

**PENGARUH PERENCANAAN ANGGARAN, PARTISIPASI  
ANGGARAN DAN EVALUASI ANGGARAN TERHADAP  
KINERJA ORGANISASI DIMODERASI  
OLEH STANDAR BIAYA  
(Studi Kasus pada Pemerintah Daerah Kabupaten Klaten)**

**SKRIPSI**

**Diajukan Kepada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam  
Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta  
Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Guna  
Memperoleh Gelar Sarjana Akuntansi**



**Oleh:**

**ANANDA PUTRI WIBOWO  
NIM. 19.52.21.144**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI SYARIAH  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN MAS SAID SURAKARTA  
2023**

**PENGARUH PERENCANAAN ANGGARAN, PARTISIPASI ANGGARAN  
DAN EVALUASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA ORGANISASI  
DIMODERASI OLEH STANDAR BIAYA  
(Studi Kasus pada Pemerintah Daerah Kabupaten Klaten)**

**SKRIPSI**

Diajukan Kepada  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam  
Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta  
Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Guna  
Memperoleh Gelar Sarjana Akuntansi

Oleh:

**ANANDA PUTRI WIBOWO**  
**NIM. 19.52.21.144**

Surakarta, 03 Januari 2023

Disetujui dan disahkan oleh:  
Dosen Pembimbing Skripsi



**Ade Setiawan, M. Ak., CRA., CRP., CIAP.**  
NIP. 19800712 201403 1 003

## SURAT PERNYATAAN BUKAN PLAGIASI

*Assalamu' aialikum Wr. Wb.*

Yang bertanda tangan di bawah ini:

NAMA : ANANDA PUTRI WIBOWO  
NIM : 19.52.21.144  
JURUSAN : AKUNTANSI SYARIAH  
FAKULTAS : EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

Menyatakan bahwa penelitian skripsi berjudul “PENGARUH PERENCANAAN ANGGARAN, PARTISIPASI ANGGARAN, DAN EVALUASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA ORGANISASI DIMODERASI OLEH STANDAR BIAYA (Studi Kasus pada Pemerintah Daerah Kabupaten Klaten)”

Benar-benar bukan merupakan plagiasi dan belum pernah diteliti sebelumnya. Apabila di kemudian hari diketahui bahwa skripsi ini merupakan plagiasi, saya bersedia menerima sanksi sesuai peraturan yang berlaku.

Demikian surat ini dibuat dengan sesungguhnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

Surakarta, 03 Januari 2023



Ananda Putri Wibowo

## **SURAT PERNYATAAN TELAH MELAKUKAN PENELITIAN**

*Assalamu 'aialikum Wr. Wb.*

Yang bertanda tangan di bawah ini:

NAMA : ANANDA PUTRI WIBOWO  
NIM : 19.52.21.144  
JURUSAN : AKUNTANSI SYARIAH  
FAKULTAS : EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

Terkait penelitian skripsin saya yang berjudul “PENGARUH PERENCANAAN ANGGARAN, PARTISIPASI ANGGARAN, DAN EVALUASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA ORGANISASI DIMODERASI OLEH STANDAR BIAYA (STUDI KASUS PADA PEMERINTAH DAERAH KABUPATEN KLATEN)”

Dengan ini saya menyatakan bahwa saya benar-benar telah melakukan penelitian dan pengambilan data dari Pemerintah Daerah Kabupaten Klaten. Apabila di kemudian hari diketahui bahwa skripsi ini menggunakan data yang tidak sesuai dengan data yang sebenarnya, saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Demikian surat ini dibuat dengan sesungguhnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

*Wassalamu 'alaikum Wr. Wb.*

Surakarta, 03 Januari 2023



Ananda Putri Wibowo

Ade Setiawan, M. Ak., CRA., CRP., CIAP.  
Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam  
Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta

NOTA DINAS

Hal : Skripsi  
Sdr : Ananda Putri Wibowo

Kepada Yang Terhormat  
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Raden Mas  
Said Surakarta  
Di Surakarta

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Dengan hormat, bersama ini kami sampaikan bahwa setelah menelaah dan mengadakan perbaikan seperlunya, kami memutuskan bahwa skripsi saudara Ananda Putri Wibowo, NIM: 19.52.21.144 yang berjudul:

PENGARUH PERENCANAAN ANGGARAN, PARTISIPASI ANGGARAN,  
DAN EVALUASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA ORGANISASI  
DIMODERASI OLEH STANDAR BIAYA (Studi Kasus pada Pemerintah Daerah  
Kabupaten Klaten)

Sudah dapat dimunaqasahkan sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Akuntansi (S. Ak).

Oleh karena itu kami mohon agar skripsi tersebut segera dimunaqasahkan dalam waktu dekat.

Demikian, atas dikabulkannya permohonan ini disampaikan terimakasih.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

Surakarta, 03 Januari 2023  
Dosen Pembimbing Skripsi



Ade Setiawan, M. Ak., CRA., CRP., CIAP.  
NIP. 19800712 201403 1 003

**PENGESAHAN**

**PENGARUH PERENCANAAN ANGGARAN, PARTISIPASI ANGGARAN,  
DAN EVALUASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA ORGANISASI  
DIMODERASI OLEH STANDAR BIAYA  
(Studi Kasus pada Pemerintah Daerah Kabupaten Klaten)**

Oleh:

**ANANDA PUTRI WIBOWO**  
**NIM. 19.52.21.144**

Telah dinyatakan lulus dalam ujian munaqosah  
pada hari Senin tanggal 06 Februari 2023 / 15 Rajab 1444 H dan dinyatakan  
telah memenuhi persyaratan guna memperoleh gelar Sarjana Akuntansi

Dewan Penguji :

Penguji I (Merangkap Ketua Sidang)  
Devi Narulitasari, M. Si.  
NIP. 19890717 201903 2 019




---

Penguji II  
Marita Kusuma Wardani, S. E., M. Si., Ak., C.A.  
NIP. 19740302 200003 2 003



---

Penguji III  
Fahri Ali Ahzar, M. Si.  
NIK. 19910513 201701 1 124



---

Mengetahui,  
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam  
Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta



  
Dr. M. Rahmawan Arifin, M. Si.  
NIP. 19720304 200112 1 004

## **MOTTO**

“Maka sesungguhnya bersama kesulitan itu ada kemudahan. Sesungguhnya bersama kesulitan itu ada kemudahan” (Q.S Al-Insyirah: 5-6)

“Menyia-nyiakan waktu lebih buruk dari kematian. Karena kematian memisahkanmu dari dunia, sementara menyia-nyiakan waktu memisahkanmu dari Allah” (Imam bin Al Qayim)

“Hanya ada dua pilihan untuk memenangkan kehidupan: keberanian, atau keikhlasan. Jika tidak berani, ikhlaslah menerimannya. jika tidak ikhlas, beranilah mengubahnya”

## **PERSEMBAHAN**

*Alhamdulillah*, atas berkat rahmat Allah SWT

Karya yang sederhana ini telah mampu terselesaikan

Kupersembahkan dengan segenap cinta dan doa atas karya ini kepada:

Ibu, Bapak, Kakak, dan seluruh keluarga yang telah memberikan doa dan dukungan selama ini.

Teman-teman saya dan seseorang yang telah memberi semangat dan dukungan selama ini.

Terimakasih banyak untuk keluarga besar UIN Raden Mas Said Surakarta khususnya Prodi Akuntansi Syariah yang telah memberikan ilmu hingga menghantarkan terselesaikannya studi yang saya tempuh saat ini.



## KATA PENGANTAR

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Segala puji dan syukur bagi Allah SWT yang melimpahkan rahmat, karunia dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “PENGARUH PERENCANAAN ANGGARAN, PARTISIPASI ANGGARAN, DAN EVALUASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA ORGANISASI DIMODERASI OLEH STANDAR BIAYA (STUDI KASUS PADA PEMERINTAH DAERAH KABUPATEN KLATEN)”. Skripsi ini disusun untuk menyelesaikan Studi Jenjang Strata 1 (S1) Jurusan Akuntansi Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Raden Mas Said Surakarta.

Penulis menyadari sepenuhnya, telah banyak mendapat dukungan, bimbingan, dan dorongan dari berbagai pihak yang telah menyumbangkan pikiran, waktu, dan sebagainya dalam penyusunan skripsi ini. Oleh karena itu, pada kesempatan kali ini dengan sepuh hari mengucapkan terimakasih kepada:

1. Prof. Dr. H. KRH Mudofir Widyonagoro S. Ag., M. Pd., selaku Rektor Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta.
2. Dr. M. Rahmawan Arifin, S. E., M. Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam.
3. Fitri Laela Wijayati, S. E, M. Si. Ak., selaku Koordinator Prodi Akuntansi Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam.
4. Ade Setiawan, M. Ak., CRA., CRP., CIAP., selaku dosen pembimbing skripsi yang telah banyak memberikan banyak perhatian dan bimbingan selama penulis menyelesaikan skripsi.

5. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Raden Mas Said Surakarta yang memberikan bekal ilmu yang bermanfaat bagi penulis.
6. Pihak Pemerintah Daerah Kabupaten Klaten, terimakasih atas pemberian izin dan dukungan bagi peneliti.
7. Ibu dan Bapak, terimakasih atas doa, cinta, dan pengorbanan yang tidak pernah ada habisnyas, kasih sayangmu yang senantiasa tidak akan pernah kulupakan.
8. Kakakku tersayang yang telah memberi doa dan dukungan kepada penulis.
9. Sahabat-sahabatku dan teman-teman Akuntansi Syariah angkatan 2019 yang telah memberikan semangat dan dukungan kepada penulis selama penulis menempuh studi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Raden Mas Said Surakarta.
10. Semua pihak yang ikut membantu dalam penulisan ini, dan seseorang yang telah menemani, memberikan semangat, dan motivasi sehingga terselesaikan skripsi ini.

Terhadap semuanya tiada kiranya penulis dapat membalasnya, hanya doa serta puji syukur kepada Allah SWT. semoga diberikan balasan kebaikan kepada semuanya, aamiin.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

Surakarta, .....

Penulis

## **ABSTRACT**

*The purpose of this study was to find out: (1) does budget planning have a positive effect on organizational performance of the Klaten Regency Regional Government, (2) does budget participation have a positive effect on organizational performance of the Klaten Regency Regional Government, (3) does budget evaluation have a positive effect on organizational performance Klaten Regency Regional Government, (4) whether the cost standard is able to strengthen the moderating effect of budget planning on the organizational performance of the Klaten Regency Regional Government, (5) whether the cost standard is able to strengthen the moderating influence of budget participation on the organizational performance of the Klaten Regency Regional Government, (6) is the standard costs are able to strengthen the effect of moderating budget evaluations on organizational performance of the Klaten Regency Regional Government.*

*This type of research is a quantitative descriptive study, using multiple linear regression analysis techniques and moderated regression analysis. The population in this study were SKPD employees of Klaten Regency who had something to do with the preparation and evaluation of the budget, namely the Regional Government Budget Team (TAPD), with a total sample of 133 people. The sampling technique uses a purposive sampling approach. The data collection technique used was a questionnaire using a Likert scale.*

*The results of this study indicate that budget planning, budget participation and budget evaluation have a positive and significant effect on organizational performance. The interaction between cost standards can weaken the effect of budget planning on organizational performance, and the interaction between cost standards strengthens the effect of budgetary participation and budget evaluation on organizational performance.*

*Keywords: Budget Planning, Budget Participation, Budget Evaluation, Cost Standards, Organizational Performance.*

## ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui: (1) apakah perencanaan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi Pemerintah Daerah Kabupaten Klaten, (2) apakah partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi Pemerintah Daerah Kabupaten Klaten, (3) apakah evaluasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi Pemerintah Daerah Kabupaten Klaten, (4) apakah standar biaya mampu memperkuat pengaruh moderasi perencanaan anggaran terhadap kinerja organisasi Pemerintah Daerah Kabupaten Klaten, (5) apakah standar biaya mampu memperkuat pengaruh moderasi partisipasi anggaran terhadap kinerja organisasi Pemerintah Daerah Kabupaten Klaten, (6) apakah standar biaya mampu memperkuat pengaruh moderasi evaluasi anggaran terhadap kinerja organisasi Pemerintah Daerah Kabupaten Klaten.

Jenis penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kuantitatif, menggunakan teknik analisis regresi linear berganda dan *moderated regression analysis*. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan SKPD Kabupaten Klaten yang ada hubungannya dengan pembuatan dan evaluasi anggaran yaitu Tim Anggaran Pemerintah Daerah (TAPD), dengan jumlah sampel 133 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan pendekatan *purposive sampling*. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner dengan menggunakan skala likert.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perencanaan anggaran, partisipasi anggaran dan evaluasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Interaksi antara standar biaya mampu memperlemah pengaruh perencanaan anggaran terhadap kinerja organisasi, dan interaksi antara standar biaya memperkuat pengaruh partisipasi anggaran dan evaluasi anggaran terhadap kinerja organisasi.

Kata kunci: Perencanaan Anggaran, Partisipasi Anggaran, Evaluasi Anggaran, Standar Biaya, Kinerja Organisasi.

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN DOSEN PEMBIMBING .....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN BUKAN PLAGIASI.....</b>	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN TELAH MELAKUKAN PENELITIAN.....</b>	<b>iv</b>
<b>HALAMA NOTA DINAS .....</b>	<b>v</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN.....</b>	<b>vi</b>
<b>MOTTO .....</b>	<b>vii</b>
<b>PERSEMBAHAN.....</b>	<b>viii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>ix</b>
<b><i>ABSTRACT</i> .....</b>	<b>xi</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xvi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xviii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xix</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Identifikasi Masalah .....	8
1.3. Batasan Masalah.....	8
1.4. Rumusan Masalah .....	9
1.5. Tujuan Penelitian.....	9
1.6. Manfaat Penelitian.....	10
1.7. Jadwal Penelitian .....	11
1.8. Sistematika Penulisan Skripsi .....	11

<b>BAB II LANDASAN TEORI .....</b>	<b>13</b>
2.1. Kajian Teori.....	13
2.1.1. <i>Agency Theory</i> .....	13
2.1.2. <i>Goal Setting Theory</i> .....	15
2.1.3. Kinerja Organisasi.....	16
2.1.4. Perencanaan Anggaran.....	18
2.1.5. Partisipasi Anggaran .....	20
2.1.6. Evaluasi Anggaran .....	23
2.1.7. Standar Biaya .....	24
2.2. Hasil Penelitian yang Relevan.....	26
2.3. Kerangka Berpikir .....	32
2.4. Hipotesis.....	32
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>40</b>
3.1. Waktu dan Wilayah Penelitian .....	40
3.2. Jenis Penelitian .....	40
3.3. Populasi dan Sampel .....	40
3.4. Teknik Pengambilan Sampel.....	41
3.5. Data dan Sumber Data.....	43
3.6. Teknik Pengumpulan Data .....	43
3.7. Variabel Penelitian .....	44
3.8. Definisi Operasional Variabel Penelitian .....	45
3.9. Teknik Analisis Data .....	46
<b>BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>55</b>
4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian .....	55
4.2. Pengujian dan Hasil Analisis Data .....	62
<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>95</b>
5.1. Kesimpulan.....	95
5.2. Keterbatasan Penelitian .....	96

5.3. Saran-saran .....	97
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>99</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>105</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Hasil Penelitian yang Relevan.....	26
Tabel 3. 1 Pengambilan Sampel Pejabat Struktural SKPD Kabupaten Klaten ...	42
Tabel 3. 2 Skala Likert .....	44
Tabel 3. 3 Definisi Operasional Variabel Penelitian.....	45
Tabel 4. 1 Jumlah Pegawai Negeri Sipil Menurut Jabatan dan Jenis Kelamin di Pemerintah Daerah Kabupaten Klaten Tahun 2020-2021.....	58
Tabel 4. 2 Jumlah Pegawai Negeri Sipil Menurut Tingkat Kepangkatan dan Jenis Kelamin di Pemerintah Daerah Kabupaten Klaten Tahun 2020-2021	59
Tabel 4. 3 Hasil Pengumpulan Data.....	63
Tabel 4. 4 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	63
Tabel 4. 5 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	64
Tabel 4. 6 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan .....	64
Tabel 4. 7 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	65
Tabel 4. 8 Hasil Uji Statistik Deskriptif.....	65
Tabel 4. 9 Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Organisasi (Y) .....	68
Tabel 4. 10 Hasil Uji Validitas Variabel Perencanaan Anggaran ( $X_1$ ) .....	68
Tabel 4. 11 Hasil Uji Validitas Variabel Partisipasi Anggaran ( $X_2$ ).....	69
Tabel 4. 12 Hasil Uji Validitas Variabel Evaluasi Anggaran ( $X_3$ ).....	69
Tabel 4. 13 Hasil Uji Validitas Variabel Standar Biaya (Z) .....	70
Tabel 4. 14 Hasil Uji Reliabilitas .....	71
Tabel 4. 15 Hasil Uji Normalitas <i>One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test</i> .....	72



Tabel 4. 16 Hasil Uji Multikolinearitas.....	73
Tabel 4. 17 Hasil Uji Heteroskedastisitas - <i>Uji Glejser</i> .....	74
Tabel 4. 18 Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) I.....	75
Tabel 4. 19 Hasil Uji F - Uji Simultan II .....	76
Tabel 4. 20 Hasil Uji t – Uji Parsial I.....	76
Tabel 4. 21 Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) II .....	79
Tabel 4. 22 Hasil Uji F - Uji Simultan II .....	80
Tabel 4. 23 Hasil Uji t – Uji Parsial II .....	80

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir .....	32
Gambar 4. 1 Peta Kabupaten Klaten .....	56
Gambar 4. 2 Struktur Organisasi Pemerintah Daerah Kabupaten Klaten .....	57
Gambar 4. 3 Hasil Uji <i>Normal Probability Plot</i> .....	72

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1: Jadwal Penelitian .....	106
Lampiran 2: Kuesioner Penelitian.....	108
Lampiran 3: Rekapitulasi Data Hasil Penyebaran Angket/Kuesioner .....	113
Lampiran 4: Hasil Uji Validitas .....	115
Lampiran 5: Hasil Uji Reliabilitas .....	120
Lampiran 6: Hasil Uji Asumsi Klasik.....	124
Lampiran 7: Hasil Uji Hipotesis .....	126
Lampiran 8: Surat Izin Penelitian dari Kampus.....	128
Lampiran 9: Surat Izin Penelitian dari Pemerintah Daerah Kabupaten Klaten ..	129
Lampiran 10: Bukti Cek Plagiarisme.....	131
Lampiran 11: Daftar Riwayat Hidup .....	132

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

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

Kinerja yang dicapai oleh suatu organisasi pada dasarnya adalah prestasi para anggota organisasi itu sendiri, mulai dari tingkat atas sampai pada tingkat bawah. Konsep kinerja pemerintah daerah sendiri muncul ketika institusi pemerintahan mulai mencoba mengenalkan konsep baru dalam pengelolaan urusan publik menjadi *good governance*. Organisasi yang berhasil merupakan organisasi yang memiliki visi dan misi yang jelas serta terukur. Artinya bahwa visi dan misi tidak akan bermakna ketika tidak teraktualisasikan dalam kinerja organisasi dalam kerangka menciptakan *good governance* (Anggraeni, 2009).

(Salbiah & Rizky, 2012)(Salbiah & Rizky, 2012) Dalam upaya mencapai suatu kinerja organisasi dengan baik, maka diperlukannya suatu rencana kerja yang baik, terarah, dan komprehensif, sehingga mudah bagi manajemen untuk mengendalikan kegiatan operasional dari organisasi tersebut. Adapun yang dihasilkan tersebut disajikan dalam anggaran yang disusun oleh manajemen berdasarkan target yang disesuaikan dengan kondisi maupun kebutuhan organisasi, yang periodenya bersifat satu tahun, maupun periode yang bersifat lebih dari satu tahun, dan disusun dengan format tertentu (Salbiah & Rizky, 2012).

Tahap penyusunan anggaran merupakan tahap yang penting karena anggaran yang tidak efektif pada kinerja bisa menggagalkan program yang telah disusun sebelumnya. Penyusunan anggaran seolah-olah merupakan bagian yang terpisah dengan perumusan dengan perencanaan sehingga keberhasilan penerapan anggaran

anggaran tidak sejalan dengan keberhasilan program dan tujuan organisasi. Penganggaran seperti ini tidak bisa menghasilkan anggaran yang efektif sebagai alat manajemen untuk menjembatani pencapaian tujuan organisasi (Basri, 2013).

Terkait proses pengelolaan anggaran oleh aparat pemerintah yang terbilang belum optimal sehingga berakibat pada kinerja organisasi yang seharusnya mendapat perhatian dari pemerintah daerah dimana pemerintah daerah sebagai penerima wewenang dalam mengolah organisasi perlu melakukan pekerjaan sebaik-baiknya untuk mencapai tujuan organisasi dalam hal ini pencapaian kinerja organisasi yang baik.

(Salbiah & Rizky, 2012)(Salbiah & Rizky, 2012)Permasalahan penganggaran yang selama ini terjadi di setiap daerah dalam proses penyusunan, pembahasan sampai pada penetapan anggaran yang termuat dalam Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (APBD) yang disusun berdasarkan kumpulan RKA SKPD, umumnya perhatian DPRD lebih terfokus pada besarnya anggaran. Penentuan anggaran secara *incremental*, penentuan anggaran dipengaruhi oleh nama kegiatan, penentuan anggaran dipengaruhi oleh siapa yang mengajukan anggaran. Hal ini merupakan bentuk dari lemahnya perencanaan anggaran pada pemerintah daerah (Salbiah & Rizky, 2012).

Tak terlepas dari permasalahan anggaran, kinerja organisasi pada Pemerintah Daerah Kabupaten Klaten terbilang kurang optimal hal ini dapat dilihat berdasarkan hasil pemeriksaan Laporan Keuangan Pemerintah Daerah (LKPD) Kabupaten Klaten Tahun 2021, audit Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) yang diterbitkan pada Mei 2022 mendapatkan opini wajar tanpa pengecualian. Akan tetapi, masih ada

pengelolaan keuangan yang perlu ditindaklanjuti yaitu, belanja dana BOS tidak sesuai dengan ketentuan senilai Rp 5,11 M, diantaranya terdapat terdapat realisasi Belanja Honor bagi ASN senilai Rp 3,83 M dan terdapat realisasi Belanja Jasa Pihak Ketiga Non Konsultasi kepada ASN dan pegawai di sekolah senilai Rp 1,28 M. Pengendalian pengelolaan dan penatausahaan persediaan serta sistem informasi persediaan belum memadai, diantaranya Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) belum melaksanakan penatausahaan dan pencatatan persediaan secara tertib dan sistem informasi persediaan pada OPD Puskesmas, instalansi Farmasi Dinas Kesehatan dan RSUD Bagas Waras belum memadai. Penataan usaha dan pengamanan aset tetap pemerintah Kabupaten Klaten belum optimal diantaranya terdapat tujuh bidang tanah milik desa masih tercatat pada KIB A. 12 tanah dan 24 ruas jalan lingkungan belum masuk SK Bupati, serta terdapat aset tetap milik sekolah swasta dan SMA/SMK yang masih tercatat di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten (BPK Jawa Tengah, 2021).

Dapat disimpulkan bahwa pada tahun anggaran 2021 terdapat kesenjangan antara rencana anggaran dan realisasi anggaran yang tidak tercapai pada Pemerintah Daerah Kabupaten Klaten. Rencana anggaran merupakan jumlah yang ditetapkan untuk mendanai pelaksanaan kegiatan/program, dengan pelaksanaan program/kegiatan ini dapat memenuhi kinerja organisasi. Realisasi anggaran akan menunjukkan jumlah anggaran yang digunakan untuk mendanai kegiatan/program yang telah direncanakan. Hal ini menunjukkan bagaimana kinerja dari instansi Pemerintah Daerah Kabupaten Klaten.

Perencanaan anggaran dapat diartikan sebagai suatu proses untuk menentukan tindakan masa depan yang tepat, melalui urutan pilihan (prioritas), dengan memperhitungkan sumber daya yang tersedia pada organisasi. Apabila perencanaan anggaran dilaksanakan sesuai dengan sasaran, maka hal itu akan mempengaruhi tindakan dan mempengaruhi konsekuensinya terhadap sasaran. Sasaran yang dimaksud adalah kinerja organisasi (Ramdhani & Zaenur Anisa, 2017).

Melihat dari permasalahan di atas berupa alokasi anggaran yang tidak sesuai dengan yang semestinya standar biaya dapat memperkuat pengaruh positif perencanaan anggaran dikarenakan standar biaya merupakan upaya untuk mencapai perencanaan anggaran yang baik selain itu menghindarkan terjadinya tumpang tindih (*overlapping*) alokasi belanja, maka menyusun setiap kegiatan secara logis dan menyusun anggaran yang berdasarkan kinerja yang jelas dan terukur menjadi hal penting (Fadilah, 2009).

Tujuan dari anggaran akan lebih dipahami jika pemimpin ikut serta berpartisipasi dalam penyusunan anggaran. Dengan diketahuinya tujuan anggaran tersebut pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi. Capaian atas target anggaran menjadi alat penilaian keberhasilan kinerja organisasi, maka pemimpin akan lebih bersungguh-sungguh dalam penyusunan anggaran dan mengakibatkan meningkatnya kinerja organisasi. Ketika partisipasi penyusunan anggaran tinggi, maka kinerja organisasi juga akan meningkat begitu sebaliknya. Ketika pemimpin turut serta dalam penganggaran dan rancangan anggaran telah disetujui, maka

pemimpin akan bersungguh-sungguh dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan karena merasa memiliki tanggung jawab (Garrison, 2000).

Standar biaya dapat memperkuat pengaruh positif partisipasi anggaran dikarenakan standar biaya merupakan perbandingan antara belanja dengan target kinerjanya. Penerapan standar biaya disini untuk membantu proses penyusunan anggaran belanja suatu program atau kegiatan bagi setiap satuan kerja agar kebutuhan atas suatu kegiatan yang sama tidak berbeda biayanya (Garrison, 2000).

Evaluasi anggaran adalah proses membandingkan antara anggaran yang disusun dengan pelaksanaannya, kemudian dapat diketahui penyimpangan yang terjadi. Penyimpangan-penyimpangan tersebut akan digunakan sebagai dasar untuk mengukur efisiensi serta penilaian terhadap kinerja (Salbiah & Rizky, 2012). Evaluasi anggaran dapat meningkatkan kinerja pemerintah daerah. Kemungkinan perlunya perubahan dapat dilihat dari seberapa lama dan kompleksnya suatu anggaran. Ketika anggaran dievaluasi maka akan didapat perbandingan antara apa yang telah dianggarkan dengan yang dicapai (Yeyen, 2013).

Selain itu, standar biaya dapat memperkuat pengaruh positif evaluasi anggaran dikarenakan standar biaya merupakan dasar untuk mengukur efisiensi serta penilaian kinerja tersebut. (Salbiah & Rizky, 2012).

(Frederica & Augustine, 2020)(Frederica & Augustine, 2020)Beberapa hasil penelitian terdahulu yang meneliti tentang kinerja organisasi antara lain. Pada penelitian yang dilakukan oleh (Frederica & Augustine, 2020) menyatakan bahwa keterlibatan partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja. Perencanaan anggaran memiliki dampak yang menguntungkan terhadap kinerja sekolah.



Pada penelitian yang dilakukan oleh (Supartini dkk., 2020) menyatakan bahwa hasil penelitian ini menunjukkan perencanaan anggaran, partisipasi anggaran, dan evaluasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi, namun tidak ada pengaruh standar biaya terhadap perencanaan anggaran, standar biaya memoderasi dampak partisipasi anggaran terhadap kinerja, dan standar biaya dan evaluasi anggaran mempengaruhi kinerja organisasi. Dalam penelitian (Hutama & Yudianto, 2019) dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran, berpengaruh positif terhadap kinerja instansi Pemerintah Daerah.

Penelitian yang dilakukan oleh (Haslinda, 2016) menyatakan bahwa perencanaan anggaran dan evaluasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Selain itu, dalam pengujian regresi moderasi dengan pendekatan nilai selisih mutlak menunjukkan bahwa standar biaya berpengaruh negatif dan signifikan dalam memoderasi perencanaan anggaran terhadap kinerja organisasi dan standar biaya tidak berpengaruh dalam memoderasi evaluasi anggaran terhadap kinerja organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh (Ermawati, 2017) tentang pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja organisasi, menyimpulkan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Penelitian yang dilakukan di Kabupaten Pati ini menjelaskan bahwa pegawai SKPD Kabupaten Palu seharusnya tidak hanya menghadiri untuk kewajiban ikut serta dalam perencanaan dan penyusunan anggaran saja, tetapi ide kreatif yang dimiliki oleh pegawai tersebut juga sangat berperan penting dalam perencanaan dan penyusunan anggaran. Sehingga menghasilkan kinerja organisasi yang bagus.

Dalam penelitian (Hariani & Veny, 2018), tentang bagaimana evaluasi anggaran mempengaruhi kinerja organisasi. Mereka menyimpulkan bahwa kesimpulan bahwa hal itu terjadi. Penilaian anggaran adalah kata yang digunakan untuk mencirikan kisaran penilaian anggaran yang digunakan oleh setiap kepala departemen dan digunakan untuk mengevaluasi kinerja mereka, menurut studi yang dilakukan di Pemerintah Kota Jakarta Barat.

Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian (Frederica & Augustine, 2020) yang meneliti tentang *The Effect of Budget Participation, Budget Planning, and Clarity of Budget Goals on Performance with Environmental Uncertainty as Moderating Variables* yaitu terletak pada lokasi penelitian, dan variabel yang akan diteliti.

Selain itu, penelitian ini dilakukan karena adanya *research gap* pada penelitian sebelumnya antara lain (Frederica & Augustine, 2020), (Supartini dkk., 2020), (Ramdhani & Zaenur Anisa, 2017), (Haslinda, 2016) menyatakan bahwa perencanaan anggaran dan kinerja organisasi memiliki hubungan positif dan signifikan. (Ermawati, 2017), (Frederica & Augustine, 2020) menyatakan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Namun, (Supartini dkk., 2020), (Ramdhani & Zaenur Anisa, 2017), (Hutama & Yudianto, 2019) menyatakan bahwa partisipasi anggaran dan kinerja organisasi memiliki hubungan positif dan signifikan. (Hariani & Veny, 2018), (Haslinda, 2016) menyatakan bahwa evaluasi anggaran mempengaruhi kinerja organisasi. (Supartini dkk., 2020) menyatakan bahwa standar biaya memoderasi dampak partisipasi

anggaran dan evaluasi anggaran terhadap kinerja. Namun tidak ada pengaruh standar biaya terhadap perencanaan anggaran.

Penelitian ini berupaya untuk melihat hubungan perencanaan anggaran, evaluasi anggaran, dan standar biaya dengan peningkatan kinerja organisasi. Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan di atas, peneliti tertarik akan meneliti dengan mengambil judul “Pengaruh Perencanaan Anggaran, Partisipasi Anggaran dan Evaluasi Anggaran terhadap Kinerja Organisasi Dimoderasi oleh Standar Biaya (Studi Kasus pada Pemerintah Daerah Kabupaten Klaten)”

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas, peneliti mengidentifikasi masalah-masalah penelitian seperti:

1. Pada tahun anggaran 2021 terdapat kesenjangan antara rencana anggaran dan realisasi anggaran serta indikator sasaran yang tidak tercapai pada Pemerintah Daerah Kabupaten Klaten.
2. Adanya perbedaan hasil penelitian terdahulu mengenai pengaruh perencanaan, partisipasi, dan evaluasi anggaran yang mempengaruhi kinerja organisasi.

## **1.3. Batasan Masalah**

Agar pembahasan tidak terlalu meluas, penulis merasa perlu memberikan batasan masalah yaitu untuk mempermudah didalam memahami penelitian ini, penulis membatasi masalah terhadap ruang lingkup penelitian ini yaitu:

1. Informasi yang disajikan hanya meliputi tentang perencanaan anggaran, partisipasi anggaran, evaluasi anggaran, kinerja organisasi, dan standar biaya.
2. Lingkup penelitian ini hanya meliputi SKPD Kabupaten Klaten.

#### **1.4. Rumusan Masalah**

Berdasarkan pada uraian latar belakang masalah di atas, maka dapat dirumuskan kedalam pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah perencanaan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi?
2. Apakah partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi?
3. Apakah evaluasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi?
4. Apakah standar biaya mampu memperkuat pengaruh moderasi perencanaan anggaran terhadap kinerja organisasi?
5. Apakah standar biaya mampu memperkuat pengaruh moderasi partisipasi anggaran terhadap kinerja organisasi?
6. Apakah standar biaya mampu memperkuat pengaruh moderasi evaluasi terhadap kinerja organisasi?

#### **1.5. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah tersebut maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis apakah perencanaan anggaran berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

2. Untuk menganalisis apakah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja organisasi.
3. Untuk menganalisis apakah evaluasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja organisasi.
4. Untuk menganalisis apakah standar biaya mampu memoderasi perencanaan anggaran terhadap kinerja organisasi.
5. Untuk menganalisis apakah standar biaya mampu memoderasi partisipasi anggaran terhadap kinerja organisasi.
6. Untuk menganalisis apakah standar biaya mampu memoderasi evaluasi terhadap kinerja organisasi.

#### **1.6. Manfaat Penelitian**

Manfaat dari penelitian ini antara lain:

1. Bagi Instansi Terkait

Penelitian ini memberikan gambaran yang realistis tentang faktor-faktor yang mempengaruhi organisasi, sehingga diharapkan penelitian ini dapat digunakan sebagai informasi oleh aparat pemerintah daerah, khususnya pemerintah kabupaten Klaten, dalam perencanaan anggaran, partisipasi anggaran, dan penetapan standar biaya untuk meningkatkan kinerja organisasi.

2. Bagi Akademisi

Dapat menambah kepustakaan dan sebagai referensi khususnya bagi mahasiswa-mahasiswa yang akan menulis karya ilmiah dengan tema yang sama yaitu masalah keterkaitan perencanaan anggaran dan partisipasi anggaran serta penetapan standar biaya dalam meningkatkan kinerja organisasi.

### 3. Bagi Penulis

Berguna untuk memperluas wawasan ilmu manajemen keuangan khususnya keterkaitan antara perencanaan anggaran dan partisipasi anggaran serta penetapan standar biaya dalam meningkatkan kinerja organisasi.

#### 1.7. Jadwal Penelitian

Terlampir

#### 1.8. Sistematika Penulisan Skripsi

Sistematika penulisan dalam penelitian ini akan dibagi dalam lima bab untuk mempermudah dan memperjelas pembahasan, yaitu sebagai berikut:

##### BAB I                   PENDAHULUAN

Bab ini berisi pendahuluan yang memiliki uraian yaitu latar belakang masalah, identifikasi masalah, Batasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, jadwal penelitian, dan sistematika penulisan skripsi.

##### BAB II                   LANDASAN TEORI

Bab ini berisi mengenai penjelasan teori-teori mengenai tema secara umum, hasil penelitian terdahulu yang relevan, kerangka berfikir, dan hipotesis penelitian.

##### BAB III                 METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan mengenai waktu dan wilayah penelitian, jenis penelitian, populasi, sampel dan teknik pengambilan sampel, data dan sumber data, teknik pengumpulan data,

variabel penelitian, definisi operasional variabel, dan teknik analisis data.

#### BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi hasil gambaran umum dan penjelasan mengenai hasil penelitian yang diperoleh.

#### BAB V PENUTUP

Bab ini menjelaskan mengenai kesimpulan dan keterbatasan penelitian serta saran dari penulis yang diharapkan akan bermanfaat bagi pihak yang berkepentingan.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1. Kajian Teori**

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

Teori agensi terfokus pada dua individu yaitu prinsipal dan agen. Prinsipal mendelegasikan *responsibility desicion making* kepada agen. Baik prinsipal maupun agen diasumsikan sebagai orang – orang ekonomi yang rasional yang sematamata termotivasi oleh kepentingan pribadi, tapi mereka kesulitan membedakan penghargaan atas preferensi, kepercayaan dan informasi. Hak dan kewajiban dari prinsipal dan agen dijelaskan dalam sebuah perjanjian kerja yang saling menguntungkan. Dalam penelitian akuntansi manajemen, teori agensi digunakan untuk mengidentifikasi kombinasi kontrak kerja dan sistem informasi yang akan memaksimalkan fungsi manfaat prinsipal, dan kendala kendala perilaku yang muncul dari kepentingan agen (Raharjo, 2007).

Hubungan keagenan dijelaskan dalam *agency theory* oleh (Jensen & W. Meckling, 1976) Pemilik atau pemegang saham sebagai prinsipal sedangkan manajemen sebagai agen. Teori keagenan mendasarkan hubungan kontrak antar anggota-anggota dalam perusahaan, dimana prinsipal dan agen sebagai pelaku utama. Prinsipal merupakan pihak yang memberikan mandat kepada agen untuk bertindak atas nama prinsipal, sedangkan agen merupakan pihak yang diberi amanat oleh prinsipal untuk menjalankan perusahaan. Agen berkewajibann untuk menpertanggungjawabkan apa yang telah diamanahkan oleh prinsipal (Noviawati, 2014).



*Agency theory* menjelaskan fenomena yang terjadi bilamana atasan mendelegasikan wewenangnya kepada bawahan untuk melakukan tugas atau otoritas untuk membuat keputusan (Anthony & Govindarajan, 1998). Hubungan keagenan antara atasan dan bawahan dalam Pemerintahan Daerah, dimana bawahan membentuk Tim Anggaran Pemerintah Daerah (TAPD) dan melaksanakan prosedur perencanaan, pelaksanaan, dan pelaporan APBD, sedangkan atasan melakukan pengawasan. Salah satu strategi keuangan yang menjadi landasan penyelenggaraan pelayanan publik adalah anggaran daerah. Bagi Provinsi, Kabupaten, dan Kota dokumen anggaran daerah di Indonesia dikenal dengan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD). Mengikuti UU 22/1999 dan 32/2004, administrasi dan legislatif, masing-masing melalui tim atau panitia anggaran, berpartisipasi dalam proses penganggaran (Sundari, 2015).

Sebelum penyusunan APBD dilakukan, terlebih dahulu dibuat kesepakatan antara eksekutif dan legislatif tentang arah dan kebijakan umum (AKU) dan prioritas anggaran, yang akan menjadi pedoman untuk penyusunan anggaran pendapatan dan anggaran belanja. Eksekutif membuat rancangan APBD sesuai dengan AKU dan prioritas anggaran, yang kemudian diserahkan kepada legislatif untuk dipelajari dan dibahas bersama-sama sebelum ditetapkan sebagai peraturan daerah (PERDA). Dalam perspektif keagenan, hal ini merupakan bentuk kontrak (*incomplete contract*), yang menjadi alat bagi legislatif untuk mengawasi pelaksanaan anggaran oleh eksekutif. Implikasinya dalam penelitian ini yaitu eksekutif sebagai agen yang melakukan perencanaan dan evaluasi anggaran serta penetapan standar biaya akan diawasi oleh legislatif selaku prinsipal atau wakil

rakyat. Eksekutif (agen) yang telah diberikan wewenang oleh Legislatif (Prinsipal) untuk melakukan pengelolaan anggaran berkewajiban untuk mempertanggungjawabkan apa yang telah diamanahkan (Sundari, 2015).

### **2.1.2. Goal Setting Theory**

Teori penetapan tujuan atau *goal setting theory* awalnya dikemukakan oleh (Edwin, 1968), yang menunjukkan adanya keterkaitan antara tujuan dan kinerja seseorang terhadap tugas. Teori ini menjelaskan bahwa perilaku seseorang ditentukan oleh dua buah *Cognition* yaitu *content (values)* dan *intentions* (tujuan). Orang telah menentukan goal atas perilakunya di masa depan dan goal tersebut akan mempengaruhi perilaku yang sesungguhnya terjadi. Perilakunya akan diatur oleh ide (pemikiran) dan niatnya sehingga akan mempengaruhi tindakan dan konsekuensi kinerjanya. Umumnya, manajer menerima penetapan tujuan sebagai hal yang sangat berarti untuk meningkatkan dan mempertahankan kinerja ((Dubrin, 2012). Teori penetapan tujuan (*goal setting theory*) yang dikembangkan oleh (Edwin, 1968) menjelaskan hubungan antara tujuan yang ditetapkan dengan prestasi kerja (kinerja).

*Goal setting theory* berpengaruh pada ketepatan anggaran. Setiap organisasi yang telah menetapkan sasaran (*goal*) yang diformulasikan ke dalam rencana anggaran lebih mudah untuk mencapai target kinerjanya sesuai dengan visi dan misi organisasi itu sendiri. Sebuah anggaran tidak hanya sekedar mengandung rencana dan jumlah nominal yang dibutuhkan untuk melakukan kegiatan/ program, tetapi juga mengandung sasaran yang ingin dicapai organisasi (Kusuma, 2013).

Berdasarkan pendekatan *Goal –Setting Theory* keberhasilan pegawai dalam mengelola anggaran merupakan tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi dalam hal ini kinerja organisasi, sedangkan variabel perencanaan anggaran, partisipasi anggaran, evaluasi anggaran dan standar biaya sebagai faktor penentu. Semakin tinggi faktor penentu tersebut maka akan semakin tinggi pula kemungkinan pencapaian tujuannya.

### **2.1.3. Kinerja Organisasi**

Kinerja (*performance*) adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan sejauh mana suatu kegiatan, program, atau kebijakan telah berhasil mencapai tujuan, sasaran, visi, dan tujuan instansi yang dituangkan dalam *strategic planning* suatu organisasi. Kinerja didefinisikan sebagai hasil dari fungsi pekerjaan atau aktivitas seseorang atau kelompok dalam jangka waktu tertentu dalam sebuah organisasi. Kinerja suatu organisasi dinilai atau dievaluasi melalui proses kinerja (Putri, 2014).

Kinerja (*performance*) adalah kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dilakukan oleh orang, kelompok, atau organisasi. Prestasi yang dicapai oleh pegawai atau organisasi pemerintah selama periode waktu tertentu dalam memberikan pelayanan kepada publik disebut sebagai kinerja di sektor publik (Salbiah & Rizky, 2012).

Menurut (Kumorotomo, 2005), organisasi publik berkinerja baik ketika “produk akhir (*output*) mereka sesuai dengan tujuan organisasi, transparan dalam akuntabilitas, efisien, sesuai dengan keinginan pengguna jasa organisasi, visi dan

misi organisasi, berkualitas, adil, dan terorganisir dengan sarana dan prasarana yang memadai”. (Mahsun, 2006) menyatakan bahwa:

“Pengukuran kinerja pemerintah daerah diarahkan pada masing-masing satuan kerja yang telah diberi wewenang mengelola sumber daya sebagaimana bidangnya. Setiap satuan kerja adalah pusat pertanggungjawaban yang memiliki keunikan sendiri-sendiri. Dengan demikian perumusan indikator kinerja tidak bisa seragam untuk diterapkan pada semua satuan kerja yang ada. Namun demikian, dalam pengukuran kinerja setiap satuan kerja ini harus tetap dimulai dari pengidentifikasian visi, misi, falsafah, kebijakan, tujuan, sasaran, program, anggaran serta tugas dan fungsi yang telah ditetapkan.”

Indikator kinerja adalah hal-hal yang akan dihitung, dievaluasi, dan digunakan sebagai dasar untuk menilai atau mengetahui derajat kinerja, baik pada saat perencanaan dan pelaksanaan maupun setelah kegiatan selesai. Indikator kinerja digunakan untuk memastikan bahwa kinerja instansi atau unit kerja menunjukkan peningkatan kapasitas untuk memenuhi tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan (Kusuma, 2013).

Indikator kinerja sering berfungsi untuk menentukan apa, berapa banyak, dan kapan suatu kegiatan. Indikator kinerja secara umum menjadi dasar pengukuran, analisis, dan evaluasi dengan menumbuhkan kesepakatan di antara banyak pihak yang terlibat untuk menghindari kesalahpahaman baik selama pelaksanaan kegiatan, program, dan kebijakan maupun dalam menilai kinerjanya (Kusuma, 2013).

#### **2.1.4. Perencanaan Anggaran**

Menurut (Latif, 2014), perencanaan (*planning*) adalah suatu proses yang dimulai dengan penetapan tujuan organisasi yaitu menentukan strategi untuk mencapai tujuan ini secara keseluruhan untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan semua operasi organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Anggaran sektor publik adalah kegiatan rutin dan rencana keuangan (seringkali untuk jangka waktu tahunan) yang menguraikan program dan kegiatan yang akan dilakukan serta pendapatan dan pengeluaran yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut (Waworuntu, 2013), penganggaran (*budgeting*) adalah praktik mengalokasikan sumber daya keuangan yang terbatas untuk membayar biaya organisasi, yang seringkali tidak ada habisnya. Anggaran adalah perkiraan kinerja yang akan dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam metrik keuangan.

(Fadilah, 2009) menyatakan bahwa Rencana Kerja Pembangunan Daerah menghitung rencana pembangunan jangka menengah untuk setiap kegiatan dalam sistem penganggaran (RKPD). RKPD akan menetapkan batas pendanaan dan prioritas pembangunan untuk setiap kegiatan atau program. Tugas-tugas prioritas tersebut selanjutnya dijabarkan lebih mendalam dalam Rencana Kerja Anggaran (RKA) yang menjadi masukan dalam penyusunan RAPBD. RKA tersebut dijelaskan dalam rencana kerja SKPD APBD (RKA SKPD).

Selain itu, RAPBD sekali lagi dimasukkan dalam APBD dan dituangkan dalam program dan kegiatan pembangunan yang dibuat dalam RKPD. Tentu saja, untuk dapat diwujudkan dan diwujudkan, semua kegiatan dan inisiatif ini

membutuhkan bantuan keuangan. Sebagai bagian dari prosedur sistem administrasi yang baik, pembuatan APBD harus didokumentasikan dalam Daftar Pelaksanaan Anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah (DPA SKPD) (Fadilah, 2009).

Sistem anggaran kinerja digunakan untuk mengimplementasikan perencanaan anggaran, sebuah subsistem perencanaan strategis yang muncul sebelum perencanaan kinerja. Tahap pertama dalam menerapkan sistem anggaran kinerja dalam perencanaan anggaran adalah penetapan hal-hal strategis, yang berkaitan dengan program dan kegiatan yang terkait. Metode perencanaan kinerja digunakan ketika Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) diubah menjadi Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD), yang merupakan rencana kerja tahunan pemerintah daerah (Latif, 2014).

Pemerintah Daerah dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) menghasilkan arahan dan kebijakan dasar yang disepakati sebagai pedoman dalam penyusunan APBD dalam rangka penyusunan Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (RAPBD). Dengan melihat besaran persentase atau kontribusi terhadap APBD, salah satu indikator kesiapan daerah untuk mengadopsi otonomi daerah adalah luas wilayah. APBD dapat diartikan sebagai rencana operasional keuangan pemerintah daerah. Berdasarkan pasal 64 ayat (2) Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1974, yang di satu pihak mencantumkan perkiraan pengeluaran tertinggi untuk membiayai kegiatan dan proyek daerah dalam suatu tahun anggaran tertentu dan pada tahun anggaran tertentu. sisi lain mencantumkan 25 perkiraan pendapatan daerah dan sumber pendapatan untuk menutupi pengeluaran tersebut (Kurniawan, 2012).

### 2.1.5. Partisipasi Anggaran

Anggaran merupakan alat untuk merencanakan dan mengawasi kegiatan (Mardiasmo, 2015). Dengan kata lain, anggaran (*budgeting*) adalah anggaran adalah rencana tertulis yang ditentukan secara kuantitatif untuk menangani tindakan yang dibuat selama periode waktu tertentu, yang sering kali setahun.

Anggaran adalah rencana kerja jangka pendek yang dibuat sesuai dengan rencana kerja jangka panjang yang ditentukan pada tahap perencanaan program (Hazmi, 2014). (Mulyadi, 2013) menegaskan bahwa kualitas anggaran yang sukses berikut ini meliputi:

1. Anggaran ditampilkan dalam satuan moneter (keuangan).
2. Anggaran biasanya mencakup pengeluaran selama satu tahun.
3. Anggaran mencakup komitmen manajemen, yang menunjukkan bahwa manajer telah setuju untuk menerima tanggung jawab untuk mencapai tujuan yang tercantum dalam anggaran.
4. Usulan anggaran di review dan disetujui oleh pihak yang berwenang yang lebih tinggi daripada penyusun anggaran.
5. Anggaran hanya dapat diubah setelah disahkan dan dengan koordinasi khusus.
6. Secara berkala, anggaran dan kinerja keuangan aktual dibandingkan, dan setiap perbedaan diperiksa dan dibenarkan

(Hansen & Mowen, 2017)(Hansen & Mowen, 2017)Menurut (Hansen & Mowen, 2017) sistem penganggaran memberikan beberapa manfaat untuk suatu organisasi, yaitu:

1. Menginspirasi manajemen untuk membuat rencana.
2. Menawarkan data yang dapat dimanfaatkan untuk membuat keputusan yang lebih baik.
3. Menawarkan kriteria untuk tinjauan kinerja.
4. Meningkatkan kerjasama dan komunikasi.

Partisipasi adalah proses pengambilan keputusan yang melibatkan dua orang atau lebih dan berdampak pada mereka yang membuatnya di masa yang akan datang (Arfan & Ishak, 2005). Menurut (Nur Emilia dkk., 2013), partisipasi anggaran adalah proses di mana orang-orang terlibat dan berdampak pada penciptaan tujuan anggaran yang akan menilai dan perlunya penghargaan untuk mencapai target anggaran tersebut.

Partisipasi anggaran merupakan praktik mengikutsertakan bawahan yang terlibat langsung dan berdampak pada penyusunan dan pelaksanaan anggaran, baik satu per satu maupun berkelompok, dikenal dengan partisipasi anggaran. Inisiatif yang lebih baik dan semangat yang lebih tinggi akan muncul dari partisipasi yang lebih besar (Hazmi, 2014).

Partisipasi anggaran menurut (Syahputra, 2014) adalah keterlibatan manajer atau bawahan dalam proses penganggaran. Mengambil bagian dalam pembuatan anggaran dapat memotivasi manajer atau kepala. Untuk memenuhi tujuan anggaran, mereka kemudian akan merencanakan untuk menginvestasikan waktu dan usaha tambahan dalam pekerjaan. Salah satu syarat untuk meningkatkan kinerja organisasi adalah keterlibatan ini.



Pimpinan dengan partisipasi anggaran yang tinggi akan memiliki pemahaman yang lebih baik tentang tujuan anggaran, dan kinerja pimpinan akan dievaluasi berdasarkan tujuan anggaran yang dapat dicapai. Pimpinan dapat memanfaatkan pengetahuan, keterampilan, dan keahlian mereka untuk meningkatkan kinerja manajemen dengan mengambil bagian dalam penganggaran (Apriansyah dkk., 2014). Partisipasi dalam anggaran akan mendorong efisiensi administrasi dan menghasilkan peningkatan pelayanan publik. Menurut (Arfan & Ishak, 2005), keuntungan dari keterlibatan anggaran antara lain:

1. Alih-alih hanya berorientasi pada tugas, para peserta secara emosional diinvestasikan dalam pekerjaan mereka. Di semua tingkat manajemen, peserta dapat meningkatkan moral dan mempromosikan inisiatif yang lebih besar.
2. Meningkatkan kerjasama antar anggota kelompok ketika menciptakan tujuan adalah aspek lain dari partisipasi. Oleh karena itu, individu akan dianggap membantu mengembangkan tujuan organisasi yang konsisten dengan tujuan pribadi mereka sendiri.
3. Partisipasi juga membantu mengurangi stres dan kekhawatiran tentang keuangan. Ini karena pembuat tujuan sadar bahwa tujuan mereka realistis dan dapat dilakukan.
4. Partisipasi juga dapat mengurangi emosi negatif yang disebabkan oleh perbedaan yang dirasakan dalam distribusi sumber daya organisasi di antara sub unit organisasi. Manajer yang terlibat dalam penetapan tujuan akan

memahami mengapa sumber daya didistribusikan dengan cara ini dengan lebih baik.

5. Manajer akan menyadari masalah yang dihadapi rekan kerjanya di unit organisasi lain melalui proses negosiasi dan banyak pembicaraan anggaran yang terjadi dalam rapat, dan dia akan memiliki pengetahuan yang lebih besar tentang saling ketergantungan antar departemen. Akibatnya, banyak kemungkinan masalah terkait anggaran dapat dihindari.

#### **2.1.6. Evaluasi Anggaran**

Evaluasi diperlukan saat melakukan suatu kegiatan untuk mengidentifikasi kekurangan atau kesalahan dalam prosedur dan hasil kegiatan, yang kemudian dapat digunakan untuk menyesuaikan atau meningkatkan kegiatan selanjutnya. Evaluasi anggaran adalah metode yang digunakan untuk melacak penyimpangan anggaran dan berfungsi sebagai dasar untuk tinjauan kinerja. Ini melibatkan membandingkan anggaran dengan apa yang sebenarnya dicapai. Sebaliknya jika penilaian bermanfaat maka akan menghasilkan perilaku yang baik dan dapat meningkatkan kinerja manajemen. Namun, jika penelitiannya bersifat menghukum, motivasinya akan buruk (Salbiah & Rizky, 2012).

Setiap SKPD pelaksana APBD mengevaluasi kinerjanya untuk melihat apakah sudah sesuai dengan yang diharapkan atau tidak. Akibatnya, anggaran harus terus dievaluasi untuk memastikan bahwa APBD dilaksanakan nanti sesuai rencana (Aira, 2012).

Meninjau temuan evaluasi anggaran perlu mempertimbangkan bagaimana masalah yang ditimbulkan oleh pelaksanaan kegiatan dan proyek saat ini dikelola.

Selama ini penilaian penggunaan anggaran telah memberikan manfaat baik hasil kegiatan penganggaran yang dialokasikan sejalan dengan jumlah alokasi anggaran maupun evaluasi bagi hasil dari kegiatan pengelolaan. Anggaran dilaksanakan secara terencana, terarah, dan terstruktur, tergantung pada seberapa baik aparatur mengelolanya agar tetap pada jalur dan tepat waktu, tidak ada anggaran yang terlambat dicairkan dan mudah digunakan untuk kegiatan pembangunan, dengan memanfaatkan kapasitas aparatur untuk menilai, menggunakan, dan mengelola anggaran. Jika evaluasi dilakukan secara terorganisir dengan pengawasan yang terukur, hal ini akan berdampak pada seberapa baik aparat menangani anggaran (Latif, 2014).

#### **2.1.7. Standar Biaya**

Standar biaya harus dibuat sebagai landasan untuk menilai kinerja keuangan dalam sistem anggaran kinerja selain Analisis Standar Pengeluaran (ASB) dan indikator kinerja. Standar biaya adalah proses penghitungan biaya per unit barang atau jasa yang digunakan di setiap lokasi. Penetapan standar biaya akan membantu proses penganggaran untuk suatu program atau kegiatan di bidang yang relevan. Pengembangan standar biaya harus dibuat secara berkelanjutan, minimal setahun sekali, sesuai dengan variasi harga yang terjadi di setiap lokasi (Widodo, 2015).

Standar biaya, yang juga dikenal sebagai biaya rata-rata per unit keluaran, membandingkan pengeluaran dengan sasaran kinerja. Menerapkan standar biaya ini memastikan bahwa biaya untuk aktivitas yang sama konsisten di semua unit kerja saat ini saat membuat anggaran untuk suatu program atau aktivitas. Karena proses lengkap yang terjadi dalam organisasi pemerintah harus dikuantifikasi, mulai dari

*output, outcome/result* dan *impact*, penetapan standar biaya akan dilakukan dan diperbarui secara berkala sesuai dengan perubahan harga pasar (Asikin, 2012).

Standar biaya umum dan standar biaya khusus termasuk dalam biaya standar. Standar Biaya Umum (SBU) merupakan satuan biaya tertinggi yang dapat diterapkan lintas kementerian, kelembagaan, dan/atau daerah. Ini dihitung sebagai biaya input dan/atau sebagai indeks unit biaya output. SBU memainkan fungsi penting dalam menetapkan batasan alokasi sumber daya dan anggaran untuk suatu kegiatan. Pengeluaran SBU diharapkan tetap memperhatikan prinsip efektivitas dan efisiensi. Efektif menyiratkan bahwa pengeluaran yang direncanakan adalah wajar dan tepat sasaran, sedangkan efisiensi menunjukkan bahwa pengeluaran yang dikeluarkan sesuai dengan harga yang digunakan untuk kegiatan yang secara khusus dilakukan oleh Kementerian Pasar yang berlaku (Widodo, 2015)

Standar Biaya Khusus (SBK) adalah harga patokan yang digunakan untuk tugas yang hanya dilaksanakan oleh Kementerian Negara/Lembaga tertentu dan/atau di daerah tertentu. Instruksi Teknis Pembuatan SBK yang menjadi acuan dan pedoman dalam penyusunan SBK yang memuat petunjuk penyusunan SBK, pengajuan proposal SBK, dan review SBK, harus dibuat dalam rangka mempercepat proses. Petunjuk Teknis Penyusunan SBK terus disempurnakan dalam upaya penyederhanaan penganggaran berbasis kinerja bagi Kementerian Negara dan Lembaga. Petunjuk Teknis Penyusunan SBK dimaksudkan untuk membantu Kementerian Negara Lembaga dalam mewujudkan penganggaran berbasis kinerja yang efektif dan efisien (Widodo, 2015).

Sub Direktorat Standar Biaya bertugas melaksanakan dan mencapai indikator kinerja berupa penyusunan standar biaya umum sebelum penetapan pagu indikatif, penyusunan pedoman penyusunan standar biaya khusus yang tepat waktu dan lebih komprehensif, dan penyusunan standar biaya khusus sebelum penetapan plafon sementara. Proses perencanaan penyusunan anggaran Kementerian Negara/Lembaga dan proses penilaian Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian dan Lembaga akan menggunakan standar biaya yang telah disusun sebagai indikator keluaran (RKAKL) (Widodo, 2015).

## 2.2. Hasil Penelitian yang Relevan

Tabel 2. 1  
Hasil Penelitian yang Relevan

No	Nama Peneliti/Tahun	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	(Frederica & Augustine, 2020)	<i>The Effect of Budget Participation, Budget Planning, and Clarity of Budget Goals on Performance with Environmental Uncertainty as Moderating Variables</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Metode penelitian ini menggunakan metode Kuantitatif.</li> <li>2. Populasi dalam penelitian ini adalah sekolah penerima dana BOS.</li> <li>3. Teknik analisis data pada penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda.</li> </ol>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja. Perencanaan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja. Kajian ini berimplikasi pada pemerintah bahwa peran warga sekolah yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran berdasarkan sistem Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) perlu diatur. Secara spesifik, regulasi tersebut harus tertuang secara jelas dalam Permendikbud RI Tahun 2018 agar partisipasi warga sekolah dapat meningkatkan kinerja sekolah.
2.	(Supartini dkk., 2020)	Pengaruh Kualitas Anggaran terhadap Kinerja Organisasi	1. Metode penelitian ini menggunakan metode Kuantitatif.	Hasil penelitian ini menunjukkan perencanaan anggaran, partisipasi anggaran, dan evaluasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan

Tabel Berlanjut.....

Lanjutan Tabel 2. 1.....

		Menuju Tata Pemerintahan yang Akuntabel	<p>2. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh SKPD Kabupaten Klaten.</p> <p>3. Teknik analisis data pada penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda.</p>	terhadap kinerja organisasi, interaksi antara standar biaya dan perencanaan anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi, standar biaya berpengaruh dalam memoderasi partisipasi anggaran terhadap kinerja, standar biaya dan evaluasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja organisasi dengan hasil yang positif dan signifikan.
3.	(Hutama & Yudianto, 2019)	<i>The Influence of Budget Participation, Clarity of Budget Goals and Internal Control Systems Implementation on Local Government Performance</i>	<p>1. Jenis penelitian ini adalah penelitian Kuantitatif.</p> <p>2. Populasi dalam penelitian ini adalah 32 SKPD di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Karawang.</p> <p>3. Teknik analisis data pada penelitian ini menggunakan regresi linier berganda.</p>	Secara simultan partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja instansi pemerintah daerah. Secara parsial, partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja Instansi Pemerintah Kabupaten Karawang.
4.	(Hariani & Veny, 2018)	Pengaruh Partisipasi Anggaran, Evaluasi Anggaran, dan Kesulitan Pencapaian Tujuan Anggaran Terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Daerah (Studi Empiris pada SKPD Walikota Jakarta Barat)	<p>1. Jenis penelitian ini adalah penelitian Kuantitatif.</p> <p>2. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang memiliki peran dalam proses pembuatan dan penganggaran pada 15 OPD yang berada di Kota Administrasi Jakarta Barat.</p>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel partisipasi anggaran tidak berpengaruh pada kinerja aparatur pemerintah daerah, sedangkan Evaluasi Anggaran berpengaruh terhadap kinerja aparatur pemerintah daerah.

Tabel Berlanjut.....

Lanjutan Tabel 2. 1.....

			3. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda.	
5.	(Haslinda, 2016)	Pengaruh Perencanaan Anggaran dan Evaluasi Anggaran Terhadap Kinerja Organisasi dengan Standar Biaya sebagai Variabel Moderating pada Pemerintah Daerah Kabupaten Wajo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jenis penelitian ini adalah penelitian Kuantitatif.</li> <li>2. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai SKPD Kabupaten Wajo yang berjumlah 54 orang.</li> <li>3. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda.</li> </ol>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan anggaran dan evaluasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Selain itu, dalam pengujian regresi moderasi dengan pendekatan nilai selisih mutlak menunjukkan bahwa standar biaya berpengaruh negatif dan signifikan dalam memoderasi perencanaan anggaran terhadap kinerja organisasi dan standar biaya tidak berpengaruh dalam memoderasi evaluasi anggaran terhadap kinerja organisasi.
6.	(Ermawati, 2017)	Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Kasus SKPD Kabupaten Pati)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jenis penelitian ini adalah penelitian Kuantitatif.</li> <li>2. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah pegawai yang bekerja di SKPD Kabupaten Pati.</li> <li>3. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode <i>Moderated Regression Analysis (MRA)</i>.</li> </ol>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.</li> <li>2. Motivasi kerja tidak dapat memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial,</li> <li>3. Secara simultan partisipasi anggaran dan motivasi kerja secara bersama sama berpengaruh terhadap kinerja manajerial.</li> </ol>

Tabel Berlanjut.....

Lanjutan Tabel 2. 1.....

7.	(Nimassita Triseptya dkk., 2017)	<i>The Effect of Budget Participation, Organizational Commitment and Culture on</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jenis penelitian ini adalah penelitian Kuantitatif.</li> <li>2. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah Kepala Seksi, Kepala Bagian, dan Pimpinan di SKPD kota Makassar.</li> <li>3. Teknik analisis data yang digunakan yaitu pendekatan <i>Partial Least Square (PLS)</i> dengan <i>Software Smart PLS 3.0</i>.</li> </ol>	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial di ruang lingkup Pemerintah Kota Makassar.
8.	(Farhan Adiyatma & Saleh, 2021)	Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, Dan Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Manajerial Pada BumN Di Kota Banda Aceh	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jenis penelitian ini adalah penelitian Kuantitatif.</li> <li>2. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah instansi BUMN di Kota Banda Aceh yang berjumlah 19 instansi.</li> <li>3. Tekhnik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis regresi berganda dengan menggunakan SPSS 25,0.</li> </ol>	Berdasarkan hasil analisis data serta pembahasan yang telah dijelaskan mengenai “Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, dan Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Manajerial pada BUMN di Kota Banda Aceh”, maka dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja manajerial.
9.	(Maulana dkk., 2020)	Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi Kerja Sebagai	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jenis penelitian ini adalah penelitian Kuantitatif.</li> <li>2. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah SKPD di Kabupaten</li> </ol>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Partisipasi anggaran berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial,</li> </ol>

Tabel Berlanjut.....



Lanjutan Tabel 2. 1.....

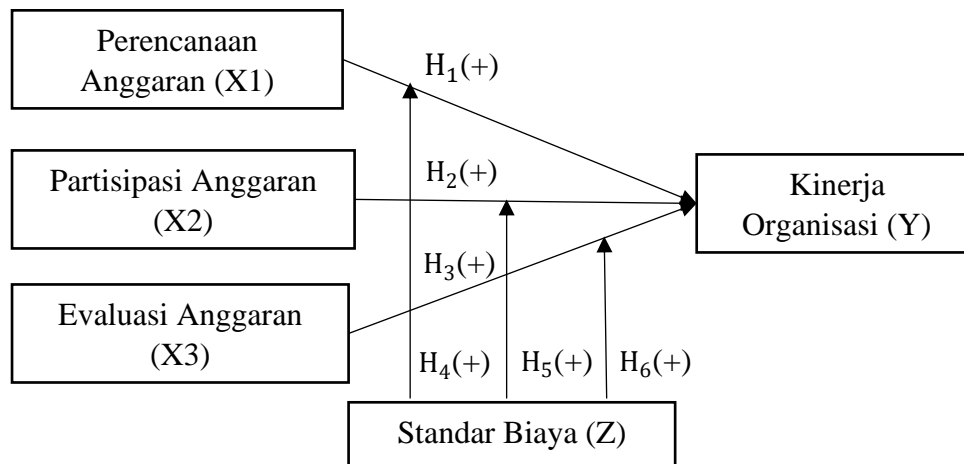
		Variabel Pemoderasi (Studi pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Pemerintah Kabupaten Pesisir Selatan)	Pesisir Selatan sebanyak 26 SKPD. 3. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode <i>Moderated Regression Analysis (MRA)</i> .	2. Motivasi mengejar memperkuat pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.
10.	(Iswahyudi dkk., 2019)	Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Kasus Pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Di Kota Jayapura)	1. Jenis penelitian ini adalah penelitian Kuantitatif. 2. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai negeri yang ada dalam Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kota Jayapura terdapat 33 OPD. 3. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis regresi berganda.	Partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Ini berarti bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja manajerial, dengan kata lain semakin baik partisipasi anggaran maka kinerja manajerial yang ada pun akan semakin meningkat.
11.	(Aziz dkk., 2016)	Pengaruh Evaluasi Anggaran Dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Pengelolaan Keuangan Daerah Pada Satuan Kerja Perangkat Aceh Di Pemerintah Aceh	1. Jenis penelitian ini adalah penelitian Kuantitatif. 2. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah pegawai yang memiliki kewenangan dalam hal pengelolaan, penatausahaan keuangan dan pertanggungjawaban pelaksanaan APBA	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa evaluasi anggaran baik secara simultan maupun parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajemen keuangan daerah.

Tabel Berlanjut.....

Lanjutan Tabel 2. 1.....

			<p>3. Pada 48 Satuan Kerja Perangkat Aceh (SKPA) di lingkungan pemerintah Aceh.</p> <p>4. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis regresi berganda.</p>	
12.	(Ch Mamuaya & Kewo, 2019)	Pengaruh Penganggaran Partisipatif, Komitmen Organisasi dan Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Manajerial Aparatur Pemerintah Kabupaten Minahasa	<p>1. Jenis penelitian ini adalah penelitian Kuantitatif.</p> <p>2. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah aparatur sipil negara yang bekerja pada SKPD di kabupaten Minahasa Propinsi Sulawesi Utara.</p> <p>3. Metode analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif, kemudian pengujian hipotesis dipakai metode analisis jalur (<i>path analysis</i>).</p>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan penganggaran partisipatif, komitmen organisasi dan pengendalian intern berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Secara parsial penganggaran partisipatif, komitmen pada organisasi dan pengendalian intern masing-masing berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.
13.	(Apriansyah dkk., 2014)	Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, Job-Relevant Information dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Manajerial pada Perhotelan di Provinsi Riau	<p>1. Jenis penelitian ini adalah penelitian Kuantitatif.</p> <p>2. Populasi penelitian ini adalah hotel berbintang dua, tiga, empat dan lima.</p> <p>3. Metode penelitian yang digunakan adalah metode analisis regresi berganda.</p>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel partisipasi anggaran, kepuasan kerja, dan informasi yang relevan dengan pekerjaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial variabel komitmen organisasional dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

### 2.3. Kerangka Berpikir



Gambar 2. 1  
Kerangka Berpikir

Keterangan:

X1 = Perencanaan Anggaran

X2 = Partisipasi Anggaran

X3 = Evaluasi Anggaran

Y = Kinerja Organisasi

Z = Standar Biaya

### 2.4. Hipotesis

Berdasarkan pada kerangka pemikiran teoritis di atas, maka hipotesis penelitian yang diajukan adalah:

#### 2.4.1. Pengaruh Perencanaan Anggaran terhadap Kinerja Organisasi

Perencanaan anggaran merupakan proses untuk menentukan tujuan di masa depan yang tepat melalui pilihan, dengan memperhitungkan sumber daya yang tersedia. Salah satu sumber daya yang harus diperhitungkan adalah ketersediaan anggaran. Dengan kata lain, perencanaan dalam hal ini merupakan alat atau sarana

untuk mencapai tujuan organisasi atau kinerja organisasi, dimana kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program dalam mewujudkan sasaran, tujuan, dan visi misi organisasi. (Ramdhani & Zaenur Anisa, 2017).

Penelitian ini sejalan dengan *agency theory* yang dikemukakan oleh (Anthony & Govindarajan, 1998) dalam melakukan perencanaan anggaran pihak yang berkepentingan tidak hanya seorang agen (bawahan) melainkan juga prinsipal (atasan). Konsep teori agensi menekan terjadinya konflik keagenan dari kedua belah pihak yang cenderung memiliki kepentingan masing-masing dan rawan berbenturan. Oleh karena itu dalam melakukan perencanaan anggaran diperlukan komunikasi yang baik antara pihak-pihak yang terlibat dalam penyusunan anggaran tersebut adalah pihak prinsipal (atasan) dan agen (bawahan). Dengan komunikasi yang baik dalam penyusunan anggaran, maka bawahan bisa mengetahui, apa yang diharapkan oleh atasan. Dengan demikian perencanaan anggaran yang terlaksana dengan baik dan minim konflik mampu mempengaruhi kinerja organisasinya.

Hasil penelitian yang mendukung pengaruh perencanaan anggaran terhadap kinerja organisasi yaitu penelitian yang dilakukan oleh (Frederica & Augustine, 2020) yang menyimpulkan bahwa keterlibatan perencanaan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sekolah penerima dana BOS. Penelitian yang dilakukan oleh (Supartini dkk., 2020), (Haslinda, 2016) menyatakan bahwa hasil penelitian ini menunjukkan perencanaan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi di SKPD Kabupaten setempat.

H1: Perencanaan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

#### **2.4.2. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Organisasi**

Tujuan dari anggaran akan lebih dipahami jika pemimpin ikut serta berpartisipasi dalam penyusunan anggaran. Dengan diketahuinya tujuan anggaran tersebut pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi. Capaian atas target anggaran menjadi alat penilaian keberhasilan kinerja organisasi, maka pemimpin akan lebih bersungguh-sungguh dalam penyusunan anggaran dan mengakibatkan meningkatnya kinerja organisasi. Ketika partisipasi penyusunan anggaran tinggi, maka kinerja organisasi juga akan meningkat begitu sebaliknya. Ketika pemimpin turut serta dalam penganggaran dan rancangan anggaran telah disetujui, maka pemimpin akan bersungguh-sungguh dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan karena merasa memiliki tanggung jawab (Garrison, 2000).

Penelitian ini sejalan dengan *goal setting theory* yang dikemukakan oleh (Edwin, 1968) dimana tingkah laku atau perilaku seseorang dipengaruhi oleh *value* (nilai) dan tujuan. Dalam hal ini dibutuhkan suatu *goal* yang sama seperti yang dijelaskan dalam *goal setting theory* yang merupakan *goal setting theory* guna mencapai output perilaku yang sama. Dengan adanya *goal* yang sejalan maka perilaku maupun tindakan yang dilakukan oleh semua pihak yang terlibat akan satu tujuan, dengan demikian partisipasi anggaran dengan *goal setting theory* yang sejalan akan sangat menentukan tindakan mereka dalam mencapai kinerja organisasi yang baik.

Hasil penelitian yang mendukung pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja organisasi adalah penelitian yang dilakukan oleh (Supartini dkk., 2020),

(Iswahyudi dkk., 2019), (Nimassita Triseptya dkk., 2017) dengan kesimpulan partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi.

H2: Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

### **2.4.3. Pengaruh Evaluasi Anggaran terhadap Kinerja Organisasi**

Evaluasi anggaran menunjuk pada luasnya perbedaan anggaran yang digunakan kembali oleh individu pimpinan dan digunakan dalam evaluasi kinerja aparat. Pentingnya aspek evaluasi anggaran diterapkan dalam rangka untuk melakukan prospektif yang berkaitan dengan hasil evaluasi dan tindak lanjut dari penggunaan anggaran yang dikelola oleh aparat pemerintah. Evaluasi anggaran akan mendorong organisasi untuk meningkatkan kinerjanya. kinerja organisasi adalah tingkat pencapaian hasil atau pelaksanaan tugas tertentu untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan dilakukannya evaluasi anggaran, maka akan diketahui kinerja organisasi pada periode itu, dan diharapkan akan meningkatkan kinerja organisasi pada periode berikutnya (Latif, 2014).

Penelitian ini sejalan dengan *agency theory* yang dikemukakan oleh (Anthony & Govindarajan, 1998) evaluasi anggaran berguna dalam melakukan pengukuran, penilaian, dan analisis atas kinerja anggaran tahun anggaran berjalan dan tahun anggaran sebelumnya untuk menyusun rekomendasi dalam rangka peningkatan kinerja anggaran. Proses evaluasi melibatkan semua pihak baik prinsipal maupun agen karena hal ini berkaitan dengan penilaian serangkaian proses yang sudah dilakukan. Dengan adanya evaluasi yang baik dengan melibatkan dua pihak yang berkepentingan dalam suatu organisasi, maka dapat meminimalisir konflik karena semua hal yang diinginkan oleh kedua belah pihak (prinsipal dan agen) dapat

terakomodir dengan baik. Dengan demikian kinerja anggaran kedepannya dapat terus meningkat yang secara otomatis akan berpengaruh baik pada kinerja organisasinya.

Hasil penelitian yang mendukung pengaruh evaluasi anggaran terhadap kinerja organisasi yaitu penelitian (Salbiah & Rizky, 2012), (Haslinda, 2016) dengan hasil bahwa variabel evaluasi anggaran menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Pemerintah Provinsi Sumatera Utara.

H3: Evaluasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

#### **2.4.4. Standar Biaya Memoderasi Pengaruh Perencanaan Anggaran terhadap Kinerja Organisasi**

Harga satuan suatu produk atau jasa yang berlaku di setiap daerah merupakan standar biayanya. Perencanaan anggaran untuk program atau kegiatan di daerah yang bersangkutan akan dipermudah dengan bantuan standar biaya. Standar biaya harus disesuaikan secara teratur setidaknya setahun sekali untuk memperhitungkan varian harga regional. Standar biaya sering dikenal sebagai biaya rata-rata per unit *output* adalah perbandingan tujuan pengeluaran dan kinerja. Penerapan standar biaya ini membantu dalam pembuatan anggaran program atau kegiatan untuk setiap unit kerja saat ini, memastikan bahwa biaya untuk tuntutan terkait konsisten (Widodo, 2015).

Penelitian ini juga sejalan dengan *agency theory* yang dikemukakan oleh (Anthony & Govindarajan, 1998) dimana prinsipal (legislatif) dan agen (eksekutif) adalah kunci dalam organisasi, agen selaku pelaksana dan prinsipal selaku

pemegang kebijakan mengenai standar biaya harus bekerja sama dalam perencanaan anggaran. Jika perencanaan anggaran yang dibuat oleh agen diawasi dengan baik oleh prinsipal dengan mengacu pada standar biaya yang dibuat, maka dapat memperkuat pengaruhnya terhadap kinerja organisasi, begitupun sebaliknya jika perencanaan anggaran yang dibuat oleh agen tidak diawasi dengan baik oleh prinsipal dan tidak mengacu pada standar biaya yang dibuat, maka dapat memperlemah pengaruhnya terhadap kinerja organisasi.

Hasil penelitian yang mendukung hipotesis ini adalah penelitian yang dilakukan oleh (Frederica & Augustine, 2020), dengan kesimpulan bahwa standar biaya berpengaruh positif dan signifikan dalam memoderasi perencanaan anggaran terhadap kinerja atau dengan kata lain standar biaya mampu memperkuat pengaruh perencanaan anggaran terhadap kinerja organisasi.

H4: Standar biaya memoderasi perencanaan anggaran terhadap kinerja organisasi

#### **2.4.5. Standar Biaya Memoderasi Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Organisasi**

Standar biaya dan proses partisipasi anggaran saling terkait erat (Asikin, 2012) menjelaskan bahwa standar biaya, yang juga dikenal sebagai biaya rata-rata per unit output adalah perbandingan antara tujuan pengeluaran dan kinerja. Penerapan standar biaya ini memastikan bahwa biaya untuk aktivitas yang sama konsisten di semua unit kerja saat ini saat membuat anggaran untuk suatu program atau aktivitas. Semua proses yang terjadi di organisasi pemerintah harus dapat diukur agar dapat menggunakan pendekatan penganggaran berbasis kinerja.



Pembuatan standar biaya akan terus berlanjut, dengan revisi yang dilakukan sebagai tanggapan terhadap perubahan harga yang relevan.

Penelitian ini sejalan dengan *agency theory* yang dikemukakan oleh (Anthony & Govindarajan, 1998) bahwa terdapat hubungan antara agen dan prinsipal, maka standar biaya secara umum ditentukan oleh prinsipal sebagai pengambil keputusan dan agen selaku pelaksana. Jika agen mampu untuk melaksanakan partisipasi anggaran mengikuti standar biaya yang sudah ditentukan, maka dapat memperkuat pengaruhnya terhadap kinerja organisasi, begitupun sebaliknya Jika agen tidak melaksanakan partisipasi anggaran mengikuti standar biaya yang sudah ditentukan, maka dapat memperlemah pengaruhnya terhadap kinerja organisasi.

Hasil penelitian yang mendukung hipotesis ini adalah penelitian yang dilakukan oleh (Supartini dkk., 2020) dengan kesimpulan bahwa standar biaya berpengaruh positif dan signifikan dalam memoderasi partisipasi anggaran terhadap kinerja atau dengan kata lain standar biaya mampu memperkuat pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja organisasi.

H5: Standar biaya memoderasi partisipasi anggaran terhadap kinerja organisasi

#### **2.4.6. Standar Biaya Memoderasi Pengaruh Evaluasi Anggaran terhadap Kinerja Organisasi**

Evaluasi anggaran adalah prosedur yang digunakan untuk melacak penyimpangan dari anggaran departemen dan digunakan sebagai dasar untuk mengevaluasi kinerja departemen. Pemerintah dapat menggunakan pemeriksaan anggaran tahun sebelumnya sebagai standar untuk menentukan apakah anggaran tahun ini berpotensi meningkatkan kinerja. Standar biaya dapat dijadikan sebagai

tolak ukur evaluasi anggaran dalam menilai kinerja organisasi dengan melihat apakah standar biaya yang telah ditetapkan dalam pengngaran dan penyusunan kegiatan tidak dilampaui oleh organisasi. Sebagaimana diungkapkan dalam latar belakang bahwa standar biaya perlu dipertimbangkan dalam menyusun setiap kegiatan secara logis dan menyusun anggaran yang berdasarkan kinerja yang jelas dan terukur (Salbiah & Rizky, 2012).

Penelitian ini sejalan dengan *goal setting theory* yang dikemukakan oleh (Edwin, 1968) dimana tingkah laku atau perilaku seseorang dipengaruhi oleh (*value*) dan tujuan. Dalam hal ini setiap organisasi telah menetapkan sasaran (*goal*) yang diformulasikan ke dalam penyusunan anggaran lebih mudah untuk mencapai target kinerjanya sesuai dengan visi dan misi organisasi itu sendiri, maka untuk mencapai tujuan tersebut dalam evaluasi anggaran yang dilakukan dapat menjadi patokan untuk meningkatkan kinerja. Hal ini dapat didukung dengan penetapan standar biaya. Jadi, dengan adanya penerapan standar biaya yang sudah ditentukan, maka dapat memperkuat pengaruhnya terhadap kinerja organisasi.

Hasil penelitian yang mendukung hipotesis ini adalah penelitian yang dilakukan oleh (Supartini dkk., 2020), (Haslinda, 2016) dengan kesimpulan bahwa standar biaya berpengaruh positif dan signifikan dalam memoderasi evaluasi anggaran terhadap kinerja atau standar biaya mampu memperkuat pengaruh evaluasi anggaran terhadap kinerja organisasi.

H6: Standar biaya memoderasi evaluasi anggaran terhadap kinerja organisasi

## **BAB III METODE PENELITIAN**

### **3.1. Waktu dan Wilayah Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada Pemerintah Daerah di wilayah Kabupaten Klaten Provinsi Jawa Tengah. Responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang terlibat dalam penyusunan anggaran pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di wilayah Pemerintah Daerah Kabupaten Klaten.

### **3.2. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian kuantitatif. Tujuan penelitian kuantitatif adalah untuk mengevaluasi hipotesis yang disiapkan melalui penggunaan metode statistik dan kuantitatif. Penelitian kuantitatif adalah studi yang didasarkan pada ideologi positivis dan digunakan untuk menganalisis populasi atau sampel tertentu (Sugiyono, 2019).

### **3.3. Populasi dan Sampel**

#### **3.3.1. Populasi**

Populasi adalah kategori untuk generalisasi yang terdiri dari hal-hal atau orang-orang yang dipilih oleh peneliti untuk diteliti dan digunakan sebagai dasar untuk penarikan kesimpulan (Sugiyono, 2019). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang berada di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Klaten berjumlah 199 orang yang tersebar di 26 SKPD.

### 3.3.2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tertentu (Sugiyono, 2019). Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah Kepala Dinas, Kepala Badan, Sekretaris, Kepala Bagian, Kepala Subbagian, dan Kepala Bidang yang berada di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Klaten yang tersebar di 26 SKPD. Pada penelitian ini peneliti menggunakan rumus slovin dalam pengambilan sampel dengan tingkat kesalahan 5% sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Dimana:

n = sampel

N = populasi

E = perkiraan tingkat kesalahan

Dimana:

$$\begin{aligned} n &= \frac{N}{1 + N(e)^2} \\ &= \frac{199}{1 + 199(0,05)^2} \\ &= \frac{199}{1 + 199(0,0025)} \\ &= \frac{199}{1,4975} \\ &= 132,88 = 133 \text{ (pembulatan)} \end{aligned}$$

### 3.4. Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2019). Sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah seluruh Seluruh Pegawai Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang

berada di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Klaten yang tersebar di 26 SKPD. Kriteria sampel yang dipilih dalam penelitian sebagai berikut:

1. Yang dipilih menjadi sampel dalam penelitian ini adalah anggota Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di Pemerintah Daerah Kabupaten Klaten yang ada hubungannya dengan membuat dan mengevaluasi anggaran yaitu Tim Anggaran Pemerintah Daerah (TAPD).

Tabel 3. 1  
Pengambilan Sampel Pejabat Struktural SKPD Kabupaten Klaten

<b>NAMA SKPD</b>	<b>Kepala SKPD</b>	<b>Sekretaris</b>	<b>Kepala Subbagian</b>	<b>Kepala Bidang</b>
SEKRETARIAT DAERAH	1	1	2	1
SEKRETARIAT DPRD	1	1	2	1
INSPEKTORAT	1	1	2	1
Dinas Pendidikan	1	1	2	1
Dinas Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga dan Pariwisata	1	1	2	1
Dinas Kesehatan	1	1	3	1
Dinas Sosial, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak, Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana	1	1	2	1
Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil	1	1	2	1
Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa	1	1	2	1
Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu	1	1	2	1
Dinas Koperasi, Usaha Kecil Menengah dan Perdagangan	1	1	2	1
Dinas Perindustrian dan Tenaga Kerja	1	1	2	1
Dinas Komunikasi dan Informatika	1	1	2	1
Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman	1	1	2	1

Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang	1	1	2	1
Dinas Perhubungan	1	1	2	1
Dinas Lingkungan Hidup	1	1	2	1
Dinas Ketahanan Pangan dan Pertanian	1	1	2	1
Dinas Perpustakaan dan Kearsipan	1	1	2	1
Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran	1	1	2	1
Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia	1	1	2	1
Badan Pengelolaan Keuangan, Pendapatan dan Aset Daerah	1	1	3	1
Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Penelitian dan Pengembangan	1	1	2	1
Badan Kesatuan Bangsa dan Politik	1	1	2	1
Badan Penanggulangan Bencana Daerah	1	1	2	1
RSUD Bagus Waras	1	1	3	1
<b>Jumlah</b>	<b>26</b>	<b>26</b>	<b>55</b>	<b>26</b>
<b>Jumlah Sampel Terpilih</b>	<b>133</b>			

### 3.5. Data dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan data primer. Data primer adalah jenis data penelitian yang dikumpulkan langsung dari sumber aslinya dan mencakup pengamatan terhadap suatu item, suatu peristiwa, atau hasil tes serta wawancara, survei, dan jajak pendapat dari individu atau kelompok (Sugiyono, 2019).

### 3.6. Teknik Pengumpulan Data

Menggunakan kuesioner atau kumpulan pertanyaan yang terkait dengan masalah penelitian untuk mengumpulkan data. Dalam penelitian ini, penulis akan menangani data dengan menawarkan evaluasi skala Likert terhadap instrumen atau

kuesioner yang diberikan kepada responden. Skala Likert digunakan oleh peneliti untuk mempermudah mengukur persetujuan dan ketidaksetujuan responden terhadap suatu gagasan.

Jawaban terhadap kuesioner mengacu pada skala likert. Menurut (Sugiyono, 2019:93) menyatakan bahwa Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, keyakinan, dan persepsi seseorang atau kelompok tentang isu-isu sosial. Skala Likert memberikan setiap jawaban untuk pertanyaan skor antara 1 dan 5, dengan 1 menjadi skor terendah dan 5 menjadi tertinggi. Alternatif jawaban yang disediakan dapat dilihat pada tabel 3.1 berikut ini:

Tabel 3. 2  
Skala Likert

No	Kriteria	Skor
1	Sangat Setuju	5
2	Setuju	4
3	Netral	3
4	Tidak Setuju	2
5	Sangat Tidak Setuju	1

*Sumber:* (Sugiyono, 2019:93).

### 3.7. Variabel Penelitian

#### 3.7.1. Variabel Dependen

Menurut (Sugiyono, 2019) variabel dependen adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas. Variabel dependen yang digunakan didalam penelitian ini adalah kinerja organisasi.

### 3.7.2. Variabel Independen

Menurut (Sugiyono, 2019) adalah variabel yang dipengaruhi oleh atau hasil dari variabel bebas. Variabel independen yang digunakan didalam penelitian ini adalah perencanaan anggaran, partisipasi anggaran, dan evaluasi anggaran.

### 3.7.3. Variabel Moderasi

Menurut (Sugiyono, 2019) variabel yang mempengaruhi (memperkuat dan memperlemah) hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat. Variabel moderasi yang digunakan didalam penelitian ini adalah standar biaya.

### 3.8. Definisi Operasional Variabel Penelitian

Definisi operasional berfungsi sebagai petunjuk tentang bagaimana sebenarnya mengukur variabel. Menurut (Sugiyono, 2019) menegaskan bahwa definisi operasional diartikan sebagai pengetahuan ilmiah yang dapat membantu peneliti lain yang ingin menggunakan variabel yang sama. Definisi operasional dalam penelitian ini adalah:

Tabel 3. 3  
Definisi Operasional Variabel Penelitian

NO	Nama Variabel	Pengertian	Indikator
1.	Kinerja Organisasi	Kinerja organisasi publik menurut (Anggraeni, 2009) adalah hasil akhir (output) organisasi yang sesuai dengan tujuan oeganisasi, transparan dalam pertanggungjawaban, efisien, sesuai dengan kehendak pengguna jasa organisasi, visi dan misi oganisasi, berkualitas, adil, serta diselenggarakan dengan sarana dan prasarana yang memadai.	1. Penyelesaian kegiatan tepat pada waktu yang ditentukan. 2. Penyelesaian kegitan berada dalam batas anggaran yang telah ditetapkan. 3. Tercapainya tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. (Supartini dkk., 2020)
2.	Perencanaan Anggaran	Perencanaan merupakan cara organisasi menetapkan tujuan dan sasaran organisasi. Perencanaan	1. Penyusunan anggaran diawali dari pelaksanaan musrenbang.



		meliputi aktivitas yang sifatnya strategis, taktis, dan melibatkan aspek operasional. Proses perencanaan juga melibatkan aspek perilaku, yaitu partisipasi dalam pengembangan yang paling tepat untuk memonitor perkembangan pencapaian tujuan (Iskandar, 2013).	2. Penyusunan anggaran dilakukan melalui proses yang terkoordinasi. (Supartini dkk., 2020)
3.	Partisipasi Anggaran	Partisipasi anggaran merupakan suatu proses untuk melibatkan bawahan, baik secara perorangan atau kelompok yang secara langsung di dalamnya dan mempunyai pengaruh dalam penyusunan dan pelaksanaan anggaran (Frederica & Augustine, 2020)	1. Keterlibatan pemimpin dalam proses penyusunan anggaran. 2. Alasan atasan dalam merevisi anggaran yang diusulkan. 3. Frekuensi pemberian saran dan pendapat. 4. Pengaruh pemimpin dalam anggaran akhir. 5. Pentingnya kontribusi anggaran yang diberikan. (Supartini dkk., 2020)
4.	Evaluasi Anggaran	Menurut (Salbiah & Rizky, 2012) evaluasi anggaran adalah tindakan yang dilakukan untuk menelusuri penyimpangan atas anggaran ke departemen yang bersangkutan dan digunakan sebagai dasar untuk penilaian kinerja departemen.	1. Penyerapan anggaran. 2. Konsistensi antara perencanaan dan implementasi. 3. Pencapaian keluaran. 4. Efisiensi. (PMK Nomor 22, 2021)
5.	Standar Biaya	Standar biaya adalah harga satuan barang atau jasa yang berlaku di masing-masing daerah. Penetapan standar biaya akan membantu penyusunan anggaran belanja suatu program atau kegiatan bagi daerah yang bersangkutan (Widodo, 2015).	1. Mempunyai jenis dan satuan serta terukur. 2. Mempunyai komponen atau tahapan yang jelas. (PMK Nomor 60, 2021)

### 3.9. Teknik Analisis Data

Metode analisis data dilakukan dengan menggunakan aplikasi SPSS 26 (*Statistical Package for Social Sciences 26*). SPSS berfungsi sebagai alat analisis data dan perhitungan statistik baik statistik parametrik maupun non-parametrik.

Penelitian ini diuji dengan beberapa uji statistik, berikut analisis data yang dilakukan:

### 3.9.1. Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif berisi gambaran umum tentang data yang telah terkumpul untuk dianalisa dengan cara menggambarkan atau mendiskripsikan data secara apa adanya. Deskripsi data dilihat dari *mean*, *standar deviasi*, *varian*, *maximum*, *minimum*, *sum*, *range*, dan *kurtosis* (Ghozali, 2021).

Data yang disajikan dalam statistik deskriptif berasal dari jawaban kuesioner para responden dengan cara mentabulasi dan menjelaskan item-item yang telah dikelompokkan. Tujuan dari statistik deskriptif ialah untuk menggambarkan karakteristik dari sampel penelitian dan memberikan deskripsi mengenai variabel-variabel penelitian.

### 3.9.2. Uji Instrumen Penelitian

Uji instrument dilakukan dengan menggunakan 2 cara, yaitu:

#### 1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui sah atau *valid* tidaknya suatu kuesioner. Uji validitas digunakan untuk memverifikasi apakah kuesioner penelitian *valid* atau sesuai untuk pengumpulan data. Menggunakan pengertian korelasi atau hubungan antara masing-masing skor untuk variabel X dan skor keseluruhan untuk variabel Y dalam pengujian ini. Berikut ini adalah alasan dari keputusan yang diambil (Ghozali, 2021):

1. Jika nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$  maka kuesioner tersebut dinyatakan *valid*.
2. Jika nilai  $r_{hitung} < r_{tabel}$  maka kuesioner tersebut dinyatakan tidak valid.

## 2. Uji Reliabilitas

Menurut (Ghozali, 2021), reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Jika respons responden terhadap suatu pernyataan konstan atau stabil sepanjang waktu, kuesioner dianggap dapat diandalkan atau dapat diandalkan.

Dalam (Ghozali, 2021), peneliti melakukan pengukuran reliabilitas dengan cara *One Shot* atau pengukuran sekali saja. Pengukurannya hanya sekali dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan. Uji statistik *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ) adalah alat yang ditawarkan oleh SPSS untuk mengukur reliabilitas. Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ )  $> 0,60$ .

### 3.9.3. Uji Asumsi Klasik

Menurut (Ghozali, 2021) uji asumsi klasik digunakan untuk menguji apakah data yang telah dikumpulkan oleh peneliti memiliki kualitas yang baik. Jika data yang telah dikumpulkan sudah memenuhi seluruh kriteria asumsi klasik, maka data yang ada termasuk dalam kategori data yang baik.

Uji asumsi klasik yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari uji normalitas data, uji multikolinearitas dan uji heteroskedastisitas.

#### 1. Uji Normalitas Data

Menurut (Ghozali, 2021), uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Seperti diketahui bahwa uji t dan F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Bila asumsi ini dilanggar, maka uji statistik menjadi tidak valid untuk jumlah sampel kecil.

Untuk mengetahui apakah data terdistribusi secara teratur atau tidak, maka dilakukan uji normalitas. Analisis *Kolmogorov-Smirnov (K-S) non-parametrik* dan *Normal Probability Plot* digunakan dalam penelitian ini. *One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test* dan *Normal Probability Plot* adalah dua metode yang digunakan untuk memeriksa normalitas (Ghozali, 2021). Kriteria pengukurannya adalah sebagai berikut:

- 1) Jika probabilitas ( $p$ )  $< 0,05$  artinya  $H_0$  diterima.  $H_0$  diterima berarti data yang digunakan dalam penelitian ini mempunyai distribusi data tidak normal.
- 2) Jika probabilitas ( $p$ )  $> 0,05$  artinya  $H_0$  ditolak.  $H_0$  ditolak berarti data yang digunakan dalam penelitian ini mempunyai distribusi data normal atau mendekati normal.

## **2. Uji Multikolinieritas**

Untuk menentukan apakah model regresi mengidentifikasi korelasi antara variabel independen, digunakan uji multikolinieritas. Masalah multikolinieritas muncul ketika variabel independen dalam model regresi berkorelasi satu sama lain. Dalam model regresi yang sesuai seharusnya tidak ada hubungan antara variabel independen (Ghozali, 2021). Keputusan tentang uji multikolinieritas didasarkan pada pertimbangan nilai tolerance dan Variance Inflation Factor (VIF). Kriteria pengukurannya adalah sebagai berikut

- 1) Multikolinieritas terjadi jika nilai *tolerance* adalah  $\leq 0,10$  atau sama dengan nilai VIF  $\geq 10$ .

- 2) Tidak terjadi multikolinearitas jika nilai *tolerance* adalah  $\geq 0,10$  atau lebih dari nilai  $VIF \leq 10$ .

### 3. Uji Heteroskedastisitas

Menurut (Ghozali, 2021), uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Uji heteroskedastisitas ini, peneliti menggunakan *uji glejser*.

*Uji Glejser* melihat apabila koefisien parameter beta dari persamaan regresi tersebut tidak signifikan ( $Sig < 0,05$ ), maka hal ini menunjukkan ada indikasi heteroskedastisitas. Sebaliknya, jika parameter beta signifikan ( $Sig \geq 0,05$ ), maka tidak terjadi heteroskedastisitas atau terjadi homoskedastisitas.

#### 3.9.4. Uji Hipotesis

##### 1. Uji Koefisien Determinasi (*Goodness of Fit*)

Menurut (Ghozali, 2021), koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel independen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai ( $R^2$ ) yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk

memprediksi variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah  $0 < R^2 < 1$ , dimana:

- 1) Jika  $R^2 = 0$ , artinya tidak ada hubungan antara variabel independen dan variabel dependen, dan model yang dibentuk tidak tepat untuk meramalkan variabel dependen.
- 2) Jika  $R^2 = 1$ , artinya ada hubungan antara variabel independen dan variabel dependen yang sangat sempurna, dan model yang dibentuk tepat meramalkan variabel dependen.
- 3) Jika  $R^2$  mendekati 1, semakin tepat model regresi yang terbentuk untuk memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel dependen.

## 2. Uji Statistik F

Menurut (Ghozali, 2021), uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah perencanaan anggaran ( $X_1$ ), partisipasi anggaran ( $X_2$ ), evaluasi anggaran ( $X_3$ ), dan standar biaya ( $X_4$ ) yang dimasukkan dalam model regresi yang digunakan layak atau tidak terhadap kinerja organisasi ( $Y$ ). Kriteria yang digunakan adalah:

- 1) Jika nilai  $\text{Sig F} \geq \alpha$  (0,05),  $H_0$  diterima maka model regresi tidak signifikan yang menunjukkan arti bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan dari variabel bebas, perencanaan anggaran ( $X_1$ ), partisipasi anggaran ( $X_2$ ), evaluasi anggaran ( $X_3$ ), dan standar biaya ( $X_4$ ) secara simultan terhadap variabel terikat, yaitu kinerja organisasi ( $Y$ ).
- 2) Jika nilai  $\text{Sig F} \leq \alpha$  (0,05),  $H_0$  ditolak maka model regresi tidak signifikan yang menunjukkan arti bahwa ada pengaruh positif yang signifikan

dari variabel bebas, perencanaan anggaran ( $X_1$ ), partisipasi anggaran ( $X_2$ ), evaluasi anggaran ( $X_3$ ), dan standar biaya ( $X_4$ ) secara bersama-sama atau simultan terhadap variabel terikat, yaitu kinerja organisasi (Y).

### 3. Uji Hipotesis (Uji Statistik t)

Menurut (Ghozali, 2021), uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh perencanaan anggaran, partisipasi anggaran, evaluasi anggaran, dan standar biaya secara individual atau parsial dalam menerangkan kinerja organisasi. Pengujian ini dilakukan dengan membandingkan antara nilai  $t_{hitung}$  masing-masing variabel bebas dengan nilai  $t_{tabel}$  dengan ukur kesalahan 5% ( $\alpha = 0,05$ ). Kriteria yang digunakan adalah:

- 1) Jika nilai  $\text{Sig } t \leq \alpha (0,05)$ , maka  $H_0$  diterima artinya variabel pengaruh perencanaan anggaran, partisipasi anggaran, evaluasi anggaran, dan standar biaya berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat (kinerja organisasi).
- 2) Jika nilai  $\text{Sig } t \geq \alpha (0,05)$ , maka  $H_0$  ditolak artinya variabel pengaruh perencanaan anggaran, partisipasi anggaran, evaluasi anggaran, dan standar biaya tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat (kinerja organisasi).

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan dua analisis utama yaitu Analisis Regresi Linear Berganda dan Analisis Regresi Moderasi atau *Moderated Regression Analysis* (MRA) yang akan diuraikan sebagai berikut:

#### 4. Analisis Regresi Linier Berganda

Menurut (Ghozali, 2021), analisis regresi pada dasarnya adalah studi mengenai ketergantungan variabel dependen (terikat) dengan satu atau lebih variabel independen (bebas), dengan tujuan untuk mengestimasi dan/atau memprediksi rata-rata populasi atau nilai rata-rata variabel dependen berdasarkan nilai variabel independen yang diketahui. Penggunaan analisis ini bertujuan untuk menguji variabel kinerja organisasi sebagai variabel dependen dengan tiga variabel independen perencanaan anggaran, partisipasi anggaran, dan evaluasi anggaran. Berikut model regresi yang digunakan peneliti:

$$KO = \alpha + \beta_1 Pc_A + \beta_2 Pt_A + \beta_3 E_A + e$$

Dimana:

KO	= Kinerja Organisasi (Y)
Pc <sub>A</sub>	= Perencanaan Anggaran (X <sub>1</sub> )
Pt <sub>A</sub>	= Partisipasi Anggaran (X <sub>2</sub> )
E <sub>A</sub>	= Evaluasi Anggaran (X <sub>3</sub> )
$\alpha$	= konstanta
$\beta$	= koefisiensi regresi
e	= <i>error term</i>

#### 5. Moderated Regression Analysis (MRA)

Menurut (Ghozali, 2021), *Moderated Regression Analysis* atau MRA adalah pendekatan analitik yang mempertahankan integritas sampel dan memberikan dasar untuk mengontrol pengaruh variabel moderator. Peneliti menggunakan model *Moderated Regression Analysis* sebagai model kedua yang dilakukan dengan membuat variabel interaksi, di mana variabel interaksi diperoleh dari perkalian



antara variabel moderasi ( $Z$ ) dengan variabel independen ( $X$ ). Model dari

*Moderated Regression Analysis* (MRA) adalah sebagai berikut:

$$KO = \alpha + \beta_1 Pc_A + \beta_2 Pt_A + \beta_3 E_A + \beta_4 Pc_A S_B + \beta_5 Pt_A S_B + \beta_6 E_A S_B + e$$

Dimana:

KO = Kinerja Organisasi ( $Y$ )

$Pc_A$  = Perencanaan Anggaran ( $X_1$ )

$Pt_A$  = Partisipasi Anggaran ( $X_2$ )

$E_A$  = Evaluasi Anggaran ( $X_3$ )

$S_B$  = Standar Biaya ( $Z$ )

$Pc_A S_B$  = Interaksi antara Perencanaan Anggaran dengan Standar Biaya

$Pt_A S_B$  = Interaksi antara Partisipasi Anggaran dengan Standar Biaya

$E_A S_B$  = Interaksi antara Evaluasi Anggaran dengan Standar Biaya

$\alpha$  = konstanta

$\beta$  = koefisiensi regresi

## **BAB IV**

### **ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian**

##### **4.1.1. Kondisi Geografis dan Topografi Kabupaten Klaten**

Kabupaten Klaten merupakan salah satu Kabupaten yang berada di Provinsi Jawa Tengah. Wilayah Kabupaten Klaten secara geografis terletak diantara  $110^{\circ}26'14''$  sampai  $110^{\circ}47'51''$  Bujur Timur dan  $7^{\circ}32'19''$  sampai  $7^{\circ}41'8'33''$  Lintang Selatan. Kabupaten Klaten terbagi menjadi tiga dataran (Pekab Klaten, 2022):

1. Sebelah Utara adalah wilayah Dataran Lereng Merapi (bagian utara). Membentang di sebelah utara meliputi Sebagian kecil sebelah utara meliputi wilayah Kecamatan Kemalang, Karangnongko, Jatinom, Tulung.
2. Sebelah Timur Membujur Dataran Rendah (bagian tengah). Meliputi wilayah Kecamatan Manisrenggo, Klaten Tengah, Klaten Utara, Klaten Selatan, Kalikotes, Ngawen, Kebonarum, Wedi, Jogonalan, Prambanan, Gantiwarno, Delanggu, Wonosari, Juwiring, Ceper, Pedan, Karangdowo, Trucuk, Cawas, Karanganom, Polanharjo.
3. Sebelah Selatan adalah Dataran Gunung Kapur atau Berbukit (bagian selatan). Meliputi Kecamatan Bayat, Cawas, Gantiwarno.

Batas-batas Wilayah Kabupaten Klaten:

Sebelah Utara : Kabupaten Boyolali

Sebelah Timur : Kabupaten Sukoharjo

Sebelah Selatan : Kabupaten Gunung Kidul (DIY)

Sebelah Barat : Kabupaten Sleman (DIY)

Topografi Kabupaten Klaten terletak di antara Gunung Merapi dan Pegunungan seribu dengan ketinggian antara 75 hingga 160 meter di atas permukaan laut yang terbagi menjadi wilayah Lereng Gunung Merapi di bagian utara areal miring, wilayah datar dan berbukit di bagian selatan. Kabupaten Klaten terletak pada ketinggian bervariasi, yaitu 9,72% terletak di ketinggian 0 – 100 m dari permukaan air laut. 77,52% terletak di ketinggian 100 – 500 m dari permukaan air laut dan 12,76% terletak di ketinggian 500 – 1.000 m dari permukaan air laut (Pemkab Klaten, 2022).

Keadaan iklim wilayah Kabupaten Klaten termasuk iklim tropis dengan musim hujan dan kemarau di sepanjang tahunnya dengan temperature udara rata-rata 28°C - 30°C dan kecepatan angin rata-rata berkisar 153 mm setiap bulannya sehingga curah hujan tertinggi pada Bulan Januari (350 mm) dan curah hujan terendah pada Bulan Juli (8 mm). Sebagian besar wilayah Kabupaten Klaten adalah dataran rendah dan tanah bergelombang. Bagian barat laut merupakan pegunungan, bagian dari Gunung Merapi (Pemkab Klaten, 2022).

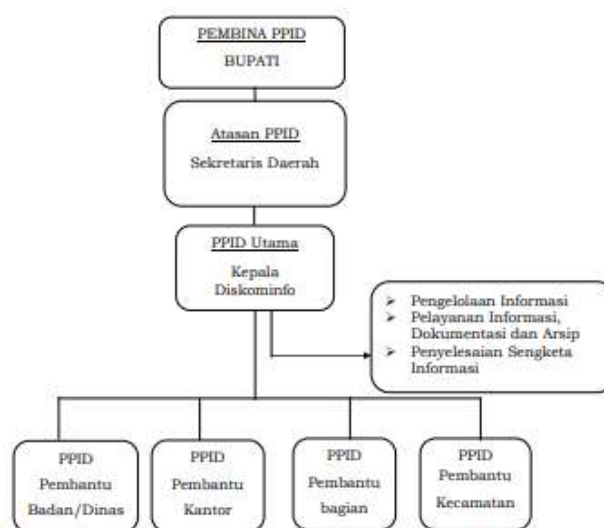


Gambar 4. 1  
Peta Kabupaten Klaten

Kabupaten Klaten memiliki luas wilayah 65.556 H, terdiri dari lahan pertanian sebesar 39.647 H (60,48%) dan lahan bukan pertanian seluas 25.909 H (39,52%). Lahan pertanian dibagi menjadi lahan sawah seluas 33.066 H (83,40%) dan lahan bukan sawah seluas 6.581 H (16,59%) (Pembkab Klaten, 2022).

#### 4.1.2. Pemerintah Daerah Kabupaten Klaten

Kantor Pemerintah Kabupaten Klaten berlokasi di jantung kota Klaten, tepatnya di Jl. Pemuda No. 294 Kecamatan Klaten Selatan Kabupaten Klaten. Pemerintah Daerah merupakan kepala daerah sebagai unsur penyelenggara pemerintah daerah yang memimpin pelaksanaan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah otonom. Pemerintah Daerah mempunyai peran strategis dalam pembinaan dan pengawasan wilayahnya. Unsur penyelenggara Pemerintah Daerah adalah Pemerintah Daerah dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah. Berdasarkan (PERBUP Kab. Klaten No. 61, 2018), Kabupaten memiliki struktur organisasi sebagai berikut (BPS Kabupaten Klaten, 2022):



Gambar 4. 2  
Struktur Organisasi Pemerintah Daerah Kabupaten Klaten

(PERBUP Kab. Klaten No. 51, 2017) dalam penyelenggaraan Pemerintahan Daerah, Bupati dibantu Perangkat Daerah sebagai satuan kerja untuk melaksanakan urusan wajib dan urusan pilihan sesuai dengan karakteristik dan kemampuan daerah yang secara umum terdiri dari unsur staf, unsur pelaksana dan umur penunjang. Berikut data Pegawai Negeri Sipil yang bekerja di Pemerintah Daerah Kabupaten Klaten (BPS Kabupaten Klaten, 2022):

Tabel 4. 1  
Jumlah Pegawai Negeri Sipil Menurut Jabatan dan Jenis Kelamin di Pemerintah Daerah Kabupaten Klaten Tahun 2020-2021

JABATAN	2020			2021		
	PRIA	WANITA	JUMLAH	PRIA	WANITA	JUMLAH
Fungsional Tertentu	1.959	4.552	<b>6.511</b>	1.729	4.140	<b>5.869</b>
Fungsional Umum	1.156	623	<b>1.779</b>	1.263	1.127	<b>2.390</b>
Struktural	398	225	<b>623</b>	380	224	<b>604</b>
Eselon V	0	0	<b>0</b>	0	0	<b>0</b>
Eselon IV	263	193	<b>456</b>	249	192	<b>441</b>
Eselon III	113	30	<b>143</b>	109	30	<b>139</b>
Eselon III	22	2	<b>24</b>	22	2	<b>24</b>
Eselon I	0	0	<b>0</b>	0	0	<b>0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>3.911</b>	<b>5.625</b>	<b>9.536</b>	<b>3.752</b>	<b>5.715</b>	<b>9.467</b>

Sumber: Kabupaten Klaten dalam Angka 2022

Melihat data pada tabel di atas bahwa jumlah Pegawai Negeri Sipil yang berada di wilayah Kabupaten Klaten mengalami penurunan ditahun 2021 sebanyak 69 pegawai yaitu dari tahun 2020 sebanyak 9.536 pegawai dari berbagai jabatan, pangkat, dan golongan dan ditahun 2021 sebanyak 9.467 pegawai.

Tabel 4. 2  
Jumlah Pegawai Negeri Sipil Menurut Tingkat Kepangkatan dan Jenis Kelamin di  
Pemerintah Daerah Kabupaten Klaten Tahun 2020-2021

PANGKAT DAN GOLONGAN	2020			2021		
	PRIA	WANITA	JUMLAH	PRIA	WANITA	JUMLAH
I/A	0	0	<b>0</b>	0	0	<b>0</b>
I/B	1	0	<b>1</b>	1	0	<b>1</b>
I/C	11	0	<b>11</b>	1	0	<b>1</b>
I/D	104	0	<b>104</b>	94	0	<b>94</b>
II/A	82	4	<b>86</b>	81	4	<b>85</b>
II/B	283	63	<b>346</b>	204	53	<b>257</b>
II/C	262	302	<b>564</b>	305	258	<b>563</b>
II/D	139	143	<b>282</b>	159	202	<b>361</b>
III/A	309	849	<b>1.158</b>	450	1.195	<b>1.645</b>
III/B	493	1.160	<b>1.653</b>	434	1.057	<b>1.491</b>
III/C	286	487	<b>773</b>	281	580	<b>861</b>
III/D	390	689	<b>1.079</b>	383	701	<b>1.084</b>
IV/A	802	1.097	<b>1.899</b>	629	833	<b>1.462</b>
IV/B	321	586	<b>907</b>	315	584	<b>899</b>
IV/C	25	16	<b>41</b>	29	19	<b>48</b>
IV/D	4	4	<b>8</b>	5	5	<b>10</b>
IV/E	1	0	<b>1</b>	1	0	<b>1</b>
<b>TOTAL</b>	<b>3.513</b>	<b>5.400</b>	<b>8.913</b>	<b>3.372</b>	<b>5.491</b>	<b>8.863</b>

Sumber: Kabupaten Klaten dalam Angka 2022

#### 4.1.3. Visi dan Misi Pemerintah Daerah Kabupaten Klaten

Visi Pemerintah Daerah Kabupaten Klaten 2022 adalah “Mewujudkan Kabupaten Klaten yang Maju, Mandiri, dan Sejahtera” yang mempunyai arti:

1. *Klaten*, diartikan sebagai satuan daerah otonom, yang mempunyai batas-batas wilayah yang diberi kewenangan untuk mengatur dan mengurus pemerintahan dan kepentingan masyarakat menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia.

2. *Maju*, yang dimaksud maju adalah kondisi bahwa masyarakat Kabupaten Klaten dapat tercukupi kebutuhan hidupnya secara adil dan merata, baik kebutuhan lahiriah yang meliputi sandang, pangan, papan, dan kesehatan, maupun kebutuhan batiniah yang meliputi rasa aman, tentram, dan damai. Beberapa faktor yang digunakan sebagai ukuran tercapainya kondisi maju adalah meningkatkan pendapatan per kapita dan daya beli, menurunkan tingkat pengangguran dan angka kemiskinan, serta meningkatkan Indeks Pembangunan Manusia (IPM).
3. *Mandiri*, diartikan bahwa masyarakat Kabupaten Klaten mampu bertumpu pada kondisi, potensi, dan kemampuan sendiri tanpa harus meninggalkan kerjasama dengan para pihak untuk melaksanakan pembangunan. Indikator kemandirian antara lain adanya Sumber Daya Manusia yang berkualitas dan memadai, ketersediaan pembiayaan pembangunan daerah dan kemampuan penyelenggaraan Pemerintah Daerah yang bersih dan berwibawa.
4. *Sejahtera*, diartikan bahwa suatu keadaan bahwa masyarakat Kabupaten Klaten terpenuhi kebutuhan dasarnya, baik kebutuhan lahir maupun batin secara merata. Beberapa indikator untuk mengukur pencapaian adalah Indeks Pembangunan Manusia, menurunnya ketimpangan ekonomi, menurunnya angka kemiskinan, meningkatnya kualitas lingkungan hidup, dan pertumbuhan ekonomi.

Misi menurut (Undang-Undang No. 25, 2004) tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional, khususnya Pasal 1 ayat 13 adalah rumusan umum mengenai upaya-upaya yang akan dilaksanakan untuk mewujudkan visi. Dengan

kata lain, misi adalah rumusan mengenai apa yang diyakini dapat dilakukan dalam rangka mewujudkan visi. Misi Pembangunan Daerah untuk mengimplementasikan visi Kepala Daerah adalah sebagai berikut:

1. Mewujudkan tatanan Kehidupan Masyarakat yang Berakhlak dan Berkepribadian;
2. Mewujudkan Tata Kelola Pemerintahan yang baik, profesional, jujur, bersih, transparan, bertanggungjawab, dan anti korupsi;
3. Meningkatkan kemandirian ekonomi daerah berbasis sektor unggulan daerah berdasarkan ekonomi kerakyatan;
4. Mewujudkan pemerataan sarana prasarana wilayah yang berkualitas sesuai rencana tata ruang wilayah;
5. Mewujudkan kualitas sumber daya manusia yang cerdas, sehat, berbudaya, dan responsif gender;
6. Mewujudkan kualitas pengelolaan lingkungan hidup yang berkelanjutan.

#### **4.1.4. Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Klaten**

Berdasarkan (PERBUP Kab. Klaten No. 51, 2017) tentang Pedoman Tata Hubungan Kinerja dan Pola Koordinasi di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Klaten, bahwa dalam rangka meningkatkan koordinasi, keselarasan, keserasian, dan keterpaduan dalam penyelenggaraan Pemerintah Daerah serta meningkatkan hubungan kerja yang lebih efektif dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Perangkat Daerah perlu adanya pedoman tata hubungan kerja dan pola koordinasi di lingkungan Pemerintah Kabupaten Klaten.



(Undang-Undang No. 23, 2014) tentang Pemerintahan Daerah disebutkan bahwa Pemerintah Daerah mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan dan menjalankan otonomi seluas-luasnya, dengan tujuan meningkatkan kesejahteraan masyarakat, pelayanan umum, dan daya saing daerah. Untuk membantu Kepala Daerah dalam melaksanakan oronomi, maka dibentuklah organisasi perangkat daerah yang ditetapkan melalui Pemerintah Daerah. Dasar utama penyusunan perangkat daerah dalam bentuk suatu organisasi adalah adanya urusan pemerintah harus dibentuk ke dalam organisasi tersendiri. Besaran organisasi perangkat daerah sekurang-kurangnya mempertimbangkan faktor krmampuan keuangan, kebutuhan daerah, cakupan tugas yang meliputi sasaran tugas yang harus diwujudkan, jenis dan banyaknya tugas, luas wilayah kerja dan kondisi geografis, jumlah dan kepadatan penduduk.

## **4.2. Pengujian dan Hasil Analisis Data**

### **4.2.1. Karakteristik Responden**

Responden dalam penelitian ini adalah Kepala SKPD, Sekretaris, Kepala Subbagian, Kepala Bidang yang ada hubungannya dengan membuat dan mengevaluasi anggaran yaitu Tim Anggaran Pemerintah Daerah (TAPD) di 26 SKPD Kabupaten Klaten. Peneliti menyebarkan kuesioner sebanyak 145 kuesioner, tetapi hanya 133 kuesioner yang bisa dijadikan data penelitian. Tingkat pengembalian (*respon rate*) sebesar 91,72% dikarenakan 12 kuesioner tidak kembali, sehingga tidak dapat dijadikan sebagai data penelitian.

Tabel 4. 3  
Hasil Pengumpulan Data

Keterangan	Jumlah	Peresentase
Kuesioner yang disebar	145	100,00%
Kuesioner yang tidak kembali	12	8,28%
Kuesioner yang dapat diolah	133	91,72%

*Sumber: Data primer tahun 2022, diolah*

Karakteristik responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini dibagi menjadi beberapa kelompok yaitu menurut usia, jenis kelamin, pendidikan, masa kerja pada Instansi Daerah Kabupaten Klaten. Berikut ini disajikan mengenai karakteristik-karakteristik responden tersebut:

#### 1. Usia Responden

Tabel 4. 4  
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No	Umur	Jumlah	Persentase
1	<25 Tahun	0	0,00%
2	26 - 35 Tahun	0	0,00%
3	36 - 45 Tahun	22	16,54%
4	46 - 55 Tahun	60	45,11%
5	>55 Tahun	51	38,35%
Total		133	100,00%

*Sumber: Data primer tahun 2022, diolah*

Berdasarkan tabel 4. 5 di atas dapat diketahui bahwa dari penelitian terhadap 133 responden menunjukkan penggolongan berdasarkan usia, jumlah responden pada usia <25 tahun sebanyak 0 responden (0%), usia 26 – 35 tahun sebanyak 0 responden (0%), usia 36 – 45 tahun sebanyak 22 responden (16,54%), usia 46 – 55 tahun 60 responden (45,11%), dan usia >55 tahun sebanyak 51 responden (38,35%). Sedangkan, jumlah responden yang paling sedikit dalam penelitian ini adalah responden yang berumur <25 – 35 tahun yaitu 0 responden (0%) dan jumlah

responden terbanyak adalah pada umur 46 – 55 tahun yaitu sebanyak 60 responden (45,11%).

## 2. Jenis Kelamin Responden

Tabel 4. 5  
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase</b>
Laki-laki	107	80,45%
Perempuan	26	19,55%
Total	133	100,00%

*Sumber: Data primer tahun 2022, diolah*

Berdasarkan tabel 4. 6 dapat diketahui bahwa responden dalam penelitian ini kebanyakan berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 107 responden (80,45%), dan yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 26 responden (19,55%).

## 3. Pendidikan

Tabel 4. 6  
Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

<b>Pendidikan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase</b>
SMU/SMK	0	0,00%
Diploma	1	0,75%
S1	31	23,31%
S2/S3	101	75,94%
Total	133	100,00%

*Sumber: Data primer tahun 2022, diolah*

Berdasarkan tabel 4. 7 di atas dapat diketahui bahwa penelitian terhadap 133 responden dengan tingkat pendidikan SMU sebanyak 0 responden (0%), Diploma sebanyak 1 responden (0,75%), S1 sebanyak 31 responden (23,31%), dan S2/23 sebanyak 101 responden (75,94%). Jumlah responden paling sedikit yaitu SMU sebanyak 0 responden (0%) dan jumlah responden paling banyak adalah S2/S3 yaitu sebanyak 101 responden (75,94%).

#### 4. Masa Kerja Responden pada Instansi

Tabel 4. 7  
Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Jumlah	Persentase
>10 Tahun	24	18,05%
>15 Tahun	59	44,36%
>20 Tahun	50	37,59%
Total	133	100,00%

Sumber: Data primer tahun 2022, diolah

Berdasarkan masa kerja, tabel 4. 8 di atas menunjukkan bahwa responden dalam penelitian ini telah bekerja selama >10 tahun sebanyak 24 responden (18,05%), bekerja selama >15 tahun sebanyak 59 responden (44,36), dan bekerja selama >20 tahun sebanyak 50 responden (37,59%). Jumlah responden paling sedikit masa kerja adalah >10 tahun yaitu sebanyak 24 responden (18,05%), sedangkan jumlah paling banyak masa kerja adalah >15 tahun yaitu sebanyak 59 responden (44,36).

#### 4.2.2. Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif menjelaskan mengenai hasil olahan data kuesioner yang terdiri dari nilai *mean*, *median*, *min*, *max*, dan *standard deviation*. Hasil uji statistil dengan SPSS 26 dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 4. 8  
Hasil Uji Statistik Deskriptif  
**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kinerja Organisasi	133	15	30	25.22	3.359
Perencanaan Anggaran	133	13	30	24.57	3.361
Partisipasi Anggaran	133	11	30	23.96	3.569
Evaluasi Anggaran	133	17	30	24.40	2.994
Standar Biaya	133	14	30	23.53	3.715
Valid N (listwise)	133				

*Sumber: Hasil Olahan SPSS, 2022*

Hasil pengolahan data dari jawaban responden diketahui bahwa setiap variabel dinilai dengan skala Likert 1 sampai 5. Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa terdapat 133 responden. Dari tabel 4.9 dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Kinerja Organisasi

Variabel kinerja organisasi terdiri dari 6 indikator. Nilai *minimum* dari variabel kinerja organisasi adalah 15 dan nilai *maximum* adalah 30, sedangkan untuk nilai *mean*/rata-rata adalah 25,22. Kemudian untuk nilai *standard deviation* dari variabel kinerja organisasi adalah 3,359.

2. Perencanaan Anggaran

Variabel perencanaan anggaran terdiri dari 6 indikator. Nilai *minimum* dari variabel perencanaan anggaran adalah 13 dan nilai *maximum* adalah 30, sedangkan untuk nilai *mean*/rata-rata adalah 24,57. Kemudian untuk nilai *standard deviation* dari variabel perencanaan anggaran adalah 3,361.

3. Partisipasi Anggaran

Variabel partisipasi anggaran terdiri dari 6 indikator. Nilai *minimum* dari variabel partisipasi anggaran adalah 11 dan nilai *maximum* adalah 30, sedangkan untuk nilai *mean*/rata-rata adalah 23,96. Kemudian untuk nilai *standard deviation* dari variabel partisipasi anggaran adalah 3,569.

4. Evaluasi Anggaran

Variabel evaluasi anggaran terdiri dari 6 indikator. Nilai *minimum* dari variabel evaluasi anggaran adalah 17 dan nilai *maximum* adalah 30, sedangkan

untuk nilai *mean*/rata-rata adalah 24,40. Kemudian untuk nilai *standard deviation* dari variabel evaluasi anggaran adalah 2,994.

#### 5. Standar Biaya

Variabel standar biaya terdiri dari 6 indikator. Nilai *minimum* dari variabel standar biaya adalah 14 dan nilai *maximum* adalah 30, sedangkan untuk nilai *mean*/rata-rata adalah 23,53. Kemudian untuk nilai *standard deviation* dari variabel standar biaya adalah 3,715.

### 4.2.3. Uji Instrumen Penelitian

Hasil penelitian data dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### 1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Pengujian validiyas dilakukan terhadap kuesioner yang digunakan untuk mengukur variabel kinerja organisasi, perencanaan anggaran, partisipasi anggaran, evaluasi anggaran, dan standar biaya dengan membandingkan nilai  $R_{tabel}$  dengan  $R_{hitung}$ . Dimana keputusan yang diambil adalah nilai korelasi  $R_{hitung} > R_{tabel}$  maka data dinyatakan valid. Nilai  $R_{tabel}$  dihitung dengan rumus  $Df = n - 2$ . Dimana  $n$  adalah jumlah responden. Diperoleh nilai  $Df = 133 - 2 = 131$  dengan nilai *alpha* 0.5. Karena data penelitian menggunakan skala Likert, maka digunakan metode *Pearson Correlation* dengan bantuan *software* SPSS 26. Berdasarkan analisis yang telah dilakukan maka hasil pengujian validitas dapat ditunjukkan pada tabel di bawah ini:

Tabel 4. 9  
 Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Organisasi (Y)

<b>Instrumen Penelitian</b>	<b>R<sub>hitung</sub></b>	<b>R<sub>tabel</sub></b>	<b>Keterangan</b>
Indikator 1	0,648	0,230	Valid
Indikator 2	0,695	0,230	Valid
Indikator 3	0,684	0,230	Valid
Indikator 4	0,813	0,230	Valid
Indikator 5	0,636	0,230	Valid
Indikator 6	0,609	0,230	Valid

Sumber: Hasil Olahan SPSS, 2022

Berdasarkan tabel 4.10, hasil pengujian validitas menunjukkan bahwa semua item didalam variabel kinerja organisasi yang diuji dalam penelitian ini dinyatakan bahwa masing-masing instrument pernyataan dianggap valid karena nilai *Corrected Item-Total Correlation* >  $R_{tabel}$  pada signifikansi 0,05 (5%).

Tabel 4. 10  
 Hasil Uji Validitas Variabel Perencanaan Anggaran ( $X_1$ )

<b>Instrumen Penelitian</b>	<b>R<sub>hitung</sub></b>	<b>R<sub>tabel</sub></b>	<b>Keterangan</b>
Indikator 1	0,522	0,230	Valid
Indikator 2	0,536	0,230	Valid
Indikator 3	0,609	0,230	Valid
Indikator 4	0,732	0,230	Valid
Indikator 5	0,769	0,230	Valid
Indikator 6	0,668	0,230	Valid

Sumber: Hasil Olahan SPSS, 2022

Berdasarkan tabel 4.11, hasil pengujian validitas menunjukkan bahwa semua item didalam variabel perencanaan anggaran yang diuji dalam penelitian ini dinyatakan bahwa masing-masing instrument pernyataan dianggap valid karena nilai *Corrected Item-Total Correlation* >  $R_{tabel}$  pada signifikansi 0,05 (5%).

Tabel 4. 11  
Hasil Uji Validitas Variabel Partisipasi Anggaran ( $X_2$ )

<b>Instrumen Penelitian</b>	<b>R<sub>hitung</sub></b>	<b>R<sub>tabel</sub></b>	<b>Keterangan</b>
Indikator 1	0,565	0,230	Valid
Indikator 2	0,603	0,230	Valid
Indikator 3	0,674	0,230	Valid
Indikator 4	0,720	0,230	Valid
Indikator 5	0,715	0,230	Valid
Indikator 6	0,744	0,230	Valid

Sumber: Hasil Olahan SPSS, 2022

Berdasarkan tabel 4.12, hasil pengujian validitas menunjukkan bahwa semua item didalam variabel partisipasi anggaran yang diuji dalam penelitian ini dinyatakan bahwa masing-masing instrument pernyataan dianggap valid karena nilai *Corrected Item-Total Correlation* >  $R_{tabel}$  pada signifikansi 0,05 (5%).

Tabel 4. 12  
Hasil Uji Validitas Variabel Evaluasi Anggaran ( $X_3$ )

<b>Instrumen Penelitian</b>	<b>R<sub>hitung</sub></b>	<b>R<sub>tabel</sub></b>	<b>Keterangan</b>
Indikator 1	0,463	0,230	Valid
Indikator 2	0,692	0,230	Valid
Indikator 3	0,672	0,230	Valid
Indikator 4	0,659	0,230	Valid
Indikator 5	0,542	0,230	Valid
Indikator 6	0,475	0,230	Valid

Sumber: Hasil Olahan SPSS, 2022

Berdasarkan tabel 4.13, hasil pengujian validitas menunjukkan bahwa semua item didalam variabel evaluasi anggaran yang diuji dalam penelitian ini dinyatakan bahwa masing-masing instrument pernyataan dianggap valid karena nilai *Corrected Item-Total Correlation* >  $R_{tabel}$  pada signifikansi 0,05 (5%).



Tabel 4. 13  
 Hasil Uji Validitas Variabel Standar Biaya (Z)

<b>Instrumen Penelitian</b>	<b>R<sub>hitung</sub></b>	<b>R<sub>tabel</sub></b>	<b>Keterangan</b>
Indikator 1	0,568	0,230	Valid
Indikator 2	0,734	0,230	Valid
Indikator 3	0,661	0,230	Valid
Indikator 4	0,746	0,230	Valid
Indikator 5	0,696	0,230	Valid
Indikator 6	0,668	0,230	Valid

Sumber: Hasil Olahan SPSS, 2022

Berdasarkan tabel 4.14, hasil pengujian validitas menunjukkan bahwa semua item didalam variabel standar biaya yang diuji dalam penelitian ini dinyatakan bahwa masing-masing instrument pernyataan dianggap valid karena nilai *Corrected Item-Total Correlation* >  $R_{tabel}$  pada signifikansi 0,05 (5%).

## 2. Uji Reliabilitas

Konsep reliabilitas dapat dipahami melalui ide dasar konsep tersebut yaitu konsistensi. Peneliti dapat mengevaluasi instrumen penelitian berdasarkan perspektif dan teknik yang berbeda, tetapi pertanyaan mendasar untuk mengukur reliabilitas data adalah bagaimana konsistensi data yang dikumpulkan. Pengukuran reliabilitas menggunakan indeks numerik yang disebut dengan koefisien. Konsep reliabilitas dapat diukur melalui tiga pendekatan yaitu koefisien stabilitas, koefisien ekuivalensi dan reliabilitas konsistensi internal.

Uji reliabilitas merupakan alat ukur untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Suatu kuesioner dikatakan reliabel jika jawaban dari responden itu stabil dari waktu ke waktu. Kriteria suatu instrument penelitian dikatakan realibel jika dengan menggunakan uji statistik *Cronbach's Alpha* ( $\alpha$ ) > 0,60.

Tabel 4. 14  
Hasil Uji Reliabilitas

<b>Variabel</b>	<b><i>Cronbach's Alpha</i></b>	<b>Keterangan</b>
Kinerja Organisasi	0,771	Reliabel
Perencanaan Anggaran	0,714	Reliabel
Partisipasi Anggaran	0,759	Reliabel
Evaluasi Anggaran	0,620	Reliabel
Standar Biaya	0,768	Reliabel

*Sumber: Hasil Olahan SPSS, 2022*

Berdasarkan tabel 4. 15 di atas menunjukkan bahwa nilai *cronbach's alpha* dari semua variabel  $> 0,60$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa instrument dari kuesioner yang digunakan untuk menjelaskan variabel kinerja organisasi, perencanaan anggaran, partisipasi anggaran, evaluasi anggaran, dan standar biaya yaitu dinyatakan reliabel atau dapat dipercaya sebagai alat ukur variabel.

#### **4.2.4. Analisis Data**

##### **1. Uji Asumsi Klasik**

Uji asumsi klasik yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu uji normalitas data, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas.

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

Uji normalitas dilakukan untuk melihat apakah nilai residual terdistribusi normal atau tidak. Untuk lebih memastikan apakah data residual terdistribusi secara normal atau tidak maka uji statistik yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu menggunakan *One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test* dan grafik *Normal Probability Plot*.

Tabel 4. 15  
 Hasil Uji Normalitas *One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test*

<i>One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test</i>		Unstandardize d Residual
N		133
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.1277905
	Std. Deviation	2.29968458
Most Extreme Differences	Absolute	.055
	Positive	.055
	Negative	-.046
Test Statistic		.055
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

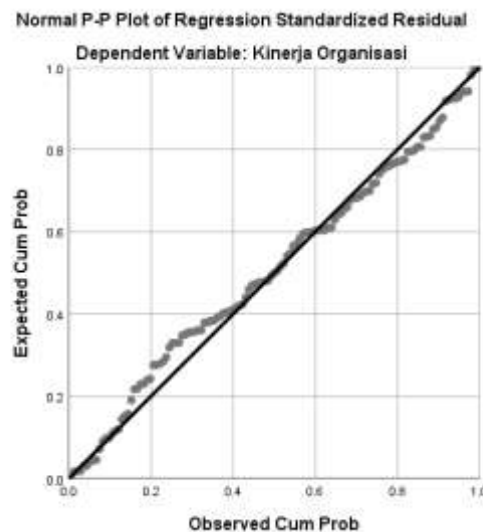
c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

Sumber: Hasil Olahan SPSS, 2022

Berdasarkan tabel 4.16 di atas data telah menunjukkan nilai *Sig. (2-tailed)* sebesar 0,200. Hal tersebut menunjukkan bahwa nilai signifikansi  $> 0,05$  maka data dinyatakan telah terdistribusi normal.

Gambar 4. 3  
 Hasil Uji *Normal Probability Plot*



Sumber: Hasil Olahan SPSS, 2022

Pada grafik *Normal Probability Plot* di atas pada gambar 4.3 dapat terlihat bahwa pola penyebaran data dimana data yang berbentuk titik atau lingkaran kecil menyebar mengikuti garis lurus diagonal di sekitar diagram. Dengan berlandaskan pedoman penilaian normalitas data maka disimpulkan bahwa data residu dari variabel yang diteliti adalah data yang terdistribusi normal. Dengan demikian uji Normalitas ini menunjukkan terpenuhi asumsi normalitas data.

b. Uji Multikolinearitas

Pada penelitian ini uji multikolinearitas melihat nilai *tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Apabila nilai *tolerance*  $\geq 0,10$  atau sama dengan nilai VIF  $\leq 10$ , maka tidak ada masalah multikolinearitas. Berikut ini hasil uji statistik multikolinearitas data penelitian:

Tabel 4. 16  
Hasil Uji Multikolinearitas

		Coefficients <sup>a</sup>					Collinearity Statistics	
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Tolerance	VIF
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.		
1	(Constant)	2.145	2.018		1.063	.290		
	Perencanaan Anggaran	.248	.071	.248	3.479	.001	.710	1.408
	Partisipasi Anggaran	.423	.066	.450	6.458	.000	.743	1.346
	Evaluasi Anggaran	.210	.081	.187	2.594	.011	.694	1.440
	Standar Biaya	.074	.058	.081	1.269	.207	.874	1.145

a. Dependent Variable: Kinerja Organisasi

Sumber: Hasil Olahan SPSS, 2022

Berdasarkan tabel 4. 17 hasil pengujian di atas, karena nilai VIF untuk semua variabel memiliki nilai  $< 10$  dan nilai *tolerance*  $> 0,10$  maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat gejala multikolinearitas antar variabel independent.

c. Uji Heteroskedastisitas

Model regresi linear berganda terbebas atau tidaknya asumsi heteroskedastisitas dapat diketahui dengan menggunakan *Uji Glejser* yaitu meregresikan variabel independent dengan absolute residual. Jika tidak terdapat pengaruh signifikan pada  $\alpha = 0,05$  maka dapat dikatakan bahwa model regresi linear berganda terbebas dari asumsi heteroskedastisitas (Ghozali, 2021).

Tabel 4. 17  
Hasil Uji Heteroskedastisitas - *Uji Glejser*

		<b>Coefficients<sup>a</sup></b>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	Model	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	4.601	1.236		3.721	.000
	Perencanaan Anggaran	.335	.217	.783	1.549	.124
	Partisipasi Anggaran	-.276	.176	-.684	-1.567	.120
	Evaluasi Anggaran	-.086	.213	-.179	-.405	.686
	PcA_SB	-.019	.010	-1.673	-1.914	.058
	PtA_SB	.014	.008	1.329	1.778	.078
	EA_SB	.001	.009	.091	.107	.915

a. Dependent Variable: ABS\_RES

Sumber: Hasil Olahan SPSS, 2022

Berdasarkan tabel 4.18 *Uji Glejser* di atas menunjukkan bahwa nilai signifikan  $> \alpha = 0,05$  maka model regresi linear berganda ini terbebas dari asumsi heteroskedastisitas.

## 2. Uji Hipotesis

Teknis analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis  $H_1, H_2,$  dan  $H_3$  menggunakan analisis regresi linear berganda dengan meregresikan variabel independent terhadap variabel dependen, sedangkan untuk menguji hipotesis

H<sub>4</sub>, H<sub>5</sub>, dan H<sub>6</sub> menggunakan *Moderated Regression Analysis* (MRA) dengan pendekatan absolut residual atau uji selisih nilai mutlak. Uji hipotesis ini dibantu dengan menggunakan *software* SPSS 26.

a. Hasil Uji Regresi Linear Berganda Hipotesis Penelitian H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub>, dan H<sub>3</sub>

Metode yang digunakan untuk menguji hipotesis ini adalah regresi linear berganda. Hal ini dimaksudkan untuk menguji pengaruh perencanaan anggaran, partisipasi anggaran, dan evaluasi anggaran terhadap kinerja organisasi. Berikut ini adalah tabel dari hasil pengujiannya:

Tabel 4. 18  
Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) I

<b>Model Summary</b>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.740 <sup>a</sup>	.548	.537	2.286

a. Predictors: (Constant), Evaluasi Anggaran, Partisipasi Anggaran, Perencanaan Anggaran

Sumber: Hasil Olahan SPSS, 2022

Hasil uji koefisien determinasi pada ( $R^2$ ) tabel 4. 19 menunjukkan nilai *adjusted r square* dari model regresi digunakan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel bebas (independent) dalam menjelaskan variabel terikat (dependen) atau seberapa besar pengaruh variabel independent terhadap variabel dependen. Berdasarkan tabel 4. 19 tersebut, nilai *adjusted r square* sebesar 0,537, hal ini menunjukkan bahwa 53,7% kinerja organisasi dipengaruhi oleh variabel dependen dan 46,3% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Tabel 4. 19  
Hasil Uji F - Uji Simultan I

ANOVA <sup>a</sup>						
	Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	790.599	3	263.533	50.422	.000 <sup>b</sup>
	Residual	653.324	129	5.227		
	Total	1443.922	132			

a. Dependent Variable: Kinerja Organisasi

b. Predictors: (Constant), Evaluasi Anggaran, Partisipasi Anggaran, Perencanaan Anggaran

Sumber: Hasil Olahan SPSS, 2022

Berdasarkan tabel 4. 20 di atas menunjukkan bahwa dalam pengujian regresi berganda hasil  $f_{hitung}$  sebesar 50,422 > nilai  $f_{tabel}$  sebesar 2,67 ( $df_1=4-1$  dan  $df_2=133-4=129$ ) dengan tingkat signifikansi 0,000 yang < 0,05. Hal ini berarti variabel perencanaan anggaran, partisipasi anggaran, dan evaluasi anggaran, berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Tabel 4. 20  
Hasil Uji t – Uji Parsial I

Coefficients <sup>a</sup>						
	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.973	1.915		1.553	.123
	Perencanaan Anggaran	.254	.071	.254	3.568	.001
	Partisipasi Anggaran	.435	.065	.463	6.698	.000
	Evaluasi Anggaran	.228	.080	.204	2.869	.005

a. Dependent Variable: Kinerja Organisasi

Sumber: Hasil Olahan SPSS, 2022

Berdasarkan tabel 4. 21 di atas dapat dianalisis model estimasi sebagai berikut:

$$KO = 2,973 + 0,254Pc_A + 0,435Pt_A + 0,228E_A$$

Keterangan:

KO = Kinerja Organisasi (Y)

Pc<sub>A</sub> = Perencanaan Anggaran (X<sub>1</sub>)

Pt<sub>A</sub> = Partisipasi Anggaran (X<sub>2</sub>)

E<sub>A</sub> = Evaluasi Anggaran (X<sub>3</sub>)

$\alpha$  = konstanta

$\beta$  = koefisiensi regresi

e = *error term*

Dari persamaan di atas dapat dijelaskan bahwa:

- 1) Nilai konstanta sebesar 2,973 mengindikasikan bahwa jika variabel independent (perencanaan anggaran, partisipasi anggaran, dan evaluasi anggaran) adalah nol maka kinerja organisasi akan mengalami peningkatan sebesar 2,973.
- 2) Koefisien regresi variabel perencanaan anggaran (X<sub>1</sub>) sebesar 0,254 mengindikasikan bahwa apabila perencanaan anggaran meningkat maka kinerja organisasi juga meningkat sebesar 0,254.
- 3) Koefisien regresi variabel partisipasi anggaran (X<sub>2</sub>) sebesar 0,435 mengindikasikan bahwa apabila partisipasi anggaran meningkat maka kinerja organisasi juga meningkat sebesar 0,435.
- 4) Koefisien regresi variabel evaluasi anggaran (X<sub>3</sub>) sebesar 0,228 mengindikasikan bahwa apabila evaluasi anggaran meningkat maka kinerja organisasi juga meningkat sebesar 0,228.



Hasil interpretasi atas hipotesis  $H_1$ ,  $H_2$ , dan  $H_3$  yang diajukan dapat dilihat sebagai berikut:

1) Perencanaan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi ( $H_1$ )

Berdasarkan tabel 4. 21 dapat dilihat bahwa variabel perencanaan anggaran memiliki  $t_{hitung}$  sebesar  $3,568 > t_{tabel}$  sebesar  $1,657$  dengan *understandardized coefficients beta* sebesar  $0,254$  dan tingkat signifikansi  $0,001 < 0,05$ . Hal ini berarti perencanaan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Sehingga dengan demikian hasil ini menjelaskan bahwa  $H_1$  yang menyatakan bahwa perencanaan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi terbukti atau dapat diterima. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik perencanaan anggaran dalam instansi pemerintah, maka kinerja organisasi akan semakin baik.

2) Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi ( $H_2$ )

Berdasarkan tabel 4. 21 dapat dilihat bahwa variabel partisipasi anggaran memiliki  $t_{hitung}$  sebesar  $6,698 > t_{tabel}$  sebesar  $1,657$  dengan *understandardized coefficients beta* sebesar  $0,435$  dan tingkat signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Hal ini berarti partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Dengan demikian hasil ini menjelaskan bahwa  $H_2$  yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi terbukti atau dapat diterima. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi partisipasi anggaran dalam instansi pemerintah, maka kinerja organisasi akan semakin baik.

3) Evaluasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi ( $H_2$ )

Berdasarkan tabel 4. 21 dapat dilihat bahwa variabel evaluasi anggaran memiliki  $t_{hitung}$  sebesar 2,869 >  $t_{tabel}$  sebesar 1,657 dengan *understandardized coefficients beta* sebesar 0,228 dan tingkat signifikansi  $0,005 < 0,05$ . Hal ini berarti evaluasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Dengan demikian hasil ini menjelaskan bahwa  $H_3$  yang menyatakan bahwa evaluasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi terbukti dan dapat diterima. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik evaluasi anggaran dalam instansi pemerintah, maka kinerja organisasi akan semakin baik.

- b. Hasil Uji Regresi Moderasi atau *Moderated Regression Analysis (MRA)* dengan Pendekatan Uji Analisis terhadap Hipotesis Penelitian  $H_4$ ,  $H_5$ , dan  $H_6$

Tabel 4. 21  
Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) II

<i>Model Summary</i>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.777 <sup>a</sup>	.604	.584	2.166

a. Predictors: (Constant), EA\_SB, Perencanaan Anggaran, Partisipasi Anggaran, Evaluasi Anggaran, PtA\_SB, PcA\_SB  
Sumber: Hasil Olahan SPSS, 2022

Hasil uji koefisien determinasi pada ( $R^2$ ) tabel 4. 22 menunjukkan nilai *adjusted r square* dari model regresi digunakan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan kemampuan interaksi variabel moderasi dengan variabel bebas (independen) dalam menjelaskan variabel terikat (dependen) atau seberapa besar pengaruh interaksi variabel moderasi dengan variabel independent terhadap variabel dependen. Berdasarkan tabel 4. 21 tersebut, nilai *adjusted r square* sebesar 0,584, hal ini menunjukkan bahwa 58,4% kinerja organisasi dipengaruhi oleh

variabel dependen dan 41,6% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Tabel 4. 22  
Hasil Uji F - Uji Simultan II

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	871.597	6	145.266	30.966	.000 <sup>b</sup>
	Residual	572.326	126	4.691		
	Total	1443.922	132			

a. Dependent Variable: Kinerja Organisasi

b. Predictors: (Constant), EA\_SB, Perencanaan Anggaran, Partisipasi Anggaran, Evaluasi Anggaran, PtA\_SB, PcA\_SB

Sumber: Hasil Olahan SPSS, 2022

Berdasarkan tabel 4. 23 di atas menunjukkan bahwa dalam pengujian regresi berganda hasil  $f_{hitung}$  sebesar 30,966 > nilai  $f_{tabel}$  sebesar 2,17 ( $df_1=7-1=6$  dan  $df_2=133-7=126$ ) dengan tingkat signifikansi 0,000 yang < 0,05. Hal ini berarti variabel Zscore: Perencanaan Anggaran, Zscore: Partisipasi Anggaran, Zscore: Evaluasi Anggaran, Zscore: Evaluasi Anggaran, X1\_M, X2\_M, dan X3\_M secara simultan mempengaruhi kinerja organisasi.

Tabel 4. 23  
Hasil Uji t - Uji Parsial II

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.860	1.979		2.456	.015
	Perencanaan Anggaran	1.453	.347	1.454	4.191	.000
	Partisipasi Anggaran	-.516	.282	-.548	-1.831	.070
	Evaluasi Anggaran	-.145	.340	-.129	-.425	.672
	PcA_SB	-.055	.016	-2.103	-3.505	.001

PtA_SB	.042	.013	1.715	3.343	.001
EA_SB	.042	.016	1.554	2.600	.010

a. Dependent Variable: Kinerja Organisasi

Sumber: Hasil Olahan SPSS, 2022

Berdasarkan tabel 4. 24 dapat digambarkan dengan persamaan regresi sebagai berikut:

$$KO = 4,860 + 1,453Pc_A - 0,516Pt_A - 0,145E_A - 0,055Pc_AS_B + 0,042Pt_AS_B + 0,042E_AS_B + e$$

Keterangan:

KO = Kinerja Organisasi (Y)

Pc<sub>A</sub> = Perencanaan Anggaran (X<sub>1</sub>)

Pt<sub>A</sub> = Partisipasi Anggaran (X<sub>2</sub>)

E<sub>A</sub> = Evaluasi Anggaran (X<sub>3</sub>)

S<sub>B</sub> = Standar Biaya (Z)

Pc<sub>A</sub>S<sub>B</sub> = Interaksi antara Perencanaan Anggaran dengan Standar Biaya

Pt<sub>A</sub>S<sub>B</sub> = Interaksi antara Partisipasi Anggaran dengan Standar Biaya

E<sub>A</sub>S<sub>B</sub> = Interaksi antara Evaluasi Anggaran dengan Standar Biaya

$\alpha$  = konstanta

$\beta$  = koefisiensi regresi

e = *error term*

Berdasarkan persamaan di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Pada model regresi ini nilai konstanta sebesar 4,860 menunjukkan bahwa variabel independent (perencanaan anggaran, partisipasi anggaran, evaluasi anggaran, dan interaksi antara variabel moderasi dengan variabel

- independent) diasumsikan sama dengan nol, maka kinerja organisasi akan mengalami peningkatan sebesar 4,860.
- 2) Nilai koefisien regresi variabel perencanaan anggaran pada penelitian ini sebesar 1,453 dapat diartikan bahwa ketika variabel perencanaan anggaran mengalami peningkatan sebesar satu satuan, maka kinerja organisasi akan mengalami peningkatan sebesar 1,453.
  - 3) Nilai koefisien regresi variabel partisipasi anggaran pada penelitian ini sebesar  $-0,516$  dapat diartikan bahwa ketika variabel partisipasi anggaran mengalami penurunan sebesar satu satuan, maka kinerja organisasi akan mengalami penurunan sebesar  $-0,516$ .
  - 4) Nilai koefisien regresi variabel evaluasi anggaran pada penelitian ini sebesar  $-0,145$  dapat diartikan bahwa ketika variabel evaluasi anggaran mengalami penurunan sebesar satu satuan, maka kinerja organisasi akan mengalami penurunan sebesar  $-0,145$ .
  - 5) Nilai koefisien regresi interaksi antara standar biaya dengan perencanaan anggaran pada penelitian ini sebesar  $-0,055$  dapat diartikan bahwa dengan adanya interaksi antara standar biaya dengan perencanaan anggaran, maka kinerja organisasi akan mengalami penurunan sebesar  $-0,055$ .
  - 6) Nilai koefisien regresi interaksi antara standar biaya dengan partisipasi anggaran pada penelitian ini sebesar  $0,042$  dapat diartikan bahwa dengan adanya interaksi antara standar biaya dengan partisipasi anggaran, maka kinerja organisasi akan mengalami peningkatan sebesar  $0,042$ .

- 7) Nilai koefisien regresi interaksi antara standar biaya dengan evaluasi anggaran pada penelitian ini sebesar 0,042 dapat diartikan bahwa dengan adanya interaksi antara standar biaya dengan evaluasi anggaran, maka kinerja organisasi akan mengalami peningkatan sebesar 0,042.

Pembahasan terkait pengujian hipotesis yang melibatkan variabel moderasi dapat dijabarkan sebagai berikut:

- 1) Standar biaya memoderasi hubungan antara perencanaan anggaran terhadap kinerja organisasi ( $H_4$ )

Berdasarkan hasil *Moderated Regression Analysis (MRA)* pada tabel 4.24 menunjukkan bahwa variabel moderasi  $P_{C_A-S_B}$  mempunyai nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $-3,505 < \text{nilai } t_{tabel}$  sebesar 1,657 dengan *understandarized coefficients beta* sebesar  $-2,103$  dan tingkat signifikansi  $0,001 < \alpha = 0,05$ , maka  $H_4$  ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa variabel standar biaya merupakan variabel moderasi yang memperlemah hubungan variabel perencanaan anggaran terhadap kinerja organisasi. Oleh karena itu, hipotesis keempat ( $H_4$ ) yang diajukan dalam penelitian ini tidak terbukti atau ditolak.

- 2) Standar biaya memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja organisasi ( $H_5$ )

Berdasarkan hasil *Moderated Regression Analysis (MRA)* pada tabel 4.24 menunjukkan bahwa variabel moderasi  $P_{t_A-S_B}$  mempunyai nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $3,343 > \text{nilai } t_{tabel}$  sebesar 1,657 dengan *understandarized coefficients beta* sebesar 0,042 dan tingkat signifikansi  $0,001 < \alpha = 0,05$ , maka  $H_5$  diterima. Hal ini menunjukkan bahwa variabel standar biaya merupakan variabel moderasi yang

memperkuat hubungan variabel partisipasi anggaran terhadap kinerja organisasi. Oleh karena itu, hipotesis kelima ( $H_5$ ) yang diajukan dalam penelitian ini terbukti atau diterima.

- 3) Standar biaya memoderasi hubungan antara evaluasi anggaran terhadap kinerja organisasi ( $H_6$ )

Berdasarkan hasil *Moderated Regression Analysis (MRA)* pada tabel 4.24 menunjukkan bahwa variabel moderasi  $E_{A-S_B}$  mempunyai nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $2.600 >$  nilai  $t_{tabel}$  sebesar  $1,657$  dengan *understandarized coefficients beta* sebesar  $0,042$  dan tingkat signifikansi  $0,010 < \alpha = 0,05$ , maka  $H_6$  diterima. Hal ini menunjukkan bahwa variabel standar biaya merupakan variabel moderasi yang memperkuat hubungan variabel evaluasi anggaran terhadap kinerja organisasi. Oleh karena itu, hipotesis keenam ( $H_6$ ) yang diajukan dalam penelitian ini terbukti atau diterima.

#### **4.2.5. Pembahasan**

Hasil analisis data yang peneliti lakukan dan telah lolos dari uji prasyarat analisis atau asumsi klasik, maka dapat dilakukan pembahasan untuk masing-masing hipotesis yang telah dirumuskan pada bab sebelumnya sebagai berikut:

1. Pengaruh Perencanaan Anggaran terhadap Kinerja Organisasi ( $H_1$ )

Hipotesis pertama dari penelitian ini adalah perencanaan anggaran berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda menunjukkan bahwa perencanaan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi dengan kata lain, perencanaan anggaran berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Hal ini berarti bahwa hipotesis pertama

yang mengatakan bahwa perencanaan anggaran berpengaruh terhadap kinerja organisasi diterima.

Penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Frederica & Augustine, 2020) yang menyimpulkan bahwa keterlibatan perencanaan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sekolah penerima dana BOS. Penelitian yang dilakukan oleh (Supartini dkk., 2020), (Haslinda, 2016) menyatakan bahwa hasil penelitian ini menunjukkan perencanaan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi di SKPD Kabupaten setempat.

Perencanaan anggaran merupakan proses untuk menentukan tujuan di masa depan yang tepat melalui pilihan, dengan memperhitungkan sumber daya yang tersedia. Salah satu sumber daya yang harus diperhitungkan adalah ketersediaan anggaran. Dengan kata lain, perencanaan dalam hal ini merupakan alat atau sarana untuk mencapai tujuan organisasi atau kinerja organisasi, dimana kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program dalam mewujudkan sasaran, tujuan, dan visi misi organisasi. (Ramdhani & Zaenur Anisa, 2017).

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa kinerja organisasi dalam hal ini kinerja SKPD Kabupaten Klaten akan meningkat jika disertai dengan perencanaan anggaran yang baik. Perencanaan anggaran berperan aktif dalam menjalankan aktivitas suatu organisasi sehingga diharapkan dapat membantu organisasi untuk mencapai tujuannya terhadap kinerja organisasi.



Penelitian ini sejalan dengan *agency theory* yang dikemukakan oleh (Anthony & Govindarajan, 1998) dalam melakukan perencanaan anggaran pihak yang berkepentingan tidak hanya seorang agen (bawahan) melainkan juga prinsipal (atasan). Konsep teori agensi menekan terjadinya konflik keagenan dari kedua belah pihak yang cenderung memiliki kepentingan masing-masing dan rawan berbenturan. Oleh karena itu dalam melakukan perencanaan anggaran diperlukan komunikasi yang baik antara pihak-pihak yang terlibat dalam penyusunan anggaran tersebut adalah pihak prinsipal (atasan) dan agen (bawahan). Dengan komunikasi yang baik dalam penyusunan anggaran, maka bawahan bisa mengetahui, apa yang diharapkan oleh atasan. Dengan demikian perencanaan anggaran yang terlaksana dengan baik dan minim konflik mampu mempengaruhi kinerja organisasinya.

## 2. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Organisasi (H<sub>2</sub>)

Hipotesis kedua dari penelitian ini adalah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi, dengan demikian hipotesis kedua diterima. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi partisipasi anggaran dalam suatu instansi, maka semakin berpengaruh terhadap tingkat kinerja organisasi dalam suatu instansi.

Hasil penelitian yang mendukung pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja organisasi adalah penelitian yang dilakukan oleh (Supartini dkk., 2020), (Iswahyudi dkk., 2019), (Nimassita Triseptya dkk., 2017) dengan kesimpulan partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi.

Tujuan dari anggaran akan lebih dipahami jika pemimpin ikut serta berpartisipasi dalam penyusunan anggaran. Dengan diketahuinya tujuan anggaran tersebut pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi. Capaian atas target anggaran menjadi alat penilaian keberhasilan kinerja organisasi, maka pemimpin akan lebih bersungguh-sungguh dalam penyusunan anggaran dan mengakibatkan meningkatnya kinerja organisasi. Ketika partisipasi penyusunan anggaran tinggi, maka kinerja organisasi juga akan meningkat begitu sebaliknya. Ketika pemimpin turut serta dalam penganggaran dan rancangan anggaran telah disetujui, maka pemimpin akan bersungguh-sungguh dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan karena merasa memiliki tanggung jawab (Garrison, 2000).

Hasil penelitian ini menggambarkan bahwa tingkat partisipasi anggaran pada SKPD Kabupaten Klaten telah dijalankan dengan efektif serta adanya kecenderungan yang lebih besar dari bawahan untuk menerima target anggaran bila mereka turut serta memegang kendali akan meningkat apabila partisipasi anggaran diberikan kepada pimpinan. Partisipasi anggaran harus berperan aktif dalam membantu jalannya aktivitas suatu organisasi sehingga dapat membantu organisasi untuk mencapai tujuannya terhadap kinerja organisasi.

Penelitian ini sejalan dengan *goal setting theory* yang dikemukakan oleh (Edwin, 1968) dimana tingkah laku atau perilaku seseorang dipengaruhi oleh *value* (nilai) dan tujuan. Dalam hal ini dibutuhkan suatu *goal* yang sama seperti yang dijelaskan dalam *goal setting theory* yang merupakan *goal setting theory* guna mencapai output perilaku yang sama. Dengan adanya *goal* yang sejalan maka perilaku maupun tindakan yang dilakukan oleh semua pihak yang terlibat akan satu

tujuan, dengan demikian partisipasi anggaran dengan *goal setting theory* yang sejalan akan sangat menentukan tindakan mereka dalam mencapai kinerja organisasi yang baik.

### 3. Pengaruh Evaluasi Anggaran terhadap Kinerja Organisasi ( $H_3$ )

Hipotesis ketiga dari penelitian ini adalah evaluasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda menunjukkan bahwa evaluasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi, dengan demikian hipotesis ketiga diterima. Dari hipotesis ini dapat diartikan bahwa pelaksanaan evaluasi anggaran dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Hasil penelitian yang mendukung pengaruh evaluasi anggaran terhadap kinerja organisasi yaitu penelitian (Salbiah & Rizky, 2012), (Haslinda, 2016) dengan hasil bahwa variabel evaluasi anggaran menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Pemerintah Provinsi Sumatera Utara.

Evaluasi anggaran menunjuk pada luasnya perbedaan anggaran yang digunakan kembali oleh individu pimpinan dan digunakan dalam evaluasi kinerja aparat. Pentingnya aspek evaluasi anggaran diterapkan dalam rangka untuk melakukan prospektif yang berkaitan dengan hasil evaluasi dan tindak lanjut dari penggunaan anggaran yang dikelola oleh aparat pemerintah. Evaluasi anggaran akan mendorong organisasi untuk meningkatkan kinerjanya. kinerja organisasi adalah tingkat pencapaian hasil atau pelaksanaan tugas tertentu untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan dilakukannya evaluasi anggaran, maka akan diketahui

kinerja organisasi pada periode itu, dan diharapkan akan meningkatkan kinerja organisasi pada periode berikutnya (Latif, 2014).

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa evaluasi anggaran yang dilakukan pada Pemerintah Daerah Kabupaten Klaten berpotensi untuk meningkatkan kinerja organisasi SKPD pada daerah tersebut, dimana pemerintah daerah menilai setiap kegiatan SKPD apakah sudah sesuai dengan anggaran yang telah ditetapkan untuk kegiatan tersebut sehingga pemerintah daerah memiliki tolak ukur untuk meningkatkan kinerjanya.

Penelitian ini sejalan dengan *agency theory* yang dikemukakan oleh (Anthony & Govindarajan, 1998) evaluasi anggaran berguna dalam melakukan pengukuran, penilaian, dan analisis atas kinerja anggaran tahun anggaran berjalan dan tahun anggaran sebelumnya untuk menyusun rekomendasi dalam rangka peningkatan kinerja anggaran. Proses evaluasi melibatkan semua pihak baik prinsipal maupun agen karena hal ini berkaitan dengan penilaian serangkaian proses yang sudah dilakukan. Dengan adanya evaluasi yang baik dengan melibatkan dua pihak yang berkepentingan dalam suatu organisasi, maka dapat meminimalisir konflik karena semua hal yang diinginkan oleh kedua belah pihak (prinsipal dan agen) dapat terakomodir dengan baik. Dengan demikian kinerja anggaran kedepannya dapat terus meningkat yang secara otomatis akan berpengaruh baik pada kinerja organisasinya.

#### 4. Pengaruh Standar Biaya dalam Memoderasi Perencanaan Anggaran terhadap Kinerja Organisasi ( $H_4$ )

Hipotesis keempat dari penelitian ini adalah standar biaya memoderasi pengaruh perencanaan anggaran terhadap kinerja organisasi. Berdasarkan hasil analisis regresi moderasi atau *Moderated Regression Analysis (MRA)* menunjukkan bahwa standar biaya mampu memperlemah hubungan perencanaan anggaran terhadap kinerja organisasi. Hal ini berarti bahwa hipotesis keempat yang mengatakan bahwa standar biaya mampu memperkuat hubungan perencanaan anggaran terhadap kinerja organisasi ditolak.

Hasil penelitian yang mendukung hipotesis ini adalah penelitian yang dilakukan oleh (Supartini dkk., 2020) dan (Haslinda, 2016) dengan kesimpulan bahwa standar biaya berpengaruh negatif dan signifikan dalam memoderasi perencanaan anggaran terhadap kinerja atau dengan kata lain standar biaya mampu memperlemah pengaruh perencanaan anggaran terhadap kinerja organisasi.

Standar biaya dalam sebuah perencanaan anggaran memang diperlukan, namun standar biaya yang terlalu ketat dapat memperlemah pengaruhnya terhadap kinerja organisasi. Adapun asumsi yang menyebabkan standar biaya memperlemah pengaruh perencanaan anggaran terhadap kinerja organisasi (Pemerintah Daerah Kabupaten Klaten) adalah kemungkinan terjadinya penyimpangan peraturan oleh organisasi terkait dengan standar biaya yang telah ditetapkan yang terlalu ketat. Terjadinya penyimpangan tersebut tidak menutup kemungkinan bahwa akan terjadi penyimpangan penyimpangan lainnya misalnya semakin ketat peraturan standar biaya yang ditetapkan dalam rencana kerja anggaran akan memberikan peluang

kepada SKPD untuk melakukan penyimpangan yang secara otomatis akan menurunkan kinerja SKPD itu sendiri.

Penelitian ini menyimpang dari *agency theory* yang dikemukakan oleh (Anthony & Govindarajan, 1998) dimana prinsipal (legislatif) dan agen (eksekutif) adalah kunci dalam organisasi. Prinsipal merupakan pihak yang memberikan mandat kepada agen untuk bertindak atas nama principal untuk menjalankan organisasi. Agen (pemerintah) berkewajiban untuk mempertanggungjawabkan apa yang telah diamanahkan oleh prinsipal (legislatif). Namun kenyataan yang ditemukan dalam penelitian ini bahwa agen tidak memenuhi apa yang telah diamanahkan oleh prinsipal.

#### 5. Pengaruh Standar Biaya dalam Memoderasi Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Organisasi ( $H_5$ )

Hipotesis kelima dari penelitian ini adalah standar biaya memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja organisasi. Berdasarkan hasil analisis regresi moderasi atau *Moderated Regression Analysis (MRA)* menunjukkan bahwa standar biaya mampu memperkuat hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja organisasi. Hal ini berarti bahwa hipotesis kelima yang mengatakan bahwa standar biaya mampu memperkuat hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja organisasi diterima.

Hasil penelitian yang mendukung hipotesis ini adalah penelitian yang dilakukan oleh (Supartini dkk., 2020), dengan kesimpulan bahwa standar biaya berpengaruh positif dan signifikan dalam memoderasi partisipasi anggaran terhadap

kinerja atau dengan kata lain standar biaya mampu memperkuat pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja organisasi.

Standar biaya dan proses partisipasi anggaran saling terkait erat (Asikin, 2012) menjelaskan bahwa standar biaya, yang juga dikenal sebagai biaya rata-rata per unit output adalah perbandingan antara tujuan pengeluaran dan kinerja. Penerapan standar biaya ini memastikan bahwa biaya untuk aktivitas yang sama konsisten di semua unit kerja saat ini saat membuat anggaran untuk suatu program atau aktivitas. Semua proses yang terjadi di organisasi pemerintah harus dapat diukur agar dapat menggunakan pendekatan penganggaran berbasis kinerja. Pembuatan standar biaya akan terus berlanjut, dengan revisi yang dilakukan sebagai tanggapan terhadap perubahan harga yang relevan.

Penelitian ini sejalan dengan *agency theory* yang dikemukakan oleh (Anthony & Govindarajan, 1998) bahwa terdapat hubungan antara agen dan prinsipal, maka standar biaya secara umum ditentukan oleh prinsipal sebagai pengambil keputusan dan agen selaku pelaksana. Jika agen mampu untuk melaksanakan partisipasi anggaran mengikuti standar biaya yang sudah ditentukan, maka dapat memperkuat pengaruhnya terhadap kinerja organisasi.

#### 6. Pengaruh Standar Biaya dalam Memoderasi Evaluasi Anggaran terhadap Kinerja Organisasi ( $H_6$ )

Hipotesis keenam dari penelitian ini adalah standar biaya memoderasi pengaruh evaluasi anggaran terhadap kinerja organisasi. Berdasarkan hasil analisis regresi moderasi atau *Moderated Regression Analysis (MRA)* menunjukkan bahwa standar biaya mampu memperkuat hubungan evaluasi anggaran terhadap kinerja

organisasi. Hal ini berarti bahwa hipotesis keenam yang mengatakan bahwa standar biaya mampu memperkuat hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja organisasi diterima.

Hasil penelitian yang mendukung hipotesis ini adalah penelitian yang dilakukan oleh (Supartini dkk., 2020) dan (Haslinda, 2016) dengan kesimpulan bahwa standar biaya berpengaruh positif dan signifikan dalam memoderasi evaluasi anggaran terhadap kinerja atau dengan kata lain standar biaya mampu memperkuat pengaruh evaluasi anggaran terhadap kinerja organisasi.

Evaluasi Anggaran adalah tindakan yang dilakukan untuk menelusuri penyimpangan atas anggaran departemen yang bersangkutan dan digunakan sebagai dasar untuk penilaian kinerja departemen. Evaluasi anggaran tahun sebelumnya dapat menjadi patokan bagi pemerintah untuk menilai kelayakan anggaran dalam meningkatkan kinerja (Salbiah & Rizky, 2012). Terkait dengan hal ini, dalam Pasal 10 ayat (5) Peraturan Pemerintah Nomor 90 Tahun 2010 tentang Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/ Lembaga, instrumen dalam menelaah kelayakan anggaran terhadap sasaran kinerja yang direncanakan antara lain dengan menggunakan standar biaya.

Penelitian ini sejalan dengan *goal setting theory* yang dikemukakan oleh (Edwin, 1968) dimana tingkah laku atau perilaku seseorang dipengaruhi oleh (*value*) dan tujuan. Dalam hal ini setiap organisasi telah menetapkan sasaran (*goal*) yang diformulasikan ke dalam penyusunan anggaran lebih mudah untuk mencapai target kinerjanya sesuai dengan visi dan misi organisasi itu sendiri, maka untuk mencapai tujuan tersebut dalam evaluasi anggaran yang dilakukan dapat menjadi



patokan untuk meningkatkan kinerja. Hal ini dapat didukung dengan penetapan standar biaya. Jadi, dengan adanya penerapan standar biaya yang sudah ditentukan, maka dapat memperkuat pengaruhnya terhadap kinerja organisasi.

## **BAB V PENUTUP**

### **5.1. Kesimpulan**

Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui pengaruh perencanaan anggaran, partisipasi anggaran, dan evaluasi anggaran terhadap kinerja organisasi dengan standar biaya sebagai variabel moderasi.

Berdasarkan pada data yang dikumpulkan kemudian pengujian regresi linear berganda yang telah dilakukan maka dapat di ambil kesimpulan bahwa:

1. Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa perencanaan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Hal ini berarti bahwa semakin meningkat perencanaan anggaran yang dilakukan di SKPD Kabupaten Klaten maka menyebabkan peningkatan tingkat kinerja organisasi.
2. Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Partisipasi anggaran berbanding lurus dengan kinerja organisasi, semakin tinggi partisipasi anggaran yang dilakukan di SKPD Kabupaten Klaten maka semakin tinggi pula kinerja organisasi pada daerah tersebut.
3. Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa evaluasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Evaluasi anggaran berbanding lurus dengan kinerja organisasi, semakin tinggi evaluasi anggaran yang dilakukan di SKPD Kabupaten Klaten maka semakin tinggi pula kinerja organisasi pada daerah tersebut.

4. Berdasarkan hasil analisis regresi moderasi atau *Moderated Regression Analysis (MRA)* dengan pendekatan uji analisis menunjukkan bahwa standar biaya mampu memperlemah hubungan perencanaan anggaran terhadap kinerja organisasi.
5. Berdasarkan hasil analisis regresi moderasi atau *Moderated Regression Analysis (MRA)* dengan pendekatan uji analisis menunjukkan bahwa standar biaya mampu memperkuat hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja organisasi.
6. Berdasarkan hasil analisis regresi moderasi atau *Moderated Regression Analysis (MRA)* dengan pendekatan uji analisis menunjukkan bahwa standar biaya mampu memperkuat hubungan evaluasi anggaran terhadap kinerja organisasi.

## **5.2. Keterbatasan Penelitian**

Keterbatasan atau hambatan yang dihadapi penulis selama melakukan penelitian adalah:

1. Keterbatasan atau hambatan yang dihadapi penulis selama melakukan penelitian adalah penelitian ini tidak spesifik mendefinisikan kinerja organisasi pada bentuk kinerja organisasi tertentu, sehingga generalisasi model regresi penelitian ini terbatas pada definisi kinerja organisasi secara umum.
2. Pembagian kuesioner yang terbilang memiliki waktu pengembalian yang cukup lama sehingga pengisian kuesioner tidak didampingi oleh peneliti menyebabkan jawaban responden untuk tiap SKPD relatif sama karena

adanya unsur kebebasan melihat jawaban responden lain dalam SKPD yang sama. Sehingga beberapa jawaban responden dianggap bukan jawaban yang sebenarnya.

3. Penelitian ini tidak dapat digeneralisasikan untuk semua organisasi sektor publik secara umum karena responden dalam penelitian ini hanya aparat pemerintah yang bekerja di Pemerintah Daerah Kabupaten Klaten.

### **5.3. Saran-saran**

Berdasarkan hasil penelitian, pembahasan dan kesimpulan yang telah diambil dan beberapa keterbatasan yang dikemukakan di atas, maka dapat diberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Bagi Pemerintah Kabupaten Klaten

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi khususnya bagi Pemerintah Daerah Kabupaten Klaten dalam melakukan perencanaan anggaran, partisipasi anggaran, dan evaluasi anggaran sebaik-baiknya dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi dan memperhatikan standar biaya agar SKPD tidak melampaui batas yang telah ditetapkan karena ini akan berdampak pada kinerja organisasi.

2. Bagi Penelitian Berikutnya

- a. Penelitian selanjutnya diharapkan untuk mengembangkan dan menyempurnakan penelitian lebih lanjut di masa yang akan datang. Pengembangan penelitian dapat diarahkan pada penggunaan variabel-variabel lain yang mungkin mempengaruhi kinerja organisasi, sehingga

dapat menghasilkan model regresi penelitian yang dapat memprediksi secara lebih akurat.

- b. Penelitian selanjutnya dapat menambahkan objek penelitian Pemerintah Daerah tingkat Provinsi Jawa Tengah untuk mendapatkan hasil penelitian yang lebih meluas.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aira, A. (2012). Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran dan Evaluasi Anggaran terhadap Pengawasan Anggaran (Studi Empiris pada Kabupaten Kampar). *Jurnal EL-RIYASAH*, 3(1), 39–47. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.24014/jel.v3i1.663>
- Anggraeni, R. (2009). *Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja SKPD Pemerintah Kabupaten Labuhan Batu*. Universitas Sumatera Utara.
- Anthony, R. N., & Govindarajan. (1998). *Management Control System, Ninth Edition*. New Jersey: Mc Graw Hill. Diterjemahkan oleh F.X. Kurniawan Tjakrawala, dalam *Sistem Pengendalian Manajemen*, . Salemba Empat.
- Apriansyah, G., Zirman, & Rusli. (2014). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, Job-Relevant Information dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Manajerial pada Perhotelan di Provinsi Riau. *JOM FEKON*, 1(2).
- Arfan, I., & Ishak, M. (2005). *Akuntansi Keprilakuan*. Salemba Empat.
- Asikin, D. F. (2012). *Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja (Studi Empiris pada Pemerintah Kota Makassar Provinsi Sulawesi Selatan)*. Universitas Hasanuddin.
- Aziz, A., Riza, A., & Anwar. (2016). Pengaruh Evaluasi Anggaran dan Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Kinerja Pengelolaan Keuangan Daerah pada Satuan Kerja Perangkat Aceh di Pemerintah Aceh. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 16(1). [www.bpk.go.id](http://www.bpk.go.id)
- Basri, R. (2013). Analisis Penyusunan Anggaran dan Laporan Realisasi Anggaran pada BPM-PD Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal EMBA*, 1(4), 202–212.
- BPK Jawa Tengah. (2021). *Laporan Hasil Pemeriksaan LKPD TA 2021*. <https://jateng.bpk.go.id/laporan-hasil-pemeriksaan-lkpd-ta-2021/>

- BPS Kabupaten Klaten. (2022). *Kabupaten Klaten Dalam Angka 2022*.  
<https://klatenkab.bps.go.id/publication/2022/02/25/87d9e9c7356ad4ce4872b70f/kabupaten-klaten-dalam-angka-2022.html>
- Ch Mamuaya, N., & Kewo, C. L. (2019). Pengaruh Penganggaran Partisipatif, Komitmen Organisasi dan Pengendalian Intern terhadap Kinerja Manajerial Aparatur Pemerintah Kabupaten Minahasa. *Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan*, 7(1), 29–42. <https://doi.org/10.17509/jrak.v7i1.15854>
- Dubrin, A. J. (2012). *Essentials of Management* (9 ed.). Cengage Learning.
- Edwin, L. (1968). Toward a Theory of Tasks Motivation and Incentives. *American Institutes of Research*, 3(1), 57–89.
- Ermawati, N. (2017). Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Kasus SKPD Kabupaten Pati). *Jurnal Akuntansi Indonesia*, 6(2), 141–156.
- Etzioni. (1985). *Organisasi-organisasi Modern*. Universitas Indonesia.
- Fadilah, S. (2009). Activity Based Costing (ABC) sebagai Pendekatan Baru untuk Menghitung Analisis Standar Belanja (ASB) dalam Penyusunan Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (APBD). *Jurnal Telaah & Riset Akuntansi*, 2(1), 5478.
- Farhan Adiyatma, M., & Saleh, M. (2021). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, dan Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Manajerial pada BUMN di Kota Banda Aceh. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Akuntansi (JIMEKA)*, 6(3), 1. <https://www.acehtrend.com/>
- Frederica, D., & Augustine, Y. (2020). The Effect of Budget Participation, Budget Planning and Clarity Of Budget Goals on Performance with Environmental Uncertainty as Moderating Variables. *International Journal of Business, Economics and Law*, 22(1), 140–148.
- Garrison. (2000). *Akuntansi Manajerial*. Salemba Emoat.
- Ghozali, I. (2021). *Aplikasi Analisa Multivariate dengan Program IBM SPSS 26* (10 ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2017). *Akuntansi Manajerial*. Salemba Empat.

- Hariani, S., & Veny. (2018). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Evaluasi Anggaran, dan Kesulitan Pencapaian Tujuan Anggaran terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Daerah (Studi Empiris pada SKPD Walikota Jakarta Barat). *Profita: Komunikasi Ilmiah Akuntansi dan Perpajakan*, 11(2), 273–283. <http://publikasi.mercubuana.ac.id/index.php/profita>
- Haslinda. (2016). Pengaruh Perencanaan Anggaran dan Evaluasi Anggaran terhadap Kinerja Organisasi dengan Standar Biaya Sebagai Variabel Moderating pada Pemerintah Daerah Kabupaten Wajo. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Peradaban*, 11(1).
- Hazmi, Y. (2014). Pengaruh Partisipasi Penyusunan APBD terhadap Kinerja Aparatur Pemerintahan Daerah Melalui: Komitmen Organisasi dan JRI sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Akuntansi*, 2(2), 127–138.
- Hutama, R. S., & Yudianto, I. (2019). The Influence of Budget Participation, Budget Goals Clarity and Internal Control Systems Implementation on Local Government Performance. *Journal of Accounting Auditing and Business*, 2(2). <https://doi.org/10.24198/jaab.v2i2.22640>
- Iskandar, D. (2013). Pengaruh Kapasitas Sumber Daya Manusia, Perencanaan dan Politik Penganggaran dengan Transparansi Publik sebagai Variabel Moderating terhadap Dokumen APBD dengan Dokumen KUA-PPAS pada Pemerintah Kabupaten Aceh Tenggara. *Jurnal Telaah dan Riset Akuntansi*, 6(1).
- Iswahyudi, J. C. Pengayow, B., & H. C. Wijaya, A. (2019). Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Kasus pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Kota Jayapura). *Jurnal Akuntansi & Keuangan Daerah*, 14(1), 120–138.
- Jensen, M. C., & W. Meckling. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency cost and ownership structure. *Journal of Finance Economic*, 3, 305–360.
- Kumorotomo, W. (2005). *Etika Administrasi Negara*. PT Raja Grafindo Persada.



- Kurniawan, C. (2012). *Analisis Pengaruh Pemberlakuan Anggaran Berbasis Kinerja terhadap Kinerja Keuangan Daerah Kota Metro*. Universitas Lamoung.
- Kusuma, D. M. (2013). Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kutai Timur. *Jurnal Administrasi Negara*, 1(4), 1388–1400.
- Latif, A. (2014). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Kejelasan Tujuan dan Evaluasi terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Kabupaten Gorontalo. *Jurnal Al-Buhuts*, 10(1), 77–90.
- Mahsun, M. (2006). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik* (1 ed.). Penerbit BPFE-Yogyakarta.
- Mardiasmo. (2015). *Akuntansi Sektor Publik*. Andi Offset.
- Maulana, I., Agustin, H., & Afriyenti, M. (2020). Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Pemoderasi (Studi pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Pemerintah Kabupaten Pesisir Selatan). *Jurnal Eksplorasi Akuntansi*, 2(4), 3577–3590. <http://jea.ppp.unp.ac.id/index.php/jea/issue/view/31>
- Mulyadi. (2013). *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat dan Rekayasa*. Salemba Empat.
- Nimassita Triseptya, G., Pagalung, G., & Indrijawati, A. (2017). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen dan Budaya Organisasi Kinerja Manajerial dengan Gaya Kepemimpinan Sebagai Moderasi. *Journal of Management & Business*, 1(1), 3445. <https://journal.steamkop.ac.id/index.php/seiko>
- Noviawati, I. (2014). Pengaruh Locus Of Control, Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural dan Kepercayaan Terhadap Senjangan Anggaran. *Economic & Business Research Festival*, 1681–1697.
- Nur Emilia, R., Abdillah, W., & Abdullah. (2013). Pengaruh Partisipasi dalam Anggaran dan Kejelasan Sasaran Anggaran serta Peran Manajerial Pengelolaan Keuangan Daerah terhadap Kinerja Pemerintah Daerah (Studi Empiris pada Pemerintah Provinsi Bengkulu). *Jurnal Fairness*, 3(3), 273284. <https://doi.org/https://doi.org/10.33369/fairness.v3i3.15290>

- Pemkab Klaten. (2022). *Geografi dan Topografi Kabupaten Klaten*.  
<https://klatenkab.go.id/geografi-dan-topografi-kabupaten-klaten/>
- PERBUP Kab. Klaten No. 51. (2017). *Pedoman Tata Hubungan Kerja dan Pola Koordinasi di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Klaten*.
- PERBUP Kab. Klaten No. 61. (2018). *Pedoman Pengelolaan dan Pelayanan Informasi Publik di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Klaten*.
- PMK Nomor 22. (2021). *Pengukuran dan Evaluasi Kinerja Anggaran atas Pelaksanaan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga*.  
[www.jdih.kemenkeu.go.id](http://www.jdih.kemenkeu.go.id)
- PMK Nomor 60. (2021). *Peraturan Kementerian Keuangan (PMK) tentang Standar Biaya Masukan Tahun Anggaran 2022*. [www.jdih.kemenkeu.go.id](http://www.jdih.kemenkeu.go.id)
- Putri, A. S. (2014). *Pengaruh Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Organisasi Publik (Studi Empiris pada SKPD Pemerintahan Kabupaten Boyolali)*.
- Raharjo, E. (2007). Teori Agensi dan Teori Stewardship dalam Perspektif Akuntansi. *Fokus Ekonomi*, 2(1), 27–46.
- Ramdhani, D., & Zaenur Anisa, I. (2017). Pengaruh Perencanaan Anggaran, Kualitas Sumber Daya Manusia dan Pelaksanaan Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran pada Organisasi Perangkat Daerah Provinsi Banten. *Jurnal Riset Akuntansi Terpadu*, 10(1), 134–147.
- Salbiah, & Rizky, R. (2012). Pengaruh Evaluasi Anggaran terhadap Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Pemerintah Provinsi Sumatera Utara. *Jurnal Ekonom*, 15(2), 42–52.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. CV Alfabeta.
- Sundari, M. E. (2015). Pengaruh Asimetri Informasi, Penekanan Anggaran, Komitmen Organisasi Dan Locus Of Control Terhadap Hubungan Partisipasi Anggaran Dengan Senjangan Anggaran (Studi Empiris Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Sawahlunto). *Jom Fekon*, 2(2), 1–15.

- Supartini, S., Budiana Kurniawati, S., & Ayu Shandra, A. (2020). Pengaruh Kualitas Anggaran terhadap Kinerja Organisasi Menuju Tata Pemerintahan yang Akuntabel. *Jurnal Widya Ganecwara*, 10(4). [www.ejournal.utp.ac.id](http://www.ejournal.utp.ac.id)
- Syahputra, Z. (2014). Budget Participation on Managerial Performance: related Factors in that Influence to Government's Employee (Study of Indonesian Local Government). *Journal of Economics and Sustainable Development* , 1(1).
- Undang-Undang No. 23. (2014). *Pemerintahan Daerah*.
- Undang-Undang No. 25. (2004). *Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional*.
- Waworuntu, T. S. S. (2013). Evaluasi Penyusunan Anggaran sebagai Alat Pengendalian Manajemen BLU RSUP Prof. Dr. R.D. Kandou Manado. *Jurnal EMBA*, 1(3), 904–913.
- Widodo. (2015). *Modul Perencanaan dan Penganggaran Daerah*. UI Press.
- Yeyen. (2013). Pengaruh Revisi Anggaran, Partisipasi Anggaran, Tingkat Kesulitan, serta Evaluasi dan Umpan Balik terhadap Pencapaian Anggaran yang Efektif (Studi Empiris pada SKPD Kota Payakumbuh). *Jurnal Akunatansi*, 1(1).

# LAMPIRAN



No	Kegiatan	Desember				Januari				Februari			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Penyusunan Proposal												
2	Konsultasi		X	X	X	X							
3	Revisi Proposal												
4	Pendaftaran Semprop												
5	Ujian Semprop												
6	Pengumpulan Data	X	X	X									
7	Analisis Data		X	X	X	X							
8	Penulisan Naskah Skripsi			X	X	X	X	X					
9	Pendaftaran Munaqosah								X				
10	Munaqosah									X			
11	Revisi Skripsi									X	X	X	

## Lampiran 2

### KUESIONER PENELITIAN (Pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Klaten)

#### A. Karakteristik Responden

(Beri tanda “√” pada kotak yang anda pilih)

1. No Responden :.....
2. Jenis Kelamin :  
 Laki-laki                       Perempuan
3. Usia :  
 <25 Tahun                       26 - 35 Tahun                       36 – 45 Tahun  
 46 – 55 Tahun                       >55 Tahun
4. Usia :  
 SD/MI                       SMP/MTs                       SMA/Sederajat  
 Akademi D1                       Akademi D2                       Akademi D1  
 S1                       S2                       S3
5. Lama Bekerja :  
 <15 Tahun                       >20 Tahun                       >25 Tahun

### UKURAN PENILAIAN

Bagian ini berkenaan dengan pendapat/opini anda terhadap **Pengaruh Perencanaan Anggaran, Partisipasi Anggaran, dan Evaluasi Anggaran terhadap Kinerja Organisasi dengan Standar Biaya Sebagai Variabel Moderating (Studi Kasus Pemerintah Daerah Kabupaten Klaten)**. Kami mohon anda mengungkapkan sejauh mana Pemerintah Daerah Kabupaten Klaten memiliki karakteristik sebagaimana diungkapkan dalam setiap pernyataan berikut. Penilaian dapat anda lakukan berdasarkan skala di bawah ini:

#### SKALA PENILAIAN

1 -----	2 -----	3 -----	4 -----	5
SANGAT TIDAK SETUJU (STS)	TIDAK SETUJU (TS)	RAGU-RAGU (RR)	SETUJU (S)	SANGAT SETUJU (SS)

Bila anda **sangat setuju** pada pernyataan bersangkutan, silakan anda memberikan tanda check list (√) atau silang (X) pada kolom yang telah tersedia. Dalam survei ini **tidak ada jawaban yang benar atau salah**, yang ingin diketahui adalah sejauh mana anda menganggap suatu karakteristik sesuai dengan pengelolaan anggaran pada Pemerintah Daerah Kabupaten Klaten.

No.	PERTANYAAN	JAWABAN				
	KINERJA ORGANISASI	SS	S	RR	TS	STS
1.	Dalam melaksanakan kegiatan setiap aparatur Pemerintah Daerah memberikan kinerja yang optimal dengan penggunaan anggaran seminimal mungkin.					
2.	Setiap kegiatan, program, dan kebijakan dilakukan evaluasi dengan menilai efisiensi biaya.					
3.	Terdapat fleksibilitas dalam menggunakan waktu, tenaga, biaya serta sumber-sumber untuk mencapai tujuan bersama.					



4.	Penggunaan anggaran dilaksanakan oleh setiap seksi sesuai dengan perencanaan yang telah disusun.					
5.	Dalam penyusunan RKA-SKPD, memperhatikan prinsip-prinsip peningkatan efisiensi, efektivitas, transparansi, dan akuntabilitas dalam penyusunan anggaran dalam rangka pencapaian prestasi kerja.					
6.	Penganggaran dengan pelaksanaan atau realisasinya harus tepat sasaran guna mencapai tujuan instansi secara efektif.					
<b>No.</b>	<b>PERENCANAAN ANGGARAN</b>	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>RR</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
1.	Anggaran yang disusun oleh masing-masing SKPD harus berdasarkan Kebijakan Umum Anggaran dan Prioritas Plafon Anggaran Sementara (KUA-PPAS) yang telah disetujui oleh DPRD dan Kepala Daerah.					
2.	Kebijakan Umum Anggaran dan Prioritas Plafon Anggaran Sementara (KUA-PPAS) yang disusun merupakan penjabaran dari pelaksanaan Musrenbang yang telah dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Klaten.					
3.	Program/kegiatan yang disusun sesuai dengan yang dirumuskan sebelumnya oleh Tim Anggaran Pemerintah Daerah.					
4.	Kebijakan Umum Anggaran (KUA) disusun berdasarkan RKPD.					
5.	Sebelum diterbitkannya Kebijakan Umum Anggaran dan Prioritas Plafon Anggaran Sementara (KUA-PPAS), maka Musrenbang dilakukan terlebih dahulu.					
6.	Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) SKPD Kabupaten Klaten disusun berdasarkan hasil Musrenbang yang dijabarkan dalam bentuk Kebijakan					

	Umum Anggaran dan Prioritas Plafon Anggaran Sementara (KUA-PPAS).					
<b>No.</b>	<b>PARTISIPASI ANGGARAN</b>	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>RR</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
1.	Saya terlibat dalam penyusunan anggaran di wilayah pertanggungjawaban saya.					
2.	Alasan yang diberikan oleh atasan saya ketika revisi dibuat.					
3.	Saya selalu menyatakan pendapat dan saran tentang anggaran kepada atasan saya.					
4.	Pengaruh usulan pemikiran saya terhadap anggaran akhir.					
5.	Kontribusi saya terhadap anggaran sangat penting.					
6.	Frekuensi saya dalam menyatakan permintaan pendapat atau usulan tentang anggaran pada atasan tanpa diminta.					
<b>No.</b>	<b>EVALUASI ANGGARAN</b>	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>RR</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
1.	Keberhasilan realisasi anggaran telah sesuai dengan prosedur yang ditetapkan dalam hal pencapaian tujuan Pemerintah Daerah.					
2.	Realisasi anggaran telah sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai Pemerintah Daerah Kabupaten Klaten.					
3.	Sistem anggaran kinerja telah berperan sebagai patokan dalam melaksanakan tujuan dan sasaran Pemerintah Daerah Kabupaten Klaten.					
4.	Laporan realisasi anggaran telah memberikan gambaran yang jelas atas tingkat keberhasilan, serta mendorong aparatur Pemerintah Daerah untuk selalu meningkatkan kinerja.					

5.	Adanya evaluasi terhadap ekonomi, efisiensi, dan efektivitas apakah telah sesuai dengan target yang ditetapkan.					
6.	Pelaksanaan kegiatan telah dikontrol dengan ukuran atau indikator kinerja yang jelas, untuk menilai tingkat keberhasilan suatu kegiatan atau program.					
<b>No.</b>	<b>STANDAR BIAYA</b>	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>RR</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
1.	Harga satuan barang/jasa yang ditetapkan dalam standar biaya umum atau standar biaya khusus jelas dan terukur.					
2.	Penyusunan pagu anggaran sesuai dengan harga pasar.					
3.	Rencana Anggaran Biaya (RAB) pengadaan barang/jasa telah mengacu pada Standar Biaya Umum.					
4.	Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) SKPD Kabupaten Klaten didasarkan pada program dan kegiatan serta pagu anggaran yang tercantum dalam nota kesepakatan Dokumen Pelaksanaan Anggaran dan Kas antara kepala daerah dan pimpinan DPRD.					
5.	Adanya sinkronisasi program dan kegiatan antara SKPD dengan kinerja SKPD sesuai dengan standar pelayanan minimal yang ditetapkan.					
6.	SKPD dalam pelaksanaan anggarannya telah mengikuti prosedur dalam pelaksanaan pendapatan dan belanja sesuai dengan jumlah yang tercantum dalam Dokumen Pelaksanaan Anggaran dan Kas.					





## Lampiran 4

## Hasil Uji Validitas

## 1. Kinerja Organisasi

		Correlations						Kinerja Organisasi
		KO_1	KO_2	KO_3	KO_4	KO_5	KO_6	
KO_1	Pearson Correlation	1	.347**	.242**	.411**	.339**	.370**	.648**
	Sig. (2-tailed)		.000	.006	.000	.000	.000	.000
	N	133	133	133	133	133	133	133
KO_2	Pearson Correlation	.347**	1	.454**	.498**	.276**	.261**	.695**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.002	.003	.000
	N	133	133	133	133	133	133	133
KO_3	Pearson Correlation	.242**	.454**	1	.549**	.307**	.177*	.681**
	Sig. (2-tailed)	.006	.000		.000	.000	.045	.000
	N	133	133	133	133	133	133	133
KO_4	Pearson Correlation	.411**	.498**	.549**	1	.396**	.399**	.813**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	133	133	133	133	133	133	133
KO_5	Pearson Correlation	.339**	.276**	.307**	.396**	1	.318**	.636**
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.000	.000		.000	.000
	N	133	133	133	133	133	133	133
KO_6	Pearson Correlation	.370**	.261**	.177*	.399**	.318**	1	.609**
	Sig. (2-tailed)	.000	.003	.045	.000	.000		.000
	N	133	133	133	133	133	133	133
Kinerja Organisasi	Pearson Correlation	.648**	.695**	.681**	.813**	.636**	.609**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	133	133	133	133	133	133	133

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

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

## 2. Perencanaan Anggaran

**Correlations**

		PcA_1	PcA_2	PcA_3	PcA_4	PcA_5	PcA_6	Perencanaan Anggaran
PcA_1	Pearson Correlation	1	.182*	.154	.194*	.329**	.251**	.522**
	Sig. (2-tailed)		.039	.081	.028	.000	.004	.000
	N	133	133	133	133	133	133	133
PcA_2	Pearson Correlation	.182*	1	.476**	.142	.170	.131	.536**
	Sig. (2-tailed)	.039		.000	.109	.054	.139	.000
	N	133	133	133	133	133	133	133
PcA_3	Pearson Correlation	.154	.476**	1	.363**	.215*	.098	.609**
	Sig. (2-tailed)	.081	.000		.000	.014	.268	.000
	N	133	133	133	133	133	133	133
PcA_4	Pearson Correlation	.194*	.142	.363**	1	.623**	.445**	.732**
	Sig. (2-tailed)	.028	.109	.000		.000	.000	.000
	N	133	133	133	133	133	133	133
PcA_5	Pearson Correlation	.329**	.170	.215*	.623**	1	.592**	.769**
	Sig. (2-tailed)	.000	.054	.014	.000		.000	.000
	N	133	133	133	133	133	133	133
PcA_6	Pearson Correlation	.251**	.131	.098	.445**	.592**	1	.668**
	Sig. (2-tailed)	.004	.139	.268	.000	.000		.000
	N	133	133	133	133	133	133	133
Perencanaan Anggaran	Pearson Correlation	.522**	.536**	.609**	.732**	.769**	.668**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	133	133	133	133	133	133	133

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

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

## 3. Partisipasi Anggaran

**Correlations**

		PtA_1	PtA_2	PtA_3	PtA_4	PtA_5	PtA_6	Partisipasi Anggaran
PtA_1	Pearson Correlation	1	.140	.345**	.130	.428**	.335**	.565**
	Sig. (2-tailed)		.114	.000	.143	.000	.000	.000
	N	133	133	133	133	133	133	133
PtA_2	Pearson Correlation	.140	1	.345**	.371**	.215*	.382**	.603**
	Sig. (2-tailed)	.114		.000	.000	.014	.000	.000
	N	133	133	133	133	133	133	133
PtA_3	Pearson Correlation	.345**	.345**	1	.374**	.360**	.299**	.674**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.001	.000
	N	133	133	133	133	133	133	133
PtA_4	Pearson Correlation	.130	.371**	.374**	1	.445**	.503**	.720**
	Sig. (2-tailed)	.143	.000	.000		.000	.000	.000
	N	133	133	133	133	133	133	133
PtA_5	Pearson Correlation	.428**	.215*	.360**	.445**	1	.429**	.715**
	Sig. (2-tailed)	.000	.014	.000	.000		.000	.000
	N	133	133	133	133	133	133	133
PtA_6	Pearson Correlation	.335**	.382**	.299**	.503**	.429**	1	.744**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000	.000		.000
	N	133	133	133	133	133	133	133
Partisipasi Anggaran	Pearson Correlation	.565**	.603**	.674**	.720**	.715**	.744**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	133	133	133	133	133	133	133

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

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



## 4. Evaluasi Anggaran

**Correlations**

		EA_1	EA_2	EA_3	EA_4	EA_5	EA_6	Evaluasi Anggaran
EA_1	Pearson Correlation	1	.297**	.236**	.025	.024	.049	.463**
	Sig. (2-tailed)		.001	.007	.777	.788	.583	.000
	N	133	133	133	133	133	133	133
EA_2	Pearson Correlation	.297**	1	.483**	.393**	.120	.082	.692**
	Sig. (2-tailed)	.001		.000	.000	.175	.358	.000
	N	133	133	133	133	133	133	133
EA_3	Pearson Correlation	.236**	.483**	1	.332**	.138	.071	.672**
	Sig. (2-tailed)	.007	.000		.000	.118	.427	.000
	N	133	133	133	133	133	133	133
EA_4	Pearson Correlation	.025	.393**	.332**	1	.336**	.182*	.659**
	Sig. (2-tailed)	.777	.000	.000		.000	.039	.000
	N	133	133	133	133	133	133	133
EA_5	Pearson Correlation	.024	.120	.138	.336**	1	.384**	.542**
	Sig. (2-tailed)	.788	.175	.118	.000		.000	.000
	N	133	133	133	133	133	133	133
EA_6	Pearson Correlation	.049	.082	.071	.182*	.384**	1	.475**
	Sig. (2-tailed)	.583	.358	.427	.039	.000		.000
	N	133	133	133	133	133	133	133
Evaluasi Anggaran	Pearson Correlation	.463**	.692**	.672**	.659**	.542**	.475**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	133	133	133	133	133	133	133

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

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

## 5. Standar Biaya

## Correlations

		SB_1	SB_2	SB_3	SB_4	SB_5	SB_6	Standar Biaya
SB_1	Pearson Correlation	1	.348**	.350**	.118	.151	.415**	.568**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.184	.089	.000	.000
	N	133	133	133	133	133	133	133
SB_2	Pearson Correlation	.348**	1	.481**	.530**	.359**	.230**	.734**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.009	.000
	N	133	133	133	133	133	133	133
SB_3	Pearson Correlation	.350**	.481**	1	.304**	.350**	.217*	.661**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.013	.000
	N	133	133	133	133	133	133	133
SB_4	Pearson Correlation	.118	.530**	.304**	1	.549**	.487**	.746**
	Sig. (2-tailed)	.184	.000	.000		.000	.000	.000
	N	133	133	133	133	133	133	133
SB_5	Pearson Correlation	.151	.359**	.350**	.549**	1	.412**	.696**
	Sig. (2-tailed)	.089	.000	.000	.000		.000	.000
	N	133	133	133	133	133	133	133
SB_6	Pearson Correlation	.415**	.230**	.217*	.487**	.412**	1	.668**
	Sig. (2-tailed)	.000	.009	.013	.000	.000		.000
	N	133	133	133	133	133	133	133
Standar Biaya	Pearson Correlation	.568**	.734**	.661**	.746**	.696**	.668**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	133	133	133	133	133	133	133

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

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

## Lampiran 5

### Hasil Uji Reliabilitas

#### 1. Kinerja Organisasi

##### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	133	98.5
	Excluded <sup>a</sup>	2	1.5
	Total	135	100.0

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

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.771	6

##### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KO_1	20.98	8.562	.486	.745
KO_2	21.02	8.172	.536	.732
KO_3	21.02	8.109	.505	.740
KO_4	21.05	7.076	.677	.690
KO_5	21.07	8.550	.464	.750
KO_6	20.95	8.685	.427	.759

#### 2. Perencanaan Anggaran

##### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	133	98.5
	Excluded <sup>a</sup>	2	1.5
	Total	135	100.0

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

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.714	6

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PcA_1	20.33	9.206	.327	.708
PcA_2	20.40	9.008	.327	.709
PcA_3	20.51	8.346	.385	.696
PcA_4	20.63	7.720	.566	.637
PcA_5	20.43	7.482	.620	.619
PcA_6	20.57	7.982	.465	.670

### 3. Partisipasi Anggaran

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	133	98.5
	Excluded <sup>a</sup>	2	1.5
	Total	135	100.0

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

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.759	6

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PtA_1	19.86	10.230	.390	.750
PtA_2	19.91	9.860	.422	.743
PtA_3	20.06	9.246	.498	.724
PtA_4	20.05	8.739	.547	.710

PtA_5	19.84	8.991	.555	.709
PtA_6	20.07	8.581	.581	.700

#### 4. Evaluasi Anggaran

##### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	133	98.5
	Excluded <sup>a</sup>	2	1.5
	Total	135	100.0

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

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.620	6

##### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
EA_1	20.26	7.348	.205	.631
EA_2	20.41	6.135	.488	.519
EA_3	20.38	6.066	.435	.540
EA_4	20.37	6.220	.429	.543
EA_5	20.29	7.069	.323	.587
EA_6	20.30	7.338	.234	.619

#### 5. Standar Biaya

##### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	133	98.5
	Excluded <sup>a</sup>	2	1.5
	Total	135	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.768	6

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
SB_1	19.57	10.918	.380	.765
SB_2	19.62	9.503	.574	.717
SB_3	19.65	10.213	.489	.740
SB_4	19.60	9.350	.588	.713
SB_5	19.68	9.906	.531	.729
SB_6	19.50	10.268	.505	.736

## Lampiran 6

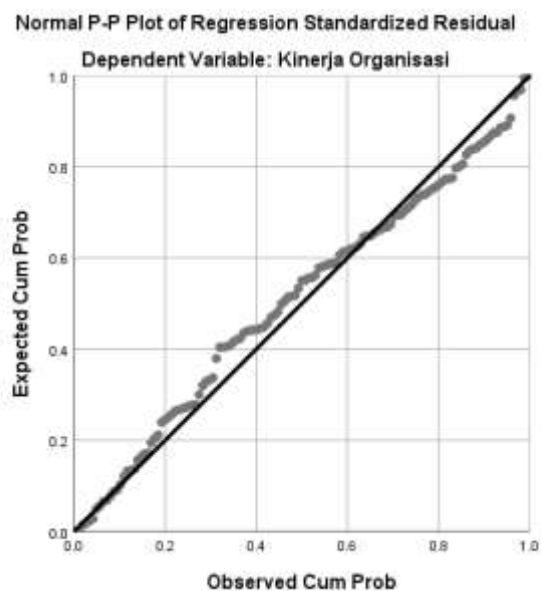
### Hasil Uji Asumsi Klasik

#### 1. Uji Normalitas

#### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		133
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.1277905
	Std. Deviation	2.29968458
Most Extreme Differences	Absolute	.055
	Positive	.055
	Negative	-.046
Test Statistic		.055
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>

- Test distribution is Normal.
- Calculated from data.
- Lilliefors Significance Correction.
- This is a lower bound of the true significance.



## 2. Uji Multikolinearitas

		Coefficients <sup>a</sup>						Collinearity Statistics	
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients					
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF	
1	(Constant)	2.145	2.018		1.063	.290			
	Perencanaan Anggaran	.248	.071	.248	3.479	.001	.710	1.408	
	Partisipasi Anggaran	.423	.066	.450	6.458	.000	.743	1.346	
	Evaluasi Anggaran	.210	.081	.187	2.594	.011	.694	1.440	
	Standar Biaya	.074	.058	.081	1.269	.207	.874	1.145	

a. Dependent Variable: Kinerja Organisasi

## 3. Uji Heteroskedastisitas

		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	4.601	1.236		3.721	.000
	Perencanaan Anggaran	.335	.217	.783	1.549	.124
	Partisipasi Anggaran	-.276	.176	-.684	-1.567	.120
	Evaluasi Anggaran	-.086	.213	-.179	-.405	.686
	PcA_SB	-.019	.010	-1.673	-1.914	.058
	PtA_SB	.014	.008	1.329	1.778	.078
	EA_SB	.001	.009	.091	.107	.915

a. Dependent Variable: ABS\_RES



## Lampiran 7

### Hasil Uji Hipotesis

#### 1. Analisis Regresi Linear Berganda

##### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.740 <sup>a</sup>	.548	.537	2.286

a. Predictors: (Constant), Evaluasi Anggaran, Partisipasi Anggaran, Perencanaan Anggaran

##### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	790.599	3	263.533	50.422	.000 <sup>b</sup>
	Residual	653.324	129	5.227		
	Total	1443.922	132			

a. Dependent Variable: Kinerja Organisasi

b. Predictors: (Constant), Evaluasi Anggaran, Partisipasi Anggaran, Perencanaan Anggaran

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.973	1.915		1.553	.123
	Perencanaan Anggaran	.254	.071	.254	3.568	.001
	Partisipasi Anggaran	.435	.065	.463	6.698	.000
	Evaluasi Anggaran	.228	.080	.204	2.869	.005

a. Dependent Variable: Kinerja Organisasi

#### 2. Uji Regresi Moderasi atau *Moderated Regression Analysis*

##### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.777 <sup>a</sup>	.604	.584	2.166

a. Predictors: (Constant), EA\_SB, Perencanaan Anggaran, Partisipasi Anggaran, Evaluasi Anggaran, PtA\_SB, PcA\_SB

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	871.597	6	145.266	30.966	.000 <sup>b</sup>
	Residual	572.326	126	4.691		
	Total	1443.922	132			

a. Dependent Variable: Kinerja Organisasi

b. Predictors: (Constant), EA\_SB, Perencanaan Anggaran, Partisipasi Anggaran, Evaluasi Anggaran, PtA\_SB, PcA\_SB

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.860	1.979		2.456	.015
	Perencanaan Anggaran	1.453	.347	1.454	4.191	.000
	Partisipasi Anggaran	-.516	.282	-.548	-1.831	.070
	Evaluasi Anggaran	-.145	.340	-.129	-.425	.672
	PcA_SB	-.055	.016	-2.103	-3.505	.001
	PtA_SB	.042	.013	1.715	3.343	.001
	EA_SB	.042	.016	1.554	2.600	.010

a. Dependent Variable: Kinerja Organisasi

## Lampiran 8

## Surat Izin Penelitian dari Kampus



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN MAS SAID SURAKARTA**  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM**  
 Jl. Pandawa Pucangan, Kartasura, Sukoharjo Telp (0271) 781516 Fax. (0271) 782774

Nomor : B-3602/Un.20/F.IV.1/PP.00.9/11/2022 Sukoharjo, 23 November 2022  
 Lamp. :  
 Hal : Permohonan Izin Penelitian

Kepada Yth.  
 Pimpinan/Direktur/Manajer/Kepala  
 BAPPEDALITBANG Kabupaten Klaten  
 di Tempat

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Yang bertandatangan di bawah ini Wakil Dekan Bidang Akademik dan Kelembagaan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta memohon izin penelitian atas :

Nama : **ANANDA PUTRI WIBOWO**  
 NIM : 195221144  
 Program Studi : Akuntansi Syariah  
 Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam  
 Judul Penelitian : Pengaruh Perencanaan Anggaran, Partisipasi Anggaran, Dan Evaluasi Anggaran Terhadap Kinerja Organisasi Dimoderasi Oleh Standar Biaya (Studi Kasus pada Pemerintah Daerah Kabupaten Klaten)  
 Waktu : 1 (satu) bulan sejak surat permohonan ini dikeluarkan

Demikian, atas bantuan dan kerjasamanya diucapkan terima kasih.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*



Dekan,  
 Wakil Dekan Bidang Akademik  
 dan Kelembagaan

**Dr. Awan Kostrad Diharto, S.E. M.Ag**  
 NIP. 19651225200003 1 001

Tembusan :

1. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta;
2. Arsip.

## Lampiran 9

### Surat Izin Penelitian dari Pemerintah Daerah Kabupaten Klaten



**PEMERINTAH KABUPATEN KLATEN**  
**BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH,**  
**PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN**  
 Jl Pemuda Nomor 294 Gd Pemda II Telp. 0272.321046 Psw 314,318 Faks. 0272.328730  
 Kode Pos 57424  
**KLATEN**

Nomor	: 070.1 / 624 / 31 / 2022	Klaten, 23 November 2022
Lampiran	: Lampiran Permohonan Data	Kepada Yth :
Perihal	: <u>Izin Penelitian</u>	Terlampir
		Di -
		<b><u>KLATEN</u></b>

Menunjuk Surat dari Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta, Nomor B-3602/Un.20/F.IV.1/PP.00.9/11/2022 Tanggal 23 November 2022 Perihal Izin Penelitian. Dengan Hormat kami beritahukan bahwa di Wilayah/Instansi Saudara pimpinan akan dilaksanakan penelitian oleh :

Nama	: Ananda Putri Wibowo
Alamat/No Hp	: Glagah, Jatinom, Klaten / -
Pekerjaan	: Mahasiswa
Penanggungjawab	: Dr. Awan Kostrad Diharjo, S.E. M.Ag
Judul/Topik	: Pengaruh Perencanaan Anggaran, Partisipasi Anggaran, Dan Evaluasi Anggaran Terhadap Kinerja Organisasi Dimoderasi Oleh Standar Biaya (Studi Kasus pada Pemerintah Daerah Kabupaten Klaten)
Jangka Waktu	: 3 Bulan (23 November 2022 – 23 Februari 2023)
Catatan	: Menyerahkan Hasil Penelitian Berupa <b>Hard Copy</b> ke Bidang Litbang BAPPEDALITBANG Kabupaten Klaten dan <b>Soft Copy</b> ke e-mail siip.bappedaklt@gmail.com

Demikian besar harapan kami, agar saudara berkenan memberikan bantuan seperlunya. Terimakasih.

An. KEPALA BAPPEDALITBANG  
 KABUPATEN KLATEN  
 Bidang Litbang

  
 M. Umar Said S. Hut, MPP, M. Eng  
 Pembina  
 NIP. 19810205 200604 1 001

**Tembusan** Disampaikan Kepada :

1. Ka. Bakesbangpol Kab. Klaten
2. Dekan FEBI UIN Raden Mas Said Surakarta
3. Yang Bersangkutan
4. Arsip

Lampiran Surat  
No : 070.1 / 624 / 31 / 2022  
Tanggal : 23 November 2022

**Kepada Yth. :**

1. Sekretaris Daerah Kab. Klaten
2. Sekretaris DPRD Kab. Klaten
3. Inspektur Daerah Kab. Klaten
4. Ka. BAPPEDALITBANG Kab. Klaten
5. Ka. BPKPAD Kab. Klaten
6. Ka. BKPSDM Kab. Klaten
7. Ka. BPBD Kab. Klaten
8. Ka. Bakesbangpol Kab. Klaten
9. Ka. Dinas Pendidikan Kab. Klaten
10. Ka. DPUPR Kab. Klaten
11. Ka. Diperakim Kab. Klaten
12. Ka. Satpol PP dan Damkar Kab. Klaten
13. Ka. DissosP3APPKB Kab. Klaten
14. Ka. DKPP Kab. Klaten
15. Ka. Dinas LH Kab. Klaten
16. Ka. Disdukcapil Kab. Klaten
17. Ka. Dispermasdes Kab. Klaten
18. Ka. Dinas Perhubungan Kab. Klaten
19. Ka. Diskominfo Kab. Klaten
20. Ka. DKUKMP Kab. Klaten
21. Ka. DPMPSTSP Kab. Klaten
22. Ka. Disbudporapar Kab. Klaten
23. Ka. Dispersip Kab. Klaten
24. Ka. Disperinaker Kab. Klaten
25. Ka. Dinas Kesehatan Kab. Klaten
26. Direktur RSUD Bagas Waras Kab. Klaten

An. KEPALA BAPPEDALITBANG  
KABUPATEN KLATEN  
Kabid Litbang



M. Lili Sani S.Hut, MPP, M.Eng  
Pembina  
NIP. 19810205 200604 1 001

## Lampiran 10

## Bukti Cek Plagiarisme

PENGARUH PERENCANAAN ANGGARAN, PARTISIPASI ANGGARAN DAN EVALUASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA ORGANISASI DIMODERASI OLEH STANDAR BIAYA (Studi Kasus pada Pemerintah Daerah Kabupaten Klaten)

## ORIGINALITY REPORT

<b>30%</b>	<b>29%</b>	<b>13%</b>	<b>12%</b>
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

## PRIMARY SOURCES

<b>1</b>	<b>docobook.com</b> Internet Source	<b>6%</b>
<b>2</b>	<b>repository.uin-alauddin.ac.id</b> Internet Source	<b>4%</b>
<b>3</b>	<b>eprints.iain-surakarta.ac.id</b> Internet Source	<b>2%</b>
<b>4</b>	<b>Submitted to Universitas Papua</b> Student Paper	<b>1%</b>
<b>5</b>	<b>repository.ub.ac.id</b> Internet Source	<b>1%</b>
<b>6</b>	<b>eprints.kwikkiangie.ac.id</b> Internet Source	<b>1%</b>
<b>7</b>	<b>lib.ibs.ac.id</b> Internet Source	<b>1%</b>
<b>8</b>	<b>repository.uniba.ac.id</b> Internet Source	<b>1%</b>

**Lampiran 11****CURRICULUM VITAE**  
(Daftar Riwayat Hidup)**PART 1 – PERSONAL DATA****BAGIAN 1 – DATA PRIBADI**

Full Name : Ananda Putri Wibowo  
 Nama Lengkap

Place & Date of Birth : Klaten, 21 Juni 2001  
 Tempat & Tanggal Lahir

Age : 21 years old  
 Usia

Sex :  Male  Female  
 Pria Wanita



Nationality : Indonesia Religion : Islam  
 Kebangsaan Agama

Adress : Ngemplak 004/001, Glagah, Jatinom, Klaten  
 Alamat

Phone/HP : 0813-2662-9276 / 0857-4158-3224  
 Telepon

Email : anandapw.np@gmail.com  
 Email

Marital Status :  Single   
 Married  
 Status Pernikahan Belum Menikah Menikah

**PART II – EDUCATION****BAGIAN II – PENDIDIKAN****Formal Education / Pendidikan Formal**

Name of School/University Nama Sekolah/Universitas	Faculty/Major Fakultas/Jurusan	From (Year) Dari (Tahun)	To (Year) Hingga (Tahun)	Degree/ Passed/Not Passed Gelar/Lulus/Tidak Lulus
Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta	Akuntansi Syariah	2019	2023	S1
SMA N 1 JATINOM	Exact / IPA	2016	2019	Lulus
MTs N 7 KLATEN	-	2013	2016	Lulus
SD N 1 KRAJAN	-	2007	2013	Lulus
Script Title / Judul Skripsi				
<p>“PENGARUH PERENCANAAN ANGGARAN, PARTISIPASI ANGGARAN, DAN EVALUASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA ORGANISASI DIMODERASI OLEH STANDAR BIAYA (Studi Kasus pada Pemerintah Daerah Kabupaten Klaten)”</p>				
GPA (IPK) : 3,78				

Non Formal Education / Pendidikan Non Formal

Training Pelatihan	Magang Kerja di BPKPAD Kabupaten Klaten Tahun 2021
-----------------------	--

**PART III – SKILLS QUALIFICATION**

**BAGIAN III – KEAHLIAN**

Proficient to Operate Computer / Kemampuan Mengoperasikan Komputer

Personal Computer	Windows XP
	Microsot Office (Word, Excel, Power Point)
Software	SPSS, MYOB Accounting, and Zahir.
Image Editing and Processing	CorelDraw

Foreign Language Proficiency / Bahasa Asing yang dikuasai

Language/Bahasa	Spoken / Lisan			Written / Tulisan		
	Poor / Kurang	Average / Sedang	Good / Baik	Poor / Kurang	Average / Sedang	Good / Baik
Inggris		√			√	

Hormat Saya,



Ananda Putri Wibowo