaitu masih dibawah 5 % (Tabel L.9.3 pada Lampiran 9, halaman 265).

Kabupaten Madiun

Dalam 5 tahun terakhir jumlah APBD kabupaten Madiun telah meningkat dengan rata-rata 47,94% setahun, yaitu dari Rp 83,51 milyar tahun 2000 menjadi Rp 312,20 milyar tahun 2004. Jumlah Pendapatan Asli Daerah (PAD) juga meningkat dari Rp 4 milyar tahun 2000 menjadi Rp 19,33 milyar tahun 2004, atau meningkat dengan rata-rata tiap tahun sebesar 50,97%. Pada periode yang sama Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) meningkat dengan rata-rata sebesar 18,04% setahun atas harga berlaku. Proporsi PAD terhadap APBD dalam periode 2000 hingga 2004 berada antara 3,19 % hingga 6,19%, sedangkan proporsi APBD terhadap PDRB dalam periode yang sama berada antara 5,15% hingga 11,04%. Proporsi rata-rata PAD terhadap APBD selama 5 tahun mempunyai rasio sebesar 4,92%, dan rata-rata rasio APBD terhadap PDRB dalam 5 tahun terakhir sebesar 9,13%.

Dari uraian tersebut dapat dikatakan bahwa kabupaten Madiun berada dalam kategori konsolidasi, karena proporsi PAD terhadap APBD dibawah 15% (Tabel L.8.4 pada Lampiran 8, halaman 254).

Dilihat dari sumber PAD, kontribusi terbesar terhadap PAD adalah retribusi daerah, pajak daerah dan pendapatan lain-lain, sedangkan bagian laba dari

perusahaan daerah kabupaten Madiun sangat kecil yaitu masih dibawah 2 % (Tabel L.9.4 pada Lampiran 9, halaman 266).

Kabupaten Mojokerto

APBD kabupaten Mojokerto dalam 5 tahun terakhir telah meningkat dengan rata-rata 56,44% setahun, yaitu dari Rp 96,69 milyar tahun 2000 menjadi Rp 364,19 milyar tahun 2004. Jumlah Pendapatan Asli Daerah (PAD) juga meningkat dari Rp 11,62 milyar tahun 2000 menjadi Rp 34,06 milyar tahun 2004, atau meningkat dengan rata-rata tiap tahun sebesar 33,54%. Pada periode yang sama Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) meningkat dengan rata-rata sebesar 19,36% setahun atas harga berlaku. Proporsi PAD terhadap APBD dalam periode 2000 hingga 2004 berada antara 5,35 % hingga 12,02%, sedangkan perbandingan APBD terhadap PDRB dalam tahun yang sama berada antara 2,88% hingga 7,15%. Proporsi rata-rata PAD terhadap APBD selama 5 tahun mempunyai rasio sebesar 8,87%, dan rata-rata rasion APBD terhadap PDRB dalam 5 tahun terakhir sebesar 5,43%.

Dari uraian tersebut dapat dikatakan bahwa kabupaten Mojokerto berada dalam kategori konsolidasi, karena proporsi PAD terhadap APBD dibawah 15% (Tabel L.8.5 pada Lampiran 8, halaman 255).

Dilihat dari sumber PAD, kontribusi terbesar terhadap PAD adalah retibusi daerah, pajak daerah dan pendaptan lain-lain, sedangkan bagian laba dari perusahaan daerah kabupaten Mojokerto sangat kecil yaitu masih dibawah 4% (Tabel L.9.5 pada Lampiran 9, halaman 267).

Kabupaten Pamekasan

Dalam 5 tahun terakhir jumlah APBD kabupaten Pamekasan telah meningkat dengan rata-rata 44,78% setahun, yaitu dari Rp.88,21 milyar tahun 2000 menjadi

Rp.305,89 milyar tahun 2004. Jumlah Pendapatan Asli Daerah (PAD) juga meningkat dari Rp.6,36 milyar tahun 2000 menjadi Rp.16,19 milyar tahun 2004, atau meningkat dengan rata-rata tiap tahun sebesar 26,84%. Pada periode yang sama Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) meningkat dengan rata-rata sebesar 13,07% setahun atas harga berlaku. Proporsi PAD terhadap APBD dalam periode 2000 hingga 2004 berada antara 3,78 % hingga 7,21%, sedangkan perbandingan APBD terhadap PDRB dalam periode yang sama berada antara 5,67% hingga 12,61%. Proporsi rata-rata PAD terhadap APBD selama 5 tahun mempunyai rasio sebesar 5,16%, dan rata-rata rasio APBD terhadap PDRB dalam 5 tahun terakhir sebesar 10,91%.

Dari uraian tersebut dapat dikatakan bahwa kabupaten Pamekasan berada dalam kategori konsolidasi, karena proporsi PAD terhadap APBD dibawah 15% (Tabel L.8.6 pada Lampiran 8, halaman 256).

Dilihat dari sumber PAD, kontribusi terbesar terhadap PAD adalah retribusi daerah, pajak daerah dan pendaptan lain-lain, sedangkan bagian laba dari perusahaan daerah kabupaten Pamekasan sangat kecil yaitu masih dibawah 4 % (Tabel L.9.6 pada Lampiran 9, halaman 268).

Kabupaten Probolinggo

APBD kabupaten Probolinggo dalam 5 tahun terakhir telah meningkat dengan rata-rata 45,86% setahun, yaitu dari Rp 96,97 milyar tahun 2000 menjadi Rp 345,89 milyar tahun 2004. Jumlah Pendapatan Asli Daerah (PAD) juga meningkat dari Rp 5,14 milyar tahun 2000 menjadi Rp 20,63 milyar tahun 2004, atau meningkat dengan rata-rata tiap tahun sebesar 45,24%. Pada periode yang sama Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) meningkat dengan rata-rata sebesar 17,88% setahun atas harga berlaku. Proporsi PAD terhadap APBD dalam periode

2000 hingga 2004 berada antara 3,78 % hingga 6,46%, sedangkan proporsi APBD terhadap PDRB dalam periode yang sama berada antara 2,58% hingga 5,52%. Proporsi rata-rata PAD terhadap APBD selama 5 tahun mempunyai rasio sebesar 5,24%, dan rata-rata rasio APBD terhadap PDRB dalam 5 tahun terakhir sebesar 4,57%.

Dari uraian tersebut dapat dikatakan bahwa kabupaten Probolinggo berada dalam kategori konsolidasi, karena proporsi PAD terhadap APBD dibawah 15% (Tabel L.8.7 pada Lampiran 8, halaman 257).

Dilihat dari sumber PAD, kontribusi terbesar terhadap PAD adalah retribusi daerah, pajak daerah dan pendapatan lain-lain, sedangkan bagian laba dari perusahaan daerah kabupaten Probolinggo sangat kecil yaitu masih dibawah 2 % (Tabel L.9.7 pada Lampiran 9, halaman 269).

Kabupaten Sidoarjo

Dalam 5 tahun terakhir jumlah APBD kabupaten Sidoarjo telah meningkat dengan rata-rata 41,69% setahun, yaitu dari Rp 175,64 milyar tahun 2000 menjadi Rp 658,5 milyar tahun 2004. Jumlah Pendapatan Asli Daerah (PAD) juga meningkat dari Rp 41,66 milyar tahun 2000 menjadi Rp 128,83 milyar tahun 2004, atau meningkat dengan rata-rata tiap tahun sebesar 34,14%. Pada periode yang sama Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) meningkat dengan rata-rata sebesar 20,48% setahun atas harga berlaku. Proporsi PAD terhadap APBD dalam periode 2000 hingga 2004 berada antara 17,41% hingga 24,30%, sedangkan perbandingan APBD terhadap PDRB dalam periode yang sama berada antara 1,26% hingga 2,39%. Proporsi rata-rata PAD terhadap APBD selama 5 tahun mempunyai rasio sebesar 20,94%, dan rata-rata rasio APBD terhadap PDRB dalam 5 tahun terakhir sebesar 1,95%.

Dari uraian tersebut dapat dikatakan bahwa kabupaten Sidoarjo berada dalam kategori otonomi rendah, karena proporsi PAD terhadap APBD dibawah 15,00%-30,00% (Tabel L.8.8 pada Lampiran 8, halaman 258).

Dilihat dari sumber PAD, kontribusi terbesar terhadap PAD adalah retribusi daerah, pajak daerah dan pendapatan lain-lain, sedangkan bagian laba dari perusahaan daerah kabupaten Sidoarjo sangat kecil yaitu masih dibawah 4 % (Tabel L.9.8 pada Lampiran 9, halaman 270).

Kabupaten Tulungagung

Dalam 5 tahun terakhir jumlah APBD kabupaten Tulungagung telah meningkat dengan rata-rata 53,73% setahun, yaitu dari Rp.111,06 milyar tahun 2000 menjadi Rp.461,27 milyar tahun 2004. Jumlah Pendapatan Asli Daerah (PAD) juga meningkat dari Rp.6,86 milyar tahun 2000 menjadi Rp.26,89 milyar tahun 2004, atau meningkat dengan rata-rata tiap tahun sebesar 42,87%. Pada periode yang sama Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) meningkat dengan rata-rata sebesar 23,59% setahun atas harga berlaku. Proporsi PAD terhadap APBD dalam periode 2000 hingga 2004 berada antara 4,06% hingga 8,15%, sedangkan perbandingan APBD terhadap PDRB dalam periode yang sama berada antara 3,03% hingga 5,63%. Proporsi rata-rata PAD terhadap APBD selama 5 tahun mempunyai rasio sebesar 5,78%, dan rata-rata rasio APBD terhadap PDRB dalam 5 tahun terakhir sebesar 4,37%.

Dari uraian tersebut dapat dikatakan bahwa kabupaten Tulungagung berada dalam kategori konsolidasi, karena proporsi PAD terhadap APBD dibawah 15% (Tabel L.8.9 pada Lampiran 8, halaman 259).

Dilihat dari sumber PAD, kontribusi terbesar terhadap PAD adalah retribusi daerah, pajak daerah dan pendapatan lain-lain, sedangkan bagian laba dari

perusahaan daerah kabupaten Banyuwangi sangat kecil yaitu masih dibawah 3 % (Tabel L.9.9 pada Lampiran 9, halaman 271).

Kota Kediri

Dalam 5 tahun terakhir jumlah APBD kota Kediri telah meningkat dengan rata-rata 67,65% setahun, yaitu dari Rp 55,78 milyar tahun 2000 menjadi Rp 236,2 milyar tahun 2004. Jumlah Pendapatan Asli Daerah (PAD) juga meningkat dari Rp 7,87 milyar tahun 2000 menjadi Rp 36,29 milyar tahun 2004, atau meningkat dengan rata-rata tiap tahun sebesar 48,90%. Pada periode yang sama Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) meningkat dengan rata-rata sebesar 17,23% setahun atas harga berlaku. Proporsi PAD terhadap APBD dalam periode 2000 hingga 2004 berada antara 9,60 % hingga 21,76%, sedangkan perbandingan APBD terhadap PDRB dalam periode yang sama berada antara 0,36% hingga 0,98%. Proporsi rata-rata PAD terhadap APBD selama 5 tahun mempunyai rasio sebesar 15,68%, dan rata-rata rasio APBD terhadap PDRB dalam 5 tahun terakhir sebesar 0,64%.

Dari uraian tersebut dapat dikatakan bahwa kota Kediri berada dalam kategori otonomi rendah, karena proporsi PAD terhadap APBD dibawah 15% – 30% (Tabel L.8.10 pada Lampiran 8, halaman 260).

Dilihat dari sumber PAD, kontribusi terbesar terhadap PAD adalah retribusi daerah, pajak daerah dan pendapatan lain-lain, sedangkan bagian laba dari perusahaan daerah kota Kediri sangat kecil yaitu masih dibawah 2% (Tabel L.9.10 pada Lampiran 9, halaman 272).

Kota Madiun

Dalam 5 tahun terakhir jumlah APBD kota Madiun telah meningkat dengan rata-rata 97,88% setahun, yaitu dari Rp 47,5 milyar tahun 2000 menjadi Rp 261,21

milyar tahun 2004. Jumlah Pendapatan Asli Daerah (PAD) juga meningkat dari Rp 4,73 milyar tahun 2000 menjadi Rp16,52 milyar tahun 2004, atau meningkat dengan rata-rata tiap tahun sebesar 44,83%. Pada periode yang sama Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) meningkat dengan rata-rata sebesar 4,81% setahun atas harga berlaku. Proporsi PAD terhadap APBD dalam periode 2000 hingga 2004 berada antara 4,59 % hingga 8,01%, sedangkan proporsi APBD terhadap PDRB dalam periode yang sama berada antara 4,13% hingga 34,43%. Proporsi rata-rata PAD terhadap APBD selama 5 tahun mempunyai rasio sebesar 6,75%, dan rata-rata rasio APBD terhadap PDRB dalam 5 tahun terakhir sebesar 21,23%.

Dari uraian tersebut dapat dikatakan bahwa kota Madiun berada dalam kategori konsolidasi, karena proporsi PAD terhadap APBD dibawah 15% (Tabel L.8.11 pada Lampiran 8, halaman 261).

Dilihat dari sumber PAD, kontribusi terbesar terhadap PAD adalah retribusi daerah, pajak daerah dan pendaptan lain-lain, sedangkan bagian laba dari perusahaan daerah kota Madiun sangat kecil yaitu masih dibawah 5 % (Tabel L.9.11 pada Lampiran 9, halaman 273).

Kota Malang

APBD kota Malang dalam 5 tahun terakhir telah meningkat dengan rata-rata 42,06% setahun, yaitu dari Rp 96,19 milyar tahun 2000 menjadi Rp 352,64 milyar tahun 2004. Jumlah Pendapatan Asli Daerah (PAD) juga meningkat dari Rp18,54 milyar tahun 2000 menjadi Rp 50,01 milyar tahun 2004, atau meningkat dengan rata-rata tiap tahun sebesar 33,96%. Pada periode yang sama Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) meningkat dengan rata-rata sebesar 23,17% setahun atas

harga berlaku. Proporsi PAD terhadap APBD dalam periode 2000 hingga 2004 berada antara 12,70% hingga 17,20%, sedangkan perbandingan APBD terhadap PDRB dalam periode yang sama berada antara 1,54% hingga 2,74%. Proporsi rata-rata PAD terhadap APBD selama 5 tahun mempunyai rasio sebesar 14,72%, dan rata-rata rasio APBD terhadap PDRB dalam 5 tahun terakhir sebesar 2,27%.

Dari uraian tersebut dapat dikatakan bahwa kota Malang berada dalam kategori konsolidasi, karena proporsi PAD terhadap APBD dibawah 15% (Tabel L.8.12 pada Lampiran 8, halaman 262).

Dilihat dari sumber PAD, kontribusi terbesar terhadap PAD adalah pajak daerah dan retribusi daerah, sedangkan bagian laba dari perusahaan daerah kabupaten Malang relatif kecil yaitu masih dibawah 14% (Tabel L.9.12 pada Lampiran 9, halaman 274).

6.11 Kontribusi Studi

6.11.1 Kontribusi Teoritis

Studi ini bertujuan menganalisis dan membuktikan pengaruh gaya kepemimpinan dan kompetensi individu terhadap budaya organisasi dan komitmen organisasi serta keberhasilan implementasi sistem anggaran kinerja pada satuan kerja perangkat daerah di Jawa Timur. Kontribusi teoritis yang dihasilkan dari studi ini dapat diejelaskan berikut ini.

Hasil studi ini membuktikan bahwa dukungan terhadap teori kontingensi yang dikemukakan oleh Otley (1980), Brownell (1982), Govindarajan (1986), Rayburn and Rayburn (1991), bahwa penggunaan disain sistem pengendalian dipengaruhi oleh karakteristik organisasi dan kondisi lingkungan di mana sistem

kompetensi dari personel/pegawai yang terlibat dalam pelaksanaan sistem tidak mendukung kualifikasi yang diperlukan oleh sistem yang diimplementasikan. Sementara itu, komitmen pegawai terhadap organisasi tidak cukup hanya dengan komitmen kontinyu untuk mendukung keberhasilan implementasi sistem anggaran kinerja. Selanjutnya, implementasi sistem anggaran kinerja memerlukan perubahan budaya.

Gaya kepemimpinan (transformasional dan transaksional) berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi. Temuan ini mendukung teori Bass dan Avolio, bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dapat meningkatkan aspek-aspek budaya organisasi. Temuan ini juga mendukung bukti empiris yang dikemukakan Sarros et al. (2001) dan Parry and Thomson (2003). Gaya kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap komitmen organisasi. Temuan ini berbeda dengan bukti empiris yang dikemukakan oleh Judge and Bono (2000), Logomarsino and Cardono (2003), Haryadi (2003).

Kompetensi individu (pendidikan, pelatihan, pengalaman) berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi. Temuan ini mendukung bukti empiris yang dikemukakan oleh Muslim (2000). Hasil studi ini tidak mendukung bukti empiris yang dikemukakan oleh Yuhertiana (2004), bahwa pendidikan dan pengalaman berpengaruh negatif terhadap budaya organisasi, sedangkan pelatihan berpengaruh positif terhadap budaya organisasi, tapi tidak signifikan. Kompetensi individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Temuan ini mendukung bukti empiris yang dikemukakan oleh Hale et al. (2000); Sudarma dan Utomo (2004). Sementara itu, Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Temuan ini mendukung bukti empiris yang dikemukakan oleh Silverthome (2004) dan Wu (2005).

Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keberhasilan implementasi sistem anggaran kinerja. Temuan ini mendukung bukti empiris yang dikemukakan Melkers dan Willoughby (2001). Kompetensi individu (pengalaman, pendidikan dan pelatihan) berpengaruh tidak signifikan terhadap keberhasilan implementasi sistem anggaran kinerja. Temuan ini mendukung hasil studi Sugiharto (2001). Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keberhasilan implementasi sistem anggaran kinerja. Temuan ini mendukung bukti empiris yang dikemukakan oleh Smith (1999), Berry et al. (2000). Komitmen organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap keberhasilan implementasi sistem anggaran kinerja. Temuan ini tidak mendukung bukti empiris yang dikemukakan oleh Foster dan Swenson (1997).

6.11.2 Kontribusi Kebijakan

Hasil studi ini memberikan informasi kepada pembuat kebijakan atau pemerintah bahwa kebijakan implementasi penganggaran kinerja selama dua tahun terakhir (2003-2004) telah diterapkan oleh pemerintah daerah di Jawa Timur, namun waktu implementasinya berbeda. Implementasi sistem anggaran kinerja oleh satuan kerja perangkat daerah dapat dikatakan belum sepenuhnya diterapkan sesuai dengan peraturan yang berlaku (PP 105/2000 dan Keputusan Mendagri No.29/2002). Hal ini menunjukkan bahwa kompleksitas sistem yang harus dilakukan dalam rangka prosedur dan pelaporan keuangan, ternyata belum didukung kompetensi pegawai. Dengan kata lain, bahwa program pelatihan yang diselenggarakan oleh pemerintah (cq). Departemen Dalam Negeri, ternyata belum efektif. Oleh karenanya, Departemen Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah perlu

melibatkan kalangan profesional di dalam meningkatkan efektifitas implementasi sistem sesuai peraturan tersebut.

Sistem anggaran kinerja yang menjadi kebijakan pemerintah, pada dasarnya dapat diterima oleh satuan kerja perangkat daerah. Hal ini ditunjukkan dengan kepuasan atas sistem, penggunaan sistem dan kemudahan sistem. Dari ketiga karakteristik tersebut, karakteristik kepuasan lebih dominan dibanding karakteristik keberhasilan lainnya. Hasil studi ini menunjukkan sikap positif dan penerimaan awal dari pelaksana dan pengguna terhadap sistem anggaran kinerja. Hasil ini juga memberikan sinyal bagi pembuat kebijakan atau pemerintah melalui Departemen Dalam Negeri sebagai pihak yang merancang sistem, bahwa sistem yang dirancang sebaiknya mempertimbangkan tiga karakteristik tersebut. Penerimaan terhadap sistem baru tidak berarti sistem baru tersebut sudah efektif untuk meningkatkan akuntabilitas dan good governance, karena implementasi sistem anggaran kinerja masih dalam proses transisi dan memerlukan waktu untuk mencapai tujuan sistem itu sendiri.

6.11.3 Kontribusi Praktis

Hasil studi ini telah membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan secara langsung dan tidak langsung melalui budaya organisasi terhadap keberhasilan implementasi sistem anggaran kinerja. Kompetensi individu berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan implementasi sistem anggaran kinerja melalui budaya organisasi. Budaya organisasi berperan sebagai moderasi dan mediasi dalam studi ini. Hal ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi merupakan variabel sentral atau faktor kritis dalam implementasi sistem anggaran kinerja. Oleh karenanya, pemerintah daerah melalui pimpinan daerah dan

pimpinan satuan kerja perlu melakukan perubahan budaya, yaitu budaya yang berorientasi pengembangan atau berorientasi eksternal dan fleksibilitas. Walaupun demikian tidak berarti harus mengabaikan aspek kontrol yang sudah diatur melalui peraturan yang berlaku, karena hal ini merupakan karakteristik organisasi sektor publik. Perubahan budaya dapat dilakukan dengan penerapan kombinasi gaya kepemimpinan transformasional (motivasi inspirasi, pertimbangan individual, stimulasi intelektual, pengaruh idealis) dan transaksional (contingent reward, MBE-Active/Pasive), serta peningkatan pendidikan dan pelatihan yang efektif.

Studi ini menemukan bahwa kompetensi individu dan komitmen tidak berpengaruh terhadap keberhasilan implementasi sistem anggaran kinerja. Hal ini disebabkan karena responden yang mengikuti pelatihan sistem anggaran kinerja sangat rendah, dan tingkat komitmen organisasi juga relatif rendah. Oleh karenanya pemerintah daerah perlu meningkatkan kompetensi aparatur dan komitmen melalui program pendidikan yang relevan dan pelatihan-pelatihan yang lebih efektif, dan merata pada semua level manajemen, berkaitan dengan sistem yang diimplementasikan pada khususnya dan pengelolaan keuangan daerah pada umumnya.

6.12 Keterbatasan Penelitian

1. Penelitian tentang konsep perilaku dalam penganggaran sektor publik di Indonesia masih jarang dilakukan. Oleh karena itu terdapat kesulitan dalam mencari rujukan penelitian sebelumnya. Selain itu, penelitian sistem penganggaran sektor publik umumnya banyak yang menggunakan pendekatan kualitatif.

2. Daftar pertanyaan yang digunakan untuk setiap variabel penelitian di sektor publik ini dikembangkan dari kuesioner penelitian pada sektor bisnis. Hal ini dilakukan mengingat terbatasnya penelitian di bidang sistem anggaran publik bersifat eksplanatori, di mana kuesioner merupakan instrumen utama dalam pengumpulan datanya.
3. Implementasi sistem anggaran kinerja pada pemerintah daerah adalah masih relatif baru, sehingga hasil studi akan berbeda bila implementasi sistem tersebut sudah cukup lama.

BAB 7 PENUTUP

BAB 7

PENUTUP

Bab ini menjelaskan kesimpulan dan saran berdasarkan pembahasan, analisis studi teoritik maupun empirik yang telah dibuktikan secara kualitatif dan kuantitatif pada bab-bab sebelumnya. Kesimpulan dan saran dari studi ini adalah sebagai berikut:

7.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan pada bab sebelumnya, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi. Hal ini menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang dicirikan dengan motivasi inspirasi, pertimbangan individu, stimulasi intelektual, dan pengaruh individu serta gaya kepemimpinan transaksional yang dicirikan dengan *contingent reward*, *management by exception active*, dan *management by exception passive* yang diterapkan oleh pemimpin satuan kerja pemerintah daerah dapat membentuk atau merubah budaya organisasi.
2. Gaya kepemimpinan berpengaruh nonsignifikan terhadap komitmen organisasi. Hasil studi ini menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional yang diterapkan oleh pemimpin satuan kerja perangkat daerah tidak dapat meningkatkan komitmen bawahan. Hal ini tampaknya disebabkan adanya ketidakkonsistenan gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpin satuan kerja (terutama dalam pemberian imbalan), berakibat pada kurangnya kepercayaan bawahan, sehingga tidak dapat

meningkatkan komitmen bawahan terhadap organisasi. Dengan kata lain, *reward* dan *funishment* belum sepenuhnya diterapkan.

3. Kompetensi individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi. Hasil studi ini menjelaskan bahwa kompetensi individu yang dibentuk melalui pendidikan, pelatihan dan pengalaman dapat membentuk atau merubah budaya organisasi, karena melalui pendidikan, pelatihan dan pengalaman dapat menjadikan pegawai lebih rasional dalam bertindak dan beradaptasi dengan tuntutan eksternal. Pendidikan, pelatihan, dan pengalaman juga merupakan wahana nilai-nilai yang diharapkan.
4. Kompetensi individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi dapat ditingkatkan dengan meningkatkan kompetensi individu. Semakin tinggi tingkat pendidikan, semakin efektif pelatihan yang diikuti, dan semakin banyak pengalaman, maka tingkat komitmen terhadap organisasi semakin meningkat.
5. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal ini berarti bahwa budaya organisasi yang merupakan nilai-nilai yang dipegang teguh oleh anggota organisasi dapat membantu meningkatkan komitmen bawahan terhadap organisasinya, karena nilai-nilai organisasi yang sesuai dengan nilai-nilai individu pegawai dapat mempertahankan keanggotaan dalam organisasi.
6. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keberhasilan implementasi sistem anggaran kinerja. Hal ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang bercirikan motivasi inspirasi,

pertimbangan individual, stimulasi intelektual dan pengaruh individu serta gaya kepemimpinan transaksional yang bercirikan *contingent reward*, *management by exception active*, *management by exception pasive*, dapat menunjang keberhasilan implementasi sistem anggaran kinerja pada satuan kerja perangkat daerah.

7. Kompetensi individu tidak signifikan berpengaruh terhadap keberhasilan implementasi sistem anggaran kinerja. Hasil studi ini menjelaskan bahwa kompetensi individu pegawai tidak otomatis dapat mensukseskan implementasi sistem anggaran kinerja, tetapi tergantung pada kesesuaian kompetensi yang dimilikinya dengan sistem yang diimplementasikan. Temuan studi menjelaskan bahwa para pegawai yang terlibat dalam penganggaran kinerja satuan kerja, masih sangat sedikit yang mengikuti pelatihan penganggaran berbasis kinerja, dan terdapat pegawai yang pernah mengikuti pelatihan dipindah ketempat lain, sehingga hasil pelatihan belum sepenuhnya diterapkan oleh pegawai yang bersangkutan sudah dipindah ketempat lain.
8. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keberhasilan implementasi sistem anggaran kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi sistem anggaran kinerja secara nyata dipengaruhi budaya organisasi. Semakin tepat budaya yang dikembangkan, maka implementasi sistem anggaran kinerja semakin berhasil. Budaya organisasi yang bercirikan pengembangan, tim, rasional atau tidak hanya menekankan birokrasi saja, dapat mendukung keberhasilan sistem anggaran kinerja yang diimplementasikan pada satuan kerja perangkat daerah.

9. Komitmen organisasi tidak signifikan berpengaruh terhadap keberhasilan implementasi sistem. Hasil studi ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi yang bercirikan kontinyu, afektif dan normatif tidak berpengaruh secara langsung terhadap keberhasilan implementasi sistem anggaran kinerja. Hal ini tampaknya disebabkan belum diterapkannya sistem *reward* dan *punishment* berbasis kinerja secara konsisten pada satuan kerja perangkat daerah, sehingga pegawai tidak secara penuh mendukung reformasi atau implementasi sistem anggaran kinerja.
10. Kemampuan APBD dari ke duabelas kabupaten dan kota dalam studi ini dilihat dari PAD-nya masih sangat rendah. Dari ke duabelas daerah tersebut ternyata hanya 16,67 % atau dua daerah yang masuk dalam kategori otonomi, walaupun dalam kategori rendah (rasio PAD terhadap APBD sekitar 15 %-30 %), yaitu Kabupaten Sidoarjo dan Kota Kediri, sedangkan 83,33% atau sepuluh daerah lainnya dalam studi ini termasuk dalam kategori konsolidasi (rasio PAD terhadap APBD berada dibawah 15 %), yaitu Kabupaten Bangkalan, Kabupaten Banyuwangi, Kabupaten Probolinggo, Kabupaten Mojokerto, Kabupaten Kediri, Kabupaten Tulungagung, Kabupaten Pamekasan, Kabupaten Madiun, Kota Madiun dan Kota Malang. Kontribusi terhadap PAD dari bagian laba perusahaan daerah perannya sangat kecil. Sumber PAD yang memberikan kontribusi cukup besar adalah pajak daerah dan retribusi daerah.
11. Hasil studi ini mendukung teori kontingensi yang dikemukakan oleh Otley (1980), Brownell (1982), Govindarajan (1986), Rayburn and Rayburn (1991), yang menyatakan bahwa keberhasilan implementasi sistem dipengaruhi oleh

beberapa faktor dan masing-masing faktor saling berinteraksi. Hal ini dibuktikan bahwa keberhasilan implementasi sistem anggaran kinerja pada satuan kerja perangkat daerah dipengaruhi gaya kepemimpinan (transaksional dan transformasional) dan kompetensi individu melalui budaya organisasi. Dengan kata lain, implementasi sistem anggaran kinerja dapat optimal bergantung pada gaya kepemimpinan yang diterapkan dan budaya organisasi yang dikembangkan. Kompetensi pelaksana sistem dapat memberikan kontribusi terhadap keberhasilan implementasi sistem anggaran kinerja, apabila diikuti dengan perubahan budaya.

12. Sistem anggaran kinerja yang dicanangkan pemerintah melalui PP 105/2000 dan SK Mendagri No.29/2002, telah diimplementasikan oleh satuan kerja perangkat daerah. Sistem anggaran kinerja yang dirancang pemerintah melalui peraturan tersebut terbukti diterima dengan sikap positif oleh satuan kerja perangkat daerah. Hal ini ditunjukkan dengan sikap puas atas sistem, penggunaan sistem dan kemudahan sistem terhadap implementasi sistem anggaran berbasis kinerja. Namun demikian, kebijakan tersebut belum diterapkan secara penuh sesuai dengan peraturan tersebut, karena waktu implementasi yang sangat cepat, kompleksitas sistem yang harus dilakukan dalam rangka prosedur keuangan dan pelaporan keuangan ternyata belum diimbangi dengan program pelatihan yang efektif oleh Departemen Dalam Negeri. Sumberdaya personel tampaknya pada pemerintah daerah belum memiliki latar belakang pendidikan yang relevan dengan kebutuhan tersebut.
13. Berdasarkan kesimpulan 1 sampai dengan 9 tersebut, yang dianalisis secara deskriptif dan inferensial, disusunlah kesimpulan secara terintegrasi bahwa

gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap keberhasilan implementasi sistem anggaran kinerja, dan pengaruh tersebut juga signifikan melalui budaya organisasi. Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi, dan pengaruh tersebut signifikan melalui budaya organisasi. Kompetensi individu tidak berpengaruh terhadap keberhasilan implementasi sistem anggaran kinerja, dan pengaruh tersebut signifikan melalui budaya organisasi. Hasil studi ini juga membuktikan bahwa budaya organisasi berperan sebagai variabel sentral untuk mensukseskan implementasi sistem anggaran kinerja pada satuan kerja perangkat daerah di Jawa Timur, artinya untuk mensukseskan implementasi sistem anggaran kinerja memerlukan perubahan budaya.

7.2 Saran

Berdasarkan pada hasil temuan dan kesimpulan dari studi ini, maka saran-saran yang diusulkan adalah sebagai berikut:

1. Dalam upaya mensukseskan implementasi sistem anggaran kinerja pada satuan kerja perangkat daerah di Jawa Timur, sebaiknya pemerintah daerah melakukan perubahan budaya sesuai dengan paradigma otonomi daerah. Budaya lama akan menghambat perubahan atau reformasi sistem penganggaran. Perubahan budaya yang dimaksud adalah budaya yang berorientasi pengembangan, rasional dan partisipatif atau tidak hanya birokrasi yang tidak fleksibel. Selain itu, agar supaya implementasi sistem anggaran kinerja berhasil dengan baik, hendaknya pemimpin satuan kerja perlu meningkatkan kompetensi bawahannya di bidang sistem anggaran dan keuangan daerah.

2. Untuk membentuk budaya organisasi, peranan pemimpin sangat dominan. Perilaku pemimpin satuan kerja hendaknya bercirikan transformasional dan transaksional. Perilaku motivasi inspirasi merupakan unsur perilaku transformasional yang dominan, sedangkan *contingent reward* merupakan unsur perilaku transaksional yang dominan. Oleh karenanya pemimpin satuan dalam memotivasi karyawan dalam mencapai visi bersama perlu diikuti dengan sistem imbalan berbasis kinerja dan diterapkan secara konsisten.
3. Dalam rangka meningkatkan kompetensi individu pegawai, sebaiknya pemerintah daerah memberikan perhatian lebih terhadap program pendidikan dan pelatihan yang lebih efektif, khususnya pelatihan sistem anggaran kinerja dan penatausahaan keuangan daerah (pengelolaan keuangan daerah). Peningkatan pendidikan pegawai sebaiknya disesuaikan untuk memenuhi kebutuhan organisasi, tidak hanya untuk memenuhi kebutuhan karier belaka. Pelatihan di bidang sistem anggaran dan keuangan daerah tidak terbatas pada pegawai bagian keuangan saja, akan tetapi diperluas bagi seluruh satuan kerja, termasuk kepala satuan kerja perangkat daerah, karena satuan kerja menurut peraturan yang berlaku diarahkan menjadi entitas akuntansi. Dalam pelatihan sebaiknya tidak hanya dibekali dengan materi yang bersifat teknis saja, akan tetapi dibekali juga dengan materi yang berorientasi nilai-nilai sebagai aparatur negara dan pelayan kepada masyarakat, serta tuntutan eksternal/*stakeholders*.
4. Dalam rangka meningkatkan komitmen pegawai terhadap organisasi, sebaiknya pemerintah daerah memberlakukan sistem *reward* dan *punishment* berbasis kinerja dan diterapkan secara konsisten (lebih luas adanya program

perilaku) , misal melalui peraturan daerah yang mengatur secara eksplisit tentang pemberian imbalan/insentif dan sanksi bagi manajer atau pemimpin-pemimpin yang ada pada satuan kerja. Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 13/2006 telah memberikan peluang bagi daerah untuk menetapkan pemberian insentif bagi pegawai yang berprestasi, disesuaikan dengan kemampuan keuangan daerah. Penciptaan skema insentif sebaiknya berbasis pada kinerja.

5. Pemerintah pusat yang memfasilitasi perancangan sistem anggaran berbasis kinerja dan demi tercapainya tujuan sistem tersebut, sebaiknya pemerintah pusat mempertimbangkan penerapan sistem penghargaan bagi pemerintah daerah yang berhasil menerapkannya dengan baik. Selain itu, pemerintah pusat diharapkan dapat memberikan waktu yang cukup untuk implementasi, tidak terlalu cepat merubah peraturan-peraturan pengelolaan keuangan daerah yang telah diberlakukan, karena hal ini akan membingungkan para pelaksana di daerah.
6. Dalam rangka peningkatan PAD, pemerintah daerah sebaiknya melakukan program intensifikasi dan ekstensifikasi dengan memperhatikan peraturan di atasnya dan tidak menimbulkan distorsi ekonomi. Perbaikan manajemen perusahaan daerah perlu ditingkatkan untuk meningkatkan kontribusinya terhadap PAD.
7. Bagi para peneliti yang berminat di bidang anggaran daerah, sebaiknya dapat memperluas cakupan penelitian, misal menambah variabel anteseden lain, seperti aspek teknik dari sistem dan konsekuensi dari implementasi penganggaran kinerja, seperti akuntabilitas atau *good governance* serta kinerja satuan kerja.

Studi ini tidak dapat membuktikan pengaruh kompetensi individu dan komitmen organisasi terhadap keberhasilan implementasi sistem anggaran kinerja, sehingga perlu pembuktian lebih lanjut dari hasil studi ini. Dengan demikian, pemerintah pusat sebagai agen perubahan akan mendapatkan masukan yang cukup, dalam rangka meningkatkan keberhasilan reformasi mengenai pengelolaan keuangan daerah, khususnya reformasi penganggaran daerah.

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR PUSTAKA

- Amoroso, D.L., and P.H. Cheney. 1991. Testing a Causal Model of End – User Application Effectiveness. *Journal of MIS* 8: 63-89.
- Anderson, S.W. 1995. A Framework For Assessing Cost Management System Changes. The Case Activity-Based Costing Implementation At General Motors, 1986-1993. *Journal of Management Accounting Research* 7: 1-51.
- Anderson, S.W., and S.M.Young. 1997. *Evaluation Of Activity Based Costing System. The Impact Of Contextual And Procedural Factors*. Working paper, University of Michigan.
- Angel, N.J., and J.P. Parry. 1983. Organizational Commitment, Individual And Organizational Influence. *Work and Occupation*, 10:49-61.
- Basri, Faisal. 2002. *Perekonomian Indonesia: Tantangan dan Harapan bagi Kebangkitan Indonesia*. Jakarta. Penerbit Erlanga.
- Bass, B.M. 1985. Leadership: Goods, Better, Best. dalam (Yukl G). *Leadership in Organizations*. 5th ed. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Bass, B.M., and B.J. Avolio. 1990. Multifactor Leadership Questionnaire. In (Northouse PG). *Leadership: Theory and Practice*. Ed. 3. New Delhi: Published by Tejeshwar.
- _____, 1994. Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership. In (Hickman GR). *Leading Organizations Perspective for New Era*. New Delhi: Sage Publication Inc.
- Bastian, I. 2001. *Akuntansi Sektor Publik Di Indonesia*. Edisi Pertama, Yogyakarta: BPFE.
- Bennis, W.G., and B. Nanus. 1985. Leaders: The Strategies For Taking Change. In (Northouse PG). *Leadership: Theory and Practice*. Third Edition. New Delhi: Published by Tejeshwar.
- Bergenhengouwen, G.J. 1997. Competence Development - A Challenge For Human Resource Professionals: Core Competences Of Organizations As Guided lines For The Development Of Employees. Dalam (Suharso S). *Competence-based organization: Penyelenggaraan Antara Kompetensi Individu Dengan Core Competence Organisasi*. *Usahawan* 10:3-10.
- Berry, F.S., R.S. Brower, and G.F. Flowers. 2000. Implementing Performance Accountability In Florida. *Public Productivity and Management Review* 23: 338-358.

- Bikson, T.K., and B. Gutek. 1984. Implementing of Office Automation. Santa Monica, CA: Rand Corporation. In (Martinsons and Chong). 1999. The Influence of Human Factors on Information Systems Success. *Human Relation* 52: 123-152.
- Brownell, P. 1982. Participation in The Budgeting Process: When It Works And When It Doesn't. *Journal of Accounting Research*. Spring: 124-153.
- Burns, J.M.G. 1978. Transactional and Transforming Leadership. (In Hickman GR). *Leading Organization Perspective for a New Era*. New Delhi: Sage Publication Inc.
- Cavalluzzo, K.S., and C.D. Ittner. 2004. Implementing Performance Measurement Innovation: Evidence From Government. *Accounting, Organization and Society* 29: 243-267.
- Cerullo, J.W. 1980. Information System Success Factors. *Journal of System Management* 31: 10-19.
- Chenhall, R.H. 2004. The Role of Cognitive and Affective Conflict in Early Implementation of Activity-Based Cost Management. *Behavioral Research in Accounting* 16:19-44.
- Choe, J.M. 1996. The Relationships among Performance of Accounting System, Influence Factors, and Evolution Level of Information Systems. *Journal of Management Information System*. Spring: 215-239.
- Chong, P.K.C. 1993. Organizational Impacts of Information System: A Pre-Development Assessment. *ASEAN Journal of Information Systems* 6: 109-122.
- Darma, E.S. 2004. *Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran dan Sistem Pengendalian Akuntansi terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Pemoderasi pada Pemerintah Daerah*. Makalah SNA VII, Denpasar Bali.
- Davis, F. 1989. Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use and User Acceptance of Information Technology. *MIS Quarterly* 13:319-338.
- Davis, K., and J.W. Newstrom. 1985. *Human Behavior at Work*. Organizational Behavior. Seventh Ed. Terjemahan. Dharma, Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Dessler, G. 1997. *Human Resources Management*. Terjemahan. Molan B., Jakarta: PT Prenhallindo.
- Dornbusch, R., S. Fisher and R. Startz. 2004. *Macro Economics*. 8TH Eddition. New York. McGraw Hill. Terjemahan Y. Wibisono dan R.I. Mirazudin. Jakarta. PT Media Global Edukasi.

- Douppnik, T.S., and M. Richter. 2004. The Impact of Culture on The Interpretation of in Context Verbal Probability Expressions. *Journal of International Accounting Research* 3:1-20.
- Dwiyanto, A., R. Partini, W. Bambang, T. Wini, K. Bevaola dan N. Muhamad, 2002. *Reformasi Birokrasi Publik Di Indonesia*. Yogyakarta: Galang Printika.
- Ferdinand, A. 2000. *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Foster, J.P., and G.B. Adam. 1997. Reform Through organizational Learning Toward An Organizational Theory Of Budgeting. *Administration and Society* 28:466-488.
- Foster, G., and D.W. Swenson. 1997. Measuring The Success of Activity-Based Cost Management and Its Determinants. *Journal Management Accounting Research* 9:109-141.
- Govindarajan, V. 1986. Impact of Participation in the Budgetary Process on Managerial Attitudes and Performance, Universalistic And Contingency Perceive. *Decision Science* 17: 496-516.
- Gowan, A.S., and T.P. Klammer. 1997. Satisfaction with Activity-Based Cost Management Implementation. *Journal Management Accounting Research* 9: 217-237.
- Grizzle, GA., and C.D. Pettijohn. 2002. Implementing Performance-Based Program Budgeting: A System- Dynamics Perspective. *Public Administration Review* 62: 51-61.
- Hair, Jr., J.F., R.E. Anderson, R.L. Tatham, and L.T. Ronald. 1992. *Multivariate Data Analysis*. Third Edition. New York: Macmillan Publishing Company.
- Hale, L.Z., M. Amaral, M., A.S. Issa, and B.A.J. Mwandotto. 2000. Catalyzing Coastal Management In Kenya And Zanzibar: Building Capacity And Commitment. *Coastal Management* 28: 75-85.
- Halim, Abdul. 2001. *Manajemen Keuangan Daerah*. Yogyakarta: UUP AMP YKPN
- Handoko, T.H. 1996. *Manajemen Prsonalia dan Sumberdaya Manusia*. Edisi 2. Yogyakarta: BPFE
- Haryadi, Y. 2003. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional, dan Komitmen Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 2 : 295-305.

- Hofstede, G.H. 1997. *Culture and Organization: Software of the Mind*. Dalam Sobirin, Achmad. 1997. *Organizational Culture: Konsep, Kontroversi, dan Manfaatnya untuk Pengembangan Organisasi*. *JAAI*, 1: 152-173.
- _____, 2000. *Cultures Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Dalam Putra dan Naim. *Budaya Perusahaan dan Intensitas Peran Akuntansi Manajemen*. Makalah. Jakarta. Simposium Nasional Akuntansi III.
- Hood, Christopher. 2005. *A Public Management for All Seasons*. Dalam Mahmudi. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Hopwood, A. 1976. *Accounting and Human Behavior*. Dalam (Faisal). *Pengaruh Karakteristik Tugas Terhadap Keefektifan Bentuk Pengendalian Akuntansi, Perilaku Dan Personel Dalam Peningkatan Kinerja Manajer Riset dan Pengembangan*. Makalah Bandung: Simposium Nasional Akuntansi IV.
- Hughes, O. E. 2005. *Public Management and Administration*. Dalam Mahmudi. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Indriantoro, N., dan Supomo. 1999. *Metode Penelitian Bisnis*. Edisi pertama. Yogyakarta: BPFE.
- Ives, B., and M.H. Olson. 1984. *User Involvement and MIS Success: A Review Of Research*. *Management Science* 30: 586-603.
- Judge, T.A., and J.E. Bono. 2000. *Five Factor Models of Personality and Transformational Leadership*. *Journal of Applied Psychology* 85:751-765.
- Keputusan Menteri Dalam Negeri No. 29 Tahun 2002, tentang Pedoman Pengurusan, Pertanggungjawaban dan Pengawasan Keuangan Daerah serta Tata Cara Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah, dan Penyusunan Perhitungan Anggaran Pendapatan Belanja Daerah.
- Kim, E., and J. Lee. 1986. *An Exploratory Contingency Model of User Participation and MIS Use*. *Information and Management* 1: 87-97.
- Kim, C., K. Suh, and J. Lee. 1998. *Utilization and User Satisfaction in End-User Computing: A Task Contingent Model*. *Information Resources Management Journal*, 4: 11-24.
- Kirckpatrick, S.A., and E.A. Locke. 1996. *Direct Effect of Three Core Charismatic Leadership Component on Performance and Attitudes*. *Journal Applied Psychology* 81:36-51.

- Ketchand, A.A., and J.R. Strawser. 1998. The Existence of Multiple Measure Of Organizational Commitment And Experience-Related Differences In A Public Accounting. *Behavior Research in A Accounting* 10:109-138.
- Kotter, J.P., and J.L. Heskett. 1992. *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press.
- Krumwiede, K.R. 1998. The Implementing Stages of Activity-Based Costing and the Impact of Contextual and Organizational Factors. *Journal Management Accounting Research* 10: 239-277.
- Kuncoro, Mudrajat dan Abimanyu, Anggito. 2002. Struktur dan Kinerja Industri dalam Era Deregulasi dan Globalisasi. Dalam Mardiasmo. *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah*. Yogyakarta: Andi.
- Logomarsino, R., and P. Cardona. 2003. Relationship Among Leadership, Organizational Commitment, and OCB In Uruguayan Health Institution. *IESE Research Paper* 494: 1-22.
- Luthans, F. 1998. *Organizational Behavior*. Seventh Edition. Singapore: Mc Graw Hill Inc.
- Mahi, Raksaka, Karyaman Muchtar, Thia, Jasmina, dan Cita Wignyoseptina. 2001. Kebijakan Desentralisasi dalam Masa Transasisi. Dalam Halim. *Manajemen Keuangan Daerah*. Yogyakarta. UUP AMP YKPN.
- Mahmudi. 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UUP AMP YKPN.
- Mardiasmo. 2001. Budgetary Slack Resulted from The Effect of Local Government Financial Dependency on Central and Provincial Government in Planning and Preparation Local Government Budget. The Case of Indonesia. *Jurnal Riset Akuntansi, Manajemen, Ekonomi*, 1: 55-57.
- _____, 2002. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi.
- _____, 2002a. *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah*. Yogyakarta: Andi
- Mathieu, J.E., and D.M. Zajac. 1990. A Review and Myta Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organization Commitment. *Psychological Bulletin* 108: 171-174.
- McClelland, D.C. 2004. The Concept of Competence. Dalam Sri Raharso. *Competence-Based Organization: Penyelenggaraan antara Kompetensi Individu dengan Core Competence Organisasi*. Usahawan No. 10 Tahun XXXIII.

- McClrug, L.N. 1999. Organizational Commitment in the Temporary-Self Service Industry. *Journal Applied Management Studies*: 5-26.
- McKeen, J.D., T. Guimaraes, and J.C. Wetherbe. 1994. The Relation between User Participation and User Satisfaction: An Investigation of Four Contingency. *MIS Quarterly* (December): 427-451.
- McNab, R.M., and F. Melese. 2001. *Implementing GPRA: Examining the Prospects for Performance Budgeting In the Federal Government*.
- Melkers, J.E., and K.G. Willoughby. 1998. The State of the States: Performance-Based Budgeting Requirements In 47 out of 50. *Public Administration Review* 58: 66-73.
- _____, 2001. Budgeter Views of State Performance - Budgeting System. Distinction across Branches. *Public Administration Review* : 66-73.
- Meyer, J.P., and N.J. Allen. 1991. A Three Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review* 1: 61-89.
- Mitrani, A., M. Daziel, and D. Fitt. 1992. Competency Based Human Resource Management: Value-Driven Strategies For Recruitment, Development And Reward. Kogan Page Limited London. Dalam (Dharma S). Pengembangan SDM Berbasis Kompetensi. *Manajemen Usahawan* No. 1, Tahun XXXI, Januari 2002.
- Mowday, R., R. Steers, and L. Porter. 1979. The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior* 14:224-247.
- Muslim, E.S. 2000. *Birokrasi Pemerintah Daerah dan Paradigma Centered Development, Sebuah Kajian Analisis Budaya Organisasi*. Tesis. Program Pascasarjana Teknik dan Manajemen Industri. Institut Teknologi Bandung.
- O'Reilly, C. 1989. Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organization. *California Management Review*: 9-25.
- Osborne, D., and T. Gaebler. 1992. *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming The Public Sector*. Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Otley, D.T. 1980. The Contingency Theory of Management Accounting: Achievement and Prognosis. *Accounting, Organization and Society* 5: 413-418.
- Parker, R., and L. Bradley. 2000. Organisational Culture in Public Sector. Evidence from Six Organizations. *The International Journal of Public Sector Management* 13: 1-12.

- Parry, K.W., and S.B.P. Thomson. 2003. Leadership, Culture And Performance: The Case Of New Zealand Public Sector. *Journal of Change Management* 3:376.
- Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Timur dan Biro Pusat Statistik Jawa Timur Analisis Indikator Makro Propinsi Jawa Timur.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 13 Tahun 2006, tentang pedoman pengelolaan keuangan daerah.
- Peraturan Pemerintah RI No. 105 Tahun 2000, tentang Pengelolaan dan Pertanggungjawaban Keuangan Daerah.
- Peraturan Pemerintah RI No. 101 Tahun 2000, tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Pemerintah RI No. 58 Tahun 2005, tentang Pengelolaan Keuangan Daerah
- Podsakoff, P.M., S.B. MacKenzie, and W.H. Bommer. 1996. Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinant Of Employee Satisfaction, Commitment, Trust and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management* 22: 259-298.
- Porter, L.W., R. Steer, R. Mowday, and P. Boulian. 1974. Organizational Commitment, Job Satisfaction And Turnover Among Psychiatric. In Ketchand AA, Strawaer JR, 1998. The Existence of Multiple Measure Of Organizational Commitment And Experience-Related Differences In A Public Accounting. *Behavior Research in A Accounting* 10:109-138.
- Prodjoharjono, Supomo. 2002. *Telaah Tentang Pedoman Pengurusan Pertanggungjawaban Keuangan Daerah Serta Tatacara Penyusunan APBD, Pelaksanaan Tatausaha Keuangan Daerah Dan Penyusunan APBD*. Makalah. PPAB FE Unibraw.
- Raharso, Sri. 2004. *Competence-based organization: Penyelenggaraan Antara Kompetensi Individu Dengan Core Competence Organisasi*. *Usahawan* 10:3-10.
- Raheb, SE. 1992. Theres no Excuse for Failure. *Canadian Manager*, 3:18-19.
- Rayburn, J.M., and L.G. Rayburn. 1991. Contingency Theory and the Impact of New Accounting Technology in Uncertain Hospital Environments. *Accounting Auditing & Accountability Journal* 4:55-75.
- Rendall, D.M. 1990. The Consequences of Organizations Commitment: Methodological Investigation. *Journal of Organizational Behavior* 11:361-378.

- Robey, D. 1979. User Attitude and Management Information System Use. *Academy of Management Journal* 22: 527-538.
- Robbins, S.P. 1991. Organizational Behavior. Dalam (Sobirin A). Organizational Culture. Konsep, Kontroversi Dan Manfaatnya Untuk Pengembangan Organisasi. *Jurnal Akuntansi Dan Auditing Indonesia* 1:152-173.
- _____, 2001. *Organizational Behavior: Concept, Controversies, and Applications*. 7th edition. Alih bahasa Tim Indeks. Penerbit PT INDEKS Kelompok Gramedia.
- Rosjidi. 2001. *Akuntansi Sektor Publik Pemerintahan: Kerangka, Standar, dan Metode*. Surabaya: Aksara Satu.
- Sarros, J.C., J.H. Gray, and I.I. Desten. 2001. AIM-Monash University Leadership Report. *Australian Institute of Management*.
- Schein, E.H.1992. *Organizations Culture and Leadership*. 2th edition. San Fransisco: Jossey Bass Publishers.
- Setiawan, Achmad. 1998. *Perilaku Birokrasi dalam Pengaruh Paham Kekuasaan Jawa*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Sharma, U., and R.K. Nandan. 2000. Contingency Framework for Management Accounting a Critique. *The Fiji Accountant*: 40-43.
- Shields, M. 1995. An Empirical Analysis Of Firms Implementation Experiences With Activity-Based Costing. *Journal Management Accounting Research Fall*: 148-166.
- Shields, M., and S.M. Young. 1989. A Behavioral Model For Implementing Cost Management System. *Journal Cost Management Winter*: 17-27.
- Siegel and Marconi. 1989. *Behavioral Accounting*. Cincinnati : South-Western Publishing Co.
- Silverthome, C. 2004. The Impact of Organizational Culture and Person-Organization Fit on Organizational Commitment and Job Satisfaction in Taiwan. *Leadership and Organization Development Journal* 25: 592.
- Simamora, H. 1997. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Edisi kedua. Yogyakarta: Bagian Penerbita YKPN STIE.
- Smircich, L. 1983. Concept of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*: 339-358

- Smith, J.F. 1999. The Benefits and Threats of Modern PBB : An Assessment Of Modern Reform. *Public Budgeting and Finance* 19: 3-15.
- Solimun. 2002. *Multivariate Analysis. Structural Equation Modeling. Lisrel dan Amos*. Malang: Penerbit Universitas Negeri Malang.
- Sudarma, Ketut., dan B.S. Utomo. 2004. Analisis Perbedaan Komitmen Organisasional Pada Berbagai Tahap Karir. *Telaah Manajemen* 1:401-424.
- Sugiharto. 2001. Influence Factors Affecting The Performance Of Accounting Information Systems. *Gadjah Mada International Journal of Business* 3:177-202.
- Sugijanto, R. Gunardi, dan S. Loho. 2000. *Akuntansi Pemerintahan Dan Organisasi Non-Laba*. Pusat Pengembangan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya.
- Swenson, D.W. 1995. The Benefits of Activity-Based Cost Management to the Manufacturing Industry. *Journal of Management Accounting Research* 7:167-180.
- Tichy, N.M., and M.A. DeVana. 1986. The Transformational Leader. In (Northouse PG). *Leadership: Theory and Practice*. 3th ed. New Delhi: Published by Tejeshwar.
- Tjahjono, H.K. 2004. *Budaya Organisasional dan Balanced Scorecard. Dimensi Teori dan Praktek*. Edisi Revisi. Yogyakarta: Unit Penerbitan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Yogyakarta
- Trice, H.M., and J.M. Beyer. 1993. The of Work in Organization. In (Yukl G, 1994). *Leadership in Organization*. 3th edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Undang-Undang Republik Indonesia No. 22 Tahun 1999, tentang Pemerintah Daerah.
- Undang-Undang Republik Indonesia No. 25 Tahun 1999, tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah.
- Undang-Undang Republik Indonesia No. 32 Tahun 2004, tentang Pemerintah Daerah.
- Undang-Undang Republik Indonesia No. 33 Tahun 2004, tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah.
- Utomo, K.W. 2002. Kepemimpinan Dan Pengaruhnya terhadap Perilaku Citizenship, Kepuasan Kerja dan Perilaku Organisasional. *Jurnal Riset Ekonomi dan Manajemen* 2 : 34-52.

- Welsch, Hilton, and Gordon. 1988. *Budgeting: Profit Planning and Control*. Prentice Hall.
- Wilkins, A.L., and W.G Ouchie. 1983. Efficient Cultures: Exploring The Relationship Between Culture and Organization Performance, *Administrative Science Quarterly*: 468-481.
- Willcocks, L., and D. Mason. 1988. New Technology, Human Resources and Workplace Relations. *Employee Relations*, 10: 3-8.
- Wu. 2005. *Organizational Commitment in The Taiwanese Context: Personal Variable, Leadership Behaviors, Corporate Culture And Employee Commitment*. warkerwu.@ hot mail.com.
- Yuhertiana, I. 2004. *Kapasitas Individu dalam Dimensi Budaya, Keberadaan Tekanan Sosial dan Keterkaitannya dengan Budgetary Slack*. Makalah. SNA VII, Denpasar-Bali.
- Yukl, G. 2001. *Leadership in Organization*. 5th edition. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Zadjuli, S.I. 2004. *Langkah-Langkah Perencanaan Program dalam Rangka Meningkatkan Pertumbuhan Ekonomi Daerah*.
- Zamanou, S., and S.R. Glaser. 1994. Moving Toward Participation and Involvement. Dalam (Kreitner R, Kinichi A). *Organizational Behavior*. Terjemahan. Suandy E. Edisi Pertama, Jakarta: PT Salemba Empat.
- Zammuto, R.F., and J.Y. Krakower. 1991. Qualitative and Quantitative Studies of Organizational Culture. *Organizational Change and Development* 5:83-114.

LAMPIRAN

Lampiran 1

KUESIONER

Lampiran 1 : Kuesioner

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KOMPETENSI INDIVIDU
TERHADAP BUDAYA DAN KOMITMEN ORGANISASI SERTA
KEBERHASILAN IMPLEMENTASI SISTEM PENGANGGARAN
BERBASIS KINERJA**

Nama Instansi : Kota/Kabupaten.....
 Satuan Kerja :
 Jabatan Sekarang :
 Lama menjabat jabatan sekarang :
 Pendidikan terakhir: 1. SLTA 2. D-1 3. D-2 4. D-3/Akademi 5. S-1/D IV
 6. S2 7. S3

Pelatihan yang pernah diikuti (sebutkan):

1. (lamanyahari/bulan)
2. (lamanyahari/bulan)
3.(lamanyahari/bulan)
4.(lamanyahari/bulan)
- 5.....(lamanyahari/bulan)

Apakah bapak/ibu pernah terlibat dalam penyusunan anggaran satuan kerja ?

1. Tidak Pernah 2. Jarang 3. Kadang-kadang 4. Sering 5. Sering sekali

Implementasi Anggaran Kinerja:

1. Apakah bapak/ibu dalam menyusun anggaran satuan kerja telah menggunakan sistem anggaran kinerja? 1. Ya 2. Tidak
2. Sejak kapan sistem anggaran kinerja diimplementasikan pada satuan kerja ini? (tahun)
3. Berapa persenkah bapak/ibu telah menerapkan/mengimplementasikan sistem anggaran kinerja menurut ketentuan yang berlaku (Kep. Mendagri 29/2002)?
 - Tahap penyusunan anggaran (.....%)
 - Tahap pelaksanaan anggaran (.....%)
 - Tahap evaluasi anggaran (.....%)

Pilihlah satu jawaban pernyataan di bawah ini menurut persepsi bapak/ibu dengan memberi tanda silang (X).

A. IMPLEMENTASI SISTEM ANGGARAN KINERJA		SKALA PENGUKURAN JAWABAN				
(i). Kepuasan Implementasi Sistem Anggaran Kinerja (Skala pengukuran 1 = Sangat Tidak Setuju, 2 = Tidak Setuju, 3 = Netral, 4 = Setuju, dan 5 = Sangat Setuju)						
1.	Sistem anggaran kinerja membantu fungsi satuan kerja saya lebih baik dari pada sistem anggaran sebelumnya	1	2	3	4	5
2.	Sistem anggaran kinerja adalah penting dan sangatlah esensial untuk keberhasilan satuan kerja saya	1	2	3	4	5
3.	Sistem anggaran kinerja meningkatkan kepuasan kerja pada satuan kerja saya	1	2	3	4	5
4.	Sistem anggaran kinerja memberikan informasi yang diinginkan oleh satuan kerja saya	1	2	3	4	5
5.	Penggunaan sistem anggaran kinerja sangat menyenangkan	1	2	3	4	5
6.	Sistem anggaran kinerja telah memungkinkan satuan kerja saya menyelesaikan pekerjaan secara lebih mudah dan lebih efisien dari pada sebelumnya	1	2	3	4	5
7.	Sistem anggaran kinerja memberikan kontribusi untuk mencapai tujuan organisasi	1	2	3	4	5
8.	Sebagian besar karyawan dalam satuan kerja saya ingin menggunakan sistem anggaran kinerja	1	2	3	4	5
9.	Informasi yang disediakan oleh sistem anggaran kinerja merupakan informasi yang dapat dipercaya	1	2	3	4	5
10.	Sistem anggaran kinerja dapat secara mudah disesuaikan dengan kondisi, baik kondisi saat ini maupun dimasa yang akan datang (fleksibel).	1	2	3	4	5
11.	Sistem anggaran kinerja meningkatkan penghematan	1	2	3	4	5
12.	Sistem anggaran kinerja meningkatkan keefektifan program	1	2	3	4	5
13.	Sistem anggaran kinerja akan mengurangi duplikasi program/aktivitas	1	2	3	4	5
(ii). Penggunaan Sistem Anggaran kinerja (Skala Pengukuran 1= Tidak Pernah 2= Jarang 3= Kadang-kadang 4= Sering 5= Sering Sekali)						
1.	Saya selalu menggunakan sistem anggaran kinerja dalam penyusunan anggaran satuan kerja	1	2	3	4	5
2.	Saya selalu menggunakan sistem anggaran kinerja dalam pelaksanaan anggaran satuan kerja	1	2	3	4	5
3.	Saya selalu menggunakan sistem anggaran kinerja	1	2	3	4	5

	dalam pertanggung jawaban atau pelaporan satuan kerja	
4.	Saya merasakan pentingnya penggunaan sistem anggaran di satuan kerja saya (1= sangat tidak penting 2= tidak penting 3= ragu-ragu 4= penting 5= sangat penting)	1 2 3 4 5
(iii). Kemudahan Penggunaan Sistem Anggaran Kinerja		
(Skala pengukuran 1= Sangat Tidak Setuju 2= Tidak Setuju 3= Netral 4= Setuju 5= Sangat Setuju)		
1.	Sistem anggaran kinerja ini dapat diimplementasikan oleh siapa saja	1 2 3 4 5
2.	Dalam mengimplementasikan sistem anggaran kinerja tidak membutuhkan keahlian khusus dari para pelaksananya	1 2 3 4 5
3.	Sistem anggaran kinerja dapat diterapkan secara mudah di tempat atau satuan kerja manapun	1 2 3 4 5
4.	Bilamana terdapat kesulitan dalam implementasi sistem anggaran kinerja, maka dapat diselesaikan dengan bantuan dan kerjasama tim anggaran satuan kerja	1 2 3 4 5
5.	Sistem anggaran kinerja, dapat diselesaikan hanya jika terdapat saling ketergantungan dan komunikasi yang baik diantara tim anggaran satuan kerja	1 2 3 4 5

B. GAYA KEPEMIMPINAN (Skala Pengukuran 1= Tidak pernah, 2=Jarang, 3= Kadang-kadang, 4= Sering, dan 5= Sering Sekali)		SKALA PENGUKURAN JAWABAN
Pengaruh individual		
1.	Pimpinan (atasan) senantiasa menunjukkan kepentingan organisasi daripada kepentingan diri sendiri	1 2 3 4 5
2.	Karyawan dilingkungan satuan kerja ini senantiasa menghormati pimpinannya	1 2 3 4 5
3.	Pimpinan (atasan) senantiasa berbagi resiko dengan bawahan	1 2 3 4 5
4.	Dalam kehidupan sehari-hari di satuan kerja ini, pimpinan (atasan) senantiasa menghindari penggunaan kekuasaan untuk diri sendiri	1 2 3 4 5
5.	Pimpinan (atasan) senantiasa menunjukkan perilaku yang dapat memberikan teladan kepada karyawan misalnya ketepatan waktu datang dan pulang	1 2 3 4 5
Motivasi inspirasi		
6.	Pimpinan (atasan) senantiasa memberikan motivasi kepada karyawan untuk bekerja lebih baik	1 2 3 4 5
7.	Dalam menghadapi setiap permasalahan, pimpinan (atasan) senantiasa memperhatikan optimisme	1 2 3 4 5
8.	Terhadap setiap permasalahan yang muncul dalam	1 2 3 4 5

	satuan kerja, pimpinan (atasan) senantiasa memberikan perhatian khusus					
9.	Dalam pemberian tugas dan kewenangan, pimpinan (atasan) senantiasa memberikan kepercayaan kepada karyawan	1	2	3	4	5
10.	Dalam bekerja, pimpinan (atasan) memberikan arahan untuk mengembangkan kerjasama tim	1	2	3	4	5
11.	Dalam setiap penugasan pekerjaan, pimpinan (atasan) senantiasa menegaskan bahwa hal ini merupakan suatu tantangan kerja	1	2	3	4	5
12.	Dalam menghadapi permasalahan, karyawan senantiasa didorong untuk mengembangkan pemikiran	1	2	3	4	5
13.	Dalam menyelesaikan pekerjaan, pimpinan dan karyawan senantiasa memperlihatkan tanggung jawabnya	1	2	3	4	5
14.	Pimpinan dan karyawan senantiasa menyatukan visi dan misi satuan kerja	1	2	3	4	5
Stimulasi intelektual						
15.	Karyawan senantiasa didorong untuk mengembangkan kreativitas	1	2	3	4	5
16.	Dalam menghadapi permasalahan, pimpinan (atasan) senantiasa tidak menyalahkan karyawan	1	2	3	4	5
17.	Pengembangan ide-ide baru dalam pengambilan keputusan senantiasa diharapkan muncul dari karyawan	1	2	3	4	5
18.	Dalam mengatasi permasalahan, pimpinan (atasan) senantiasa menerima masukan dari karyawan	1	2	3	4	5
19.	Dalam menyelesaikan setiap persoalan, pimpinan (atasan) senantiasa mendorong karyawan menggunakan cara-cara baru	1	2	3	4	5
20.	Dalam bekerja, pimpinan (atasan) senantiasa tidak mengkritik ide-ide karyawan	1	2	3	4	5
21.	Pimpinan (atasan) senantiasa memberikan kesempatan kepada karyawan untuk bekerja sesuai dengan kemampuannya	1	2	3	4	5
Pertimbangan individual						
22.	Dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, pimpinan (atasan) senantiasa memfokuskan pada kemampuan individu	1	2	3	4	5
23.	Pimpinan (atasan) senantiasa memberikan kepercayaan kepada karyawan untuk menjadi pelatih bagi karyawan lainnya	1	2	3	4	5
24.	Pimpinan (atasan) senantiasa menanamkan prinsip menghargai dan menerima perbedaan	1	2	3	4	5
25.	Dalam bekerja, pimpinan (atasan) senantiasa melakukan komunikasi langsung dengan karyawan	1	2	3	4	5
26.	Pimpinan (atasan) sewaktu-waktu senantiasa	1	2	3	4	5

	memberikan tugas kepada karyawan					
27.	Dalam memberikan tugas, pimpinan (atasan) senantiasa memantau tugas karyawan	1	2	3	4	5
28.	Bila karyawan melakukan kesalahan, pimpinan (atasan) senantiasa memberikan dukungan untuk memperbaiki atau mengoreksinya	1	2	3	4	5
Contingent Reward						
29.	Pimpinan (atasan) senantiasa menanamkan prinsip bahwa pertukaran/pemberian kompensasi hanya untuk kerja yang telah dilakukan	1	2	3	4	5
30.	Pimpinan (atasan) senantiasa menekankan dan menjanjikan kompensasi bagi kinerja yang baik	1	2	3	4	5
31.	Pimpinan (atasan) senantiasa menunjukkan dan menghargai prestasi kerja karyawan	1	2	3	4	5
MBE – Active						
32.	Pimpinan (atasan) senantiasa mengawasi karyawan dan mencari penyimpangan atas berbagai aturan dan standar kerja	1	2	3	4	5
33.	Pimpinan (atasan) senantiasa menangani persoalan sesuai dengan prosedur	1	2	3	4	5
34.	Pimpinan (atasan) senantiasa melakukan tindakan korektif dalam setiap pekerjaan	1	2	3	4	5
MBE – Pasive						
35.	Pimpinan (atasan) hanya memperhatikan laporan secara berkala yang telah dibuat	1	2	3	4	5
36.	Pimpinan (atasan) senantiasa melibatkan diri dalam pengawasan	1	2	3	4	5
37.	Pimpinan (atasan) senantiasa memperlihatkan sikap positif dalam pengawasan	1	2	3	4	5
Laisses Faire						
38.	Pimpinan (atasan) senantiasa menghindari penanganan permasalahan	1	2	3	4	5

C. BUDAYA ORGANISASI		SKALA PENGUKURAN JAWABAN				
(Skala Pengukuran 1= Sangat tidak setuju 2= Tidak setuju 3= Netral 4= Setuju 5= Sangat setuju)						
Budaya Kelompok						
1.	Satuan kerja ini adalah tempat yang sangat pribadi dan tampak seperti suatu keluarga besar dimana orang-orang tampaknya saling berbagi satu sama lain	1	2	3	4	5
2.	Pimpinan di satuan ini hangat dan penuh perhatian. Mereka selalu mencari jalan untuk mengembangkan potensi karyawan secara penuh. Mereka juga bertingkah laku sebagai suri tauladan para karyawan	1	2	3	4	5
3.	Satuan kerja ini menjadi satu kesatuan dikarenakan adanya loyalitas dan tradisi.	1	2	3	4	5

4.	Satuan kerja ini menekankan pada SDM. Kesatuan dan keeratan antar personil dan moral sangatlah penting.	1	2	3	4	5
5.	Satuan kerja ini memberi imbalan secara rata kepada semua anggotanya. Sangatlah penting untuk memperlakukan semua orang (pimpinan dan karyawan) dengan cara yang sama.	1	2	3	4	5
Budaya Pengembangan						
6.	Satuan kerja ini tampak dinamis dan seperti suatu perusahaan dimana orang-orang bersedia mengeluarkan dana dan mengambil resiko	1	2	3	4	5
7.	Pimpinan di satuan kerja ini adalah orang-orang yang berani ambil resiko dan mereka mendorong karyawan untuk berani ambil resiko dan inovatif.	1	2	3	4	5
8.	Satuan kerja ini menjadi satu kesatuan dikarenakan adanya komitmen terhadap inovasi dan perkembangan, ada penekanan untuk selalu menjadi yang terbaik.	1	2	3	4	5
9.	Satuan kerja ini menekankan pada pertumbuhan dan pencapaian sumber-sumber baru. Kesiapan untuk mencapai tantangan-tantangan baru sangat penting	1	2	3	4	5
10.	Satuan kerja ini memberi imbalan berdasarkan pada inisiatif setiap individu. Orang-orang yang punya ide, tindakan, prestasi inovatif mendapat imbalan lebih banyak.	1	2	3	4	5
Budaya Hierarki						
11.	Satuan kerja ini adalah tempat yang sangat formal dan terstruktur, setiap pekerjaan yang dilakukan orang-orang umumnya diatur secara/melalui prosedur birokrasi	1	2	3	4	5
12.	Pimpinan di satuan kerja ini adalah orang-orang yang gemar melaksanakan peraturan-peraturan. Mereka mengharap karyawan-karyawan mengikuti semua peraturan, kebijakan dan prosedur yang telah ditetapkan.	1	2	3	4	5
13.	Satuan kerja ini menjadi satu kesatuan dikarenakan adanya peraturan-peraturan dan kebijakan-kebijakan formal. Oleh karena itu memelihara jalannya operasional secara mulus sangatlah penting disini	1	2	3	4	5
14.	Satuan kerja ini menekankan pada konsistensi dan stabilitas pelaksanaan kerja yang efisien dan lancar	1	2	3	4	5
15.	Satuan kerja ini memberi imbalan berdasar pada jabatan. Semakin tinggi jabatan strukturalnya, semakin banyak imbalannya.	1	2	3	4	5
Budaya Rasional						
16.	Satuan kerja ini berorientasi pada pelayanan dan pokok perhatian adalah terselesaikannya pekerjaan.	1	2	3	4	5
17.	Pimpinan di satuan kerja ini adalah orang-orang yang	1	2	3	4	5

	suka mengkoordinasi dan mengajari. Mereka membantu karyawan mencapai tujuan satuan kerja.	
18.	Satuan kerja ini menjadi satu kesatuan dikarenakan adanya penekanan pada penyelesaian/pencapaian tujuan dan tugas-tugas yang ada.	1 2 3 4 5
19.	Satuan kerja ini menekankan pada tindakan-tindakan kompetitif dan pencapaian tujuan. Tujuan-tujuan yang dapat di ukur sangatlah penting.	1 2 3 4 5
20.	Satuan kerja ini memberi imbalan berdasar pencapaian tujuan. Orang-orang yang memimpin dan memberi kontribusi atas tercapainya tujuan mendapat imbalan yang lebih besar	1 2 3 4 5

D. KOMITMEN ORGANISASI (Skala Pengukuran 1= Sangat tidak setuju 2=Tidak setuju 3=Netral 4=Setuju 5=Sangat setuju)		SKALA PENGUKURAN
1.	Saya ingin bekerja melebihi apa yang diminta, demi kemajuan organisasi ini	1 2 3 4 5
2.	Saya sering bercerita kepada teman-teman kehebatan organisasi tempat saya bekerja	1 2 3 4 5
3.	Saya merasa kesetiaan saya terhadap organisasi rendah	1 2 3 4 5
4.	Saya akan menerima hampir semua tugas yang diberikan agar saya dapat bekerja terus di sini	1 2 3 4 5
5.	Saya merasa nilai-nilai diri saya selaras/sesuai dengan nilai-nilai yang ada di organisasi ini.	1 2 3 4 5
6.	Saya merasa bangga menceritakan kepada teman-teman bahwa saya sepenuhnya merupakan bagian dari organisasi ini	1 2 3 4 5
7.	Saya dapat bekerja di tempat lain, asal mempunyai jenis pekerjaan yang sama	1 2 3 4 5
8.	Organisasi ini sungguh memberi inspirasi bagi saya untuk berprestasi	1 2 3 4 5
9.	Sedikit saja terjadi perubahan organisasi di lembaga ini, saya akan keluar dari organisasi ini	1 2 3 4 5
10.	Saya sungguh merasa senang karena saya telah memilih organisasi ini sebagai tempat bekerja dibanding teman-teman yang lain.	1 2 3 4 5
11.	Menurut pendapat saya, tidak banyak manfaat yang diperoleh selama bekerja di organisasi ini	1 2 3 4 5
12.	Sering kali sulit bagi saya untuk menyetujui kebijaksanaan organisasi tentang hal-hal penting yang berkaitan dengan pegawai	1 2 3 4 5
13.	Saya sangat peduli akan nasib organisasi ini	1 2 3 4 5
14.	Menurut pendapat saya, organisasi ini adalah tempat yang terbaik untuk bekerja	1 2 3 4 5
15.	Keputusan untuk bekerja di organisasi ini jelas merupakan kesalahan saya.	1 2 3 4 5

Lampiran 2

PETA TEORI

LAMPIRAN 2: PETA TEORI

PETA TEORI

Peneliti	Judul	Variabel	Metode Analisis	Hasil Penelitian
Davis's (1989)	Perceived usefulness, perceived ease of use and user acceptance of information technology	Ukuran keberhasilan Sistem informasi	Deskriptif	Untuk mengevaluasi sistem informasi dengan persepsi kegunaan atau manfaat sistem dan kemudahan penggunaan sistem. Disamping itu, ukuran lain untuk menilai keberhasilan implementasi sistem, antara lain tingkat hasil yang dicapai
Amoroso dan Cheney (1991)	Testing a causal model of end-user application effectiveness	Ukuran keberhasilan sistem informasi.	Regresi	Penggunaan sistem dan kepuasan pemakai telah banyak digunakan secara intensif sebagai variabel dependen untuk mendukung keberhasilan sistem informasi.
Mc Keen et al. (1994)	The Relation between user participation and user satisfaction: An investigation of four contingency.	Keberhasilan sistem	Deskriptif	Keberhasilan sistem dapat diukur dalam bentuk persepsi peningkatan kualitas dari suatu sistem, peningkatan sikap, atau peningkatan tingkat kepuasan individu-individu
Shield (1995)	An emperical analysis of firms implementation experiences with activity-based costing	Implementasi sistem manajemen berbasis aktivitas	Regresi	Faktor determinan keberhasilan implementasi sistem manajemen biaya berbasis aktivitas meliputi, kompensasi, juara, kontrol, komitmen, budaya, perubahan proses, dan pendidikan berkelanjutan.
Choe (1996)	The relationships among performance of accounting system,	Kinerja sistem akuntansi	Korelasi	Keberhasilan implementasi sistem penganggaran

dilanjutkan

. . . . lanjutan 1

Peneliti	Judul	Variabel	Metode Analisis	Hasil Penelitian
	influence factors, and evolution level of information systems			kinerja menunjukkan kinerja atau <i>outcome</i> dari sistem yang diimplementasikan. Konstruk yang dipakai untuk mengukur keberhasilan sistem adalah kepuasan pemakai sistem dan penggunaan sistem
Foster dan Adam (1997)	Reform through organizational learning toward an organizational theory of budgeting.	Anggaran Kinerja	Deskriptif	Keberhasilan reformasi anggaran pada organisasi pemerintah adalah kemampuan menyerap dan kemudian melembagakan format baru, pemrosesan, dan sistem.
Foster dan Swenson (1997)	Measuring the success of activity-based cost management and its determinants.	Pengukuran keberhasilan Implementasi sistem manajemen biaya aktivitas	Regresi	Hasil studi menunjukkan bahwa faktor budaya mempunyai pengaruh positif terhadap seluruh indikator keberhasilan.
Gowan dan Klammer (1997)	Satisfaction with activity-based cost management implementation.	Ukuran kepuasan implementasi sistem manajemen biaya berbasis aktivitas	Regresi	Studi menemukan bahwa dukungan manajemen (kepemimpinan) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pemakai sistem.
Melkers dan Willoughby (1998)	The State of the States : Performance-based budgeting requirements in 47 out of 50.	Penganggaran berbasis kinerja	Deskriptif	Sangat diperlukan dalam reformasi anggaran adalah komitmen terhadap pengembangan ukuran kinerja dan keinginan untuk merevisi penggunaan sistem penganggaran kinerja dalam upaya perencanaan strategis dan akativitas <i>benchmarking</i> .
Smith (1999)	The benefits and threats of modern PBB	Penganggaran berbasis kinerja	Deskriptif	Problem mendasar penggunaan

. . . . lanjutan 2

Peneliti	Judul	Variabel	Metode Analisis	Hasil Penelitian
	: An assessment of modern reform			penganggaran berbasis kinerja adalah budaya. Meskipun program imbalan, insentif atau tidak ada insentif bagi penerapan penganggaran berbasis kinerja, namun budaya organisasi masih beroperasi. Studi ini menjelaskan bahwa untuk mensukseskan implementasi penganggaran berbasis kinerja perlu merubah budaya lama, karena budaya lama (budaya birokrasi) akan menghambat implementasi sistem baru.
Hale (2000)	Catalyzing Coastal Management in Kenya and Zanzibar: Building Capacity and Commitmen,	Kapasitas individu (kompetensi) dan hubungannya dengan komitmen	Deskriptif	Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa pengembangan kapasitas (kompetensi) karyawan ternyata mampu menciptakan komitmen diantara kelompok, antar instansi dalam melanjutkan kerja samanya.
Sharma dan Nandan (2000)	Contingency framework for management accounting a critique	Lingkungan Teknologi Budaya Struktur organisasi Strategi	Deskriptif	Management Accounting and Control System Changes adalah kontingen terhadap variabel lingkungan (environment), teknologi (technology), ukuran (size), struktur organisasi (organization stucture), kultur (culture) dan strategi (strategy).
Judge dan Bono (2000)	Five factor model of personality and	Kepemimpinan transformasional	Regresi	Terdapat hubungan yang positif dan

dilanjutkan

. . . . lanjutan 3

Peneliti	Judul	Variabel	Metode Analisis	Hasil Penelitian
	transformational leadership.	dengan komitmen organisasional,		signifikan antara perilaku kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasional, sedangkan kepemimpinan transaksional menunjukkan hubungan yang tidak signifikan.
Berry et al. (2000)	Implementing Performance Accountability in Florida	Kepemimpinan Budaya	Deskriptif	Budaya dan keberhasilan implementasi sistem menunjukkan hubungan positif, budaya lama akan menghambat implementasi sistem penganggaran kinerja
Sugiharto (2001)	Influence factors affecting the performance of accounting information systems	Kinerja sistem informasi akuntansi Dukungan manajemen Pelatihan dan pendidikan	Regresi	Hasil studi menunjukkan bahwa faktor dukungan manajemen puncak (kepemimpinan) berpengaruh positif terhadap kepuasan pemakai sistem dan penggunaan sistem. Pendidikan dan pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja informasi akuntansi
Mac Nab dan Melese (2001)	Implementing GPRA: Examining the prospects for performance budgeting in the Federal Government.	Anggaran Kinerja	Deskriptif	Kegagalan reformasi sistem penganggaran adalah usaha tersebut untuk menerapkan anggaran kinerja membutuhkan investasi signifikan, harus cukup fleksibel untuk menerobos input-input yang beragam dan output dari berbagai departemen dan lembaga, penentuan dan evaluasi tujuan kinerja mempersyaratkan input dari berbagai stakeholder, jika

dilanjutkan

. . . . lanjutan 4

Peneliti	Judul	Variabel	Metode Analisis	Hasil Penelitian
				memungkinkan, berbasis klien.
Mardiasmo (2001)	Pengaruh slack anggaran terhadap ketergantungan pemerintah daerah pada pemerintah pusat.	Senjangan Anggaran Ketergantungan daerah	Deskriptif	Terdapat hubungan antara slack anggaran dengan tingkat ketergantungan pemerintah daerah pada pemerintah pusat.
Melkers, JE. dan Willoughby, K.(2001)	Budgeter views of State performance - budgeting system. Distinction across branches	Penganggaran berbasis Kinerja	Deskriptif	Penemuan menunjukkan bahwa implementasi penganggaran performance-based system sedang berkembang maju. Disamping beberapa manfaat terdapat pula problem yang harus diselesaikan antara lain terjadinya persepsi yang berbeda sehingga mempengaruhi kesuksesan antar pembuat anggaran.
Sarros et al. (2001)	AIM-Monash University leadership report.	Kepemimpinan transformasional dengan budaya	Regresi	Semua dimensi kepemimpinan transformasional berkorelasi positif dengan semua dimensi budaya organisasi. Korelasi yang sangat kuat adalah korelasi kepemimpinan transformasional dengan dimenasi budaya performance orientation, emphasis on rewards, dan supportivenees.
Grizzle dan Pettijohn (2002)	Implementing performance-based program budgeting: A system- dynamics perspective	Penganggaran Kinerja	Kualitatif	Faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi anggaran, meliputi perpindahan karyawan, fragmentasi organisasional, komunikasi yang jelas, gaya manajemen yang digerakkan dengan

dilanjutkan

. . . . lanjutan 5

Peneliti	Judul	Variabel	Metode Analisis	Hasil Penelitian
				data, disposisi eksekutif untuk implementasi, keahlian yang relevan, informasi yang reliabel, sumberdaya pengumpulan data.
Haryadi (2003)	Pengaruh kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, dan komitmen kerja karyawan terhadap kinerja karyawan	Kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional, komitmen	Regresi	Hasil studi menunjukkan bahwa secara simultan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel-variabel kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap komitmen kerja karyawan dan kinerja karyawan.
Logomarsino dan Cardona (2003)	Relationship among leadership, organizayional commitment, and OCB in Uruguayan Health Instution.	Kepemimpinan, komitmen, OCB	Regresi	Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen
Parry dan Thomson (2003)	Leadership, culture and performance: The case of New Zealand public sector	Kepemimpinan, Budaya Kinerja	Regresi	Studi ini menyimpulkan bahwa terdapat hubungan negatif antara kepemimpinan transaksional terhadap budaya inovatif dan kinerja tim serta kinerja organisasi, namun kepemimpinan transformasional mempunyai hubungan positif dengan budaya inovatif dan kinerja tim dan kinerja organisasi.
Cavalluzo dan Ittner (2004)	Implementing performance measurement innovation: evidence from government	Implementasi inovasi sistem pengukuran kinerja, pelatihan, komitmen	Regresi	Hasil studi ini menemukan bahwa instansi yang memberikan perhatian lebih terhadap pelatihan, menunjukkan komitmen kuat pada

dilanjutkan

Lampiran 3 : Analisis Deskriptif**X1.1.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	1,1	1,1	1,1
	3	51	13,9	13,9	15,0
	4	226	61,7	61,7	76,8
	5	85	23,2	23,2	100,0
	Total	366	100,0	100,0	

X1.1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	6	1,6	1,6	1,6
	3	31	8,5	8,5	10,1
	4	237	64,8	64,8	74,9
	5	92	25,1	25,1	100,0
	Total	366	100,0	100,0	

X1.1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	7	1,9	1,9	1,9
	3	84	23,0	23,0	24,9
	4	247	67,5	67,5	92,3
	5	28	7,7	7,7	100,0
	Total	366	100,0	100,0	

X1.1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	.3	.3	.3
	2	2	.5	.5	.8
	3	44	12,0	12,0	12,8
	4	268	73,2	73,2	86,1
	5	51	13,9	13,9	100,0
	Total	366	100,0	100,0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X1.1.1	366	2	5	4,07	,641
X1.1.2	366	2	5	4,13	,620
X1.1.3	366	2	5	3,81	,589
X1.1.4	366	1	5	4,00	,554
Valid N (listwise)	366				

X1.2.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	5	1,4	1,4	1,4
2	30	8,2	8,2	9,6
3	166	45,4	45,4	54,9
4	135	36,9	36,9	91,8
5	30	8,2	8,2	100,0
Total	366	100,0	100,0	

X1.2.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	3	,8	,8	,8
2	4	1,1	1,1	1,9
3	144	39,3	39,3	41,3
4	175	47,8	47,8	89,1
5	40	10,9	10,9	100,0
Total	366	100,0	100,0	

X1.2.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	,5	,5	,5
2	6	1,6	1,6	2,2
3	174	47,5	47,5	49,7
4	170	46,4	46,4	96,2
5	14	3,8	3,8	100,0
Total	366	100,0	100,0	

X1.2.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	4	1,1	1,1	1,1
2	4	1,1	1,1	2,2
3	162	44,3	44,3	46,4
4	158	43,2	43,2	89,6
5	38	10,4	10,4	100,0
Total	366	100,0	100,0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X1.2.1	366	1	5	3,42	,810
X1.2.2	366	1	5	3,67	,716
X1.2.3	366	1	5	3,51	,627
X1.2.4	366	1	5	3,61	,732
Valid N (listwise)	366				

lama (tahun) jabatan sekarang (X2.1)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid kurang dari 1 tahun	80	21,9	21,9	21,9
1 tahun	55	15,0	15,0	36,9
2 tahun	87	23,8	23,8	60,7
3 tahun	44	12,0	12,0	72,7
lebih 3 tahun	100	27,3	27,3	100,0
Total	366	100,0	100,0	

Pendidikan terakhir (X2.2)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid D3	4	1,1	1,1	1,1
S1	211	57,7	57,7	58,7
S2/S3	151	41,3	41,3	100,0
Total	366	100,0	100,0	

Pelatihan (X2.3)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Selain anggaran kinerja dan Kepemimpinan	162	44,3	44,3	44,3
	Kepemimpinan	126	34,4	34,4	78,7
	Anggaran Kinerja	19	5,2	5,2	83,9
	Anggaran Kinerja dan Kepemimpinan	44	12,0	12,0	95,9
	Anggaran kinerja, Kepemimpinan dan lainnya	15	4,1	4,1	100,0
	Total	366	100,0	100,0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
lama (tahun) jabatan sekarang	366	1	5	3,08	1,496
Pendidikan terakhir	366	3	5	4,40	,513
Valid N (listwise)	366				

X3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	,3	,3	,3
	2	4	1,1	1,1	1,4
	3	97	26,5	26,5	27,9
	4	220	60,1	60,1	88,0
	5	44	12,0	12,0	100,0
	Total	366	100,0	100,0	

X3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	13	3,6	3,6	3,6
	3	102	27,9	27,9	31,4
	4	224	61,2	61,2	92,6
	5	27	7,4	7,4	100,0
	Total	366	100,0	100,0	

X3.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	28	7,7	7,7	7,7
	4	252	68,9	68,9	76,5
	5	86	23,5	23,5	100,0
	Total	366	100,0	100,0	

X3.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	,3	,3	,3
	3	27	7,4	7,4	7,7
	4	261	71,3	71,3	79,0
	5	77	21,0	21,0	100,0
	Total	366	100,0	100,0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X3.1	366	1	5	3,83	,651
X3.2	366	2	5	3,72	,648
X3.3	366	3	5	4,16	,536
X3.4	366	2	5	4,13	,528
Valid N (listwise)	366				

X4.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	69	18,9	18,9	18,9
	3	206	56,3	56,3	75,1
	4	87	23,8	23,8	98,9
	5	4	1,1	1,1	100,0
	Total	366	100,0	100,0	

X4.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	,3	,3	,3
	2	47	12,8	12,8	13,1
	3	225	61,5	61,5	74,6
	4	90	24,6	24,6	99,2
	5	3	,8	,8	100,0
	Total	366	100,0	100,0	

X4.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	44	12,0	12,0	12,0
	3	287	78,4	78,4	90,4
	4	34	9,3	9,3	99,7
	5	1	,3	,3	100,0
	Total	366	100,0	100,0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X4.1	366	2	5	3,07	,683
X4.2	366	1	5	3,13	,635
X4.3	366	2	5	2,98	,473
Valid N (listwise)	366				

Y1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	,8	,8	,8
	2	12	3,3	3,3	4,1
	3	36	9,8	9,8	13,9
	4	255	69,7	69,7	83,6
	5	60	16,4	16,4	100,0
	Total	366	100,0	100,0	

Y2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	7	1,9	1,9	1,9
2	7	1,9	1,9	3,8
3	37	10,1	10,1	13,9
4	216	59,0	59,0	73,0
5	99	27,0	27,0	100,0
Total	366	100,0	100,0	

Y3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	5	1,4	1,4	1,4
3	102	27,9	27,9	29,2
4	235	64,2	64,2	93,4
5	24	6,6	6,6	100,0
Total	366	100,0	100,0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Y1	366	1	5	3,98	,684
Y2	366	1	5	4,07	,785
Y3	366	2	5	3,76	,585
Valid N (listwise)	366				

Report

% implementasi tahap penyusunan

Kabupaten/Kota	Mean	N	Std. Deviation
Bangkalan	84,42	26	23,338
Banyuwangi	64,87	40	26,734
Kab. Kediri	88,86	35	17,577
Kab. Madiun	73,93	14	16,312
Kediri	78,97	34	24,208
Kota Madiun	75,60	25	22,142
Mojokerto	78,25	36	23,630
Pamekasan	84,24	21	24,376
Kota Malang	81,62	39	28,795
Probolinggo	76,30	27	21,644
Sidoarjo	64,60	25	23,045
Tulungagung	72,43	44	30,515
Total	76,89	366	25,307

Report

% Implementasi tahap pelaksanaan

Kabupaten/Kota	Mean	N	Std. Deviation
Bangkalan	90,96	26	15,233
Banyuwangi	74,40	40	19,481
Kab. Kediri	84,00	35	16,033
Kab. Madiun	78,57	14	12,924
Kediri	70,44	34	25,026
Kota Madiun	72,40	25	20,265
Mojokerto	77,67	36	16,473
Pamekasan	82,33	21	20,611
Kota Malang	84,97	39	19,433
Probolinggo	79,26	27	23,766
Sidoarjo	44,20	25	34,961
Tulungagung	74,25	44	21,379
Total	76,33	366	23,258

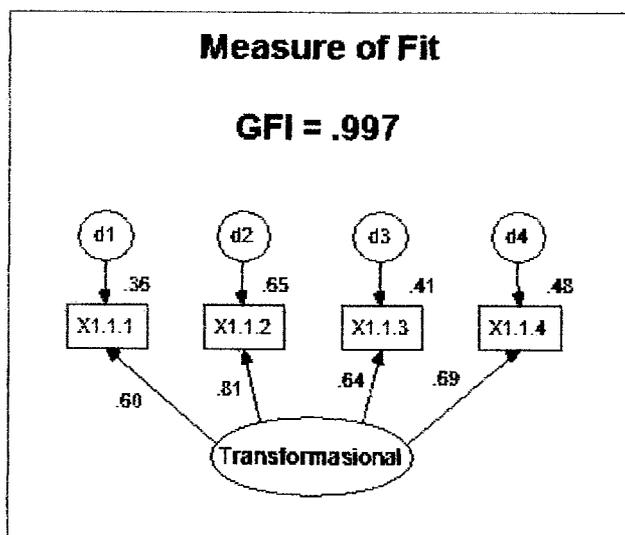
Report

% Implementasi tahap evaluasi

Kabupaten/Kota	Mean	N	Std. Deviation
Bangkalan	81,54	26	24,689
Banyuwangi	60,13	40	32,492
Kab. Kediri	75,14	35	21,912
Kab. Madiun	65,00	14	19,115
Kediri	70,44	34	25,237
Kota Madiun	67,60	25	24,796
Mojokerto	71,69	36	22,473
Pamekasan	75,43	21	26,455
Kota Malang	68,28	39	29,560
Probolinggo	73,33	27	25,495
Sidoarjo	37,28	25	31,609
Tulungagung	67,55	44	28,452
Total	67,93	366	28,149

Lampiran 4
HASIL ANALISIS FAKTOR
KONFIRMATORI

Lampiran 4: Hasil Analisis Faktor Konfirmatori



Regression Weights

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X1.1.3	<--	Transformasional	0.989	0.108	9.147	0.000	par-1
X1.1.2	<--	Transformasional	1.308	0.130	10.057	0.000	par-2
X1.1.1	<--	Transformasional	1.000				
X1.1.4	<--	Transformasional	1.005	0.105	9.591	0.000	par-3

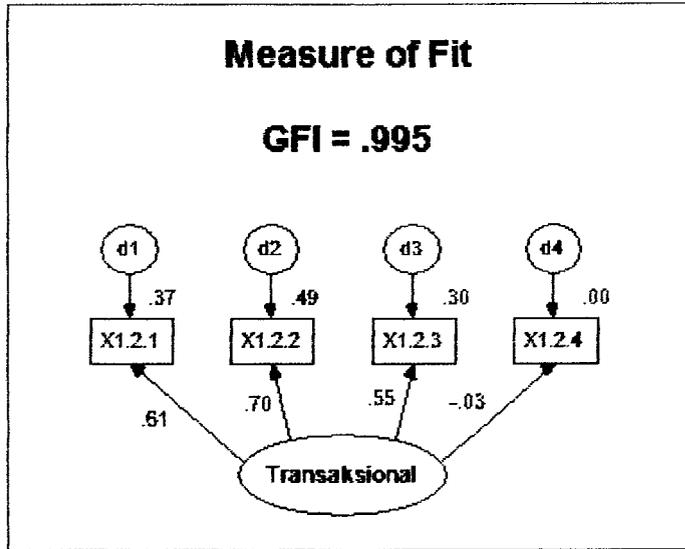
Standardized Regression Weights

			Estimate
X1.1.3	<--	Transformasional	0.643
X1.1.2	<--	Transformasional	0.808
X1.1.1	<--	Transformasional	0.597
X1.1.4	<--	Transformasional	0.695

Variances

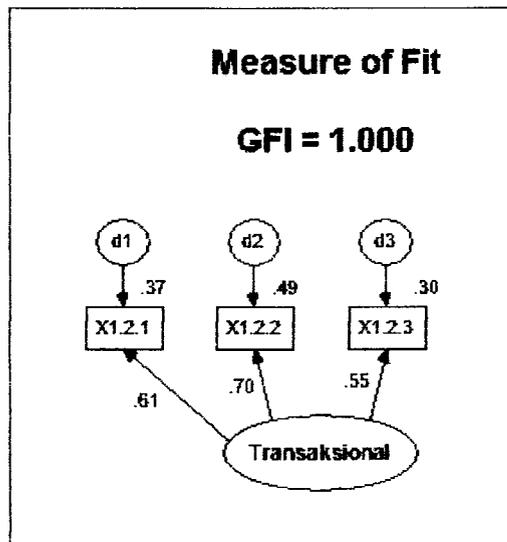
	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Transformasional	0.146	0.026	5.611	0.000	par-4
d1	0.264	0.023	11.563	0.000	par-5
d3	0.203	0.018	10.984	0.000	par-6
d2	0.133	0.019	6.884	0.000	par-7
d4	0.158	0.016	10.065	0.000	par-8

Construct Reliability (ρ_{η}) = 0.781.



Standardized Regression Weights

		Estimate
X1.2.1	<-- Transaksional	0.608
X1.2.2	<-- Transaksional	0.703
X1.2.3	<-- Transaksional	0.550
X1.2.4	<-- Transaksional	-0.027



Regression Weights

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X1.2.1	<-- Transaksional	1.000				
X1.2.2	<-- Transaksional	1.012	0.159	6.377	0.000	par-1
X1.2.3	<-- Transaksional	0.700	0.104	6.701	0.000	par-2

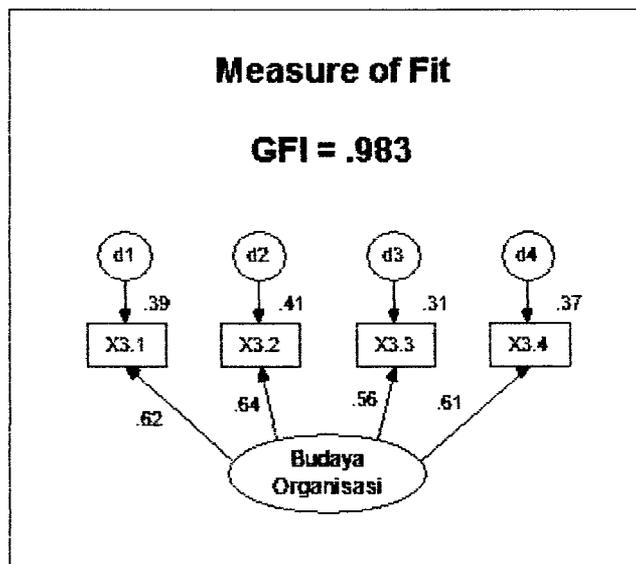
Standardized Regression Weights

			Estimate
X1.2.1	<--	Transaksional	0.610
X1.2.2	<--	Transaksional	0.699
X1.2.3	<--	Transaksional	0.552

Variiances

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Transaksional	0.344	0.052	4.668	0.000	par-3
d2	0.261	0.042	6.262	0.000	par-4
d1	0.410	0.047	8.702	0.000	par-5
d3	0.273	0.027	10.164	0.000	par-6

Construct Reliability (ρ_{η}) = 0.728.



Regression Weights

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X3.1	<--	Budaya_Organisasi	1.000				
X3.2	<--	Budaya_Organisasi	1.025	0.130	7.870	0.000	par-1
X3.3	<--	Budaya_Organisasi	0.740	0.100	7.397	0.000	par-2
X3.4	<--	Budaya_Organisasi	0.787	0.102	7.701	0.000	par-3

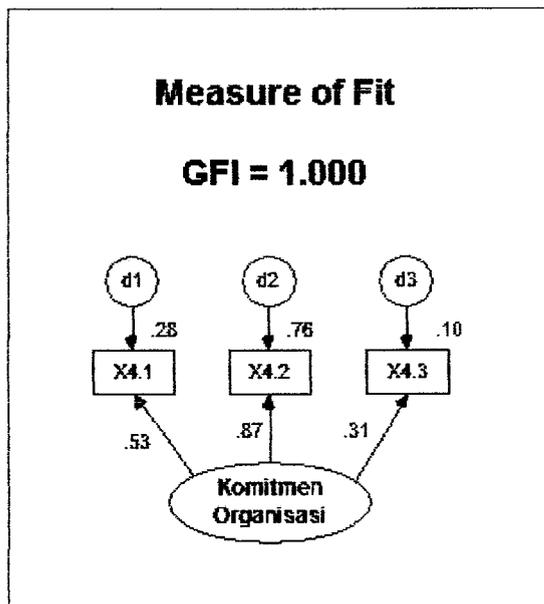
Standardized Regression Weights

			Estimate
X3.1	<--	Budaya_Organisasi	0.623
X3.2	<--	Budaya_Organisasi	0.642
X3.3	<--	Budaya_Organisasi	0.560
X3.4	<--	Budaya_Organisasi	0.605

Variiances

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Budaya_Organisasi	0.164	0.031	5.309	0.000	par-4
d2	0.246	0.026	9.298	0.000	par-5
d1	0.259	0.027	9.708	0.000	par-6
d3	0.196	0.018	10.801	0.000	par-7
d4	0.176	0.018	10.060	0.000	par-8

Construct Reliability (ρ_η) = 0.702.



Regression Weights

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label	
X4.3	<--	Komitmen_Organisasi	0.269	0.082	3.281	0.001	par-1
X4.2	<--	Komitmen_Organisasi	1.000				
X4.1	<--	Komitmen_Organisasi	0.652	0.185	3.520	0.000	par-2

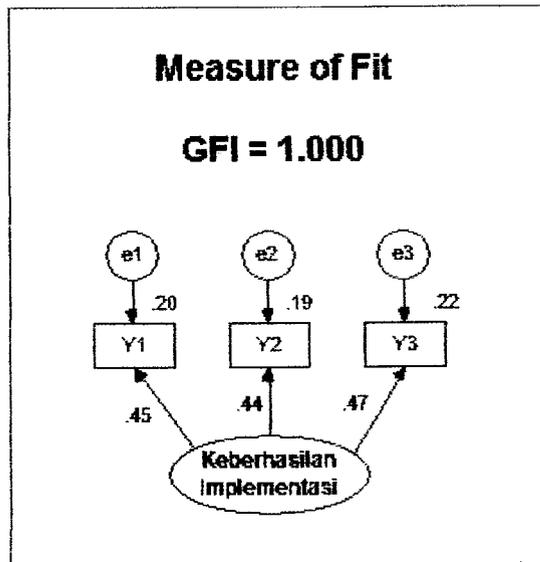
Standardized Regression Weights

		Estimate	
X4.3	<--	Komitmen_Organisasi	0.314
X4.2	<--	Komitmen_Organisasi	0.871
X4.1	<--	Komitmen_Organisasi	0.528

Variiances

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Komitmen_Organisasi	0.505	0.088	3.451	0.001	par-3
d1	0.336	0.043	7.754	0.000	par-4
d3	0.201	0.016	12.518	0.000	par-5
d2	0.097	0.084	1.157	0.247	par-6

Construct Reliability (ρ_η) = 0.746.



Regression Weights

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Y3	<-- Keberhasilan_Implementasi	0.892	0.291	3.063	0.002	par-1
Y2	<-- Keberhasilan_Implementasi	1.119	0.356	3.143	0.002	par-2
Y1	<-- Keberhasilan_Implementasi	1.000				

Standardized Regression Weights

		Estimate
Y3	<-- Keberhasilan_Implementasi	0.469
Y2	<-- Keberhasilan_Implementasi	0.438
Y1	<-- Keberhasilan_Implementasi	0.450

Variances

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Keberhasilan_Implementasi	0.294	0.039	2.404	0.016	par-3
e1	0.372	0.043	8.611	0.000	par-4
e3	0.266	0.033	8.056	0.000	par-5
e2	0.497	0.056	8.938	0.000	par-6

Construct Reliability (ρ_{η}) = 0.701.

Lampiran 5

UJI LINIERITAS

Lampiran 5 : Uji Linieritas**Curve Fit****Variable Processing Summary**

	Variables	
	Dependent	Independent
	Budaya Organisasi	Gaya Kepemimpinan
Number of Positive Values	221	222
Number of Zeros	0	0
Number of Negative Values	145(a)	144(b)
Number of Missing Values		
User-Missing	0	0
System-Missing	0	0

- a. The Compound, Power, S, Growth, Exponential, or Logistic model cannot be calculated. The minimum value is -3.37.
- b. The Logarithmic or Power model cannot be calculated. The minimum value is -4.279.

Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: Budaya Organisasi

Equation	Model Summary					Parameter Estimates			
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1	b2	b3
Linear	.131	54.770	1	364	.000	-2.22E-016	.362		
Logarithmic(a)		
Inverse	.002	.874	1	364	.350	.029	-.011		
Quadratic	.135	28.396	2	363	.000	-.039	.373	.039	
Cubic	.140	19.725	3	362	.000	-.003	.456	-.004	-.023
Compound(b)000	.000		
Power(b,a)000	.000		
S(b)000	.000		
Growth(b)000	.000		
Exponential(b)000	.000		
Logistic(b)000	.000		

The independent variable is Gaya Kepemimpinan.

- a. The independent variable (Gaya Kepemimpinan) contains non-positive values. The minimum value is -4.27918. The Logarithmic and Power models cannot be calculated.
- b. The dependent variable (Budaya Organisasi) contains non-positive values. The minimum value is -3.36840. Log transform cannot be applied. The Compound, Power, S, Growth, Exponential, and Logistic models cannot be calculated for this variable.

Curve Fit

Variable Processing Summary

	Variables	
	Dependent	Independent
	Komitmen Organisasi	Gaya Kepemimpinan
Number of Positive Values	136	222
Number of Zeros	0	0
Number of Negative Values	230(a)	144(b)
Number of Missing Values		
User-Missing	0	0
System-Missing	0	0

- a. The Compound, Power, S, Growth, Exponential, or Logistic model cannot be calculated. The minimum value is -2.51.
- b. The Logarithmic or Power model cannot be calculated. The minimum value is -4.279.

Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: Komitmen Organisasi

Equation	Model Summary					Parameter Estimates			
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1	b2	b3
Linear	.044	16.727	1	364	.000	1.78E-016	.210		
Logarithmic(a)
Inverse	.028	10.650	1	364	.001	-.100	.038		
Quadratic	.058	11.265	2	363	.000	-.070	.230	.070	
Cubic	.068	8.818	3	362	.000	-.021	.343	.011	-.032
Compound(b)000	.000		
Power(b,a)000	.000		
S(b)000	.000		
Growth(b)000	.000		
Exponential(b)000	.000		
Logistic(b)000	.000		

The independent variable is Gaya Kepemimpinan.

- a. The independent variable (Gaya Kepemimpinan) contains non-positive values. The minimum value is -4.27918. The Logarithmic and Power models cannot be calculated.
- b. The dependent variable (Komitmen Organisasi) contains non-positive values. The minimum value is -2.50673. Log transform cannot be applied. The Compound, Power, S, Growth, Exponential, and Logistic models cannot be calculated for this variable.

Curve Fit

Variable Processing Summary

	Variables	
	Dependent	Independent
	Keberhasilan Implementasi	Gaya Kepemimpinan
Number of Positive Values	233	222
Number of Zeros	0	0
Number of Negative Values	133(a)	144(b)
Number of Missing Values		
User-Missing	0	0
System-Missing	0	0

- a. The Compound, Power, S, Growth, Exponential, or Logistic model cannot be calculated. The minimum value is -4.25.
- b. The Logarithmic or Power model cannot be calculated. The minimum value is -4.279.

Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: Keberhasilan Implementasi

Equation	Model Summary					Parameter Estimates			
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1	b2	b3
Linear	.102	41.338	1	364	.000	1.17E-016	.319		
Logarithmic(a)
Inverse	.002	.879	1	364	.349	-.029	.011		
Quadratic	.126	26.136	2	363	.000	-.089	.346	.090	
Cubic	.141	19.798	3	362	.000	-.028	.486	.017	-.040
Compound(b)000	.000		
Power(b,a)000	.000		
S(b)000	.000		
Growth(b)000	.000		
Exponential(b)000	.000		
Logistic(b)000	.000		

The independent variable is Gaya Kepemimpinan.

- a. The independent variable (Gaya Kepemimpinan) contains non-positive values. The minimum value is -4.27918. The Logarithmic and Power models cannot be calculated.
- b. The dependent variable (Keberhasilan Implementasi) contains non-positive values. The minimum value is -4.25070. Log transform cannot be applied. The Compound, Power, S, Growth, Exponential, and Logistic models cannot be calculated for this variable.

Curve Fit

Variable Processing Summary

	Variables	
	Dependent	Independent
	Budaya Organisasi	Kompetensi Individu
Number of Positive Values	221	156
Number of Zeros	0	0
Number of Negative Values	145(a)	210(b)
Number of Missing Values	User-Missing	0
	System-Missing	0

- a. The Compound, Power, S, Growth, Exponential, or Logistic model cannot be calculated. The minimum value is -3.37.
- b. The Logarithmic or Power model cannot be calculated. The minimum value is -2.334.

Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: Budaya Organisasi

Equation	Model Summary					Parameter Estimates			
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1	b2	b3
Linear	.001	.451	1	364	.502	-3.01E-016	.035		
Logarithmic(a)		
Inverse	.001	.270	1	364	.603	.008	.005		
Quadratic	.001	.225	2	363	.798	-.002	.035	.002	
Cubic	.001	.174	3	362	.914	.004	.015	-.008	.010
Compound(b)000	.000		
Power(b,a)000	.000		
S(b)000	.000		
Growth(b)000	.000		
Exponential(b)000	.000		
Logistic(b)000	.000		

The independent variable is Kompetensi Individu.

- The independent variable (Kompetensi Individu) contains non-positive values. The minimum value is -2.33372. The Logarithmic and Power models cannot be calculated.
- The dependent variable (Budaya Organisasi) contains non-positive values. The minimum value is -3.36840. Log transform cannot be applied. The Compound, Power, S, Growth, Exponential, and Logistic models cannot be calculated for this variable.

Curve Fit**Variable Processing Summary**

	Variables	
	Dependent	Independent
	Komitmen Organisasi	Kompetensi Individu
Number of Positive Values	136	156
Number of Zeros	0	0
Number of Negative Values	230(a)	210(b)
Number of Missing Values		
User-Missing	0	0
System-Missing	0	0

- The Compound, Power, S, Growth, Exponential, or Logistic model cannot be calculated. The minimum value is -2.51.
- The Logarithmic or Power model cannot be calculated. The minimum value is -2.334.

Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: Komitmen Organisasi

Equation	Model Summary					Parameter Estimates			
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1	b2	b3
Linear	.014	5.096	1	364	.025	1.64E-016	.118		
Logarithmic(a)
Inverse	.000	.083	1	364	.773	-.005	-.003		
Quadratic	.015	2.693	2	363	.069	-.027	.106	.027	
Cubic	.016	1.949	3	362	.121	-.040	.156	.051	-.026
Compound(b)000	.000		
Power(b,a)000	.000		
S(b)000	.000		
Growth(b)000	.000		
Exponential(b)000	.000		
Logistic(b)000	.000		

The independent variable is Kompetensi Individu.

- The independent variable (Kompetensi Individu) contains non-positive values. The minimum value is -2.33372. The Logarithmic and Power models cannot be calculated.
- The dependent variable (Komitmen Organisasi) contains non-positive values. The minimum value is -2.50673. Log transform cannot be applied. The Compound, Power, S, Growth, Exponential, and Logistic models cannot be calculated for this variable.

Curve Fit**Variable Processing Summary**

	Variables	
	Dependent	Independent
	Keberhasilan Implementasi	Kompetensi Individu
Number of Positive Values	233	156
Number of Zeros	0	0
Number of Negative Values	133(a)	210(b)
Number of Missing Values		
User-Missing	0	0
System-Missing	0	0

- The Compound, Power, S, Growth, Exponential, or Logistic model cannot be calculated. The minimum value is -4.25.
- The Logarithmic or Power model cannot be calculated. The minimum value is -2.334.

Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: Keberhasilan Implementasi

Equation	Model Summary					Parameter Estimates			
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1	b2	b3
Linear	.006	2.322	1	364	.128	6.30E-017	.080		
Logarithmic(a)		
Inverse	.000	.049	1	364	.825	-.004	-.002		
Quadratic	.008	1.388	2	363	.251	-.034	.066	.034	
Cubic	.011	1.356	3	362	.256	-.055	.148	.073	-.043
Compound(b)000	.000		
Power(b,a)000	.000		
S(b)000	.000		
Growth(b)000	.000		
Exponential(b)000	.000		
Logistic(b)000	.000		

The independent variable is Kompetensi Individu.

- The independent variable (Kompetensi Individu) contains non-positive values. The minimum value is -2.33372. The Logarithmic and Power models cannot be calculated.
- The dependent variable (Keberhasilan Implementasi) contains non-positive values. The minimum value is -4.25070. Log transform cannot be applied. The Compound, Power, S, Growth, Exponential, and Logistic models cannot be calculated for this variable.

Curve Fit**Variable Processing Summary**

	Variables	
	Dependent	Independent
	Komitmen Organisasi	Budaya Organisasi
Number of Positive Values	136	221
Number of Zeros	0	0
Number of Negative Values	230(a)	145(b)
Number of Missing Values		
User-Missing	0	0
System-Missing	0	0

- The Compound, Power, S, Growth, Exponential, or Logistic model cannot be calculated. The minimum value is -2.51.
- The Logarithmic or Power model cannot be calculated. The minimum value is -3.368.

Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: Komitmen Organisasi

Equation	Model Summary					Parameter Estimates			
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1	b2	b3
Linear	.060	23.152	1	364	.000	2.02E-016	.245		
Logarithmic(a)		
Inverse	.015	5.558	1	364	.019	-.074	.016		
Quadratic	.060	11.561	2	363	.000	.006	.245	-.006	
Cubic	.060	7.763	3	362	.000	.003	.211	-.003	.010
Compound(b)000	.000		
Power(b,a)000	.000		
S(b)000	.000		
Growth(b)000	.000		
Exponential(b)000	.000		
Logistic(b)000	.000		

The independent variable is Budaya Organisasi.

- The independent variable (Budaya Organisasi) contains non-positive values. The minimum value is -3.36840. The Logarithmic and Power models cannot be calculated.
- The dependent variable (Komitmen Organisasi) contains non-positive values. The minimum value is -2.50673. Log transform cannot be applied. The Compound, Power, S, Growth, Exponential, and Logistic models cannot be calculated for this variable.

Curve Fit**Variable Processing Summary**

	Variables	
	Dependent	Independent
	Keberhasilan Implementasi	Budaya Organisasi
Number of Positive Values	233	221
Number of Zeros	0	0
Number of Negative Values	133(a)	145(b)
Number of Missing Values		
User-Missing	0	0
System-Missing	0	0

- The Compound, Power, S, Growth, Exponential, or Logistic model cannot be calculated. The minimum value is -4.25.
- The Logarithmic or Power model cannot be calculated. The minimum value is -3.368.

Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: Keberhasilan Implementasi

Equation	Model Summary					Parameter Estimates			
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1	b2	b3
Linear	.105	42.856	1	364	.000	1.38E-016	.325		
Logarithmic(a)		
Inverse	.000	.130	1	364	.719	-.011	.002		
Quadratic	.105	21.376	2	363	.000	.004	.325	-.004	
Cubic	.105	14.218	3	362	.000	.004	.334	-.004	-.003
Compound(b)000	.000		
Power(b,a)000	.000		
S(b)000	.000		
Growth(b)000	.000		
Exponential(b)000	.000		
Logistic(b)000	.000		

The independent variable is Budaya Organisasi.

- The independent variable (Budaya Organisasi) contains non-positive values. The minimum value is -3.36840. The Logarithmic and Power models cannot be calculated.
- The dependent variable (Keberhasilan Implementasi) contains non-positive values. The minimum value is -4.25070. Log transform cannot be applied. The Compound, Power, S, Growth, Exponential, and Logistic models cannot be calculated for this variable.

Curve Fit**Variable Processing Summary**

	Variables	
	Dependent	Independent
	Keberhasilan Implementasi	Komitmen Organisasi
Number of Positive Values	233	136
Number of Zeros	0	0
Number of Negative Values	133(a)	230(b)
Number of Missing Values		
User-Missing	0	0
System-Missing	0	0

- The Compound, Power, S, Growth, Exponential, or Logistic model cannot be calculated. The minimum value is -4.25.
- The Logarithmic or Power model cannot be calculated. The minimum value is -2.507.

Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: Keberhasilan Implementasi

Equation	Model Summary					Parameter Estimates			
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1	b2	b3
Linear	.036	13.608	1	364	.000	1.32E-017	.190		
Logarithmic(a)
Inverse	.002	.720	1	364	.397	.023	.009		
Quadratic	.058	11.160	2	363	.000	-.087	.158	.087	
Cubic	.061	7.896	3	362	.000	-.065	.101	.059	.017
Compound(b)000	.000		
Power(b,a)000	.000		
S(b)000	.000		
Growth(b)000	.000		
Exponential(b)000	.000		
Logistic(b)000	.000		

The independent variable is Komitmen Organisasi.

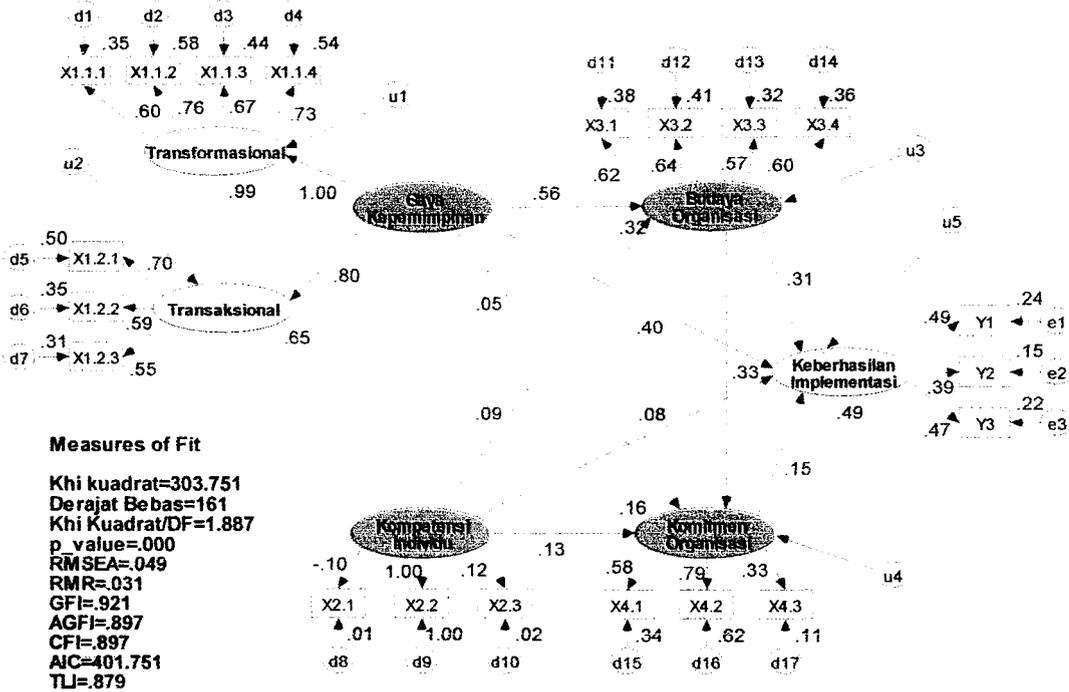
- a. The independent variable (Komitmen Organisasi) contains non-positive values. The minimum value is -2.50673. The Logarithmic and Power models cannot be calculated.
- b. The dependent variable (Keberhasilan Implementasi) contains non-positive values. The minimum value is -4.25070. Log transform cannot be applied. The Compound, Power, S, Growth, Exponential, and Logistic models cannot be calculated for this variable.

Lampiran 6

HASIL ANALISIS SEM

Lampiran 6 : Hasil Analisis SEM

A. Tahap Awal



Regression Weights

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Budaya_ Organisasi	<-- Gaya_ Kepemimpinan	0.590	0.091	6.508	0.000	par-12
Budaya_ Organisasi	<-- Kompetensi_ Individu	0.069	0.045	1.553	0.120	par-24
Komitmen_ Organisasi	<-- Kompetensi_ Individu	0.127	0.060	2.128	0.033	par-7
Komitmen_ Organisasi	<-- Gaya_ Kepemimpinan	0.064	0.119	0.540	0.589	par-14
Komitmen_ Organisasi	<-- Budaya_ Organisasi	0.416	0.126	3.287	0.001	par-23
Keberhasilan_ Implementasi	<-- Gaya_ Kepemimpinan	0.352	0.105	3.371	0.001	par-8
Keberhasilan_ Implementasi	<-- Budaya_ Organisasi	0.256	0.108	2.371	0.018	par-9
Keberhasilan_ Implementasi	<-- Komitmen_ Organisasi	0.104	0.069	1.517	0.129	par-10
Transformasional	<-- Gaya_ Kepemimpinan	1.000				
Keberhasilan_ Implementasi	<-- Kompetensi_ Individu	0.052	0.048	1.077	0.282	par-13

Transaksional	<--	Gaya_	1.204	0.140	8.618	0.000	par-21
Y1	<--	Kepemimpinan_	1.000				
Y2	<--	Keberhasilan_	0.909	0.198	4.598	0.000	par-1
X2.1	<--	Implementasi_					
X2.2	<--	Keberhasilan_	-0.300	0.152	-1.965	0.049	par-2
X2.3	<--	Implementasi_	1.000				
X3.1	<--	Kompetensi_	0.282	0.118	2.394	0.017	par-3
X3.2	<--	Individu_	1.000				
Y3	<--	Budaya_	1.037	0.121	8.543	0.000	par-4
X4.1	<--	Organisasi_	0.813	0.160	5.083	0.000	par-5
X3.4	<--	Keberhasilan_	0.789	0.096	8.214	0.000	par-11
X4.2	<--	Implementasi_	1.000				
X4.3	<--	Komitmen_	0.312	0.069	4.520	0.000	par-15
X3.3	<--	Organisasi_	0.759	0.096	7.932	0.000	par-16
X1.2.2	<--	Budaya_	0.737	0.084	8.755	0.000	par-17
X1.1.4	<--	Organisasi_	1.063	0.103	10.286	0.000	par-18
X1.1.3	<--	Transformasi_	1.027	0.106	9.680	0.000	par-19
X1.1.1	<--	sional_	1.000				
X1.1.2	<--	Transformasi_	1.237	0.118	10.508	0.000	par-20
X1.2.1	<--	sional_	1.000				
X1.2.3	<--	Transaksional_	0.608	0.073	8.361	0.000	par-22

Standardized Regression Weights

			Estimate
Budaya_ Organisasi	<--	Gaya_ Kepemimpinan	0.560
Budaya_ Organisasi	<--	Kompetensi_ Individu	0.088
Komitmen_ Organisasi	<--	Kompetensi_ Individu	0.131
Komitmen_ Organisasi	<--	Gaya_ Kepemimpinan	0.049
Komitmen_ Organisasi	<--	Budaya_ Organisasi	0.334

Keberhasilan_Implementasi	<--	Gaya_Kepemimpinan	0.400
Keberhasilan_Implementasi	<--	Budaya_Organisasi	0.306
Keberhasilan_Implementasi	<--	Komitmen_Organisasi	0.155
Transformasional	<--	Gaya_Kepemimpinan	0.997
Keberhasilan_Implementasi	<--	Kompetensi_Individu	0.080
Transaksional	<--	Gaya_Kepemimpinan	0.803
Y1	<--	Keberhasilan_Implementasi	0.491
Y2	<--	Keberhasilan_Implementasi	0.389
X2.1	<--	Kompetensi_Individu	-0.103
X2.2	<--	Kompetensi_Individu	0.998
X2.3	<--	Kompetensi_Individu	0.125
X3.1	<--	Budaya_Organisasi	0.616
X3.2	<--	Budaya_Organisasi	0.643
Y3	<--	Keberhasilan_Implementasi	0.467
X4.1	<--	Komitmen_Organisasi	0.585
X3.4	<--	Budaya_Organisasi	0.600
X4.2	<--	Komitmen_Organisasi	0.786
X4.3	<--	Komitmen_Organisasi	0.328
X3.3	<--	Budaya_Organisasi	0.568
X1.2.2	<--	Transaksional	0.588
X1.1.4	<--	Transformasional	0.734
X1.1.3	<--	Transformasional	0.666
X1.1.1	<--	Transformasional	0.596
X1.1.2	<--	Transformasional	0.762
X1.2.1	<--	Transaksional	0.705
X1.2.3	<--	Transaksional	0.553

Variiances

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kompetensi_Individu	0.261	0.019	13.458	0.000	par-25
Gaya_Kepemimpinan	0.145	0.025	5.715	0.000	par-26
u3	0.109	0.021	5.104	0.000	par-27
u4	0.209	0.045	4.684	0.000	par-28
u1	0.001				
u5	0.057	0.021	2.640	0.008	par-29
u2	0.115	0.030	3.847	0.000	par-30
d9	0.001				
d1	0.265	0.022	12.015	0.000	par-31
d2	0.161	0.017	9.680	0.000	par-32
d3	0.192	0.017	11.323	0.000	par-33
d11	0.262	0.025	10.559	0.000	par-34
d12	0.245	0.024	10.110	0.000	par-35
d14	0.178	0.016	10.806	0.000	par-36
d8	2.208	0.163	13.509	0.000	par-37
d10	1.323	0.098	13.508	0.000	par-38
d17	0.199	0.016	12.745	0.000	par-39
d16	0.153	0.042	3.671	0.000	par-40

d15	0.305	0.035	8.836	0.000	par-41
e3	0.266	0.025	10.750	0.000	par-42
e2	0.521	0.044	11.817	0.000	par-43
e1	0.353	0.034	10.316	0.000	par-44
d13	0.194	0.017	11.223	0.000	par-45
d7	0.272	0.024	11.479	0.000	par-46
d6	0.335	0.030	11.060	0.000	par-47
d5	0.329	0.038	8.760	0.000	par-48
d4	0.141	0.014	10.294	0.000	par-49

Modification Indices

Covariances:		M.I.	Par Change
u2	<--> u4	12.772	0.061
u1	<--> u4	6.033	-0.024
d4	<--> u2	7.105	0.033
d5	<--> d4	9.390	0.044
d6	<--> u4	6.683	0.048
d7	<--> u3	9.166	-0.037
d7	<--> d5	4.193	-0.038
d13	<--> u4	4.191	-0.029
d13	<--> d6	6.512	0.039
d16	<--> u2	7.246	0.043
d16	<--> u1	4.892	-0.020
d16	<--> d4	4.634	-0.025
d16	<--> d5	4.708	0.040
d10	<--> d6	4.526	-0.079
d8	<--> d15	6.183	-0.116
d14	<--> u1	7.607	0.021
d14	<--> u5	4.144	-0.022
d14	<--> d13	5.156	0.025
d14	<--> d17	5.477	-0.025
d12	<--> d5	5.998	0.046
d12	<--> d6	8.871	-0.053
d12	<--> d7	4.006	-0.032
d12	<--> d13	5.530	-0.031
d12	<--> d15	5.410	0.040
d11	<--> u4	4.684	0.036
d11	<--> d4	4.978	-0.027
d11	<--> d16	4.037	0.032
d3	<--> d12	4.106	0.027
e2	<--> u4	5.216	-0.051
e2	<--> u1	4.093	0.026
e2	<--> d5	6.222	-0.065
e2	<--> d13	9.441	0.057
e2	<--> d10	6.084	0.111
e2	<--> d8	8.186	0.167

e2	<-->	d12	7.725	-0.060
e1	<-->	d11	9.123	0.056
d2	<-->	u2	6.938	-0.035
d1	<-->	d4	4.238	-0.024
d1	<-->	d7	4.572	0.033
d1	<-->	d17	7.014	-0.034
d1	<-->	d14	6.672	0.033
d1	<-->	d12	15.039	-0.060

Variiances:**M.I. Par Change****Regression Weights:****M.I. Par Change**

Transaksional	<--	Komitmen_ Organisasi	8.019	0.201
X1.1.4	<--	X1.2.1	6.705	0.070
X1.2.1	<--	X1.1.4	4.836	0.137
X1.2.1	<--	X4.2	5.263	0.125
X1.2.1	<--	X4.3	4.537	0.156
X1.2.1	<--	Y2	4.816	-0.097
X1.2.2	<--	X4.1	4.854	0.105
X1.2.2	<--	X4.2	4.249	0.106
X1.2.2	<--	X2.3	4.892	-0.062
X1.2.2	<--	X3.2	5.085	-0.113
X1.2.3	<--	Budaya_ Organisasi	4.084	-0.169
X1.2.3	<--	X3.2	6.284	-0.112
X1.2.3	<--	X3.1	5.437	-0.104
X3.3	<--	X1.2.2	5.913	0.084
X3.3	<--	Y2	8.432	0.091
X4.1	<--	X2.1	6.169	-0.052
X4.1	<--	X3.2	5.696	0.116
X4.3	<--	X3.4	5.660	-0.108
X4.3	<--	X1.1.1	5.382	-0.086
X2.3	<--	Y2	4.564	0.164
X2.2	<--	X1.1.4	4.359	0.099
X2.1	<--	Y2	8.997	0.298
X3.4	<--	X4.3	6.374	-0.127
X3.4	<--	X1.1.1	6.062	0.092
X3.2	<--	X1.2.2	6.794	-0.104
X3.2	<--	X4.1	5.165	0.095
X3.2	<--	Y2	6.270	-0.091
X3.2	<--	X1.1.1	9.713	-0.139
X3.1	<--	X1.1.4	5.594	-0.125
X3.1	<--	X1.2.3	4.310	-0.097
X3.1	<--	X4.2	4.095	0.093
X3.1	<--	Y1	6.661	0.110
Y2	<--	Komitmen_ Organisasi	4.841	-0.206

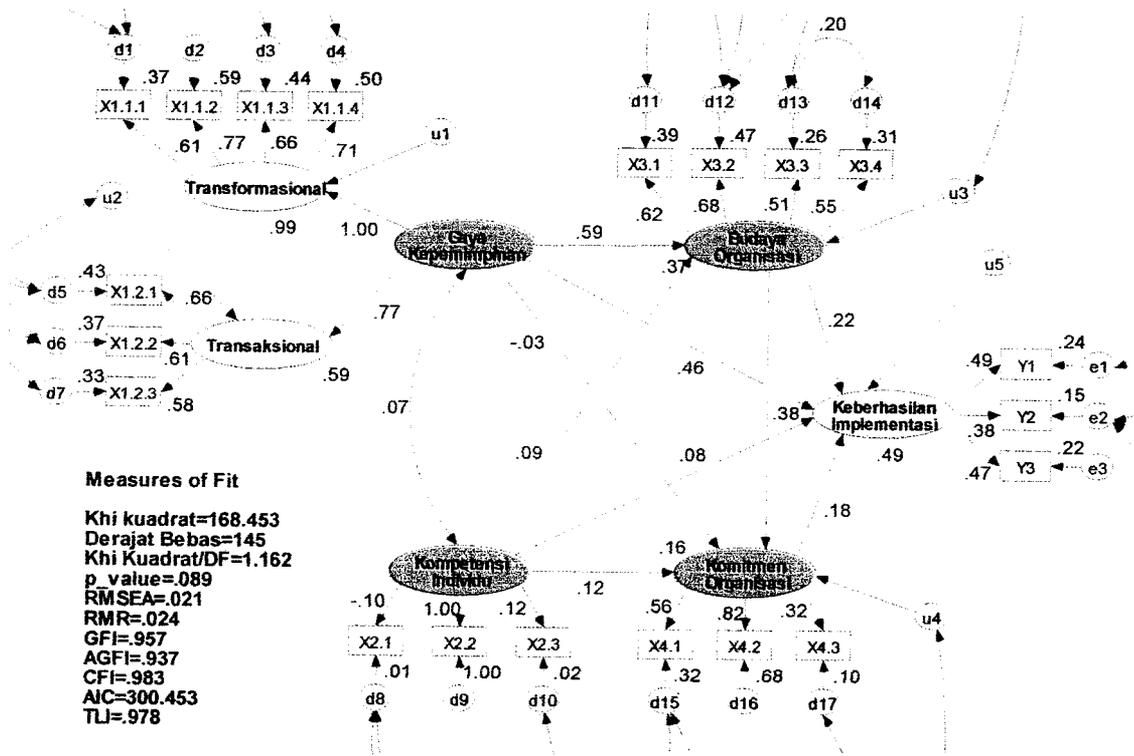
Y2	<-- X4.1	4.819	-0.126
Y2	<-- X2.3	6.030	0.083
Y2	<-- X2.1	8.060	0.075
Y2	<-- X3.2	5.520	-0.143
Y1	<-- X3.1	6.851	0.134
X1.1.1	<-- X4.3	7.499	-0.164
X1.1.1	<-- X3.2	8.537	-0.128

Fit Measures

Fit Measure	Default model	Saturated	Independence	Macro
Discrepancy	303.751	0.000	1577.641	CMIN
Degrees of freedom	161	0	190	DF
P	0.000		0.000	P
Number of parameters	49	210	20	NPAR
Discrepancy / df	1.887		8.303	CMINDF
RMR	0.031	0.000	0.081	RMR
GFI	0.921	1.000	0.561	GFI
Adjusted GFI	0.897		0.515	AGFI
Parsimony-adjusted GFI	0.706		0.508	PGFI
Normed fit index	0.807	1.000	0.000	NFI
Relative fit index	0.773		0.000	RFI
Incremental fit index	0.899	1.000	0.000	IFI
Tucker-Lewis index	0.879		0.000	TLI
Comparative fit index	0.897	1.000	0.000	CFI
Parsimony ratio	0.847	0.000	1.000	PRATIO
Parsimony-adjusted NFI	0.684	0.000	0.000	PNFI
Parsimony-adjusted CFI	0.760	0.000	0.000	PCFI
Noncentrality parameter estimate	142.751	0.000	1387.641	NCP
NCP lower bound	97.460	0.000	1264.649	NCPLO
NCP upper bound	195.857	0.000	1518.070	NCPHI
FMIN	0.832	0.000	4.322	FMIN
F0	0.391	0.000	3.802	F0
F0 lower bound	0.267	0.000	3.465	F0LO
F0 upper bound	0.537	0.000	4.159	F0HI
RMSEA	0.049		0.141	RMSEA
RMSEA lower bound	0.041		0.135	RMSEALO
RMSEA upper bound	0.058		0.148	RMSEAHl
P for test of close fit	0.543		0.000	PCLOSE
Akaike information criterion (AIC)	401.751	420.000	1617.641	AIC
Browne-Cudeck criterion	407.734	445.640	1620.083	BCC
Bayes information criterion	739.771	1868.657	1755.608	BIC
Consistent AIC	641.980	1449.553	1715.694	CAIC

Expected cross validation index	1.101	1.151	4.432	ECVI
ECVI lower bound	0.977	1.151	4.095	ECVILO
ECVI upper bound	1.246	1.151	4.789	ECVIHI
MECVI	1.117	1.221	4.439	MECVI
Hoelter .05 index	231		52	HFIVE
Hoelter .01 index	248		56	HONE

B. Tahap Akhir



Assessment of normality

	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X1.1.4	1.000	5.000	-0.581	-4.538	3.069	11.984
X1.2.1	1.000	5.000	-0.139	-1.085	0.202	0.789
X1.2.2	1.000	5.000	-0.137	-1.070	0.556	2.173
X1.2.3	1.000	5.000	-0.118	-0.925	0.581	2.270
X3.3	3.000	5.000	0.120	0.935	0.123	0.479
X4.1	2.000	5.000	0.117	0.916	-0.333	-1.300
X4.2	1.000	5.000	0.017	0.135	0.144	0.562
X4.3	2.000	5.000	0.087	0.680	2.142	8.364
Y3	2.000	5.000	-0.314	-2.449	0.276	1.076

X2.3	1.000	5.000	1.148	8.966	0.284	1.108
X2.2	3.000	5.000	0.156	1.218	-1.399	-5.462
X2.1	1.000	5.000	-0.037	-0.290	-1.374	-5.367
X3.4	2.000	5.000	0.022	0.169	0.849	3.316
X3.2	2.000	5.000	-0.450	-3.512	0.368	1.435
X3.1	1.000	5.000	-0.286	-2.237	0.621	2.424
X1.1.3	2.000	5.000	-0.494	-3.859	0.826	3.225
Y2	1.000	5.000	-1.320	-10.312	3.335	13.025
Y1	1.000	5.000	-1.203	-9.400	3.483	13.600
X1.1.2	2.000	5.000	-0.509	-3.976	1.222	4.770
X1.1.1	2.000	5.000	-0.313	-2.447	0.312	1.217

Multivariate **51.148** **16.493**

Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance)

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
262	81.648	0.000	0.000
272	63.623	0.000	0.000
149	60.717	0.000	0.000
261	55.719	0.000	0.000
362	53.320	0.000	0.000
339	46.143	0.001	0.000
327	40.304	0.005	0.002
302	39.312	0.006	0.002
258	39.155	0.006	0.001
360	39.066	0.007	0.000
340	38.770	0.007	0.000
233	38.557	0.008	0.000
1	38.196	0.008	0.000
220	38.001	0.009	0.000
120	37.584	0.010	0.000
10	37.380	0.011	0.000
21	37.004	0.012	0.000
358	36.401	0.014	0.000
236	36.150	0.015	0.000
240	36.118	0.015	0.000
226	35.636	0.017	0.000
338	35.436	0.018	0.000
93	35.037	0.020	0.000
141	34.066	0.026	0.000
107	33.882	0.027	0.000
187	33.689	0.028	0.000
25	33.608	0.029	0.000
77	33.297	0.031	0.000
124	32.909	0.035	0.000
194	32.122	0.042	0.000

210	32.079	0.042	0.000
254	32.000	0.043	0.000
239	31.956	0.044	0.000
341	31.949	0.044	0.000
146	31.652	0.047	0.000
130	31.545	0.048	0.000
330	31.526	0.049	0.000
121	31.509	0.049	0.000
53	31.451	0.050	0.000
133	31.350	0.051	0.000
227	30.797	0.058	0.000
260	30.668	0.060	0.000
176	30.642	0.060	0.000
168	30.210	0.067	0.000
328	30.050	0.069	0.000
70	30.040	0.069	0.000
281	29.885	0.072	0.000
137	29.731	0.074	0.000
78	29.553	0.077	0.000
65	29.524	0.078	0.000
238	29.480	0.079	0.000
111	29.355	0.081	0.000
66	29.338	0.081	0.000
303	29.164	0.085	0.000
7	29.115	0.086	0.000
268	28.953	0.089	0.000
57	28.736	0.093	0.000
313	28.573	0.097	0.000
193	28.327	0.102	0.000
329	27.940	0.111	0.001
3	27.801	0.114	0.002
344	27.525	0.121	0.004
48	27.439	0.123	0.004
37	27.397	0.124	0.003
71	27.363	0.125	0.002
192	27.164	0.131	0.004
250	27.049	0.134	0.005
52	26.763	0.142	0.012
222	26.728	0.143	0.010
234	26.678	0.145	0.008
56	26.618	0.146	0.008
357	26.588	0.147	0.006
350	26.524	0.149	0.006
364	26.478	0.151	0.005
270	26.341	0.155	0.006
266	26.325	0.155	0.005
32	26.241	0.158	0.005
252	26.045	0.164	0.009

274	26.014	0.165	0.007
28	25.853	0.171	0.011
269	25.719	0.175	0.014
214	25.689	0.176	0.012
148	25.341	0.189	0.039
142	25.273	0.191	0.038
323	24.918	0.205	0.108
179	24.819	0.208	0.119
306	24.759	0.211	0.117
276	24.571	0.218	0.168
331	24.300	0.230	0.286
83	24.089	0.239	0.390
14	23.883	0.248	0.501
5	23.810	0.251	0.510
61	23.765	0.253	0.498
197	23.697	0.256	0.503
18	23.576	0.261	0.552
188	23.552	0.262	0.523
139	23.366	0.271	0.624
279	23.342	0.272	0.597
282	23.312	0.274	0.575
199	23.242	0.277	0.585

Regression Weights

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Budaya_ Organisasi	<--	Gaya_ Kepemimpinan	1.358				par-12
Budaya_ Organisasi	<--	Kompetensi_ Individu	0.150				par-26
Komitmen_ Organisasi	<--	Kompetensi_ Individu	0.090	0.046	1.972	0.049	par-7
Komitmen_ Organisasi	<--	Gaya_ Kepemimpinan	-0.028	0.094	-0.300	0.764	par-14
Komitmen_ Organisasi	<--	Budaya_ Organisasi	0.165				par-24
Keberhasilan_ Implementasi	<--	Gaya_ Kepemimpinan	0.396	0.108	3.653	0.000	par-8
Keberhasilan_ Implementasi	<--	Budaya_ Organisasi	0.082				par-9
Keberhasilan_ Implementasi	<--	Komitmen_ Organisasi	0.155	0.085	1.824	0.068	par-10
Transformasi_ Keberhasilan_ Implementasi	<--	Gaya_ Kepemimpinan	1.000				
Keberhasilan_ Implementasi	<--	Kompetensi_ Individu	0.056	0.048	1.161	0.245	par-13
Transaksional	<--	Gaya_ Kepemimpinan	1.037	0.130	7.989	0.000	par-22

Y1	<--	Keberhasilan_Implementasi	1.000					
Y2	<--	Keberhasilan_Implementasi	0.885	0.191	4.633	0.000	par-1	
X2.1	<--	Kompetensi_Individu	-0.297	0.151	-1.972	0.049	par-2	
X2.2	<--	Kompetensi_Individu	1.000					
X2.3	<--	Kompetensi_Individu	0.281	0.117	2.399	0.016	par-3	
X3.1	<--	Budaya_Organisasi	0.454				par-4	
X3.2	<--	Budaya_Organisasi	0.493				par-5	
Y3	<--	Keberhasilan_Implementasi	0.813	0.159	5.127	0.000	par-6	
X4.1	<--	Komitmen_Organisasi	1.000					
X3.4	<--	Budaya_Organisasi	0.327				par-11	
X4.2	<--	Komitmen_Organisasi	1.353	0.225	6.018	0.000	par-15	
X4.3	<--	Komitmen_Organisasi	0.390	0.080	4.903	0.000	par-16	
X3.3	<--	Budaya_Organisasi	0.308				par-17	
X1.2.2	<--	Transaksional	0.822	0.095	8.667	0.000	par-18	
X1.1.4	<--	Transformasional	1.000	0.096	10.373	0.000	par-19	
X1.1.3	<--	Transformasional	0.993	0.100	9.884	0.000	par-20	
X1.1.1	<--	Transformasional	1.000					
X1.1.2	<--	Transformasional	1.212	0.112	10.844	0.000	par-21	
X1.2.1	<--	Transaksional	1.000					
X1.2.3	<--	Transaksional	0.686	0.083	8.218	0.000	par-23	

Standardized Regression Weights

		Estimate
Budaya_Organisasi	<-- Gaya_Kepemimpinan	0.593
Budaya_Organisasi	<-- Kompetensi_Individu	0.086
Komitmen_Organisasi	<-- Kompetensi_Individu	0.119
Komitmen_Organisasi	<-- Gaya_Kepemimpinan	-0.029

Komitmen_Organisasi	<--	Budaya_Organisasi	0.382
Keberhasilan_Implementasi	<--	Gaya_Kepemimpinan	0.457
Keberhasilan_Implementasi	<--	Budaya_Organisasi	0.216
Keberhasilan_Implementasi	<--	Komitmen_Organisasi	0.177
Transformasional	<--	Gaya_Kepemimpinan	0.997
Keberhasilan_Implementasi	<--	Kompetensi_Individu	0.085
Transaksional	<--	Gaya_Kepemimpinan	0.766
Y1	<--	Keberhasilan_Implementasi	0.494
Y2	<--	Keberhasilan_Implementasi	0.383
X2.1	<--	Kompetensi_Individu	-0.102
X2.2	<--	Kompetensi_Individu	0.998
X2.3	<--	Kompetensi_Individu	0.124
X3.1	<--	Budaya_Organisasi	0.623
X3.2	<--	Budaya_Organisasi	0.682
Y3	<--	Keberhasilan_Implementasi	0.471
X4.1	<--	Komitmen_Organisasi	0.565
X3.4	<--	Budaya_Organisasi	0.552
X4.2	<--	Komitmen_Organisasi	0.824
X4.3	<--	Komitmen_Organisasi	0.318
X3.3	<--	Budaya_Organisasi	0.509
X1.2.2	<--	Transaksional	0.609
X1.1.4	<--	Transformasional	0.709
X1.1.3	<--	Transformasional	0.661
X1.1.1	<--	Transformasional	0.612
X1.1.2	<--	Transformasional	0.766
X1.2.1	<--	Transaksional	0.655
X1.2.3	<--	Transaksional	0.578

Variiances

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kompetensi_Individu	0.261	0.019	13.458	0.000	par-42
Gaya_Kepemimpinan	0.152	0.026	5.952	0.000	par-43
u3	0.504				par-44
u4	0.125	0.028	4.505	0.000	par-45
u1	0.001				
u5	0.058	0.021	2.737	0.006	par-46
u2	0.115	0.026	4.373	0.000	par-47
d9	0.001				
d1	0.255	0.022	11.763	0.000	par-48
d2	0.159	0.017	9.599	0.000	par-49
d3	0.194	0.017	11.397	0.000	par-50
d11	0.258	0.025	10.470	0.000	par-51
d12	0.222	0.025	9.059	0.000	par-52
d14	0.194	0.017	11.291	0.000	par-53
d8	2.204	0.163	13.511	0.000	par-54
d10	1.323	0.098	13.508	0.000	par-55
d17	0.201	0.016	12.888	0.000	par-56

d16	0.129	0.042	3.054	0.002	par-57
d15	0.317	0.033	9.652	0.000	par-58
e3	0.266	0.025	10.712	0.000	par-59
e2	0.522	0.044	11.920	0.000	par-60
e1	0.354	0.034	10.306	0.000	par-61
d13	0.215	0.018	11.716	0.000	par-62
d7	0.261	0.024	10.902	0.000	par-63
d6	0.320	0.030	10.594	0.000	par-64
d5	0.371	0.037	9.959	0.000	par-65
d4	0.152	0.014	10.747	0.000	par-66

Squared Multiple Correlations

	Estimate
Budaya_Organisasi	0.367
Komitmen_Organisasi	0.159
Transaksional	0.587
Transformasional	0.993
Keberhasilan_Implementasi	0.490
X1.1.4	0.502
X1.2.1	0.429
X1.2.2	0.371
X1.2.3	0.335
X3.3	0.259
X4.1	0.319
X4.2	0.679
X4.3	0.101
Y3	0.221
X2.3	0.015
X2.2	0.996
X2.1	0.010
X3.4	0.305
X3.2	0.466
X3.1	0.389
X1.1.3	0.437
Y2	0.146
Y1	0.244
X1.1.2	0.586
X1.1.1	0.375

Standardized Direct Effects - Estimates

	Gaya_Kepe- mimpinan	Kompe- tensi_Individu	Budaya_Or- gani- sasi	Komit- men_Or- gani- sasi	Transak- sional	Transfor- masional	Keber- hasilan_Im- ple- mentasi
Budaya_Or- ganisasi	0.593	0.086	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
Komitmen_Or- ganisasi	-0.029	0.119	0.382	0.000	0.000	0.000	0.000
Transak- sional	0.766	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
Transfor- masional	0.997	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
Keber- hasilan_Im- ple- mentasi	0.457	0.085	0.216	0.177	0.000	0.000	0.000
X1.1.4	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.709	0.000
X1.2.1	0.000	0.000	0.000	0.000	0.655	0.000	0.000
X1.2.2	0.000	0.000	0.000	0.000	0.609	0.000	0.000
X1.2.3	0.000	0.000	0.000	0.000	0.578	0.000	0.000
X3.3	0.000	0.000	0.509	0.000	0.000	0.000	0.000
X4.1	0.000	0.000	0.000	0.565	0.000	0.000	0.000
X4.2	0.000	0.000	0.000	0.824	0.000	0.000	0.000
X4.3	0.000	0.000	0.000	0.318	0.000	0.000	0.000
Y3	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.471
X2.3	0.000	0.124	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
X2.2	0.000	0.998	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
X2.1	0.000	-0.102	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
X3.4	0.000	0.000	0.552	0.000	0.000	0.000	0.000
X3.2	0.000	0.000	0.682	0.000	0.000	0.000	0.000
X3.1	0.000	0.000	0.623	0.000	0.000	0.000	0.000
X1.1.3	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.661	0.000
Y2	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.383
Y1	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.494
X1.1.2	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.766	0.000
X1.1.1	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.612	0.000

Standardized Indirect Effects - Estimates

	Gaya_Kepe- mimpinan	Kompe- tensi_Individu	Budaya_Or- gani- sasi	Komit- men_Or- gani- sasi	Transak- sional	Transfor- masional	Keber- hasilan_Im- ple- mentasi
Budaya_Or- ganisasi	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
Komitmen_Or- ganisasi	0.227	0.033	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
Transak- sional	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
Transfor- masional	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
Keber- hasilan_Im- ple- mentasi	0.163	0.045	0.067	0.000	0.000	0.000	0.000
X1.1.4	0.706	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
X1.2.1	0.502	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
X1.2.2	0.466	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
X1.2.3	0.443	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
X3.3	0.302	0.044	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
X4.1	0.112	0.086	0.216	0.000	0.000	0.000	0.000
X4.2	0.163	0.125	0.315	0.000	0.000	0.000	0.000
X4.3	0.063	0.048	0.122	0.000	0.000	0.000	0.000
Y3	0.292	0.061	0.133	0.083	0.000	0.000	0.000
X2.3	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
X2.2	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
X2.1	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
X3.4	0.328	0.047	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
X3.2	0.405	0.058	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
X3.1	0.370	0.053	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
X1.1.3	0.659	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
Y2	0.237	0.050	0.108	0.068	0.000	0.000	0.000
Y1	0.306	0.064	0.140	0.087	0.000	0.000	0.000
X1.1.2	0.763	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
X1.1.1	0.610	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

Standardized Total Effects - Estimates

	Gaya_ Kepemim- pinan	Kompe- tensi_ Individu	Budaya_ Organi- sasi	Komit- men_ Organi- sasi	Transak- sional	Transfor- masional	Keber- hasilan_ Imple- mentasi
Budaya_ Organisasi	0.593	0.086	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
Komitmen_ Organisasi	0.198	0.152	0.382	0.000	0.000	0.000	0.000
Transak- sional	0.766	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
Transfor- masional	0.997	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
Keber- hasilan_ Imple- mentasi	0.620	0.130	0.283	0.177	0.000	0.000	0.000
X1.1.4	0.706	0.000	0.000	0.000	0.000	0.709	0.000
X1.2.1	0.502	0.000	0.000	0.000	0.655	0.000	0.000
X1.2.2	0.466	0.000	0.000	0.000	0.609	0.000	0.000
X1.2.3	0.443	0.000	0.000	0.000	0.578	0.000	0.000
X3.3	0.302	0.044	0.509	0.000	0.000	0.000	0.000
X4.1	0.112	0.086	0.216	0.565	0.000	0.000	0.000
X4.2	0.163	0.125	0.315	0.824	0.000	0.000	0.000
X4.3	0.063	0.048	0.122	0.318	0.000	0.000	0.000
Y3	0.292	0.061	0.133	0.083	0.000	0.000	0.471
X2.3	0.000	0.124	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
X2.2	0.000	0.998	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
X2.1	0.000	-0.102	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
X3.4	0.328	0.047	0.552	0.000	0.000	0.000	0.000
X3.2	0.405	0.058	0.682	0.000	0.000	0.000	0.000
X3.1	0.370	0.053	0.623	0.000	0.000	0.000	0.000
X1.1.3	0.659	0.000	0.000	0.000	0.000	0.661	0.000
Y2	0.237	0.050	0.108	0.068	0.000	0.000	0.383
Y1	0.306	0.064	0.140	0.087	0.000	0.000	0.494
X1.1.2	0.763	0.000	0.000	0.000	0.000	0.766	0.000
X1.1.1	0.610	0.000	0.000	0.000	0.000	0.612	0.000

Modification Indices

Covariances:		M.I.	Par Change	
d10	<-->	d6	4.392	-0.075
d14	<-->	u1	4.800	0.017
d1	<-->	d4	4.139	-0.023

Variances: M.I. Par Change

Regression Weights: M.I. Par Change

X1.2.2	<--	X2.3	4.196	-0.056
X4.3	<--	X3.4	4.198	-0.092
X3.4	<--	X4.3	5.425	-0.116
X3.4	<--	X1.1.1	4.088	0.074
X3.1	<--	X1.1.4	5.368	-0.120
Y2	<--	X3.2	4.209	-0.121

Fit Measures

Fit Measure	Default model	Saturated	Independence	Macro
Discrepancy	168.453	0.000	1577.641	CMIN
Degrees of freedom	145	0	190	DF
P	0.089		0.000	P
Number of parameters	66	210	20	NPAR
Discrepancy / df	1.162		8.303	CMINDF
RMR	0.024	0.000	0.081	RMR
GFI	0.957	1.000	0.561	GFI
Adjusted GFI	0.937		0.515	AGFI
Parsimony-adjusted GFI	0.661		0.508	PGFI
Normed fit index	0.893	1.000	0.000	NFI
Relative fit index	0.860		0.000	RFI
Incremental fit index	0.984	1.000	0.000	IFI
Tucker-Lewis index	0.978		0.000	TLI
Comparative fit index	0.983	1.000	0.000	CFI
Parsimony ratio	0.763	0.000	1.000	PRATIO
Parsimony-adjusted NFI	0.682	0.000	0.000	PNFI
Parsimony-adjusted CFI	0.750	0.000	0.000	PCFI
Noncentrality parameter estimate	23.453	0.000	1387.641	NCP
NCP lower bound	0.000	0.000	1264.649	NCPLO
NCP upper bound	59.855	0.000	1518.070	NCPHI
FMIN	0.462	0.000	4.322	FMIN
F0	0.064	0.000	3.802	F0
F0 lower bound	0.000	0.000	3.465	F0LO

F0 upper bound	0.164	0.000	4.159	F0HI
RMSEA	0.021		0.141	RMSEA
RMSEA lower bound	0.000		0.135	RMSEALO
RMSEA upper bound	0.034		0.148	RMSEAHl
P for test of close fit	1.000		0.000	PCLOSE
Akaike information criterion (AIC)	300.453	420.000	1617.641	AIC
Browne-Cudeck criterion	308.511	445.640	1620.083	BCC
Bayes information criterion	755.745	1868.657	1755.608	BIC
Consistent AIC	624.027	1449.553	1715.694	CAIC
Expected cross validation index	0.823	1.151	4.432	ECVI
ECVI lower bound	0.759	1.151	4.095	ECVILO
ECVI upper bound	0.923	1.151	4.789	ECVIHI
MECVI	0.845	1.221	4.439	MECVI
Hoelter .05 index	378		52	HFIVE
Hoelter .01 index	407		56	HONE

Lampiran 7
PERKEMBANGAN PRODUK
DOMESTIK BRUTO DAN
PRODUK DOMESTIK REGIONAL
BRUTO JAWA TIMUR

Lampiran 7 : Perkembangan Produk Domestik Bruto dan Produk Domestik Regional Bruto Jawa Timur

TABEL L.7.1
PRODUK DOMESTIK BRUTO ATAS DASAR HARGA KONSTAN 2000
TAHUN 2001-2004
(milyar rupiah)

No.	Sektor	2001	2002	2003	2004
1	Pertanian	40.533.877,14	41.354.488,14	42.143.435,13	43.331.493,13
2	Pertambangan & Penggalian	4.296.325,31	4.415.073,37	4.512.702,20	4.595.921,87
3	Industri Pengolahan	61.850.431,56	61.396.901,69	64.133.626,56	67.520.434,83
4	Listrik, Gas,, & Air Bersih	3.297.555,47	3.653.095,55	4.016.156,12	4.510.427,06
5	Konstruksi	8.202.906,17	8.293.319,45	8.447.765,37	8.604.401,30
6	Perdagangan, Hotel dan Restoran	53.475.477,92	57.926.650,32	62.512.781,39	68.295.968,36
7	Pengangkutan dan Komunikasi	10.833.961,42	12.545.296,15	12.953.457,60	13.830.439,67
8	Keuangan , Persewaan, dan Jasa Perusahaan	9.886.365,48	10.382.141,57	10.738.413,30	11.444.531,47
9	Jasa - Jasa	18.071.669,72	18.785.422,86	19.426.120,75	20.095.274,48
Produk Domestik Regional Bruto		210.448.570,19	218.452.389,09	228.884.458,54	242.228.892,17

Sumber: BPS. Statistik Indonesia 2005

TABEL L.7.2
PRODUK DOMESTIK REGIONAL BRUTO
ATAS DASAR HARGA KONSTAN 2000
TAHUN 2001-2004
(juta Rupiah)

No.	Sektor	2001	2002	2003	2004
1	Pertanian	225.685,7	232.937,4	243.076,1	252.952,9
2	Pertambangan & Penggalian	168.244,3	169.932,0	168.426,7	160.655,2
3	Industri Pengolahan	398.323,9	419.388,1	441.754,7	469.118,2
4	Listrik, Gas,, & Air Bersih	9.058,3	9.868,2	10.448,1	11.066,1
5	Konstruksi	80.080,4	84.469,8	90.103,4	97.466,6
6	Perdagangan, Hotel dan Restoran	234.273,0	243.409,3	256.299,5	271.176,7
7	Pengangkutan dan Komunikasi	70.276,1	176.173,2	84.979,0	95.772,1
8	Keuangan , Persewaan, dan Jasa Perusahaan	123.085,5	130.928,1	140.117,3	150.935,2
9	Jasa - Jasa	133.957,4	138.982,3	144.354,2	151.435,5
Produk Domestik Regional Bruto		1.442.984,6	1.506.124,4	1.579.559,0	1.660.578,5

Sumber: BPS Jatim. Analisis Indikator Makro Jawa Timur 2005.

Lampiran 8
JUMLAH DAN PERKEMBANGAN
SERTA PROPORSI PAD, APBD,
DAN PDRB

Lampiran 8: Jumlah Dan Perkembangan Serta Proporsi PAD, APBD, dan PDRB

Tabel L.8.1
**JUMLAH DAN PERKEMBANGAN SERTA PROPORSI PAD, APBD, DAN PDRB
 KABUPATEN BANGKALAN TAHUN 2000-2004**

Tahun	Jumlah (000 000 000 Rp)			Proporsi(%)			Pertumbuhan Setahun(%)		
	PAD	APBD	PDRB	PAD/APBD	APBD/PDRB	PAD	APBD	PDRB	
2000	4,98	82,96	2.337,72	6,00	3,55	-	-	-	
2001	7,98	123,13	2.606,75	6,48	4,72	60,24	48,42	11,51	
2002	14,18	263,27	2.947,04	5,39	8,93	77,69	113,81	13,05	
2003	20,85	297,1	3.302,66	7,02	9,00	47,04	12,85	12,07	
2004	20,57	330,2	3.649,4	6,23	9,05	-1,34	11,14	10,50	
Jumlah	68,56	1.096,66	14.843,57	31,12	35,25	xxx	xxx	xxx	
Rata-rata	13,71	219,33	2.968,71	6,22	7,05	45,91	46,56	11,78	

Sumber : BPS, "Indikator Makro Sosial Ekonomi tahun 2004", disusun dan diolah kembali

Tabel L.8.2
JUMLAH DAN PERKEMBANGAN SERTA PROPORSI PAD, APBD, DAN PDRB
KABUPATEN BANYUWANGI TAHUN 2000-2004

Tahun	Jumlah (000 000 000 Rp)			Proporsi(%)			Pertumbuhan Setahun(%)		
	PAD	APBD	PDRB	PAD/APBD	APBD/PDRB		PAD	APBD	PDRB
2000	10,35	162,48	3.459	6,37	4,70	-	-	-	-
2001	18,09	320,06	7.216,69	5,65	4,43	74,78	96,98	108,64	
2002	31,95	406,62	8.021,69	7,86	5,07	76,62	27,04	11,15	
2003	42,79	493,91	8.856,56	8,66	5,58	33,93	21,47	10,41	
2004	35,97	494,5	9.790,51	7,27	5,05	-15,94	0,12	10,55	
Jumlah	139,15	1.877,57	37.344,45	35,82	24,83	xxx	xxx	xxx	xxx
Rata-rata	27,83	375,51	7.468,89	7,16	4,97	42,35	36,40	35,19	

Sumber : BPS, "Indikator Makro Sosial Ekonomi tahun 2004", disusun dan diolah kembali

Tabel L.8.3
JUMLAH DAN PERKEMBANGAN SERTA PROPORSI PAD, APBD, DAN PDRB
KABUPATEN KEDIRI TAHUN 2000-2004

Tahun	Jumlah (000 000 000 Rp)			Proporsi(%)			Pertumbuhan Setahun(%)		
	PAD	APBD	PDRB	PAD/APBD	APBD/PDRB		PAD	APBD	PDRB
2000	12,46	146,52	3.079	8,50	4,76	-	-	-	-
2001	17,53	322,73	4.996,5	5,43	6,46	40,69	120,26	62,28	
2002	23,42	410,58	5.515,15	5,70	7,44	33,60	27,22	10,38	
2003	33,2	463,67	6.111	7,16	7,59	41,76	12,93	10,80	
2004	34,17	492,53	6.934,93	6,94	7,10	2,92	6,22	13,48	
Jumlah	120,78	1.836,03	26.636,58	33,74	33,35	xxx	xxx	xxx	xxx
Rata-rata	24,15	367,20	5.327,32	6,75	6,67	29,74	41,66	24,24	

Sumber : BPS, "Indikator Makro Sosial Ekonomi tahun 2004", disusun dan diolah kembali

Tabel L.8.4
JUMLAH DAN PERKEMBANGAN SERTA PROPORSI PAD, APBD, DAN PDRB
KABUPATEN MADIUN TAHUN 2000-2004

Tahun	Jumlah (000 000 000 Rp)			Proporsi(%)			Pertumbuhan Setahun(%)		
	PAD	APBD	PDRB	PAD/APBD	APBD/PDRB		PAD	APBD	PDRB
2000	4	83,51	2.429,05	4,79	3,44	-	-	-	-
2001	6,52	204,31	2.197,06	3,19	9,30	63,00	144,65	-9,55	
2002	11,82	256,73	2.535,13	4,60	10,13	81,29	25,66	15,39	
2003	17,96	309,74	2.805,97	5,80	11,04	51,95	20,65	10,68	
2004	19,33	312,2	3.106,61	6,19	10,05	7,63	0,79	10,71	
Jumlah	59,63	1.166,49	13.073,82	24,58	43,95	xxx	xxx	xxx	xxx
Rata-rata	11,92	233,29	2.614,76	4,92	8,79	50,97	47,94	6,81	

Sumber : BPS, "Indikator Makro Sosial Ekonomi tahun 2004", disusun dan diolah kembali

Tabel L.8.5
JUMLAH DAN PERKEMBANGAN SERTA PROPORSI PAD, APBD, DAN PDRB
KABUPATEN MOJOKERTO TAHUN 2000-2004

Tahun	Jumlah (000 000 000 Rp)			Proporsi(%)			Pertumbuhan Setahun(%)		
	PAD	APBD	PDRB	PAD/APBD	APBD/PDRB		PAD	APBD	PDRB
2000	11,62	96,69	3.628,82	12,02	2,66	-	-	-	-
2001	15,3	286	4.545,85	5,35	6,29	31,67	195,79	25,27	
2002	22,96	372,47	5.208,22	6,16	7,15	50,07	30,23	14,57	
2003	36,58	319,65	5.915,79	11,44	5,40	59,32	-14,18	13,59	
2004	34,06	364,19	6.722,36	9,35	5,42	-6,89	13,93	13,63	
Jumlah	120,52	1.439	26.021,04	44,33	26,93	xxx	xxx	xxx	xxx
Rata-rata	24,10	287,8	5.204,20	8,87	5,39	33,54	56,44	16,77	

Sumber : BPS, "Indikator Makro Sosial Ekonomi tahun 2004", disusun dan diolah kembali

Tabel L.8.6
JUMLAH DAN PERKEMBANGAN SERTA PROPORSI PAD, APBD, DAN PDRB
KABUPATEN PAMEKASAN TAHUN 2000-2004

Tahun	Jumlah (000 000 000 Rp)			Proporsi(%)			Pertumbuhan Setahun(%)		
	PAD	APBD	PDRB	PAD/APBD	APBD/PDRB		PAD	APBD	PDRB
2000	6,36	88,21	2.182,22	7,21	4,04	-	-	-	-
2001	7,96	210,59	1.805,53	3,78	11,66	25,16	138,74	-17,26	
2002	11,32	259,09	2.055,38	4,37	12,61	42,21	23,03	13,84	
2003	14,71	286,5	2.278,86	5,13	12,57	29,95	10,58	10,87	
2004	16,19	305,89	2.541,28	5,29	12,04	10,06	6,77	11,52	
Jumlah	56,54	1.150,28	10.863,27	25,79	52,92	xx	xx	xx	xx
Rata-rata	11,30	230,05	2.172,65	5,16	10,58	26,84	44,78	4,74	

Sumber : BPS, "Indikator Makro Sosial Ekonomi tahun 2004", disusun dan diolah kembali

Tabel L.8.7
JUMLAH DAN PERKEMBANGAN SERTA PROPORSI PAD, APBD, DAN PDRB
KABUPATEN PROBOLINGGO TAHUN 2000-2004

Tahun	Jumlah (000 000 000 Rp)			Proporsi(%)			Pertumbuhan Setahun(%)		
	PAD	APBD	PDRB	PAD/APBD	APBD/PDRB		PAD	APBD	PDRB
2000	5,14	96,97	3.734,59	5,30	2,60	-	-	-	-
2001	8,7	230,03	4.958,42	3,78	4,64	69,26	137,22	32,77	
2002	14,6	311,36	5.635,91	4,69	5,52	67,82	35,36	13,66	
2003	21,77	337,04	6.368,24	6,46	5,29	49,11	8,25	12,99	
2004	20,63	345,89	7.202,51	5,96	4,80	-5,24	2,63	13,10	
Jumlah	70,84	1.321,29	27.899,67	26,20	22,86	xxx	xxx	xxx	xxx
Rata-rata	14,16	264,25	5.579,93	5,24	4,57	45,24	45,86	18,13	

Sumber : BPS, "Indikator Makro Sosial Ekonomi tahun 2004", disusun dan diolah kembali

Tabel L.8.8
JUMLAH DAN PERKEMBANGAN SERTA PROPORSI PAD, APBD, APBD, DAN PDRB
KABUPATEN SIDOARJO TAHUN 2000-2004

Tahun	Jumlah (000 000 000 Rp)			Proporsi(%)			Pertumbuhan Setahun(%)		
	PAD	APBD	PDRB	PAD/APBD	APBD/PDRB	APBD/PDRB	PAD	APBD	PDRB
2000	41,66	175,64	9.014,05	23,72	1,95	-	-	-	-
2001	69,79	287,2	18.687,6	24,30	1,54	67,52	63,52	107,32	
2002	86,42	496,33	21.534,95	17,41	2,30	23,83	72,82	15,24	
2003	115,54	585,69	24.506,32	19,73	2,39	33,70	18,00	13,80	
2004	128,83	658,5	29.139,76	19,56	2,26	11,50	12,43	18,91	
Jumlah	442,24	2.203,36	102.882,7	104,72	10,44	xxx	xxx	xxx	xxx
Rata-rata	88,44	440,67	20.576,54	20,94	2,09	34,14	41,69	38,81	

Sumber : BPS, "Indikator Makro Sosial Ekonomi tahun 2004", disusun dan diolah kembali

Tabel L.8.9
JUMLAH DAN PERKEMBANGAN SERTA PROPORSI PAD, APBD, DAN PDRB
KABUPATEN TULUNGAGUNG TAHUN 2000-2004

Tahun	Jumlah (000 000 000 Rp)			Proporsi(%)			Pertumbuhan Setahun(%)		
	PAD	APBD	PDRB	PAD/APBD	APBD/PDRB		PAD	APBD	PDRB
2000	6,86	111,06	3.879,12	6,18	2,86	-	-	-	-
2001	11,93	256,28	5.708,48	4,66	4,49	73,91	130,76	47,16	
2002	13,38	328,08	6.494,49	4,08	5,05	12,15	28,02	13,77	
2003	21,3	261,36	7.220,79	8,15	3,62	59,19	-20,34	11,18	
2004	26,89	461,27	8.191,78	5,83	5,63	26,24	76,49	13,45	
Jumlah	80,36	1.418,05	31.494,66	28,89	21,65	xxx	xxx	xxx	xxx
Rata-rata	16,07	283,61	6.298,93	5,78	4,33	42,87	53,73	21,39	

Sumber : BPS, "Indikator Makro Sosial Ekonomi tahun 2004", disusun dan diolah kembali

Tabel L.8.10
JUMLAH DAN PERKEMBANGAN SERTA PROPORSI PAD, APBD, DAN PDRB
KOTA KEDIRI TAHUN 2000-2004

Tahun	Jumlah (000 000 000 Rp)			Proporsi(%)			Pertumbuhan Setahun(%)		
	PAD	APBD	PDRB	PAD/APBD	APBD/PDRB		PAD	APBD	PDRB
2000	7,87	55,78	62.439,61	14,11	0,09		-	-	-
2001	13,71	63	20.574,8	21,76	0,31	74,21	12,94	-67,05	
2002	20,96	218,43	22.338,99	9,60	0,98	52,88	246,71	8,57	
2003	33,72	191,82	26.210,59	17,58	0,73	60,88	-12,18	17,33	
2004	36,29	236,2	29.357,17	15,36	0,80	7,62	23,14	12,00	
Jumlah	112,55	765,23	160.921,2	78,41	2,91	xxx	xxx	xxx	
Rata-rata	22,51	153,04	32.184,23	15,68	0,58	48,90	67,65	-7,28	

Sumber : BPS, "Indikator Makro Sosial Ekonomi tahun 2004", disusun dan diolah kembali

Tabel L.8.11
JUMLAH DAN PERKEMBANGAN SERTA PROPORSI PAD, APBD, DAN PDRB
KOTA MADIUN TAHUN 2000-2004

Tahun	Jumlah (000 000 000 Rp)			Proporsi(%)			Pertumbuhan Setahun(%)		
	PAD	APBD	PDRB	PAD/APBD	APBD/PDRB	APBD/PDRB	PAD	APBD	PDRB
2000	4,73	47,5	6.774,91	9,96	0,70	-	-	-	-
2001	9,92	216,03	838,5	4,59	25,76	109,73	354,80	-87,62	-
2002	16,64	341,55	991,89	4,87	34,43	67,74	58,10	18,29	-
2003	19,47	243,22	1.128,61	8,01	21,55	17,01	-28,79	13,78	-
2004	16,52	261,21	1.288,83	6,32	20,27	-15,15	7,40	14,20	-
Jumlah	67,28	1.109,51	11.022,74	33,75	102,72	xxx	xxx	xxx	xxx
Rata-rata	13,45	221,90	2204,54	6,75	20,54	44,83	97,88	-10,34	-

Sumber : BPS, "Indikator Makro Sosial Ekonomi tahun 2004", disusun dan diolah kembali

Tabel L.8.12
JUMLAH DAN PERKEMBANGAN SERTA PROPORSI PAD, APBD, DAN PDRB
KOTA MALANG TAHUN 2000-2004

Tahun	Jumlah (000 000 000 Rp)			Proporsi(%)			Pertumbuhan Setahun(%)		
	PAD	APBD	PDRB	PAD/APBD	APBD/PDRB		PAD	APBD	PDRB
2000	16,54	96,19	8.308,48	17,20	1,16	-	-	-	-
2001	27,99	177,34	9.472,31	15,78	1,87	69,23	84,36	14,01	14,01
2002	39,64	287,9	10.864,85	13,77	2,65	41,62	62,34	14,70	14,70
2003	42,07	331,37	12.109,52	12,70	2,74	6,13	15,10	11,46	11,46
2004	50,01	352,64	13.877,99	14,18	2,54	18,87	6,42	14,60	14,60
Jumlah	176,25	1.245,44	54.633,15	73,62	10,96	xxx	xxx	xxx	xxx
Rata-rata	35,25	249,08	10.926,63	14,72	2,19	33,96	42,06	13,69	13,69

Sumber : BPS, "Indikator Makro Sosial Ekonomi tahun 2004" , disusun dan diolah kembali

Lampiran 9
JUMLAH, DISTRIBUSI, DAN
PERKEMBANGAN REALISASI
PAD

Lampiran 9 : Jumlah, Distribusi dan Perkembangan Realisasi PAD

Tabel L.9.1
**JUMLAH, DISTRIBUSI DAN PERKEMBANGAN REALISASI PAD
 KABUPATEN BANGKALAN TAHUN 2000-2004**

NO	Pendapatan Asli Daerah	2000 (Jutaan Rp)	(%)	2001 (Jutaan Rp)	(%)	2002 (Jutaan Rp)	(%)	2003 (Jutaan Rp)	(%)	2004 (Jutaan Rp)	Pertumbuhan Setahun (%)
1	Pajak Daerah	650,75	15,43	1.594,82	19,99	3.122,43	22,02	4.520,28	21,66	5.044,03	24,52
2	Restribusi Daerah	3.392,29	80,42	4.891,90	61,33	7.283,08	51,36	9.820,31	47,05	10.024,87	48,74
3	Bagian Laba Perusahaan Daerah	50,00	1,19	58,60	0,73	248,78	1,75	296,23	1,42	331,56	1,61
4	Penerimaan Lain-Lain	125,00	2,96	1.431,10	17,94	3.526,78	24,87	6.236,26	29,88	5.167,90	25,13
	Jumlah	4.218,04	100,00	7.976,42	100,00	14.181,07	100,00	20.873,08	100,00	20.568,36	100,00

Sumber : Propinsi Jawa Timur. "Jawa Timur Dalam Angka Tahun 2005", disusun dan diolah kembali

Tabel L.9.2
JUMLAH, DISTRIBUSI DAN PERKEMBANGAN REALISASI PAD
KABUPATEN BANYUWANGI TAHUN 2000-2004

NO	Pendapatan Asli Daerah	2000 (Jutaan Rp)	(%)	2001 (Jutaan Rp)	(%)	2002 (Jutaan Rp)	(%)	2003 (Jutaan Rp)	(%)	2004 (Jutaan Rp)	Pertumbuhan Setahun (%)
1	Pajak Daerah	3.773,28	36,45	6.044,95	33,41	8.492,59	23,98	15.984,91	35,54	13.182,51	36,34
2	Restribusi Daerah	5.915,44	57,14	9.045,43	49,99	14.499,57	40,93	13.940,89	31,00	16.999,09	46,86
3	Bagian Laba Perusahaan Daerah	125,00	1,21	160,00	0,88	2.785,39	7,86	1.099,06	2,44	2.330,41	6,42
4	Penerimaan Lain-Lain	539,15	5,21	2.843,00	15,71	9.645,05	27,23	13.949,00	31,02	3.767,13	10,38
	Jumlah	10.352,87	100,00	18.093,38	100,00	35.422,60	100,00	44.973,86	100,00	36.279,14	44,54

Sumber : Propinsi Jawa Timur. "Jawa Timur Dalam Angka Tahun 2005", disusun dan diolah kembali

Tabel L.9.3
JUMLAH, DISTRIBUSI DAN PERKEMBANGAN REALISASI PAD
KABUPATEN KEDIRI TAHUN 2000-2004

NO	Pendapatan Asli Daerah	2000 (Jutaan Rp)	(%)	2001 (Jutaan Rp)	(%)	2002 (Jutaan Rp)	(%)	2003 (Jutaan Rp)	(%)	2004 (Jutaan Rp)	%	Pertumbuhan Setahun (%)
1	Pajak Daerah	3.959,35	33,75	5.610,31	32,00	6.544,91	28,97	11.246,00	33,88	13.194,00	38,62	36,88
2	Restribusi Daerah	7.046,41	60,06	9.280,56	52,93	11.228,53	49,70	16.285,00	49,06	16.889,00	49,43	25,36
3	Bagian Laba Perusahaan Daerah	264,08	2,25	398,45	2,27	936,97	4,15	1.072,00	3,23	816,00	2,39	44,14
4	Penerimaan Lain-Lain	462,24	3,94	2.242,77	12,79	3.881,83	17,18	4.592,00	13,83	3.268,00	9,56	111,93
	Jumlah	11.732,08	100,00	17.532,09	100,00	22.592,24	100,00	33.195,00	100,00	34.167,00	100,00	32,04

Sumber : Propinsi Jawa Timur. "Jawa Timur Dalam Angka Tahun 2005", disusun dan diolah kembali

Tabel L.9.4
JUMLAH, DISTRIBUSI DAN PERKEMBANGAN REALISASI PAD
KABUPATEN MADIUN TAHUN 2000-2004

NO	Pendapatan Asli Daerah	2000 (Jutaan Rp)	(%)	2001 (Jutaan Rp)	(%)	2002 (Jutaan Rp)	(%)	2003 (Jutaan Rp)	(%)	2004 (Jutaan Rp)	Pertumbuhan Setahun (%)
1	Pajak Daerah	1.049,53	31,93	1.846,25	28,34	3.375,35	29,53	6.265,32	28,08	4.976,98	24,89
2	Restribusi Daerah	1.336,33	40,65	2.048,55	31,44	2.969,68	25,98	7.907,38	35,44	7.534,27	37,68
3	Bagian Laba Perusahaan Daerah	10,80	0,33	18,42	0,28	32,09	0,28	232,50	1,04	198,83	0,99
4	Penerimaan Lain-Lain	890,49	27,09	2.602,38	39,94	5.051,45	44,20	7.907,00	35,44	7.285,09	83,75
	Jumlah	3.287,15	100,00	6.515,60	100,00	11.428,57	100,00	22.312,20	100,00	19.995,17	64,62

Sumber : Propinsi Jawa Timur. "Jawa Timur Dalam Angka Tahun 2005", disusun dan diolah kembali

Tabel L.9.5
JUMLAH, DISTRIBUSI DAN PERKEMBANGAN REALISASI PAD
KABUPATEN MOJOKERTO TAHUN 2000-2004

NO	Pendapatan Asli Daerah	2000 (Jutaan Rp)	(%)	2001 (Jutaan Rp)	(%)	2002 (Jutaan Rp)	(%)	2003 (Jutaan Rp)	(%)	2004 (Jutaan Rp)	Pertumbuhan Setahun (%)
1	Pajak Daerah	6.550,73	56,36	8.888,41	58,09	10.711,16	46,65	12.285,38	49,26	17.710,65	52,01
2	Restribusi Daerah	3.837,25	33,01	4.444,04	29,04	8.851,65	38,55	3.740,19	15,00	14.125,22	41,48
3	Bagian Laba Perusahaan Daerah	79,00	0,68	132,92	0,87	295,12	1,29	694,59	2,78	1.033,31	93,60
4	Penerimaan Lain-Lain	1.156,30	9,95	1.835,81	12,00	3.103,55	13,52	8.222,00	32,96	1.180,89	51,78
	Jumlah	11.623,28	100,00	15.301,18	100,00	22.961,48	100,00	24.942,16	100,00	34.050,07	100,00

Sumber : Propinsi Jawa Timur. "Jawa Timur Dalam Angka Tahun 2005", disusun dan diolah kembali

Tabel L.9.6
JUMLAH, DISTRIBUSI DAN PERKEMBANGAN REALISASI PAD
KABUPATEN PAMEKASAN TAHUN 2000-2004

N O	Pendapatan Asli Daerah	2000 (Jutaan Rp)	(%)	2001 (Jutaan Rp)	(%)	2002 (Jutaan Rp)	(%)	2003 (Jutaan Rp)	(%)	2004 (Jutaan Rp)	Pertumbuhan Setahun (%)
1	Pajak Daerah	1.090,24	24,94	1.669,88	7960,03	2.952,64	25,61	3.731,00	25,36	4.363,48	25,98
2	Restribusi Daerah	3.005,25	68,74	4.762,79	7960,03	4.893,36	42,45	5.282,00	35,90	7.329,43	43,64
3	Bagian Laba Perusahaan Daerah	12,82	0,29	1,00	7960,03	208,18	1,81	150,00	1,02	310,12	1,85
4	Penerimaan Lain-Lain	263,81	6,03	1.527,36	7960,03	3.472,95	30,13	5.549,00	37,72	4.791,89	28,53
	Jumlah	4.372,12	100,00	7.961,03	31840,11	11.527,13	100,00	14.712,00	100,00	16.794,92	100,00

Sumber : Propinsi Jawa Timur. "Jawa Timur Dalam Angka Tahun 2005", disusun dan diolah kembali

Tabel L.9.7
JUMLAH, DISTRIBUSI DAN PERKEMBANGAN REALISASI PAD
KABUPATEN PROBOLINGGO TAHUN 2000-2004

NO	Pendapatan Asli Daerah	2000 (Jutaan Rp)	(%)	2001 (Jutaan Rp)	(%)	2002 (Jutaan Rp)	(%)	2003 (Jutaan Rp)	(%)	2004 (Jutaan Rp)	Pertumbuhan Setahun (%)
1	Pajak Daerah	2.475,46	48,17	3.778,99	43,43	4.069,69	27,44	5.413,00	46,76	6.461,20	33,03
2	Restribusi Daerah	1.997,78	38,88	3.243,86	37,28	4.348,37	29,32	4.992,00	43,13	6.678,16	34,14
3	Bagian Laba Perusahaan Daerah	13,35	0,26	24,00	0,28	34,00	0,23	37,00	0,32	197,44	1,01
4	Penerimaan Lain-Lain	652,33	12,69	1.654,96	19,02	6.380,14	43,02	1.133,00	9,79	6.224,98	31,82
	Jumlah	5.138,92	100,00	8.701,81	100,00	14.832,20	100,00	11.575,00	100,00	19.561,78	100,00

Sumber : Propinsi Jawa Timur. "Jawa Timur Dalam Angka Tahun 2005", disusun dan diolah kembali

Tabel L.9.8
JUMLAH, DISTRIBUSI DAN PERKEMBANGAN REALISASI PAD
KABUPATEN SIDOARJO TAHUN 2000-2004

NO	Pendapatan Asli Daerah	2000 (Jutaan Rp)	(%)	2001 (Jutaan Rp)	(%)	2002 (Jutaan Rp)	(%)	2003 (Jutaan Rp)	(%)	2004 (Jutaan Rp)	Pertumbuhan Setahun (%)
1	Pajak Daerah	13.762,50	41,52	28.718,28	41,15	41.573,85	48,49	41041,67	56,10	65.375,33	55,05
2	Restribusi Daerah	16.327,53	49,25	36.240,02	51,93	37.105,63	43,28	14250,79	19,48	43.529,89	36,65
3	Bagian Laba Perusahaan Daerah	576,50	1,74	1.204,21	1,73	2.762,70	3,22	2606,58	3,56	2.826,44	2,38
4	Penerimaan Lain-Lain	2.483,22	7,49	3.629,68	5,20	4.296,38	5,01	15255,00	20,85	7.026,33	5,92
	Jumlah	33.149,75	100,00	69.792,19	100,00	85.738,56	100,00	73.154,04	100,00	100.00%	100,00

Sumber : Propinsi Jawa Timur. "Jawa Timur Dalam Angka Tahun 2005", disusun dan diolah kembali

Tabel L.9.9
JUMLAH, DISTRIBUSI DAN PERKEMBANGAN REALISASI PAD
KABUPATEN TULUNGAGUNG TAHUN 2000-2004

NO	Pendapatan Asli Daerah	2000 (Jutaan Rp)	(%)	2001 (Jutaan Rp)	(%)	2002 (Jutaan Rp)	(%)	2003 (Jutaan Rp)	(%)	2004 (Jutaan Rp)	Pertumbuhan Setahun (%)
1	Pajak Daerah	2.301,66	33,33	3.484,52	29,21	5.402,66	29,01	6.727,00	31,52	8.814,00	32,77
2	Restribusi Daerah	4.337,89	62,82	7.413,73	62,15	11.037,93	59,26	12.141,00	56,90	17.344,00	64,49
3	Bagian Laba Perusahaan Daerah	15,00	0,22	75,16	0,63	352,06	1,89	429,00	2,01	349,00	1,30
4	Penerimaan Lain-Lain	250,85	3,63	955,45	8,01	1.833,53	9,84	2.042,00	9,57	388,00	1,44
	Jumlah	6.905,40	100,00	11.928,86	100,00	18.626,18	100,00	21.339,00	100,00	26.895,00	100,00

Sumber : Propinsi Jawa Timur. "Jawa Timur Dalam Angka Tahun 2005", disusun dan diolah kembali

Tabel L.9.10
JUMLAH, DISTRIBUSI DAN PERKEMBANGAN REALISASI PAD
KOTA KEDIRI TAHUN 2000-2004

NO	Pendapatan Asli Daerah	2000 (Jutaan Rp)	(%)	2001 (Jutaan Rp)	(%)	2002 (Jutaan Rp)	(%)	2003 (Jutaan Rp)	(%)	2004 (Jutaan Rp)	Pertumbuhan Setahun (%)
1	Pajak Daerah	1.278,13	34,19	3.264,56	23,82	5.054,14	23,79	7.442,00	22,07	8.927,00	24,60
2	Restribusi Daerah	1.856,34	49,65	3.046,71	22,23	3.780,49	17,79	4.303,00	12,76	4.556,00	26,98
3	Bagian Laba Perusahaan Daerah	79,00	2,11	1,00	0,01	157,06	0,74	109,00	0,32	115,00	3870,54
4	Penerimaan Lain-Lain	525,03	14,04	7.393,25	53,95	12.255,29	57,68	21.865,00	64,84	22.694,00	364,03
	Jumlah	3.738,50	100,00	13.705,52	100,01	21.246,98	100,00	33.719,00	100,00	36.292,00	96,99

Sumber : Propinsi Jawa Timur. "Jawa Timur Dalam Angka Tahun 2005", disusun dan diolah kembali

Tabel L.9.11
JUMLAH, DISTRIBUSI DAN PERKEMBANGAN REALISASI PAD
KOTA MADIUN TAHUN 2000-2004

NO	Pendapatan Asli Daerah	2000 (Jutaan Rp)	(%)	2001 (Jutaan Rp)	(%)	2002 (Jutaan Rp)	(%)	2003 (Jutaan Rp)	(%)	2004 (Jutaan Rp)	Pertumbuhan Setahun (%)
1	Pajak Daerah	1.278,13	34,19	2.570,99	25,92	3.703,65	22,37	4.491,00	23,07	5.618,95	33,75
2	Restribusi Daerah	1.856,34	49,65	2.503,46	25,24	2.799,21	16,91	4.014,00	20,62	5.002,98	30,05
3	Bagian Laba Perusahaan Daerah	79,00	2,11	70,35	0,71	364,61	2,20	730,00	3,75	683,12	4,10
4	Penerimaan Lain-Lain	525,03	14,04	4.773,17	48,13	9.686,71	58,52	10.236,00	52,57	5.342,32	32,09
	Jumlah	3.738,50	100,00	9.917,97	100,00	16.554,18	100,00	19.471,00	100,00	16.647,37	100,00

Sumber : Propinsi Jawa Timur. "Jawa Timur Dalam Angka Tahun 2005", disusun dan diolah kembali

Tabel L.9.12
JUMLAH, DISTRIBUSI DAN PERKEMBANGAN REALISASI PAD
KOTA MALANG TAHUN 2000-2004

NO	Pendapatan Asli Daerah	2000 (Jutaan Rp)	(%)	2001 (Jutaan Rp)	(%)	2002 (Jutaan Rp)	(%)	2003 (Jutaan Rp)	(%)	2004 (Jutaan Rp)	Pertumbuhan Setahun (%)
1	Pajak Daerah	7.030,32	42,50	13.284,94	47,47	19.389,93	48,80	14.354,58	56,93	26.409,53	52,81
2	Restribusi Daerah	6.004,28	36,30	9.751,68	34,84	13.005,37	32,73	4.076,41	16,17	15.408,37	30,81
3	Bagian Laba Perusahaan Daerah	2.014,15	12,18	3.412,50	12,19	4.019,38	10,12	3.396,23	13,47	4.148,92	8,30
4	Penerimaan Lain-Lain	1.493,40	9,03	1.537,94	5,50	3.318,61	8,35	3.389,00	13,44	4.040,48	8,08
	Jumlah	16.542,15	100,00	27.987,06	100,00	39.733,29	100,00	25.216,22	100,00	50.007,30	100,00

Sumber : Propinsi Jawa Timur. "Jawa Timur Dalam Angka Tahun 2005", disusun dan diolah kembali

