

ANGGOTA REDAKSI

PELINDUNG

Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Mercu Buana Yogyakarta
(Drs. Raswan Udjang, M.Si)

PEMIMPIN REDAKSI

M.I. Andriani Novitasari, SE, M.Si

SEKRETARIS REDAKSI

Rochmad Bayu Utomo, SE, M.Si, Ak, CA
Zaenal Wafa, M. Kom

DEWAN REDAKSI

Dr. Greg Shailer, BCom., MCom., FCPA. (The Australian National University Canberra)
Dr. Harun Harun, M.Acc, CA (University of Canberra)
Prof. Dr. Indra Bastian, MBA, CMA., Akt (Universitas Gadjah Mada Yogyakarta)
Dr. Sri Suryaningsum, MS.i, Ak, CA (Universitas Pembangunan Nasional Veteran)
Wisnu Haryo Pramudya, SE, M.Si, Ak, CA (Akademi Akuntansi YKPN)
Tutut Dewi Astuti, SE, M.Si, Ak, CA (Universitas Mercu Buana Yogyakarta)
Nugraeni, SE, M.Sc (Universitas Mercu Buana Yogyakarta)
Endang Sri Utami, SE, M.Si, Ak, CA (Universitas Mercu Buana Yogyakarta)
Hasim As'ari, SE, MM (Universitas Mercu Buana Yogyakarta)
M. Budiantara, SE, M.Si, Ak, CA (Universitas Mercu Buana Yogyakarta)
Mushawir, M.Si (Universitas Mercu Buana Yogyakarta)

ADMINISTRASI DAN SIRKULASI

Nur Iksan, S. Pd
Anis Suci Wulandari, S. Pd

ALAMAT REDAKSI

Pusat Pengembangan Akuntansi
Universitas Mercu Buana Yogyakarta
Jalan Wates km. 10
Yogyakarta 55753
Telpon (0274) 6498212 pesawat 145
Fax (0274) 6498213

<http://ejurnal.mercubuana-yogya.ac.id/>

Email: jurnal.umby@gmail.com

Jurnal Riset Akuntansi Mercu Buana (JRAMB) diterbitkan oleh Unit Publikasi Ilmiah & HaKI Universitas Mercu Buana Yogyakarta, dimaksudkan sebagai media pertukaran informasi dan hasil penelitian antara staf pengajar, alumni, mahasiswa.

JRAMB terbit dua kali setahun.

Redaksi menerima naskah yang belum pernah dipublikasikan. Pedoman penulisan naskah untuk JRAMB tercantum pada bagian akhir jurnal ini.

Surat-menyurat mengenai artikel yang akan diterbitkan, langganan, keagenan dll, dialamatkan langsung ke alamat redaksi.



**JURNAL RISET AKUNTANSI MERCU BUANA (JRAMB)
Pusat Pengembangan Akuntansi
Universitas Mercu Buana Yogyakarta**

Sekretariat: Jalan Wates Km. 10 Yogyakarta,
telpon (0274) 6498212 pesawat 144
email: jurnal.umby@gmail.com
web: www.mercubuana-yogya.ac.id

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat rahmat-Nya kami bisa menyelesaikan Jurnal Riset Akuntansi Mercu Buana Edisi Volume 1 Nomor 2 Tahun 2015.

Redaksi mengucapkan terima kasih kepada semua rekan dosen yang telah mengirimkan tulisanya untuk edisi JRAMB kali ini, khususnya kepada para rekan dosen dari Universitas Mataram atas Partisipasinya.

Semoga JRAMB Volume Nomor 2 Tahun 2016 ini dapat memberikan informasi bagi masyarakat dan bermanfaat untuk pengembangan wawasan dan peningkatan ilmu pengetahuan bagi kita semua, Amin

Yogyakarta, 30 November 2015
Redaksi JRAMB

DAFTAR ISI

Anggota Redaksi	ii
Kata Pengantar	iii
Daftar Isi	iv
ANALISIS PENGARUH RESTRUKTURISASI KEUANGAN TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN (Studi Kasus PT. Elnusa, Tbk) Hasim As'ari.....	88-112
DETERMINAN YANG MEMPENGARUHI KUALITAS LABA PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR DI INDONESIA (ANALISIS SEBELUM DAN SESUDAH ADOPTSI IFRS) Agus Khazin Fauzi' Endar Pituringsih dan Biana Adha Inapty.....	113-137
ANALISIS PERBANDINGAN KINERJA KEUANGAN PERUSAHAAN PROSPECTOR DAN DEFENDER (Studi pada Perusahaan Manufaktur yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Periode Tahun 2010-2012) Erina Sudaryati.....	138-164
PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN SISTEM PENGENDALIAN INTERN TERHADAP ANGGARAN BERBASIS KINERJA PADA BLU UNIVERSITAS MATARAM Sri Wahyulina' Hermanto dan Biana Adha Inapty.....	165-189
PENGARUH <i>PRICE EARNING RATIO</i> DAN <i>PRICE TO BOOK VALUE</i> TERHADAP HARGA SAHAM PERUSAHAAN ASURANSI YANG TERDAFTAR DI BURSA EFEK INDONESIA TAHUN 2009-2012 Bayu Rochmad.....	190-227
REAKSI PASAR ATAS PERUBAHAN SATUAN PERDAGANGAN DAN FRAKSI HARGADI BURSA EFEK INDONESIA PADA TAHUN 2014 (Studi pada Sepuluh Sektor Industri di BEI tahun 2014) Damper Dwijo Siswoyo dan Endang Sri Utami.....	228-252
ANALISIS PENGARUH CURRENT RATIO, DEBT EQUITY RATIO, EARNING PER SHARE, KURS DAN TINGKAT INFLASI TERHADAP HARGA SAHAM PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR DI LQ45 Ibrahim Nurdin.....	253-282

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN SISTEM PENGENDALIAN INTERN TERHADAP ANGGARAN BERBASIS KINERJA PADA BLU UNIVERSITAS MATARAM

Sri Wahyulina¹, Hermanto², dan Biana Adha Inapty²

^{1 2 3}Program Magister Akuntansi Universitas Mataram
email: ayulina45@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan mengkaji pengaruh gaya kepemimpinan dan sistem pengendalian internal untuk pelaksanaan penganggaran berbasis kinerja. Populasi studi adalah pejabat administratif yang bekerja di lingkungan Universitas BLU. Teknik sampling dalam penelitian ini menggunakan metode purposive sampling, yang hanya karyawan yang terkait dengan pelaksanaan berbasis kinerja penganggaran, mulai dari persiapan akuntabilitas anggaran. Data yang diperoleh dengan penyebaran kuisioner kepada 50 responden yang cocok dengan kriteria sampel. Analisis data menggunakan analisis regresi Linear. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan sistem pengendalian internal memiliki pengaruh positif pada pelaksanaan penganggaran berbasis kinerja. Semakin baik gaya kepemimpinan yang diterima oleh bawahan, dan semakin baik sistem pengendalian internal yang dilaksanakan dalam pengelolaan lembaga keuangan, semakin baik aplikasi berbasis kinerja penganggaran di BLU Universitas Mataram.

Implikasi dari studi ini dapat menjelaskan pentingnya faktor-faktor gaya kepemimpinan dan sistem pengendalian internal dalam mendukung pelaksanaan penganggaran berbasis kinerja. Sebagaimana dijelaskan dalam teori X dan Y.

Kata kunci: penganggaran berbasis kinerja, gaya kepemimpinan, sistem pengendalian internal, badan Layanan Umum.

ABSTRACT

This study aimed to examine the influence of leadership style and internal control system to the implementation of Performance-based budgeting. The study population is an administrative officer who works at the University BLU environment. The sampling technique in this research using purposive sampling method, which is only the employees associated with the implementation of performance-based budgeting, starting from preparation to budget accountability. Data obtained by distributing questionnaires to 50 respondents who fit into the criteria of the samples. Analysis of data using Multiple Linear Regression Analysis.

The results showed that the style of leadership and internal control system has positive influence on the implementation of performance-based budgeting. The better the leadership style accepted by subordinates, and the better the internal control system implemented in the management of financial institutions, the better the application of performance-based budgeting at the University of Mataram BLU.

The implications of this study can explain the importance of leadership style factors, and internal control system in supporting the implementation of performance-based budgeting. As explained in the Theory X and Y.

Keywords : *performance-based budgeting, leadership style, internal control system, Public service agency.*

PENDAHULUAN

Diterbitkannya UU No.17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara, proses penganggaran negara bereformasi ke arah penganggaran berbasis kinerja. Basis kinerja dalam penggunaan dana pemerintah tidak lagi berorientasi pada input, tetapi pada output. Perubahan ini penting dalam rangka proses pembelajaran untuk menggunakan sumber daya pemerintah yang makin terbatas, tetapi tetap dapat memenuhi kebutuhan dana yang makin tinggi. Penganggaran yang berorientasi pada output merupakan praktik yang telah banyak dianut oleh pemerintahan modern di berbagai negara. Pendekatan penganggaran yang demikian sangat diperlukan bagi satuan kerja instansi pemerintah yang memberikan pelayanan kepada publik (Dirjen Perbendaharaan, 2009). Penerapan anggaran berdasarkan kinerja merupakan bagian yang tidak

terpisahkan dalam proses penyempurnaan manajemen keuangan (anggaran negara), yang bertujuan untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas pelayanan publik serta efektifitas dari pelaksanaan kebijakan dan program. Hal itu bertujuan untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat, berkaitan dengan kebijakan, perencanaan, penganggaran, dan pelaksanaannya. Untuk mengatasi kelemahan dalam penganggaran dan pengelolaan keuangan, diperlukan penyempurnaan pada landasan konstitusional mengenai pengelolaan anggaran negara, perbaikan system penyusunan anggaran, pengelolaan yang transparan dan akuntabilitas hingga peningkatan kualitas sumber daya manusia (Mubarak, 2007). Fenomena yang terjadi pada satuan kerja Universitas Mataram selama dua tahun anggaran yaitu tahun anggaran 2013 sampai dengan 2014 setelah

diterapkannya PK-BLU, realisasi anggaran di masing-masing fakultas tidak pernah mencapai angka 90 persen, artinya bahwa pagu yang disediakan setiap tahunnya belum dioptimalkan penggunaannya oleh fakultas. Bahkan

terdapat fakultas yang penyerapan anggarannya menurun dari tahun sebelumnya. Berikut adalah data pagu dan realisasi anggaran masing-masing fakultas di Universitas Mataram tahun 2013 dan tahun 2014.

Tabel 1.1
Prosentase Serapan Anggaran di Universitas Mataram

FAKULTAS	2013			2014		
	PAGU	REALISASI	%	PAGU	REALISASI	%
FH	3.747.450.000	2,930,445,850	78%	4.342.680.000	3.867.757.198	89%
FPT	2.831.611.000	1,283,327,791	45%	2.167.349.183	1.508.101.000	70%
FT	6.205.334.410	3,101,008,427	50%	5.523.763.537	3.540.859.718	64%
FP	5.349.702.000	2,371,302,725	44%	3.613.226.265	2.333.730.025	65%
FE	13.286.408.400	6,463,481,483	49%	9.853.192.700	5.883.977.754	60%
Rektorat	16.545.929.690	10,927,043,949	66%	20.974.973.315	7.691.537.759	84%
FK	9.291.768.000	6,224,871,700	67%	6.885.600.000	3.283.089.925	48%
FMIPA	1.857.109.000	1,138,240,600	61%	2.580.735.000	1.416.163.350	55%
PPS	16.244.265.500	11,853,549,926	73%	21.535.722.500	10.954.038.581	51%
FKIP	12.437.026.000	5,893,887,208	47%	13.918.175.500	8.618.564.259	62%
FTP	1.596.601.000	819,962,935	51%	2.134.234.000	921.332.993	43%
Rata-rata			58%			63%

Sumber : Sub Dana Masyarakat Rektorat Universitas Mataram (diolah, 2015).

Berdasarkan Tabel 1.1 di atas, dapat dilihat bahwa serapan anggaran seluruh fakultas di Universitas Mataram pada tahun 2013 hanya mencapai rata-rata 58% dan rata-rata 63% pada tahun 2014 sehingga dirasa serapan anggaran berbasis kinerja masih belum optimal. Walaupun terdapat peningkatan rata-rata penyerapan anggaran pada

tahun 2014 dibandingkan tahun anggaran 2013. Kesuksesan suatu organisasi atau setiap kelompok dalam suatu organisasi sangat tergantung pada gaya kepemimpinan. Dharma (1992) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan seseorang adalah pola perilaku yang diperlihatkan seseorang pada waktu berupaya mempengaruhi aktifitas orang

lain seperti yang dipersepsikan orang tersebut. Pemimpin yang sukses senantiasa mengantisipasi perubahan dengan sekuat tenaga, memanfaatkan semua kesempatan, memotivasi pengikut mereka untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi, mengoreksi kinerja yang buruk dan mendorong organisasi ke arah sasaran-sasarannya (Bowo, 2008). Semakin baik dan diterimanya gaya kepemimpinan dalam organisasi kerja, maka makin meningkat pula efektivitas penerapan anggaran berbasis kinerja (Izzaty, 2011).

Fenomena terkait dengan gaya kepemimpinan yaitu adanya latar belakang pendidikan Pejabat Pengelola Keuangan (PPK) yang bukan berasal dari disiplin ilmu ekonomi atau keuangan sehingga dapat menyebabkan penerimaan persepsi pola kerja yang berbeda dari karyawan. Jabatan PPK merupakan jabatan yang melekat dipegang oleh Pembantu Dekan II (PD II) pada tingkat Fakultas dan Wakil Direktur/Asisten Direktur pada tingkat Program Pascasarjana. Jabatan PPK mensyaratkan pejabat untuk memiliki sertifikasi namun belum semua pejabat

PPK memilikinya. Perbedaan gaya kepemimpinan dapat menyebabkan perbedaan pola dalam mengeksekusi anggaran berbasis kinerja. Menurut Alwi (2000) teori perilaku berusaha mencari tahu bagaimana perilaku pemimpin menentukan efektifitasnya. Hasil penelitian Setiawan (2013) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja instansi pada satuan kerja perangkat daerah Kota Padang. Izzaty (2011) menyatakan pemimpin yang lebih fokus pada tugas dengan menekankan pada standar kinerja sekaligus memperhatikan bawahan secara personal akan dapat meningkatkan efektivitas penerapan anggaran berbasis kinerja. Namun, penelitian yang dilakukan Pradana dkk. (2014) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja, hal ini disebabkan karena tidak diterapkannya gaya kepemimpinan yang diarahkan kepada keterbukaan dan lebih bersifat humanis dimana tidak

terpeliharanya hubungan serta komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan. Selain gaya kepemimpinan, sistem pengendalian intern pada pemerintah juga sangat diperlukan guna mendapatkan kinerja satuan kerja yang baik sehingga terwujud keberhasilan dalam penerapan anggaran berbasis kinerja. Fungsi pengendalian intern memonitor apakah perilaku karyawan sudah berorientasi pada pencapaian anggaran berbasis kinerja yang diinginkan, dan melakukan koreksi atau rekomendasi jika terdapat hasil yang menyimpang dari target anggaran yang diinginkan. Sehingga semakin tinggi tingkat pengawasan intern suatu satuan kerja maka penerapan anggaran berbasis kinerjanya akan semakin meningkat.

Fenomena pelaksanaan sistem pengendalian intern pada Universitas Mataram terkait dengan anggaran kegiatan pemeriksaan sistem pengendalian intern masih dirasa kurang sehingga pola kerja cenderung lebih memberikan porsi pemeriksaan yang lebih besar pada kegiatan pengadaan yang memiliki resiko besar dibandingkan kegiatan Adhock dan

belanja operasional. Penelitian tentang pengaruh sistem pengendalian intern terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja belum pernah dilakukan sebelumnya. Adapun penelitian yang dilakukan Halidayati (2014) dan Afrida (2013) tentang pengaruh Sistem Pengendalian Intern terhadap Kinerja Manajerial menyatakan bahwa sistem pengendalian intern berpengaruh terhadap kinerja manajerial SKPD.

Penelitian ini terinspirasi dari penelitian yang dilakukan oleh Izzaty (2011) dan Pradana dkk (2014) tentang penerapan anggaran berbasis kinerja pada Universitas. Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian yang dilakukan oleh Izzaty (2011) dan Pradana, dkk (2014). Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu penambahan variabel sistem pengendalian intern sebagai variabel independen. Melihat adanya perbedaan hasil penelitian terdahulu dan fenomena yang ada maka memotivasi dilakukannya penelitian ini.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka dapat ditarik rumusan masalah yaitu; “Apakah gaya

kepemimpinan dan sistem pengendalian intern berpengaruh terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja pada Universitas Mataram yang telah berbentuk Badan Layanan Umum (BLU)?". Sehingga berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk memberikan bukti empiris tentang pengaruh gaya kepemimpinan, dan sistem pengendalian intern terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja di Universitas Mataram yang telah berbentuk Badan Layanan Umum (BLU)".

TINJAUAN PUSTAKA

Teori X dan Y

Douglas McGregor me ngemukakan dua pandangan yang jelas berbeda mengenai manusia. Pada dasarnya yang satu negatif, yang ditandai sebagai Teori X, dan yang lain positif, yang ditandai dengan Teori Y (Robbins, 2008:226). Menurut Teori X, terdapat empat asumsi yang dipegang para manajer. Asumsi-asumsi tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Karyawan secara inheren tidak menyukai kerja, dan bila dimungkinkan akan mencoba menghindarinya.
2. Karena karyawan tidak menyukai kerja, mereka harus dipaksa, diawasi, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai sasaran.
3. Karyawan akan menghindari tanggungjawab dan mencari pengarahan formal bila mungkin.
4. Kebanyakan karyawan menempatkan keamanan di atas semua faktor lain yang terkait dengan kerja dan akan menunjukkan ambisi yang rendah.

Kontras dengan pandangan negatif mengenai kodrat manusia ini, McGregor mencatat empat asumsi positif, yang disebutnya sebagai Teori Y (Robbins, 2008:226). Asumsi-asumsi tersebut dapat diuraikan sebagai berikut: Karyawan dapat memandang kerja sebagai kegiatan alami yang sama dengan istirahat atau bermain.

1. Orang-orang akan melakukan pengarahan diri dan pengawasan diri jika mereka memiliki komitmen pada sasaran.

2. Rata-rata orang dapat belajar untuk menerima, bahkan mengusahakan tanggung jawab.
3. Kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif menyebar luas ke semua orang dan tidak hanya milik mereka yang berada dalam posisi manajemen.

Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi orang lain seperti yang ia lihat (Randhita, 2009).

Sistem Pengendalian Intern

Sistem pengendalian intern menurut Peraturan Pemerintah No.60 Tahun 2008 yang mengatur tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) adalah proses yang integral pada kegiatan dan tindakan yang dilakukan

secara terus menerus oleh pimpinan dan tercapainya tujuan organisasi melalui kegiatan yang efektif dan efisien, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan aset negara, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan.

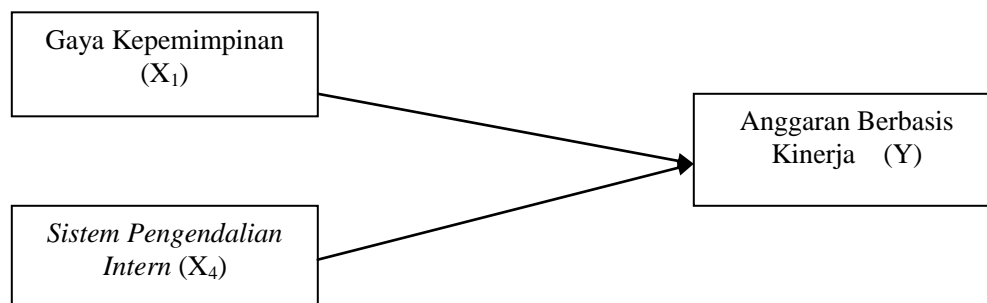
Penerapan Anggaran berbasis kinerja (Y)

Penganggaran berbasis kinerja merupakan metode penganggaran bagi manajemen untuk mengaitkan setiap pendanaan yang dituangkan dalam kegiatan-kegiatan dengan keluaran dan hasil yang diharapkan, termasuk efisiensi dalam pencapaian hasil dari keluaran tersebut (BPKP, 2005).

Rerangka Konseptual

Sesuai dengan rumusan masalah, tujuan penelitian, dan landasan teoritis, maka rerangka konseptual penelitian dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.1 Rerangka Konseptual Penelitian



Pengembangan Hipotesis

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja.

Perubahan orientasi penganggaran dari penganggaran tradisional menjadi penganggaran berbasis kinerja membutuhkan sistematisa perubahan yang menyeluruh dari komponen organisasi terutama peran pemimpin dalam mengelola perubahan tersebut agar penerapan penganggaran berbasis kinerja dapat berjalan sesuai dengan peraturan yang berlaku dan pada akhirnya dapat berjalan ekonomis, efisien, dan efektif dalam pengelolaan keuangan BLU.

Terkait dengan gaya kepemimpinan, teori X menjelaskan

bahwa gaya kepemimpinan mengharuskan atasan mengawasi bawahannya secara ketat sedangkan dalam teori Y, gaya kepemimpinan lebih bersifat demokratis yang memungkinkan bawahan untuk melakukan kegiatan tanpa harus mendapatkan pengawasan yang ketat

dari atasannya. Semakin baik gaya kepemimpinan seseorang yang berorientasi pada tercapainya tujuan organisasi, dan kemudahan karyawan dalam menerima dan memahami instruksi pimpinan maka kemungkinan besar penerapan anggaran berbasis kinerja akan semakin berhasil, hal ini dikarenakan gaya kepemimpinan akan berpengaruh terhadap cepat tidaknya eksekusi anggaran dapat direalisasikan untuk program atau kegiatan yang telah direncanakan.

Hasil penelitian Izzaty (2011), Setiawan (2013) dan Kamilah dkk. (2012) menyatakan semakin baik dan diterimanya gaya kepemimpinan dalam suatu organisasi kerja, maka makin meningkat pula efektifitas penerapan anggaran berbasis kinerja. Dengan demikian peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut: $H_1 =$ ***“Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja.”***

Pengaruh Sistem Pengendalian Intern terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja

Penelitian tentang pengaruh Sistem Pengendalian Intern terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja belum pernah dilakukan. Penelitian terdahulu hanya meneliti mengenai pengaruh sistem pengendalian intern terhadap kinerja manajerial, seperti yang telah dilakukan oleh Halidayati (2014) dan Afrida (2013). Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa sistem pengendalian intern berpengaruh terhadap kinerja manajerial SKPD. Jika dikaitkan dengan teori X, adanya Sistem pengendalian intern tentunya akan bermanfaat didalam kegiatan pengendalian atau pengawasan untuk verifikasi dan membantu pihak manajemen dalam melaksanakan tugas agar kegiatan yang dilakukan sesuai dengan peraturan yang berlaku dan anggaran yang telah dibuat. Terkait teori Y, instansi memiliki kode etik tertulis dan semua aparat mengetahuinya sehingga tanpa diawasi oleh SPI, seluruh anggota organisasi atau instansi harus tahu dan memahami tanggungjawab dan tupoksi masing-masing dan dengan sendirinya memberikan jaminan kepada

manajemen untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Pengendalian intern memiliki peran yang penting dalam suatu organisasi karena berfungsi untuk memonitor apakah perilaku karyawan sudah berorientasi pada pencapaian anggaran kinerja yang telah ditargetkan, dan melakukan koreksi atau rekomendasi jika hasil realisasi ada yang menyimpang dari target anggaran kinerja yang telah ditetapkan. Sehingga semakin tinggi pengawasan intern maka penerapan anggaran berbasis kinerja manajerial akan meningkat pula. Sehingga dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₄ : “Sistem Pengendalian Intern berpengaruh positif terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja.”

METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang bekerja di lingkungan BLU Universitas Mataram. Adapun jumlah populasi dalam penelitian ini sebesar 99 orang. Teknik

pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah menggunakan metode *purposive sampling*, yaitu para pegawai bidang keuangan yang terkait dengan penerapan anggaran berbasis kinerja, mulai dari proses penyusunan hingga pertanggungjawaban anggaran. Sehingga sampelnya terdiri dari bendahara pengeluaran, bendahara pengeluaran pembantu fakultas, kabag keuangan, kasub keuangan, verifikator SPP dan SPM, pembuat SP2D, kepala tata usaha (KTU).

Variabel Penelitian

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari variabel dependen (variabel terikat) yaitu penerapan anggaran berbasis kinerja (Y), variabel independen (variabel bebas) yaitu gaya kepemimpinan (X1), dan sistem pengendalian intern (X2).

ANALISIS DATA

Uji Validitas dan Reliabilitas Data

Uji Validitas dilakukan untuk menguji apakah instrumen penelitian yang telah disusun benar-benar akurat.

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2013:52). Nilai validitas dapat dilihat pada kolom *Correlated Item-Total Correlation*. Jika angka korelasi yang diperoleh lebih besar dari pada angka kritik ($r_{hitung} > r_{tabel}$) maka instrumen tersebut dikatakan valid (Ghozali, 2013:53).

Uji reliabilitas dilakukan untuk menguji konsistensi jawaban responden atas seluruh butir pertanyaan atau pernyataan yang digunakan. Konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai cronbach alpha > 0.60 (Ghozali, 2013:48). Semakin tinggi koefisien, semakin baik instrumen pengukuran.

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Pengujian normalitas dalam penelitian ini menggunakan pendekatan *Kolmogorov-Smirnov Test*. Suatu data dikatakan berdistribusi secara normal

apabila nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* lebih besar dari 0.05 (Ghozali, 2013:165).

Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas dapat dilakukan dengan melihat VIF (*Variance Inflation Factors*) dan nilai tolerance. Jika $VIF \geq 10$ dan nilai tolerance $\leq 0,10$ maka terjadi gejala Multikolinieritas (Ghozali, 2013:106).

3.3.2.3 Uji Heteroskedastisitas

Pengujian ada tidaknya heteroskedastisitas dalam penelitian ini dilakukan dengan uji Glejser (Ghozali, 2013:143). Suatu data dikatakan terbebas dari penyimpangan heteroskedastisitas apabila secara statistik variabel bebas tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat Absolut Ut (AbsUt).

Analisis Regresi Linear Berganda

Metode analisis yang dipakai dalam penelitian ini adalah analisis linear berganda. Analisis regresi linear berganda dilakukan untuk mengetahui adanya hubungan antara *dependent variable* dengan *independent variable*. Untuk mengubah data dari kualitatif

menjadi kuantitatif dengan menggunakan skala likert untuk data interval dengan menggunakan skor 1 sampai 5. Adapun persamaan regresi yang dikembangkan dalam penelitian ini sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

Dimana:

Y = Anggaran Berbasis Kinerja

X₁ = Gaya Kepemimpinan

X₂ = Sistem Pengendalian

Intern

e = Error

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan pengujian secara parsial (uji t) dan pengujian secara simultan (uji F), dengan tingkat signifikansi (α) adalah 5%.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Uji Validitas dan Reliabilitas Data

Hasil pengujian validitas dan reliabilitas masing-masing variabel

ditunjukkan pada tabel 5.1 sampai dengan 5.3. Dari rekapitulasi pengujian validitas dan reliabilitas instrumen menunjukkan bahwa semua item pertanyaan ketiga variabel mempunyai angka korelasi yang lebih besar daripada angka kritik (r hitung $>$ r tabel) atau lebih besar dari 0,273 (pada $df = 50$). Dengan demikian item pertanyaan pada kelima variabel dalam penelitian ini dinyatakan valid. Sedangkan cronbach alpha menunjukkan nilai di atas 0,60 sehingga instrumen penelitian untuk

seluruh variabel penelitian dikatakan *reliabel* atau konsisten.

Pengujian Asumsi Klasik

Uji Normalitas Data

Berdasarkan hasil uji statistik non-prametrik Kolmogorov-Smirnov (K-S) pada tabel 4.1 menunjukkan bahwa nilai Asymp. Sig (2-tailed) sebesar 0.981 (98,1%) atau lebih besar dari α (5%). Dengan demikian dapat dijustifikasi bahwa keseluruhan data yang digunakan dalam penelitian ini berdistribusi secara normal.

Tabel 4.1 Hasil Pengujian Normalitas Data

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
Unstandardized Residual		
N		50
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.40629597
	n	
Most Extreme Differences	Absolute	.066
	Positive	.066
	Negative	-.066
Kolmogorov-Smirnov Z		.468
Asymp. Sig. (2-tailed)		.981

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Uji Multikolinearitas

Hasil perhitungan nilai *tolerance* pada Tabel 4.2 menunjukkan tidak ada variabel independen yang memiliki nilai *tolerance* kurang dari

0,10. Hasil perhitungan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) juga menunjukkan tidak ada satu variabel independen yang memiliki nilai VIF lebih dari 10. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tidak ada

multikolonieritas antar variabel independen dalam model regresi.

Tabel 4.2 Hasil Pengujian Multikolonieritas

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
X1	.971	1.030
X2	.971	1.030

a. Dependent Variable: Y

Uji Heteroskedastisitas

Keseluruhan variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini tidak berpengaruh terhadap nilai unstandarized residual yang

diabsolutkan (AbsUt), sehingga dapat dijustifikasi bahwa keseluruhan variabel yang digunakan tidak terjadi gejala heteroskedastisitas.

Tabel 4.3 Hasil Pengujian Heterokedastisitas

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.290	.310		.935	.355
X1	.101	.073	.195	1.373	.176
X2	-.101	.057	-.249	-1.756	.086

a. Dependent Variable: Absut

Uji Hipotesis

Dari hasil pengujian hipotesis diperoleh nilai R² sebesar 0,274

sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 4.7 berikut:

Tabel 4.4 Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.524 ^a	.274	.243	.41485

a. Predictors: (Constant), X2, X1

Sumber: Data Diolah, 2015

Berdasarkan hasil pengujian koefisien determinasi yang telah dilakukan diperoleh nilai R-square sebesar 0,274, nilai yang diperoleh memperlihatkan bahwa Gaya Kepemimpinan (X1), dan Sistem Pengendalian Intern (X2) memiliki variasi kontribusi dalam menjelaskan Anggaran Berbasis Kinerja (Y) adalah sebesar 27,4% sedangkan sisanya 72,6% lagi dijelaskan oleh variabel lain yang tidak digunakan didalam model penelitian ini.

Nilai R mengukur besarnya hubungan antar variabel independen. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang ditunjukkan pada Tabel 4.4 di atas, diperoleh nilai R sebesar 0,524. Hal ini menunjukkan bahwa kekuatan hubungan variabel Gaya Kepemimpinan (X1), dan Sistem Pengendalian Intern (X2) adalah sebesar 52,4 %.

Uji Signifikan Parameter Simultan (Uji Statistik F)

Dari uji ANOVA atau F test sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 4.5 didapat nilai F hitung sebesar 8,879 dengan probabilitas 0,001. Karena nilai F sebesar 8,879 lebih besar daripada 4, dan probabilitas jauh lebih kecil dari 0,05 maka H0 ditolak atau dengan kata lain model regresi dapat digunakan untuk memprediksi Anggaran Berbasis Kinerja. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan (X1), dan Sistem Pengendalian Intern (X2) secara bersama-sama berpengaruh terhadap Anggaran Berbasis Kinerja di lingkup BLU Universitas Mataram. Hasil analisis selengkapnya dapat dilihat pada tabel 4.5 berikut.

Tabel 4.5.

Hasil Uji F

ANOVA ^a						
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	3.056	2	1.528	8.879	.001 ^b
	Residual	8.089	47	.172		
	Total	11.145	49			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X2, X1

**Uji Signifikan Parameter Individual
 (Uji Statistik t)**

Hipotesis yang terkait dengan pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan (X1), dan Sistem Pengendalian Intern

(X2) terhadap Anggaran Berbasis Kinerja (Y) dapat dijelaskan dengan menggunakan uji t. Ringkasan hasil pengujian hipotesis dapat dilihat pada tabel 4.6. berikut ini.

Tabel 4.6

Hasil Pengujian Hipotesis

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
	(Constant)	1.111	.534		2.079	.043
1	X1	.404	.126	.404	3.205	.002
	X2	.213	.099	.271	2.153	.037

a. Dependent Variable: Y

Pada tabel di atas, variabel Gaya Kepemimpinan (X1) menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai t = 3,205

dengan tingkat signifikansi 0,002. Demikian juga dengan variabel Sistem Pengendalian Intern (X2), dengan nilai t

= 2,153 dan tingkat signifikansi 0,037 menunjukkan hasil yang signifikan. Dari hasil pengujian hipotesis sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 4.6 di atas dapat dibuat model regresi sebagai berikut :

$$Y = 1,111 + 0,404 X_1 + 0,213 X_2$$

Di mana :

Y = Anggaran Berbasis Kinerja

a = Konstanta

β_1, β_2 = koefisien regresi untuk masing-masing variabel X

X₁ = Gaya Kepemimpinan

X₂ = Sistem Pengendalian Intern

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda, diketahui bahwa koefisien regresi dari variabel X₁(β_1) adalah sebesar 0,404 dan bernilai positif dengan nilai t = 3,205 signifikan pada $\alpha = 0,002$ maka **Hipotesis 1 diterima** yaitu “Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap penerapan Anggaran Berbasis Kinerja”. Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara parsial Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap peningkatan Anggaran Berbasis Kinerja BLU Universitas Mataram. Demikian juga dengan hasil analisis regresi linier berganda terhadap hubungan antara

sistem pengendalian intern dengan penerapan anggaran berbasis kinerja. Dimana hasil analisis menunjukkan bahwa koefisien regresi dari variabel X₂(β_2) adalah sebesar 0,213 dan bernilai positif dengan nilai t = 2,153 pada signifikansi 0,037 maka **Hipotesis 2** diterima yaitu “ Sistem Pengendalian Intern berpengaruh signifikan terhadap penerapan Anggaran Berbasis Kinerja”. Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara parsial Sistem Pengendalian Intern yang dilakukan berpengaruh signifikan terhadap peningkatan penerapan Anggaran Berbasis Kinerja di BLU Universitas Mataram.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap penerapan Anggaran Berbasis Kinerja.

Hasil analisis deskriptif terhadap variabel Gaya Kepemimpinan mendeskripsikan fenomena aktual kecenderungan responden untuk menyatakan gaya kepemimpinan pada BLU Universitas Mataram berada pada kategori baik. Kisaran jawaban

responden untuk variabel Gaya Kepemimpinan paling banyak berada pada skala 4. Dengan skor rata-rata jawaban responden sebesar 3,73. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menganggap Gaya Kepemimpinan yang diterapkan di lingkup BLU Universitas Mataram telah sesuai dengan yang diharapkan bawahan. Hasil pengujian hipotesis secara parsial (uji t) dalam penelitian ini berhasil membuktikan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja. Dengan tingkat kesalahan $\alpha = 5\%$, Gaya Kepemimpinan terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap peningkatan penerapan anggaran berbasis kinerja. Kesimpulan ini didasarkan atas nilai t-hitung Gaya Kepemimpinan yang bertanda positif sebesar 2,094 lebih besar dari 2 dan nilai sig 0,042 lebih kecil dari $\alpha 0,05$. Temuan penelitian ini, sejalan dengan penelitian yang dilakukan Izzaty (2011), yang menyatakan semakin baik dan diterimanya gaya kepemimpinan dalam suatu organisasi kerja, maka makin meningkat pula efektifitas penerapan

anggaran berbasis kinerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Setiawan (2013) dan Kamilah dkk. (2012) juga menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja. Dengan demikian, gaya kepemimpinan yang dimiliki seseorang akan mempengaruhi penerapan anggaran berbasis kinerja. Semakin baik dan diterimanya gaya kepemimpinan dalam suatu organisasi kerja, maka makin meningkat pula efektifitas penerapan anggaran berbasis kinerja. Pemimpin yang sukses adalah yang senantiasa mengantisipasi perubahan dengan sekuat tenaga, memanfaatkan semua kesempatan, memotivasi karyawannya untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi, mengoreksi kinerja yang buruk dan mendorong organisasi ke arah sasaran-sasarannya dengan lebih baik.

Pengaruh Sistem Pengendalian Intern terhadap penerapan Anggaran berbasis Kinerja.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis 2, ditemukan bahwa sistem pengendalian intern berpengaruh

positif signifikan terhadap penerapan Anggaran berbasis Kinerja. Hasil yang diperoleh sejalan dengan hipotesis penelitian yang diajukan. Dari hasil pengujian yang dihasilkan memperlihatkan bahwa semakin baik sistem pengendalian intern yang diterapkan oleh satuan kerja di lingkup BLU Universitas Mataram maka akan meningkatkan penerapan anggaran berbasis kinerja. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian dilakukan Halidayati (2014) dan Afrida (2013) yang menyatakan sistem pengendalian intern berpengaruh terhadap kinerja manajerial SKPD.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pengendalian intern berfungsi untuk memonitor apakah perilaku karyawan sudah berorientasi pada pencapaian kinerja yang baik, dan melakukan koreksi atas perilaku dan hasil yang menyimpang dari kinerja yang diinginkan sehingga semakin tinggi pengawasan intern maka penerapan anggaran berbasis kinerja akan semakin meningkat.

KESIMPULAN

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian, simpulan yang dapat diambil adalah: Penelitian ini berhasil menemukan bukti empiris adanya pengaruh positif variabel gaya kepemimpinan dan gaya kepemimpinan terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja.

Implikasi Penelitian

Temuan dari penelitian ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan, dan sistem pengendalian intern yang diterapkan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap penerapan Anggaran berbasis kinerja di lingkup Universitas Mataram. Secara teori, temuan penelitian ini dapat menjelaskan pentingnya faktor gaya kepemimpinan, dan pengendalian intern dalam mendukung peningkatan penerapan anggaran berbasis kinerja. Sebagaimana dijelaskan dalam Teori X dan Y oleh Mc Gregor (Robbins, 2008:25) bahwa di satu sisi dalam bekerja para pekerja harus terus diawasi, diancam serta diarahkan agar dapat

bekerja sesuai dengan apa yang diinginkan syarikat (teori X), namun di sisi lain pekerja memiliki kemampuan kreatif, imajinasi, kepandaian serta memahami tanggungjawab dan prestasi atas pencapaian tujuan bekerja (Y) sehingga diperlukan gaya kepemimpinan yang sesuai, serta pengendalian intern yang memadai.

Keterbatasan Penelitian dan Saran

Penelitian ini memiliki keterbatasan yang dapat diperbaiki pada penelitian selanjutnya. Keterbatasan yang harus dicermati dan saran terhadap keterbatasan yang ditemui oleh peneliti dalam penelitian, antara lain adalah :

1. Ruang lingkup penelitian ini hanya dilakukan pada satuan kerja lingkup wilayah BLU Universitas Mataram, sehingga generalisasi hasil temuan dan rekomendasi penelitian ini kurang dapat diberlakukan bagi daerah di luar BLU Universitas Mataram. Penelitian ini kurang mengeksplorasi faktor-faktor lainnya yang mungkin berpengaruh, misalnya budaya organisasi dan Kompetensi SDM.

Saran-saran yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini antara lain sebagai berikut :

1. Penelitian selanjutnya dapat mengembangkan hasil penelitian dengan menambahkan obyek penelitian, seperti daerah-daerah lain di luar wilayah BLU Universitas Mataram.
2. Penelitian selanjutnya dapat mengembangkan variabel lainnya diluar variabel yang diteliti dalam penelitian ini, seperti budaya organisasi dan Kompetensi SDM sehingga dapat diperoleh pemahaman yang lebih baik tentang faktor-faktor yang mempengaruhi penerapan anggaran berbasis kinerja.
3. Penelitian mendatang diharapkan dapat mengembangkan instrumen penelitian yang lebih baik dengan mengumpulkan lebih banyak referensi terkait penelitian
4. Sejenis, dengan demikian diharapkan dapat diperoleh pemahaman yang lebih baik tentang faktor-faktor yang mempengaruhi

penerapan anggaran berbasis
kinerja.

Indonesia. Salemba Empat.
Jakarta.

DAFTAR PUSTAKA

- Afrida, Nur. 2013. Pengaruh Desentralisasi dan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah Terhadap Kinerja Manajerial SKPD (Studi Empiris pada Pemerintah Kota Padang). *Skripsi. Universitas Negeri Padang.*
- Algifari. 1997. *Analisis Regresi, Teori, Kasus dan Solusi.* Edisi Pertama, BPFEUGM. Yogyakarta.
- Alwi, Muhammad. 2010. Pengaruh Style Kepemimpinan, Institusi, Gender Terhadap Motivasi/Kepuasan Kerja Karyawan.
- Arens, Alvin A dkk. 2008. *Auditing Pendekatan Terpadu, Terjemahan oleh Amir Abadi Yusuf. Buku Dua, Edisi*
- Asmoko, Hindri. 2006. Pengaruh Penganggaran Berbasis Kinerja terhadap Efektivitas Pengendalian. *Jurnal Akuntansi Pemerintah. Vol 2 No 2. Yogyakarta.*
- Bowo, Arief. 2008. *Kepemimpinan. Pusat Pengembangan Bahan Ajar Universitas Mercu Buana.* Jakarta.
- BPKP. 2005. *Pedoman Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja (Revisi).* Jakarta.
- Cooper, DR dan Emory CW. 1995. *Business Research Methods.* Irwin. US.
- Dharma, Agus. 1992. *Manajemen Prilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia.* Edisi Keempat, Erlangga. Jakarta.

- Diptyana, Pepie. 2007. Jurnal Anggaran Berbasis Kinerja. Kinerja Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah. Skripsi. Universitas Negeri Padang.
- Direktorat Jendral Perbendaharaan Kementerian Keuangan Republik Indonesia. 2009. Badan Layanan Umum. Jakarta.
- Ikhsan, Arfan dkk. 2005. Akuntansi Keprilakuan. Salemba Empat. Jakarta.
- Fitria, Syarifah Massuki dkk. 2013. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen, Organisasi, Kualitas Sumber Daya, Reward, dan Punishment Terhadap Anggaran Berbasis Kinerja (Studi Empirik Pada Pemerintah Kabupaten Lombok Barat). *Jurnal Dinamika Akuntansi. Vol 5. No.2, September 2013, pp. 157-171.*
- Izzaty, Khairina Nur. 2011. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kualitas Sumber Daya Manusia Terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja Badan Layanan Umum (Studi pada BLU Universitas Diponegoro Semarang). Skripsi. Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. 2005. Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Kamilah, Faizah dkk. 2012. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris pada Rumah Sakit di Pekanbaru). *Jurnal Sorot. Vol 8 No. 2 Oktober hlmn 1-190.*
- Halidayati, Ira. 2014. Pengaruh Pengawasan Internal, Pengawasan Eksternal dan Implementasi Anggaran Berbasis

- Kawedar, Warsito dkk. 2008. Akuntansi Sektor Publik: Pendekatan Penganggaran Daerah dan Akuntansi Keuangan Daerah. BP Undip. Semarang.
- Mardiasmo. 2002. Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah. Penerbit Andi. Yogyakarta.
- _____ 2002. Akuntansi Sektor Publik. Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Mauritz. 2008. Implementasi Perubahan Sistem Penganggaran yang Lebih Responsif untuk Peningkatan Kinerja Instansi Pemerintah.
- Mubarak, Ali. 2007. Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja. Dalam Situs Suara Karya Online, 27 Juni.
- Mulyadi. 2002. Auditing. Buku Dua, Edisi Ke Enam. Salemba Empat. Jakarta.
- Oktavia, Diyah. 2009. Pengaruh Partisipasi Anggaran, Gaya Kepemimpinan, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Pos Indonesia (Persero) Medan.
- Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Instansi Pemerintah. _____
_ Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah.
- Pradana, Bagus Arya dkk. 2014. Determinan Impelementasi Anggaran Berbasis Kinerja Badan Layanan Umum (Pada Universitas Negeri Semarang). Accounting Analysis Journal 3 (1) (2014).
- Purwanto, M Ngalim. 2003. Ilmu Pendidikan Teoritis dan Praktis. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Puspaningsih, Arbiyani. 2002. Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajer.

- Ramdanie, Pilipus. 2009. Pengaruh Karakteristik Sasaran Anggaran dan Sistem Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Manajerial Aparat Pemerintah Daerah (Studi Empiris pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Jayapura). Tesis. Universitas Diponegoro.
- Randitha, Ricky. 2009. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai dalam Organisasi Pemerintah Kelurahan. KPM IPB. Bogor.
- Revrison, Baswir. 1999. Akuntansi Pemerintahan Indonesia. BPFE. Yogyakarta.
- Robbins, Stephen P. 1996. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Jakarta.
- Sabri. 2013. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Implementasi Pengelolaan Anggaran Berbasis Kinerja Di Kota Bukittinggi. Jurnal Ekonomi STIE Haji Agus Salim Bukittinggi. Vol XIV, No. 2 September 2013.
- Sembiring, Benar Baik. 2009. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Berbasis Kinerja (Studi Empiris di Pemerintah Kabupaten Karo). Tesis. Universitas Sumatera Utara.
- Setiawan, Bayu Fitra. 2013. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating dalam Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Instansi Pemerintah (Studi Empiris Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Padang). Skripsi. Universitas Negeri Padang.
- Siswanto, Sastrohadiwiryono B. 2005. Manajemen Tenaga Kerja Indonesia. PT Bumi Aksara. Jakarta.
- Susilo, Joko. 2007. Analisis Pengaruh Pemberlakuan Anggaran

Berbasis Kinerja terhadap Kinerja Keuangan Pemerintah Daerah (Studi Kasus di Pemerintah Daerah Kabupaten Kediri).

Inferensial) untuk Ekonomi dan Bisnis. Edisi Kedua, Keraras Emas. Denpasar.

www.COSO Internal Control Framework Resources.2008

Timpe, A Dale. 1999. *Seri Ilmu dan Seni Manajemen Bisnis Kinerja*. Gramedia Asri Media. Jakarta.

Tohardi, Ahmad. 2002. *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*. CV Mandar Maju. Jakarta.

Undang-undang Republik Indonesia Nomor 17. 2013. Tentang Keuangan Negara.

Umar, Husein. 2008. *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis Edisi Kedua*. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.

Widarjono. 2010. Analisis Statistik Multivariate Terapan. Penerbit UPP STIM YPKN. Yogyakarta.

Wirawan, Nata. 2002. *Cara Mudah Memahami Statistik 2 (Statistik*

LAMPIRAN

Tabel 5.1. Rekapitulasi Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian Variabel Anggaran Berbasis Kinerja (Y)

No	Item Pertanyaan	Validitas dan Reliabilitas			Keputusan
		r- hitung	r-tabel (n=50)	C. Alpha 0.876	
					Reliabel
1	Y.1	0.681	0.273		Valid
2	Y.2	0.692	0.273		Valid
3	Y.3	0.831	0.273		Valid
4	Y.4	0.748	0.273		Valid
5	Y.5	0.406	0.273		Valid
6	Y.6	0.695	0.273		Valid
7	Y.7	0.764	0.273		Valid
8	Y.8	0.808	0.273		Valid
9	Y.9	0.704	0.273		Valid
10	Y.10	0.537	0.273		Valid

Tabel 5.2. Rekapitulasi Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)

No	Item Pertanyaan	Validitas dan Reliabilitas			Keputusan
		r- hitung	r-tabel (n=50)	C. Alpha 0.629	
					Reliabel
1	X1.1	0.525	0.273		Valid
2	X1.2	0.713	0.273		Valid
3	X1.3	0.624	0.273		Valid
4	X1.4	0.375	0.273		Valid
5	X1.5	0.591	0.273		Valid
6	X1.6	0.673	0.273		Valid

Tabel 5.3. Rekapitulasi Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian Variabel Sistem Pengendalian Intern (X2)

No	Item Pertanyaan	Validitas dan Reliabilitas			Keputusan
		r- hitung	r-tabel (n=50)	C. Alpha 0.860	
					Reliabel
1	X3.1	0.660	0.273		Valid
2	X3.2	0.851	0.273		Valid
3	X3.3	0.796	0.273		Valid
4	X3.4	0.785	0.273		Valid
5	X3.5	0.772	0.273		Valid
6	X3.6	0.743	0.273		Valid