

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Hasil-hasil pembangunan yang selama ini telah dirasakan banyak menimbulkan berbagai perubahan dalam aspek-aspek kehidupan masyarakat, seperti politik, ekonomi dan sosial budaya serta pertahanan dan keamanan. Perubahan ini menunjukkan suatu kemajuan dalam aspek-aspek kehidupan masyarakat. Namun hal tersebut juga menuntut adanya peningkatan dalam pelayanan. Oleh karena itu aparat pemerintah hendaknya mampu memberikan kinerjanya secara maksimal.

Negara Kesatuan Republik Indonesia terbagi dalam daerah kecil dan besar yang memperhatikan asal-usul daerah. Tujuan dari Negara Kesatuan Republik Indonesia sebagaimana tercantum dalam Pembukaan Undang-Undang Dasar 1945 pada alinea 4 yang berbunyi “Kemudian daripada itu untuk membentuk suatu pemerintah negara Indonesia yang melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia dan untuk memajukan kesejahteraan umum, dan mencerdaskan bangsa dan ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan perdamaian abadi dan keadilan sosial.” Perwujudan dari tujuan negara yang diimplementasikan melalui program yang dilaksanakan oleh alat negara yang disebut organisasi pemerintahan yang dibentuk diberbagai tingkatan yaitu dari tingkat tinggi sampai ketingkat yang lebih rendah. Adanya otonomi daerah memberi peluang dan kesempatan pada daerah untuk mengambil inisiatif dan mengembangkan kreativitas dalam rangka mewujudkan tujuannya sebagai realisasi kepada masyarakat.

Dalam upaya mewujudkan keberhasilan pelaksanaan tujuan negara sebagaimana diamanatkan oleh Undang-Undang Dasar 1945 sangat ditentukan oleh seluruh komponen penyelenggara negara atau dengan kata lain seluruh aparatur Pemerintah yang terlibat dalam Pengelolaan organisasi

permerintahan. Para pelaksana ini dituntut untuk mampu berperan dan berkiprah secara profesional dalam rangka meningkatkan dan mendorong keberhasilan pelaksanaan kegiatan.

Kecamatan Cengkareng sebagai salah satu daerah di Wilayah Kotamadya Jakarta Barat adalah merupakan bagian dari komponen organisasi pemerintahan terendah yang lebih dekat kepada masyarakat dan mewakili pemerintahan yang lebih tinggi. Oleh karena itu, Pegawai di Kecamatan Cengkareng dituntut untuk lebih berperan aktif dan harus mampu meningkatkan pelayanan yang prima kepada masyarakat. Pada saat ini aparatur pemerintah atau pegawai Pemerintah Kecamatan cenderung sangat birokratik sehingga mengalami penurunan kinerja yang ditandai dengan sangat kurang maksimalnya pelayanan, rendahnya dedikasi, sikap mental yang kurang positif serta kurangnya kemampuan dan kedisiplinan pegawai. Ini mencerminkan kurang maksimalnya kinerja pegawai. Tuntutan masyarakat terhadap kinerja aparatur pemerintahan kecamatan sudah tidak bisa ditawar-tawar lagi dan harus dihadapi secara proporsional dan profesional.

Berkaitan dengan itu, Kelurahan sebagai organisasi pemerintahan yang mempunyai fungsi pelayanan kepada masyarakat, memerlukan pegawai yang mempunyai kinerja yang baik. Dalam rangka meningkatkan kinerja dan mendorong keberhasilan pembangunan khususnya pembangunan kelurahan di Provinsi DKI Jakarta, Gubernur telah mencanangkan Program Penguatan Manajemen Kecamatan dan Kelurahan.

Selanjutnya bahwa program penguatan Pemprov ditingkat kecamatan dan kelurahan dilakukan dengan memberikan kewenangan untuk mengelola anggaran yang besarnya milyaran rupiah merupakan salah satu program prioritas dalam RKPD 2006 ini. Konsepsi program tersebut memiliki tujuan dan sasaran sangat ideal. Namun konsep yang ideal tersebut tidak akan terjadi dan berdaya guna manakala tidak disertakan dengan peningkatan kemampuan dan integritas pengelola anggaran tersebut yaitu bendahara kelurahan dan kecamatan. Oleh karena itu perlu dilakukan

pendidikan dan latihan manajemen keuangan dan akuntansi bagi para bendahara di tingkat kelurahan dan kecamatan dalam rangka *personal building*

Uraian tersebut sesuai dengan Keputusan Gubernur Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta Nomor 69 tahun 2006, tentang Penetapan Camat Sebagai Pengguna Anggaran (PA) dan Lurah Sebagai Pengguna Anggaran Satuan Kerja (PASK) Dalam Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta Tahun Anggaran 2006. Dengan adanya program ini, maka Lurah sebagai Kepala Kelurahan, dapat menjalankan tugas dan fungsinya dengan baik, sebagaimana tertuang dalam pasal 3 Keputusan Gubernur Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta Nomor 40 Tahun 2002 tentang Organisasi dan Tata Kerja Pemerintahan Kelurahan di Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta. Dalam Keputusan tersebut dijelaskan bahwa fungsi lurah antara lain<sup>1</sup>:

- (1) penyelenggaraan kegiatan pelayanan masyarakat yang menjadi kewenangannya;
- (2) penyusunan dan penetapan kebijakan pemberdayaan masyarakat yang tumbuh atas inisiatif masyarakat;
- (3) pemeliharaan terciptanya ketentraman dan ketertiban dan pelaksanaan program pemberdayaan masyarakat.

Wujud dari program otonomi pengelolaan anggaran dalam bentuk Penguatan Manajemen Kelurahan ini, pada masing-masing Kelurahan diberi wewenang/otonomi pengelolaan Anggaran. Adanya pengelolaan Anggaran ini, menimbulkan kegairahan kerja para pegawai Kelurahan. Kelurahan dapat memberikan skala prioritas anggaran pembangunan sesuai kebutuhan Kelurahan. Dalam program ini diadakan pelatihan tentang penyusunan rencana Anggaran Satuan Kerja, Dokumen Anggaran Satuan Kerja dan bimbingan teknis lainnya.

---

<sup>1</sup> Keputusan Gubernur Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta Nomor 40 Tahun 2002 tentang Organisasi dan Tata Kerja Pemerintahan Kelurahan di Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta

Program Penguatan Manajemen Kelurahan dalam bentuk otonomi pengelolaan anggaran ini merupakan implementasi dari konsep Otonomi Daerah. Sudah barang tentu kegiaan kerja para pegawai ini akan berdampak pada peningkatan kinerjanya.

Proses otonomi pengelolaan anggaran kelurahan di mulai dari Pra-Musrenbang (pra musyawarah perencanaan pembangunan) yang di lakukan melalui rapat musyawarah di tingkat RW (rukun warga). Selanjutnya hasil dari Pra-Musrenbang dilanjutkan ke tingkat kelurahan menjadi Musrenbang. Hasil Musrenbang sebagai bahan untuk menyusun RKA-SKPD (rencana kegiatan anggaran satuan kerja perangkat daerah). Penyusunan RKA-SKPD ini dilakukan di BAPEDA (Badan Perencanaan Daerah) Prop. DKI Jakarta dengan mengacu kepada format yang ada. Dalam penyusunan RKA-SKPD ini di sesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi masing-masing kelurahan tersebut.

Setelah menjadi DPA-SKPD yang di tuangkan dalam lampiran PERDA (Peraturan Daerah) Prop. DKI Jakarta, maka untuk selanjutnya memproses SKO (Surat Keputusan Otorisasi) di Biro Keuangan yang terbatasi dalam dua semester. Setelah itu pihak kelurahan mengajukan SPP (Surat Permintaan Pembayaran) ke kantor Kas Daerah. Selanjutnya Kas Daerah dalam hal ini adalah KPKD mengeluarkan SPMG (Surat Permintaan Membayar Giro) yang diproses secara langsung dan on line pada Bank DKI.

Selain itu faktor penting yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah budaya kerja yang ternyata masih belum kondusif. Belum kondusifnya budaya kerja pada tingkat kelurahan disebabkan oleh banyak faktor, antara lain secara kuantitas jumlah pegawai kelurahan belum memadai dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Dan secara kualitas pegawai kelurahan belum mampu untuk memberikan layanan yang prima kepada masyarakat heterogen.

Budaya kerja ini merupakan hal yang sangat penting karena menyangkut sistem nilai, kebiasaan, dan adat-istiadat yang tumbuh dan berkembang di lingkungan kerja. Budaya kerja sebagai sejumlah nilai,

keyakinan dan prinsip yang berlaku sebagai dasar bagi sistem manajemen dari sebuah organisasi serta sebagai serangkaian praktek dan perilaku manajemen yang baik yang menunjukkan dan memperkuat prinsip-prinsip tersebut atau sekumpulan karakteristik kunci yang menjelaskan esensi dari sebuah organisasi<sup>2</sup>. Apabila seluruh pegawai sepakat dan menerima budaya kerja sebagai suatu komitmen maka niscaya seluruh pegawai akan bekerja secara sinergi, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja mereka.

Kurang maksimalnya kinerja pegawai kelurahan di lingkungan Kecamatan Cengkareng ini menarik minat untuk diadakan penelitian secara seksama, dengan melihat faktor-faktor yang mempengaruhinya yaitu Otonomi Pengelolaan Anggaran dan budaya kerja.

## 1.2. Identifikasi Masalah

Kinerja pegawai yang optimal merupakan harapan dari pemerintah dan masyarakat. Dalam hal ini maka Pemerintahpun berupaya meningkatkan kinerja para pegawainya. Secara umum kinerja seseorang dipengaruhi oleh banyak hal, antara lain: motivasi, disiplin kerja, budaya kerja dan sumber daya yang mendukungnya dan kepemimpinan atasan yang handal.

Dibawah ini dijelaskan hasil survey pendahuluan serta hasil evaluasi kinerja yang diselenggarakan secara berkala setiap satu tahun sekali terhadap seluruh pegawai kelurahan melalui pembentukan panitia khusus ditemukan bahwa banyak pegawai yang belum mampu menunjukkan kinerja yang maksimal di tempat kerja. Berdasarkan hasil pengamatan awal yang dilakukan di lingkungan kelurahan – kelurahan yang ada di Kecamatan Cengkareng, terdapat beberapa fenomena yang mengarah kepada kurang maksimalnya kinerja pegawai, yaitu:

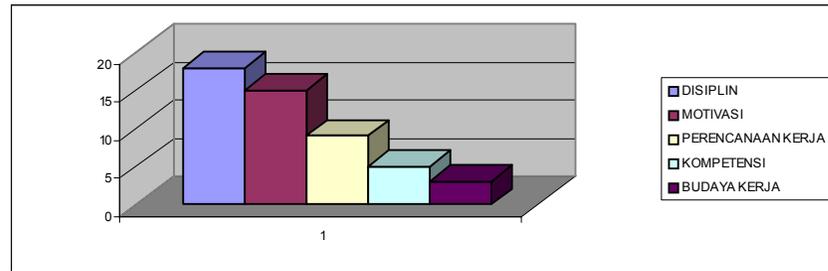
---

<sup>2</sup> Carrel, Michael R., Daniel F. Jennings dan Christina Heavrin, J. D., 2002. *Fundamentals of Organizational Behavior*, New Jersey: Prentice-Hall. hal 439

1. Cara pegawai membuat perencanaan dalam bekerja masih terlihat belum sesuai dengan harapan. Dalam kegiatannya sehari-hari terhadap kerja yang dibebankan kepadanya belum menunjukkan hasil yang sesuai dengan harapan, belum dapat mengatur apa-apa yang akan dikerjakan dengan baik seperti membuat perencanaan terlebih dahulu sebelum melaksanakan kegiatan, apa yang seharusnya dikerjakan dahulu dan apa yang akan dikerjakan kemudian serta apa yang akan dihasilkan dari pekerjaan yang telah diselesaikan tersebut.
2. Disamping itu, belum terlihat para pegawai mempunyai keahlian memecahkan masalah, belum mampu mencari alternatif praktis dalam menyelesaikan pekerjaan serta banyak yang belum mempunyai gagasan-gagasan aktual, komprehensif dan berkesinambungan.
3. Budaya kerja yang belum kondusif dan mendukung kinerja pegawai agar lebih maksimal. Kinerja seseorang juga akan semakin optimal apabila budaya kerja memberi dukungan positif terhadap rencana dan pelaksanaan kerja seseorang. Budaya kerja yang kondusif sangat diperlukan agar seseorang dapat bekerja dengan tenang dan nyaman. Seseorang akan dapat mengaktualisasi segala kemampuannya dengan maksimal. Apabila seorang pegawai dapat mengaktualisasikan kemampuannya dengan maksimal, maka ia akan menunjukkan kinerja yang meningkat.
4. Faktor lain yang dianggap penting dan diduga dapat meningkatkan kinerja adalah otonomi dalam pengelolaan anggaran. Setelah dikeluarkannya Keputusan Gubernur Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta Nomor 69 tahun 2006, tentang Penetapan Camat Sebagai Pengguna Anggaran (PA) dan Lurah Sebagai Pengguna Anggaran Satuan Kerja (PASK) diperoleh keleluasaan dalam bentuk hak dan wewenang serta kewajiban dan tanggung jawab dalam hal pengelolaan anggaran yang sebelumnya tidak ada. Sebagai konsekuensi pemberian otonomi kepada daerah dalam wujud hak dan wewenang untuk mengatur dan mengurus rumah tangga daerahnya, Pemerintah Daerah berkewajiban untuk mempertanggungjawabkannya.

5. Dengan adanya otonomi ini kinerja dan semangat kerja pegawai dengan sendirinya akan meningkat. Hal ini cukup beralasan sebab kewajiban untuk mengatur dan menyelenggarakan anggaran menjadi tanggungjawabnya. Para pegawai dituntut untuk bekerja dengan baik. Perencanaan dan koordinasi kerja dibuat dengan sebaik-baiknya. Tugas dan tanggungjawab pegawai diatur dan dikoordinasi dengan baik. Sehingga dapat tercipta kualitas kerja dari pegawai meningkat. Dengan adanya otonomi pengelolaan anggaran, para pegawai dapat berimprovisasi, berkreaitivitas yang pada gilirannya berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai.
6. Selain itu kinerja seseorang turut ditentukan pula oleh kepuasannya dalam bekerja. Kepuasan dalam melakukan suatu pekerjaan akan mendorong orang bekerja lebih baik, sehingga pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja mereka. Kepuasan tersebut tercermin pada sikap dan cara pegawai dalam bekerja. Seperti diketahui berdasarkan pengamatan dan survey yang dilakukan masih banyak para pegawai yang belum memiliki rasa tanggungjawab yang besar terhadap pekerjaannya. Masih banyak dijumpai kelompok-kelompok pegawai yang asyik bergerombol dan bercengkerama di ruang kerja pada jam-jam tugas, ditemukan pula adanya pegawai yang berada diluar kantor seperti pusat-pusat perbelanjaan pada saat jam kerja masih berlangsung. Hal ini bisa saja terjadi antara lain disebabkan adanya faktor yang menyebabkan kepuasan pegawai menurun, seperti kompensasi yang diberikan rendah, adanya suasana kerja yang tidak kondusif, tidak berjalannya disiplin kerja dan konsekuensi hukuman bagi para pelanggarnya, dan lain-lain.

Hal tersebut diatas sesuai dengan grafik yang terdapat pada kecamatan Cengkareng dari kelurahan-kelurahan.



Sumber : Monografi Kecamatan Cengkareng

Dari uraian di atas, dapat diidentifikasi beberapa permasalahan berikut:

1. Kinerja pegawai kelurahan di lingkungan Kecamatan Cengkareng masih rendah/belum maksimal.
2. Kinerja pegawai di kantor kelurahan di lingkungan Kecamatan Cengkareng belum sesuai dengan harapan.
3. Budaya kerja belum begitu kondusif dan mendukung peningkatan kinerja pegawai.
4. Pelaksanaan otonomi pengelolaan anggaran di kantor kelurahan belum diimplementasikan dengan baik sehingga mempengaruhi peningkatan kinerja kelurahan.

### 1.3. Batasan Masalah

Sehubungan dengan luasnya permasalahan berkaitan dengan kinerja pegawai kelurahan ini, maka pembahasan dalam penelitian ini dibatasi pada:

1. Cakupan wilayah penelitian di batasi pada 6 (enam) Kelurahan di lingkungan Kecamatan Cengkareng, yang relatif permasalahannya sama.
2. Pembahasan hanya akan membahas indikator-indikator yang terdapat dalam variabel yang mempengaruhi kinerja yang diteliti yaitu variabel otonomi pengelolaan anggaran di lingkungan Kelurahan dan pelaksanaan budaya kerja. Karena dua variabel tersebut merupakan variabel yang paling dominan pengaruhnya.

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

Berangkat dari paparan di atas dan untuk lebih memfokuskan apa yang akan digali, maka masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini dapat dirumuskan yaitu seberapa besar pengaruh Otonomi Pengelolaan Anggaran dan budaya kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai Kantor Kelurahan di lingkungan Kecamatan Cengkareng.

Setelah mengetahui pengaruhnya, sejauhmana faktor-faktor otonomi anggaran dan budaya kerja mempengaruhi kinerja, untuk mengetahui faktor-faktor mana yang mendapat perhatian atau prioritas dalam penilaian kinerja. Secara operasional rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah secara partial Otonomi Pengelolaan Anggaran dan budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Kelurahan di lingkungan Kecamatan Cengkareng ?
2. Apakah secara simultan Otonomi Pengelolaan Anggaran dan budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Kelurahan di lingkungan Kecamatan Cengkareng ?
3. Faktor manakah yang paling dominan mempengaruhi kinerja pegawai Kantor Kelurahan di lingkungan Kecamatan Cengkareng?

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

Secara umum penelitian ini dimaksudkan untuk dapat melahirkan dan mengembangkan konsep-konsep yang terkait dengan fungsi pelayanan pemerintah terhadap masyarakat. Secara praktis, penelitian ini bertujuan mencari model implementasi yang tepat dalam memberdayakan dan meningkatkan kontribusi dalam pembangunan. Kondisi ini hanya dapat dicapai dengan meningkatkan pelayanan terhadap masyarakatnya.

Secara operasional, tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui dan menganalisa secara partial pengaruh Otonomi Pengelolaan Anggaran dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Kelurahan di lingkungan Kecamatan Cengkareng.

2. Untuk mengetahui dan menganalisa secara simultan pengaruh Otonomi Pengelolaan Anggaran dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Kelurahan di lingkungan Kecamatan Cengkareng.
3. Untuk mengetahui faktor mana yang paling dominan mempengaruhi kinerja pegawai Kantor Kelurahan di lingkungan Kecamatan Cengkareng.

### **1.6. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat baik secara teoritis maupun praktis kepada pihak-pihak yang berkepentingan, antara lain Kantor Kelurahan di Lingkungan Kecamatan Cengkareng pada khususnya dan Pemerintah Daerah Provinsi DKI Jakarta pada umumnya. Hasil ini dimaksudkan sebagai tambahan referensi di bidang sumberdaya manusia dan ilmu Administrasi Publik.

#### **1. Manfaat teoritis**

Penelitian ini diharapkan agar dapat memberikan kontribusi atau sumbangan pemikiran kepada dunia akademis, khususnya dalam bidang administrasi dan kebijakan publik, dan secara lebih khusus lagi dititik beratkan pada pengaruh otonomi pengelolaan anggaran dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai kelurahan. Penelitian ini diharapkan juga dapat menjadi bahan bacaan sekaligus sebagai bahan masukan bagi pihak-pihak yang berkepentingan dan bila memungkinkan dapat menjadikan langkah awal untuk penelitian selanjutnya dalam ide dan hal yang sama.

#### **2. Manfaat Praktis**

Manfaat bagi Pemerintahan di tingkat Kelurahan. Penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan bagi Pemerintahan di Tingkat Kecamatan maupun di tingkat di atasnya dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai Kantor Kelurahan. Hasil penelitian ini diharapkan juga bermanfaat bagi pegawai Kelurahan sendiri, untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya. Selain itu hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi masyarakat yang selama ini dilayani dan berhubungan secara langsung maupun tidak langsung dengan pegawai Kelurahan.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Kajian Literatur**

##### **2.1.1. Administrasi Publik**

Woodrow Wilson (1856-1924) dalam essaynya yang berjudul “The Study of Administration” menyatakan bahwa administrasi merupakan bagian pemerintah yang paling nyata yaitu segala tindakan pemerintah berupa pelaksanaan tugas-tugas pemerintah<sup>2</sup>. Pemerintah melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu seperti hubungan luar negeri, pertahanan, penegakan hukum, pelayanan publik, kesejahteraan sosial, dan pemungutan pajak<sup>3</sup>.

Segala sesuatu yang dikerjakan dalam lingkup administrasi publik adalah yang dikerjakan pemerintah, baik menyangkut pemberian pelayanan di berbagai bidang kehidupan (*public services*) dan bidang-bidang lain dalam rangka pembangunan. Kegiatan pemberian pelayanan publik dapat diamati dari pelayanan rutin, misalnya kesehatan, pendidikan, keamanan dan lain-lain, dan yang berhubungan dengan penyediaan barang-barang publik seperti pembangunan sarana dan prasarana fisik, sistem sosial, hukum, dan sebagainya. Kegiatan-kegiatan tersebut dapat ditangani oleh pemerintah ataupun pemerintah bersama-sama dengan masyarakat dan pihak swasta<sup>4</sup>.

Lebih lanjut Keban berpendapat bahwa kegiatan administrasi publik secara khusus difokuskan pada aspek manajemen. Artinya administrasi publik lebih berkenaan dengan kegiatan pengelolaan pelayanan publik maupun penyediaan barang-barang publik. Persepsi

---

<sup>2</sup> Shafritz, Barry A Stein, Ronald, 1991, *Personnel Administration In Education A Management Approach*, New Jersey : Prentice Hall, Inc, hal 412

<sup>3</sup> Daniel, Caiden, 1982, *Quality of Work Life In Action Managing For Effectiveness*. New York : American Management Association, hal 31

<sup>4</sup> Keban Kusuma, *Administrasi publik*, 2004, Jakarta: Galaxy Puspa Mega, hal 42

umum tentang administrasi adalah “*the management of public affairs*”, sehingga kegiatan administrasi publik meliputi semua kegiatan yang dilakukan oleh manajer publik.

Leonard D. White (1925) dalam Shafritz et. al., mengatakan bahwa administrasi publik adalah manajemen sumber daya manusia dan sumber daya lainnya dalam rangka mencapai tujuan suatu negara. Sekelompok orang yang mengorganisasikan dirinya sebagai suatu publik, secara bersama-sama melaksanakan pekerjaannya, menyelesaikan masalah yang dihadapi, dan pencapaian tujuan sebagaimana telah ditetapkan merupakan subyek administrasi publik<sup>5</sup>

Tujuan administrasi publik adalah penggunaan sumber daya secara efisien. Sumber daya yang dimaksud tidak hanya berupa materi seperti bangunan publik, jalan raya, mesin-mesin, tetapi juga termasuk sumber daya manusia. Administrasi yang baik ditunjukkan tercapainya tujuan yang cepat dan sempurna baik dipandang dari segi ekonomi maupun kesejahteraan pegawainya<sup>6</sup>

Dalam perkembangannya, administrasi publik dipengaruhi oleh perkembangan teknologi, antara lain oleh teknologi komunikasi dan informasi. Perkembangan dunia menyebabkan permasalahan menjadi lebih kompleks, dan kehidupan modern menuntut lebih dari organisasi publik. Teknologi modern dapat membantu pemerintah dalam memperluas kewenangan dan kekuasaannya. Caiden mengatakan bahwa perkembangan kehidupan manusia di dunia yang lebih kompleks dan modern, menuntut administrasi publik untuk berperan lebih besar. Teknologi modern dapat membantu pemerintah dalam memperluas kewenangan dan kekuasaannya<sup>7</sup>.

---

<sup>5</sup> Shafritz, Op.cit, hal 416

<sup>6</sup> Ibid, hal 417

<sup>7</sup> Daniel, Caiden, hal 32

### 2.1.2. Kebijakan Publik

Chaizi menjelaskan bahwa kewenangan pengambilan suatu kebijakan terkait dengan peran pemerintah sebagai agen pembuat peraturan publik dan sekaligus berperan sebagai agen pendorong hubungan sosial. Dalam konteks ini pemerintah sebagai agen pembuat peraturan publik mempunyai kewenangan untuk membuat suatu kebijakan yang dituangkan dalam perangkat peraturan hukum. Dalam hal ini pemerintah berperan menyerap dinamika sosial dalam masyarakat, yang akan dijadikan acuan suatu pengambilan keputusan<sup>8</sup>.

Lebih lanjut Chaizi menambahkan bahwa kebijakan publik yang telah dibuat berpengaruh terhadap lingkungan sehingga terjadi proses timbal balik. Fungsi kebijakan publik dalam hal ini untuk menandai lingkungan sekitar tentang keputusan yang dibuat dan memberikan jaminan bahwa keputusan yang diambil sesuai serta mendukung tercapainya arah dan tujuan<sup>9</sup>.

Sifat umum dari kebijakan publik dari dua dimensi, yaitu dimensi internal dan eksternal. Dari dimensi eksternal, terdapat tiga sifat utama yaitu kompleksitas, dinamika dan suatu keputusan<sup>10</sup>:

- (a) Kompleksitas. Kebijakan publik pada umumnya bersifat kompleks. Hal ini berkaitan dengan banyak aspek yang terkait. Makin umum suatu kebijakan maka makin kompleks atau ruwet keadaannya.
- (b) Dinamis. Sifat yang dinamis berhubungan dengan keadaan masyarakat yang dikenai kebijakan itu yang bersifat dinamis.
- (c) Suatu Keputusan. Kebijakan pada dasarnya adalah suatu keputusan. Oleh sebab itu segala sifat dan prosedur yang ada pada suatu keputusan melekat pula pada suatu kebijakan. Proses kebijakan publik tidak saja berkenaan dengan pemilihan yang terbaik di

---

<sup>8</sup> Srygley, Chaizi, 2004, *Public policy*, Gulf Publishing Company, copyright, hal 12

<sup>9</sup> Ibid hal 14

<sup>10</sup> Said Zainal Abidin, 2002, *Administrasi Publik*, Jakarta: Utama Makmur, hal 53

antara alternatif akan tetapi juga berhubungan dengan aksi kebijakan atau penerapan keputusan.

### **2.1.3. Konsep Otonomi Daerah dan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah**

#### **2.1.3.1. Konsep Otonomi Daerah**

Dalam Undang-Undang RI No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, bahwa Otonomi Daerah adalah hak, wewenang, dan kewajiban daerah otonom untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Didalam konsep Otonomi Daerah terdapat pemahaman mengenai konsep desentralisasi. Konsep desentralisasi sering dibahas dalam konteks pembahasan mengenai sistem penyelenggaraan pemerintah dan pembangunan. Pada masa sekarang hampir setiap negara menganut desentralisasi sebagai asas penyelenggaraan negara. Desentralisasi bukan merupakan sistem yang berdiri sendiri, melainkan merupakan rangkaian kesatuan dari sistem yang lebih besar. Suatu negara bangsa yang menganut desentralisasi bukan pula merupakan alternatif dari sentralisasi, karena antara desentralisasi dan sentralisasi tidak dilawankan, dan karenanya tidak bersifat dikotomis, melainkan merupakan sub-sub sistem dalam kerangka sistem organisasi negara.

United Nations memberikan batasan tentang desentralisasi sebagai berikut;

*"decentralization refers to transfer of authority away from the national capital whether by deconcentration (i.e. delegation) to field offices or by devolution to local authorities or local bodies"*<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> United Nations, 1991 dan 1992, *Handbook of Public Administration*, Oxford and IBH, New York., hal 512

Batasan ini hanya menjelaskan proses kewenangan yang diserahkan pusat kepada daerah. Proses ini melalui dua cara yaitu dengan delegasi kepada pejabat-pejabatnya di daerah (*deconcentration*) atau dengan *devolution* kepada badan-badan otonomi daerah. Selanjutnya *Handbook of Public Administration* yang diterbitkan United Nations menyebutkan bentuk-bentuk desentralisasi sebagai berikut:

*"the two principal forms of decentralization of governmental powers and functions are deconcentration area offices of administration and devolution to state and local authorities"*<sup>12</sup>

Menurut teori ini terjadi pelimpahan wewenang dan tanggung jawab bidang tertentu kepada pejabatnya oleh departemen pusat, untuk melaksanakan fungsi administratif tanpa menerima penyerahan penuh kekuasaan. Pertanggung jawaban akhir tetap berada pada departemen pusat

Menurut Bryant dalam kenyataannya ada dua bentuk desentralisasi, yaitu yang bersifat administratif dan yang bersifat politik. Desentralisasi administratif adalah delegasi wewenang pelaksanaan diberikan kepada pejabat pusat ditingkat lokal. Para pejabat tersebut bekerja dalam batas-batas rencana dan sumber pembiayaan yang sudah ditentukan, namun juga memiliki keleluasaan, kewenangan, dan tanggung jawab tertentu. Kewenangan itu bervariasi, mulai dari penetapan peraturan-peraturan yang sifatnya pro-forma sampai kepada keputusan-keputusan yang lebih substansial. Desentralisasi politik yaitu wewenang pembuatan keputusan dan kontrol tertentu terhadap sumber-

---

<sup>12</sup> Ibid, hal 513

sumber daya yang diberikan kepada badan-badan pemerintah dan lokal<sup>13</sup>.

Konsep desentralisasi menurut Bryant ini lebih menekankan kepada salah satu cara untuk mengembangkan kapasitas lokal dapat pula diaplikasikan dalam rangka pengembangan pelaksanaan otonomi daerah di Indonesia, terutama untuk mempengaruhi para birokrat dan pengambil keputusan yang masih menyangsikan akan kemampuan daerah tingkat II atau mengkhawatirkan kemungkinan timbulnya desintegrasi dalam melaksanakan otonomi daerah.

Sependapat dengan Bryant, Rondinelli<sup>14</sup> menguraikan pengertian desentralisasi sebagai berikut:

*Decentralization is the transfer of planning, decision making, or administrative authority from the central government to its field organizations, local administrative units, semi-autonomous and parastatal organizations local government, or nongovernmental organizations*

Dalam uraiannya tersebut Rondinelli membedakan empat bentuk desentralisasi yaitu *deconcentrations, delegation to semi-autonomous and parastatal agencies, devolution to local government dan non government institutions*.

Menurut Rodinelli<sup>15</sup> desentralisasi dalam bentuk *deconcentration* pada hakikatnya hanya merupakan pembagian kewenangan dan tanggung jawab administratif antara departemen pusat dengan pejabat pusat di lapangan. Kewenangan dan tanggung jawab yang diberikan lebih

---

<sup>13</sup> Bryant, Coralie and White, Louise G, 1987. *Manajemen Pembangunan untuk Negara Berkembang*, Diterjemahkan Rusyanto L. Simatupang, Jakarta: LP3ES., hal 312

<sup>14</sup> Rondinelli, Dennis. A, 1988. *Proyek Pembangunan Sebagai Manajemen Terpadu Pendekatan Adaptif Terhadap Administrasi Pembangunan*, Diterjemahkan Sahat Simamora, Bumi Aksara, Jakarta., hal 97

<sup>15</sup> Ibid, hal 98

banyak berupa *shifting of workload a central government ministry or agency headquarters to its own field staff located in offices outside of the national capital without transferring to them the authority to make decisions or to exercise discretion in carrying them out*. Menurut teorinya dekonsentrasi itu lebih banyak hanya berupa pergeseran volume pekerjaan dari departemen pusat kepada perwakilannya yang ada di daerah, tanpa adanya penyerahan kewenangan untuk mengambil keputusan atau keleluasaan untuk membuat keputusan. Dalam penjelasannya diuraikan secara lengkap tentang tipe-tipe dekonsentrasi, status dan hubungan fungsional kelembagaan, serta keluasaan wewenang yang diperolehnya.

Selanjutnya dalam sistem *unintegrated local administration* tenaga-tenaga staf departemen pusat berada di daerah dan kepala eksekutif wilayah masing-masing berdiri sendiri. Mereka bertanggung jawab kepada masing-masing departemennya yang berada di pusat. Koordinasi dilakukan secara informal. Tenaga-tenaga staf teknis mendapat perintah dan supervisi dari masing-masing departemen. Tipe ini hampir mirip dengan konsep dekonsentrasi yang dilancarkan di Indonesia melalui Keppres No. 44 dan 45 Tahun 1974.

Dalam pengertian *delegation to semi-autonomous* dijelaskan bahwa konsep ini adalah suatu pelimpahan pengambilan keputusan dan kewenangan manajerial untuk melakukan tugas-tugas khusus kepada suatu organisasi yang tidak secara langsung berada di bawah pengawasan pemerintah pusat. Terhadap organisasi semacam ini pada dasarnya diberikan kewenangan semi independent untuk melaksanakan fungsi dan tanggung jawabnya. Bahkan kadang-kadang berada di luar ketentuan yang diatur oleh

pemerintah. Karena bersifat lebih komersial dan mengutamakan efisiensi daripada prosedur birokratis dan politis. Hal ini biasanya dilakukan terhadap suatu badan usaha publik yang ditugaskan melaksanakan proyek tertentu, seperti telekomunikasi, listrik, bendungan dan jalan raya.

Dalam bentuk *devolution* konsekuensinya adalah pemerintah pusat membentuk unit-unit pemerintahan di luar pemerintah pusat dengan menyerahkan sebagian fungsi-fungsi tertentu untuk dilaksanakan secara mandiri. Karakteristik dari bentuk ini, pertama, setempat bersifat otonom, mandiri dan secara tegas terpisah dari tingkat-tingkat pemerintahan. Pemerintah pusat tidak melakukan pengawasan langsung terhadapnya. Kedua, unit pemerintahan tersebut diakui mempunyai batas-batas wilayah yang jelas dan legal yang mempunyai wewenang untuk melakukan tugas-tugas umum pemerintahan. Ketiga, untuk pemerintahan daerah berstatus sebagai badan hukum dan berwenang untuk mengelola dan memanfaatkan sumber-sumber daya untuk mendukung pelaksanaan tugasnya. Keempat, unit pemerintahan daerah diakui oleh warganya sebagai suatu lembaga yang akan memberikan pelayanan kepada masyarakat memenuhi kebutuhan mereka. Oleh karena itu, pemerintah daerah ini mempunyai pengaruh dan kewibawaan terhadap warganya. Kelima, terdapat hubungan yang saling menguntungkan melalui koordinasi antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah serta unit-unit organisasi lainnya dalam suatu sistem pemerintahan.

Dari teori tersebut bila dihubungkan dengan Indonesia, terlihat bahwa Indonesia tidak menganut otonomi bebas dalam arti kemerdekaan (*onafhankelijkheid*), tetapi

menganut otonomi mandiri dalam arti *zelfstansdigheid*. Disamping itu pada tahap sekarang Indonesia menganut otonomi daerah secara bertingkat, daerah tingkat II tergantung kepada daerah Tingkat I dan daerah tingkat I tergantung kepada pemerintah pusat. Walaupun demikian untuk masa yang akan datang cepat atau lambat sistem pemerintahan di Indonesia seyogyanya menuju kepada otonomi tidak bertingkat.

Konsep desentralisasi di Indonesia menganut prinsip bahwa asas desentralisasi dilaksanakan bersama-sama dengan asas dekonsentrasi. Pengawasan secara langsung oleh pusat kepada daerah melalui perangkat dekonsentrasi sangat kuat.

Pendapat lain tentang desentralisasi dikemukakan oleh Koesoemahatmadja<sup>16</sup>. Menurutnya desentralisasi dalam arti ketatanegaraan merupakan pelimpahan kekuasaan pemerintah dari pusat kepada daerah-daerah untuk mengurus rumah tangganya sendiri. Desentralisasi adalah sistem untuk mewujudkan asas demokrasi, yang memberikan kesempatan kepada rakyat untuk ikut serta dalam proses penyelenggaraan kekuasaan negara. Menurut Koesoemahatmadja<sup>17</sup> desentralisasi lazim dibagi dalam dua macam. Pertama, dekonsentrasi atau *ambtelijke decentralisatie*" adalah pelimpahan kekuasaan dari alat perlengkapan negara tingkat lebih atas kepada desentralisasi semacam ini rakyat tidak diikutsertakan. Kedua, desentralisasi ketatanegaraan atau desentralisasi politik adalah pelimpahan kekuasaan perundangan dari pemerintahan kepada daerah-daerah otonom di dalam lingkungannya. Di dalam desentralisasi

---

<sup>16</sup> Koesoemahatmadja, 1999, *Administrasi dan Ketatanegaraan*, Semarang: Medya Wiyata., hal 73

<sup>17</sup> Ibid.

politik ini rakyat dengan mempergunakan saluran-saluran tertentu (perwakilan) ikut serta di dalam pemerintahan.

Dengan diberikannya hak dan kekuasaan perundangan dan pemerintahan kepada badan-badan otonom seperti propinsi, kotamadya dan seterusnya, badan-badan tersebut dengan inisiatifnya sendiri dapat mengurus rumah tangganya dengan jalan mengadakan peraturan-peraturan daerah yang tidak boleh bertentangan dengan undang-undang dasar atau perundang-undangan lainnya yang tingkatnya lebih tinggi, dan dengan jalan menyelenggarakan kepentingan-kepentingan umum. Menurut beliau otonomi merupakan manifestasi atau perwujudan dianutnya desentralisasi teritorial sebagai satu sistem dalam pemerintahan.

Dari uraian di depan, pengertian desentralisasi pada dasarnya mempunyai makna bahwa melalui proses desentralisasi urusan-urusan pemerintahan yang semula termasuk wewenang dan tanggung jawab pemerintah pusat sebagian diserahkan kepada badan/lembaga pemerintah daerah agar menjadi urusan rumah tangganya sehingga urusan tersebut beralih kepada daerah dan menjadi wewenang dan atanggung jawab pemerintah daerah. Prakarsa untuk menentukan prioritas, memilih alternatif dan mengambil keputusan yang menyangkut pembiayaan dan perangkat pelaksanaan baik personil maupun alat perlengkapan sepenuhnya menjadi kewenangan dan tanggung jawab daerah yang bersangkutan. Proses desentralisasi ini juga berlaku bagi pemerintah daerah tingkat I terhadap pemerintah daerah tingkat II.

Pengertian otonomi daerah adalah keleluasaan dalam bentuk hak dan wewenang serta kewajiban dan

tanggung jawab badan pemerintah daerah untuk mengatur dan mengurus rumah tangga daerahnya sebagai manifestasi dari desentralisasi. Sebagai konsekuensi pemberian otonomi kepada daerah dalam wujud hak dan wewenang untuk mengatur dan mengurus rumah tangga daerahnya, pemerintah daerah berkewajiban untuk mempertanggungjawabkannya.

Konsepsi dasar substansi otonomi daerah adalah :

- a. Pelaksanaan otonomi daerah bukan didasarkan pada alasan kepentingan ekonomi dan keuangan daerah sebagai faktor utama, melainkan penegakan "kedaulatan rakyat sebagai wujud demokratisasi dan "peningkatan kesejahteraan rakyat secara berkeadilan"
- b. Bagaimana membatasi penggunaan kekuasaan agar aparaturnya dapat meningkatkan citra dan wibawa serta tidak lagi melakukan praktek-praktek KKN.
- c. Bagaimana agar kepentingan masyarakat lebih diutamakan dan pelayanan dapat ditingkatkan secara efisien dan efektif.
- d. Adanya jaminan kepada Pemerintah Daerah dan masyarakat daerah untuk melakukan diskresi dalam mengelola daerah sesuai aspirasi masyarakat, serta menggali dan mengembangkan berbagai potensi yang dimiliki baik secara mandiri maupun melalui kerjasama dengan daerah lain di dalam dan di luar negeri.
- e. Bagaimana peraturan perundang-undangan mampu mengharuskan jajaran Pemerintah melakukan reposisi dan restrukturisasi sebagai hasil kaji ulang tanpa rekayasa politik terhadap kewenangan, kelembagaan, kepegawaian dan tata laksana dalam upaya meningkatkan kinerja aparaturnya.

### 2.1.3.2. Penyelenggaraan Pemerintah Daerah

Pelaksanaan pemerintahan daerah dengan otonomi daerah berdasarkan paradigma baru yang kini sedang berlangsung pada hakekatnya berupaya untuk memberdayakan kemampuan masyarakat daerah dalam segala aspek. Namun dalam melaksanakan otonomi daerah tidak semudah membalikkan telapak tangan karena menyangkut berbagai aspek pemerintah dengan berbagai kepentingan yang harus diselaraskan secara sinergis.

Rust dalam Koswara membahas hubungan pemerintahan pusat dan daerah, terutama mengenai pemberian otonomi kepada daerah dalam rangka desentralisasi. Pemerintahan yang sentralistik menjadi tidak diminati karena ketidakmampuan untuk memahami secara tepat nilai-nilai daerah atau sentimen dan aspirasi daerah<sup>18</sup>. Di dalam negara yang sedang berkembang perencanaan yang terpusat bukan saja rumit dan sulit untuk dilaksanakan, melainkan juga sudah tidak sesuai dengan kebutuhan, baik untuk meningkatkan pertumbuhan yang seimbang maupun untuk memenuhi kebutuhan yang mandiri diantara seluruh masyarakat.

Dari pernyataan tersebut dapat diamati bahwa desentralisasi dan otonomi daerah berkaitan erat dengan persoalan pemberdayaan, dalam arti memberikan keleluasaan dan kewenangan kepada masyarakat daerah untuk berprakarsa dan mengambil keputusan. Dengan pemberdayaan akan menjamin hak dan kewajiban serta wewenang dan tanggung jawab dari organisasi pemerintahan di tingkat daerah untuk dapat menyusun program, memilih alternatif, dan mengambil

---

<sup>18</sup> Muhammad Koswara, 2001, *Metodologi Ilmu Pemerintahan*, Jakarta: Rineka Cipta, hal 70

keputusan dalam mengurus kepentingan masyarakat daerahnya sendiri.

### **2.1.3.3. Perimbangan keuangan pusat dan daerah**

Di dalam penjelasan Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah dijelaskan bahwa untuk mendukung penyelenggaraan otonomi Daerah diperlukan kewenangan yang luas, nyata, dan bertanggung jawab di Daerah secara proporsional. Hal ini diwujudkan dengan pengaturan, pembagian, dan pemanfaatan sumber daya nasional yang berkeadilan, serta perimbangan keuangan Pemerintah Pusat dan Daerah. Sumber pembiayaan pemerintahan Daerah dalam rangka perimbangan keuangan Pemerintah Pusat dan Daerah dilaksanakan atas dasar desentralisasi, dekonsentrasi, dan tugas pembantuan.

Sumber-sumber pembiayaan pelaksanaan desentralisasi terdiri dari pendapatan asli daerah, dana perimbangan, pinjaman daerah, dan lain-lain penerimaan yang sah. Sumber pendapatan asli daerah merupakan sumber keuangan daerah yang digali dari dalam wilayah daerah yang bersangkutan yang terdiri dari hasil pajak daerah, hasil retribusi daerah, hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan, dan lain-lain pendapatan asli daerah yang sah.

Bagian Daerah dari penerimaan Pajak Bumi dan Bangunan, Bea Perolehan Hak Atas Tanah dan Bangunan, dan penerimaan dari sumber daya alam, merupakan sumber penerimaan yang pada dasarnya memperhatikan potensi daerah penghasil. Dana alokasi umum dialokasikan dengan tujuan pemerataan dengan memperhatikan potensi daerah, luas daerah, keadaan geografi, jumlah penduduk, dan tingkat

pendapatan masyarakat di Daerah, sehingga perbedaan antara daerah yang maju dengan daerah yang belum berkembang dapat diperkecil. Dana alokasi khusus bertujuan untuk membantu membiayai kebutuhan-kebutuhan khusus Daerah. Di samping itu untuk menanggulangi keadaan mendesak seperti bencana alam, kepada Daerah dapat dialokasikan Dana Darurat. Dengan demikian, Dalam Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 ini selain memberikan landasan pengaturan bagi pembagian keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah, juga memberikan landasan bagi perimbangan keuangan antar Daerah.

Berdasarkan uraian di atas, dalam Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 ini mempunyai tujuan pokok antara lain:

- a. Memberdayakan dan meningkatkan kemampuan perekonomian daerah.
- b. Menciptakan sistem pembiayaan daerah yang adil, proporsional, rasional, transparan, partisipatif, bertanggungjawab (akuntabel), dan pasti.
- c. Mewujudkan sistem perimbangan keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah yang mencerminkan pembagian tugas kewenangan dan tanggung jawab yang jelas antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah, mendukung pelaksanaan otonomi Daerah dengan penyelenggaraan pemerintahan daerah yang transparan, memperhatikan partisipasi masyarakat dan pertanggungjawaban kepada masyarakat, mengurangi kesenjangan antar Daerah dalam kemampuannya untuk membiayai tanggung jawab otonominya, dan memberikan kepastian sumber keuangan Daerah yang berasal dari wilayah daerah yang bersangkutan.
- d. Menjadi acuan dalam alokasi penerimaan negara bagi Daerah.
- e. Mempertegas sistem pertanggungjawaban keuangan oleh Pemerintah Daerah.
- f. Menjadi pedoman pokok tentang keuangan Daerah.

Seperti diketahui menurut Peraturan Menteri Dalam Negeri nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah menurut

pasal 1 menyebutkan bahwa pengelolaan keuangan daerah adalah keseluruhan kegiatan yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, pelaporan, pertanggungjawaban, dan pengawasan keuangan daerah. Menurut pasal 5 (1) Kepala daerah selaku kepala pemerintahan daerah dan mewakili pemerintahan daerah dalam kepemilikan kekayaan daerah yang dipisahkan. Pemegang Kekuasaan pengelolaan keuangan daerah adalah kepala daerah yang karena jabatannya mempunyai kewenangan menyelenggarakan keseluruhan pengelolaan keuangan daerah.

Menurut Instruksi Gubernur Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta Nomor 83 tahun 2006 tentang pelaksanaan Dokumen Anggaran Satuan Kerja (DASK) kecamatan dan kelurahan pemerintah Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta antara lain berisi:

- a. Dokumen Anggaran Satuan Kerja (DASK) yang telah ditandatangani Gubernur diserahkan kepada Camat untuk kemudian mendelegasikan kewenangan pelaksanaan dan pengelolaan anggaran kepada Lurah
- b. Camat yang bertindak sebagai Pengguna Anggaran Satuan Kerja (PASK) mendelegasikan rincian kegiatan dan kelengkapan administrasi yang berkaitan dengan belanja langsung dan belanja tidak langsung kepada sekretaris kecamatan, dan para kepala seksi kecamatan, serta kepada kepala seksi dinas di kecamatan, sedangkan untuk kelurahan, lurah dapat mendelegasikan rincian kegiatan dan kelengkapan administrasi kepada para sekretaris kelurahan dan para kepala subseksi kelurahan.
- c. Lurah sebagai pengguna Anggaran Satuan Kerja (PASK) melaporkan realisasi pelaksanaan program/kegiatan dan anggaran kepada camat selaku pengguna anggaran paling lambat tanggal sepuluh bulan berikutnya.

#### **2.1.4. Otonomi pengelolaan anggaran**

Pembangunan daerah sebagai bagian integral dari pembangunan nasional dilaksanakan melalui otonomi daerah dan pengaturan sumber daya nasional, yang memberi kesempatan bagi peningkatan demokrasi dan kinerja daerah yang berdaya guna dan

berhasil guna dalam penyelenggaraan pemerintahan, pelayanan masyarakat, dan pembangunan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat menuju masyarakat madani yang bebas korupsi, kolusi, dan nepotisme, untuk itu diperlukan keikutsertaan masyarakat, keterbukaan, dan pertanggungjawaban kepada masyarakat. Berbeda dengan dahulu, sebelum adanya peraturan tentang otonomi daerah, segala hal terpusat secara sentralistik di Pemerintah Pusat. Daerah tinggal menjalankan kebijakan dari pusat

Salah satu wujud dan implementasi dari otonomi daerah adalah pengelolaan anggaran secara mandiri pada tingkat satuan pemerintah. Pengertian otonomi adalah keleluasaan dalam bentuk hak dan wewenang serta kewajiban dan tanggung jawab badan pemerintah daerah untuk mengatur dan mengurus rumah tangga daerahnya sebagai manifestasi dari desentralisasi. Wujud program ini adalah dengan dikeluarkannya Keputusan Gubernur Daerah Khusus Ibukota Jakarta nomor 69 Tahun 2006. Dalam Keputusan tersebut terkandung makna tentang adanya otonomi pengelolaan anggaran sampai di tingkat Kelurahan. Lebih lanjut program otonomi pengelolaan anggaran ini diberi nama Program Penguatan Manajemen Kecamatan dan Kelurahan. Ini adalah program yang dicanangkan Gubernur DKI untuk menjangk kinerja Kantor Kelurahan di lingkungan Kecamatan di Provinsi DKI Jakarta. Program ini ditunjang dengan pembentukan tim Pengendali Penguatan Manajemen Kecamatan dan Kelurahan Provinsi DKI JAKARTA dengan dikeluarkannya Keputusan Gubernur Provinsi DKI Jakarta Nomor 869/2005. Adapun yang menjadi tugas dari Tim ini antara lain :

- a) Melakukan bimbingan dan mengkoordinasikan penyusunan Rencana Anggaran Satuan Kerja (RASK), Dokumen Anggaran Satuan Kerja (DASK), Petunjuk Pelaksanaan Kegiatan (PPK), Surat Permohonan Pembayaran (SPP) dan Surat Pertanggung jawaban (SPJ) Kecamatan dan Kelurahan.

- b) Melaksanakan bimbingan teknis, sosialisasi, mempersiapkan sarana dan prasaran serta menyusun kebijakan dan pedoman terhadap penggunaan anggaran Kecamatan dan Kelurahan.
- c) Melaksanakan pemantauan dan evaluasi atas pelaksanaan anggaran Kecamatan dan Kelurahan.
- d) Mengkoordinasikan program kegiatan yang berkaitan dengan pelaksanaan penguatan Kecamatan dan Kelurahan.
- e) Menyusun rencana penguatan dan pengendalian Kecamatan dan Kelurahan.

Secara garis besar perbedaan sistem pengelolaan anggaran di tingkat Kelurahan antara sebelum otonomi daerah dan sesudah otonomi daerah adalah sebagai berikut :

Tabel 1. Perbandingan sistem pengelolaan anggaran sebelum dan sesudah otonomi daerah

Sebelum Otonomi Daerah	Sesudah Otonomi Daerah
1. Tersentralistik di Pemeritahan Kota	1. Tersentralistik di tingkat Kelurahan
2. Bersifat <i>Top Down</i>	2. Bersifat <i>Bottom Up</i>
3. Proses penyusunan anggaran sampai pencairan anggaran dilaksanakan di tingkat Pemerintahan Kota. Kelurahan tinggal menerima dan melaksanakan anggaran sesuai dengan rencana kegiatan yang telah ditetapkan .	3. Proses penyusunan anggaran di lakukan di tingkat Kelurahan. Penyusunan RASK hingga DASK berdasarkan hasil Musyawarah Perencanaan Pembangunan (Musrenbang).
	4. Diutamakan tiga (3) penguatan, yaitu Kebersihan, Ketertiban dan Kesehatan Masyarakat

#### 2.1.5. Hakikat Budaya kerja

Budaya kerja didefinisikan sebagai sejumlah nilai, keyakinan dan prinsip yang berlaku sebagai dasar bagi sistem manajemen dari

sebuah organisasi serta sebagai serangkaian praktek dan perilaku manajemen yang baik yang menunjukkan dan memperkuat prinsip-prinsip tersebut atau sekumpulan karakteristik kunci yang menjelaskan esensi dari sebuah organisasi<sup>19</sup>. Selanjutnya dikatakan ada sejumlah karakteristik yang penting yaitu :

1. Sejumlah nilai dominan yang dipegang oleh sebuah organisasi
2. Filosofi yang memandu kebijakan perusahaan terhadap pekerja dan pelanggannya
3. Norma-norma perilaku yang berlaku dalam kelompok kerja
4. Aturan main pergaulan dalam organisasi
5. Iklim dari pekerjaan yang didukung dengan *lay out* fisik dan cara orang-orang berinteraksi

Budaya kerja sebagai system dari nilai bersama (*shared beliefs and values*) yang dibangun dalam suatu bidang kerja yang merupakan system yang memberi petunjuk atau arahan perilaku para anggota organisasi tersebut<sup>20</sup>. Dalam peta bisnis, budaya organisasi atau yang disebut sebagai *organizational culture* system ini biasa disebut *corporate culture*. Schermerhorn, Hunt dan Osborn selanjutnya menjelaskan, sebagaimana kepribadian seseorang, budaya organisasi tidak ada yang identik. Para sarjana serta konsultan manajemen percaya bahwa perbedaan budaya memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja suatu organisasi serta kualitas kerja para pekerja.

Secara umum, bila orang-orang berinteraksi selama beberapa waktu, mereka membentuk suatu budaya. Begitu pula dalam suatu bidang kerja maka secara tidak sengaja tercipta suatu budaya kerja. Setiap budaya kerja tersebut mengembangkan harapan-harapan yang

---

<sup>19</sup> Carrel, Michael R., Op.Cit.,hal 439

<sup>20</sup> Schermerhorn Jr, John R., James G. Hunt dan Richard N. Osborn, 1999. *Basic Organizational Behavior*, (New York : John Wiley & Sons Inc., hal 253

tertulis maupun yang tidak tertulis tentang perilaku (aturan dan norma-norma) yang mempengaruhi para anggota budaya dalam bidang pekerjaannya tersebut. Tetapi orang-orang tidak hanya dipengaruhi oleh budaya tersebut, mereka menciptakan budaya.

Setiap sistem kerja memiliki satu budaya atau lebih yang memuat perilaku-perilaku yang diharapkan, tertulis atau tidak tertulis. Konsep budaya kerja adalah suatu apresiasi tentang cara sistem kerja tersebut dibentuk oleh perangkat-perangkat khas nilai, ritus dan kepribadian. Budaya kerja meliputi interaksi selama beberapa waktu, harapan-harapan perilaku, membentuk dan dibentuk, sifat-sifat khas yang memisahkan sebuah budaya dengan budaya lainnya, dan seperangkat makna/logika yang memungkinkan aksi kelompok. Budaya kerja diidentifikasi melalui proses-proses pembentukan pemahaman, dan perilaku-perilaku simbolik menjadi fokus perhatian.

Setiap sistem kerja memiliki kepribadian sendiri, seperti halnya setiap individu memiliki kepribadian yang berbeda satu sama lain. Banyak atribut atau karakteristik dari sistem kerja yang menentukan kepribadian atau budayanya. Karakteristik ini secara langsung maupun tidak langsung adalah bagian dari budayanya sehingga mempengaruhi produktivitas dan semangat kerja dari orang-orang yang ada dalam bidang kerja tersebut.

Budaya kerja sebagai nilai bersama (*shared value*) dan norma yang terdapat dalam sebuah organisasi dan yang diajarkan kepada para pekerja yang baru masuk<sup>21</sup>. Definisi ini menunjukkan bahwa budaya organisasi meliputi keyakinan dan feeling yang sama, keteraturan dalam perilaku, dan sebuah proses historis atas pewarisan sejumlah nilai dan norma.

Budaya kerja adalah seperangkat nilai-nilai yang membantu karyawan suatu perusahaan mengerti manakah pekerjaan mereka yang

---

<sup>21</sup> Vecchio, Robert. P. 1999. *Organizational Behavior*, New York: The Dryden Press, hal 618

diterima dan tidak diterima oleh lingkungan kerjanya<sup>22</sup>. Lebih lanjut Hoy dan Miskel<sup>23</sup> mendefinisikan *organizational work* atau budaya kerja sebagai “*symbols, ceremonies, and myths that communicate the underlying values and beliefs of that organization to its employees*”. Budaya kerja diartikan sebagai symbol, seremonial, cerita, yang mengkomunikasikan nilai-nilai dan kepercayaan dari suatu organisasi bagi para karyawan. Budaya kerja adalah orientasi bersama yang mengendalikan suatu unit kerja secara bersama-sama dan memberikan pada sistem kerja tersebut suatu identitas yang berbeda dari sistem yang lain.

Dari uraian di atas, disimpulkan bahwa sebagaimana kebudayaan pada umumnya, tidak ada sistem yang memiliki budaya yang sama satu dengan yang lain. Budaya kerja ini kemudian yang memberikan identitas suatu sistem kerja yang dapat membedakan satu sistem kerja dengan sistem kerja yang lain. Budaya kerja dapat dilihat dari adanya interaksi dalam suatu pengertian, keyakinan dan prinsip serta norma-norma perilaku yang ada.

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan maka dalam penelitian ini budaya kerja dilihat dari (1) faktor internal yang meliputi struktur pengetahuan, pola-pola simbolik dan refleksi suatu proses, dan meliputi (2) nilai bersama dalam suatu sistem kerja yang meliputi perasaan, perilaku dan tujuan.

## **2.1.6. Hakikat Kinerja**

### **2.1.6.1. Pengertian Kinerja**

Ada beberapa definisi atau batasan mengenai kinerja atau job performance, sebagai dikutip oleh Moh. As'ad<sup>24</sup>:

---

<sup>22</sup> Moorhead, Gregory dan Ricky W Griffin. 1999. *Organizational Behavior, Managing people and organization*, New Delhi : AITBS Publishers & Distributors., hal 523

<sup>23</sup> Hoy dan Miskel, op cit, hal 212

<sup>24</sup> Mohammad As'ad, 1998, *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberty., hal 47

- a. *Job Performance* ialah kesuksesan seseorang didalam melaksanakan suatu pekerjaan
- b. *Job Performance* adalah *successful role achievement* yang diperoleh seseorang dari perbuatannya.

Dari pengertian tersebut jelaslah bahwa yang dimaksud dengan *job performance* ialah hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.

Lebih lanjut mengenai kinerja ini, pengertian kinerja: *Performance is a function of employer's ability, acutance of the goals, level of the goals and the interaction of the goal wide their ability*<sup>25</sup> definisi ini mengungkapkan bahwa kinerja mengandung empat elemen utama, yaitu :

1. Kemampuan
2. Penerimaan tujuan organisasi
3. Tingkatan tujuan yang dicapai, dan
4. Interaksi antara tujuan dengan kemampuan para anggota organisasi tersebut.

Masing-masing elemen ini secara tertulis dapat berpengaruh terhadap kinerja seseorang, seorang individu tidak akan mampu bekerja dengan baik jika ia tidak memiliki kemampuan untuk mengerjakan pekerjaan tersebut.

Donnelly mengemukakan bahwa kinerja juga diartikan sebagai tingkat keberhasilan di dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dikatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat dicapai dengan baik<sup>26</sup>.

---

<sup>25</sup> Gordon, Judith R. 2000. *Organizational Behaviour: A Diagnostic Approach*. New Jersey: Prentice Hall., hal 46

<sup>26</sup> Donnelly, James H., James L. Gibson dan John M. Ivansevich. 2001. *Organisasi: Perilaku, Struktur dan Proses* terjemahan Djakarsih Jakarta: Erlangga, hal 326

Tingkat keberhasilan seseorang di dalam melaksanakan tugas pekerjaannya dinamakan *level of performance*. Orang yang *level of performance* tinggi dikatakan orang yang produktif, sedangkan orang yang *level of performancenya* tidak mencapai standar disebut tidak produktif atau *berperformance* rendah. Kinerja seseorang berbeda-beda karena situasi yang berbeda dan kinerja antara seseorang dengan orang lain juga bisa berbeda, disebabkan perbedaan karakteristik dari masing-masing individu. Jadi dapat disimpulkan bahwa kinerja seseorang dipengaruhi oleh dua hal, yaitu faktor individu dan faktor-faktor situasi.

Kinerja pegawai dapat diperbaiki bila pegawai mengetahui apa yang diharapkan dari mereka, kapan mereka diperbolehkan berperan serta dalam proses menetapkan harapan-harapan tersebut dan kapan mereka dinilai dari hasilnya. Dorongan positif meliputi peningkatan perilaku yang diharapkan melalui persyaratan akibat-akibat positif<sup>27</sup>.

#### **2.1.6.2. Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja atau *performance appraisals* adalah sangat penting bagi organisasi untuk menilai prestasi kerja karyawannya. Pentingnya penilaian kinerja karyawan paling tidak ada dua kepentingan yaitu untuk kepentingan karyawan yang bersangkutan dan untuk kepentingan perusahaan.

Bagi karyawan, penilaian ini memberikan umpan balik tentang pelaksanaan kerja mereka, misalnya tentang kemampuan, kekurangan, potensinya dan sebagainya yang pada gilirannya bermanfaat untuk perbaikan kinerja, penyesuaian upah kerja, pengembangan karir dan sebagainya. Sedang bagi organisasi, hasil penilaian kinerja dapat dipakai sebagai pertimbangan untuk pengembangan keputusan,

---

<sup>27</sup> Timpe A Dale, Op.Cit, hal 10

tentang berbagai hal seperti kebutuhan program pendidikan dan latihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan, sistem imbalan dan sebagainya.

Penilaian kinerja terdiri dari tiga langkah, yaitu mendefinisikan pekerjaan, menilai kinerja dan memberikan umpan balik. Mendefinisikan pekerjaan berarti memastikan bahwa pimpinan organisasi dan karyawan sepakat tentang tugas-tugasnya dan standar jabatan. Menilai kinerja berarti membandingkan kinerja aktual karyawan dengan standar yang telah ditetapkan.

Adapun faktor-faktor yang dinilai, dapat berbeda antara satu jenis pekerjaan dengan jenis pekerjaan lainnya. Hal ini tergantung kepada segi-segi pekerjaan apa yang dipandang kritikal dalam mengukur keberhasilan seseorang dalam menunaikan kewajibannya, seperti kesetiaan, prakarsa, kerajinan, ketekunan, sikap kerja sama, kepemimpinan, kejujuran, ketelitian, kecermatan dan kerapihan.

Gary Dessler<sup>28</sup> menyebutkan beberapa faktor secara umum yaitu:

- a) Mutu: kecermatan, ketuntasan, dan dapat diterima dari kerja yang dijalankan.
- b) Produktivitas: mutu dan efisiensi dari kerja yang dihasilkan dalam periode waktu tertentu.
- c) Pengetahuan jabatan: keterampilan dan informasi praktis atau teknis yang digunakan pada jabatan.
- d) Keandalan: sejauh mana seseorang dapat diandalkan menyangkut penyelesaian tugas dan tindak lanjut.

---

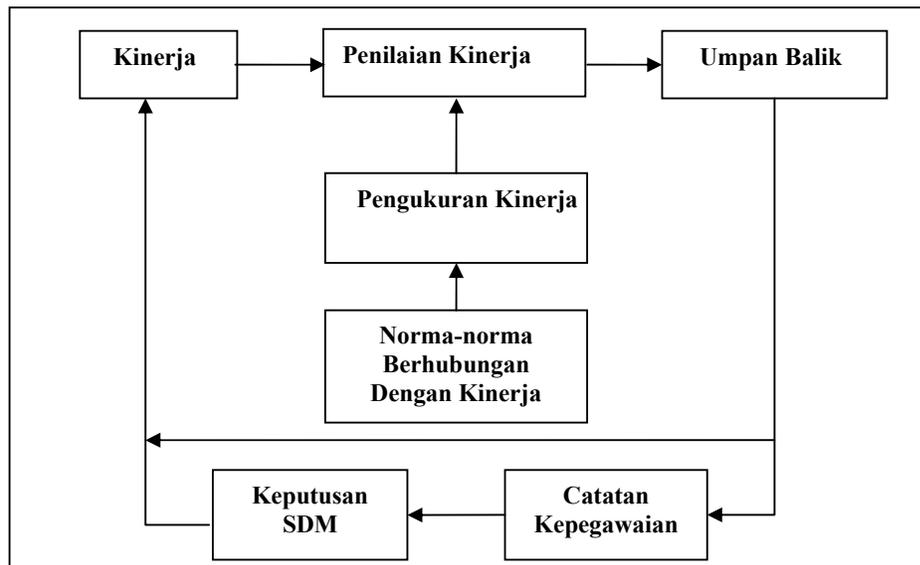
<sup>28</sup> Dessler, Gary, 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Bahasa Indonesia, Jilid 1 dan 2, PT Prenhalindo, Jakarta, hal 36

- e) Ketersediaan: sejauh mana seorang karyawan tepat pada waktunya meninjau periode istirahat yang ditetapkan dan catatan kehadiran keseluruhan.
- f) Ketidak ketergantungan: sejauh mana kerja dijalankan dengan sedikit atau tanpa supervisi.

Suatu sistem penilaian yang efektif harus dapat mengidentifikasi norma-norma yang berkenaan dengan penampilan kerja, pengukurannya, dan kemudian dapat memberikan umpan balik baik bagi pimpinan maupun bawahan yang dinilai. Jika norma-norma tersebut tidak dihubungkan dengan pelaksanaan kerja, penilaian akan membuat hasil yang tidak akurat dan menyimpang, hubungan antara pimpinan dan bawahan yang tidak harmonis, dan merusak tatanan kesetaraan antara mereka <sup>29</sup>. Pada Gambar 1 terlihat bagaimana elemen-elemen dari suatu sistem penilaian kerja yang efektif.

---

<sup>29</sup> Newstrom, John W. dan Keith Davis, 2001. *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. New York : The Mc.Graw-Hill Companies, hal 344



Sumber: Buku Human Resources and Personnel Management  
Werther & Davis, h.344

Gambar 1: Elemen-elemen kunci dalam sistem penilaian kinerja

Dari Gambar diatas dapat terlihat bahwa untuk menghasilkan suatu kinerja yang baik, seorang karyawan atau pelaksana kerja harus mengetahui seberapa baik pekerjaan telah dilaksanakan dan apakah itu telah mencapai hasil yang diharapkan. Dengan adanya gambaran mengenai dirinya tentu yang bersangkutan akan dapat bercermin untuk mengetahui apakah perlu ditingkat daya upaya, usaha, dan konsentrasi dalam mengerjakan pekerjaan dan/atau menjalani profesi tertentu.

Dilakukannya evaluasi kinerja, diharapkan dapat memberikan manfaat besar bagi organisasi. Manfaat penilaian kinerja dapat dilihat dari sisi: yang dinilai, penilai dan organisasi<sup>30</sup>.

a. Manfaat bagi yang dinilai, adalah:

<sup>30</sup> Kasmiran Wuryo S, 2000, *Evaluasi Kinerja*, Universitas Satyagama, Jakarta. hal 17

- 1) Menerima umpan balik dalam pekerjaan
  - 2) Berpartisipasi dalam proses manajemen
  - 3) Mengidentifikasi kebutuhan pengembangan/pelatihan
  - 4) Mengetahui prospek karier dan penghargaan yang lain.
- b. Manfaat bagi penilai, adalah:
- 1) Umpan balik dalam berbagai hal (desain kerja, kepuasan kerja, sistem penghargaan dan lain-lain).
  - 2) Mendeteksi kelemahan dan kesalahan kerja secara dini.
  - 3) Konsolidasi tim kerja.
  - 4) Mengidentifikasi kebutuhan pengembangan kualitas pegawai.
  - 5) Menekan tingkat “ *Turn Over*” pegawai.
- c. Manfaat bagi organisasi, adalah:
- 1) Peningkatan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja pegawai.
  - 2) Kontrol terhadap standard kinerja ideal.
  - 3) Pengembangan SDM secara makro dan integral.
  - 4) Perencanaan SDM (*manpower planning*).

Berdasarkan uraian di atas maka kinerja merupakan ekspresi potensi berupa perilaku atau cara seseorang dalam melaksanakan tugas, dengan mencapai suatu hasil atau produk kerja sebagai wujud tanggung jawab yang juga merupakan hasil evaluasi dari pekerjaan yang dilakukan. Oleh karena itu kinerja dapat diukur melalui perilaku pegawai dalam melaksanakan tugas, cara yang digunakan pada saat melaksanakan tugas, dan hasil kerjanya.

Salah satu tugas pokok pemerintahan yang terpenting adalah memberikan pelayanan umum kepada masyarakat.

Karena tugasnya tersebut, maka organisasi pemerintah sering disebut sebagai pelayan masyarakat (*public service*). Agar proses pelayanan dapat berjalan dengan lancar, pegawai pemerintahan termasuk didalamnya pegawai kantor Kelurahan di Lingkungan Kecamatan Cengkareng tentu sangat diharapkan untuk melakukan kinerja pelayanan yang efektif. Kinerja pelayanan yang kurang efektif akan mengakibatkan hambatan pada pengembangan organisasi pemerintahan tersebut. Itulah sebabnya kebijakan dalam suatu korporasi selalu menekankan pentingnya kualitas kinerja

## 2.2. Kajian Penelitian Terdahulu yang Relevan

Untuk mendukung penelitian yang maslaahnya telah dirumuskan pada bab pertama tesis ini, perlu dikemukakan penelitian sejenis yang berkaitan dengan kinerja otonomi pengelolaan anggaran dan budaya kerja. Diantara penelitian tersebut, penulis kemukakan tiga hasil penelitian yang relevan.

1. Wiwien Mardiyani<sup>31</sup>, melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Upah Kerja dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai Hukum dan HAM di Jakarta. Disimpulkan bahwa kedua variabel berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja pegawainya.
2. Husni Akbar<sup>32</sup>, melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Camat dan Budaya Kerja terhadaop kinerja pegawai Kantor Kecamatan Kragilan. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa kedua variabel bebas (kepemimpinan Camat dan Budaya Kerja) berpengaruh secara signifikan Terhadap Kinerja Pegawai kantor Kecamatan.

---

<sup>31</sup> Wiwien Mardiyani, judul tesis: Pengaruh Upah Kerja dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai Hukum dan HAM di Jakarta, Jakarta, 2006

<sup>32</sup> Husni Akbar, judul tesis: Pengaruh Kepemimpinan Camat dan Budaya Kerja terhadaop kinerja pegawai Kantor Kecamatan Kragilan, Universitas Krisnadwipayana, Jakarta, 2004

3. Etty Riastuty<sup>33</sup>, Pengaruh Pemahaman terhadap Otonomi Daerah dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pertanian. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa kedua variabel bebas berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikatnya.
4. Moh. Ikhsanuddin<sup>34</sup>, Analisis Pengaruh Pengelolaan Keuangan Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai di Kelurahan Duri Kosambi Jakarta. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan pengelolaan keuangan terhadap produktivitas kerja pegawai kelurahan tersebut.

---

<sup>33</sup> Etty Riastuty, judul tesis: Pengaruh Pemahaman terhadap Otonomi Daerah dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pertanian, Universitas Jayabaya, Jakarta, 2005

<sup>34</sup> Moh. Ikhsanuddin, , judul tesis: Analisis Pengaruh Pengelolaan Keuangan Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai di Kelurahan Duri Kosambi Jakarta, Universitas Indonesia, Jakarta, 2004

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Kerangka Pemikiran**

Berdasarkan kajian masing-masing variabel yaitu otonomi pengelolaan anggaran, budaya kerja dan kinerja, selanjutnya perlu dikembangkan suatu kerangka pemikiran bahwa baik secara sendiri-sendiri maupun bersama-sama diduga terdapat pengaruh kedua variabel independen terhadap variabel dependen.

- (1) Salah satu wujud dan implementasi dari otonomi daerah adalah pengelolaan anggaran secara mandiri pada tingkat satuan pemerintah. Pengertian otonomi adalah keleluasaan dalam bentuk hak dan wewenang serta kewajiban dan tanggung jawab badan pemerintah daerah untuk mengatur dan mengurus rumah tangga daerahnya sebagai manifestasi dari desentralisasi. Desentralisasi dalam arti ketatanegaraan merupakan pelimpahan kekuasaan pemerintah dari pusat kepada daerah-daerah untuk mengurus rumah tangganya sendiri<sup>35</sup>. Hal ini sesuai pula dengan Keputusan Gubernur Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta Nomor 69 tahun 2006, tentang Penetapan Camat Sebagai Pengguna Anggaran (PA) dan Lurah Sebagai Pengguna Anggaran Satuan Kerja (PASK) Dalam Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Provinsi Khusus Ibukota Jakarta Tahun Anggaran 2006. Program Penguatan Manajemen Kelurahan dalam bentuk otonomi pengelolaan anggaran ini dimana sesuai dengan pasal 3 Keputusan Gubernur Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta Nomor 40 Tahun 2002 tentang Organisasi dan Tata Kerja Pemerintahan Kelurahan di Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta merupakan implementasi dari

---

<sup>35</sup> Koesoemahatmadja, 1999, *Administrasi dan Ketatanegaraan*, Semarang: Medya Wiyata., hal 244

konsep otonomi daerah. Sudah barang tentu kegairahan kerja para pegawai ini akan berdampak pada peningkatan kinerjanya.

Dengan adanya otonomi kewajiban untuk mengatur dan menyelenggarakan anggaran menjadi tanggungjawabnya. Para pegawai dituntut untuk bekerja dengan baik. Perencanaan dan koordinasi kerja diatur dan dibuat dengan sebaik-baiknya. Tugas dan tanggungjawab pegawai dikoordinasikan dengan baik. Sehingga tercipta kualitas kerja dari pegawai. Dengan adanya otonomi pengelolaan anggaran, para pegawai dapat berimprovisasi, berkrativitas yang pada gilirannya berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai.

- (2) Budaya kerja adalah persepsi umum, kepercayaan, nilai yang dipegang oleh anggota suatu organisasi, yang berupa seperangkat karakteristik yang merupakan nilai sebuah organisasi. Hal ini senada dengan itu Michael R. Carrell, Daniel F. Jennings dan Chirtina Heavrin yang menjelaskan budaya kerja sebagai sejumlah nilai, keyakinan dan prinsip yang berlaku sebagai dasar bagi sistem manajemen dari sebuah organisasi serta sebagai serangkaian praktek dan perilaku manajemen yang baik yang menunjukkan dan memperkuat prinsip-prinsip tersebut atau sekumpulan karakteristik kunci yang menjelaskan esensi dari sebuah organisasi<sup>36</sup>. Terdapat tujuh karakteristik yang merupakan esensi dari budaya organisasi, yaitu: (1) *Innovation and risk taking*. Kadar/tingkat inovasi dan keberanian mengambil resiko; (2) *Attention to detail*. Kadar/tingkat perhatian terhadap hal-hal yang mendalam/khusus.; (3) *Outcome orientation*. Kadar/tingkat dimana pihak manajemen memberi perhatian hasil daripada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut; (4) *People orientation*. Kadar / tingkat dimana pihak manajemen memutuskan untuk melihat efek hasil

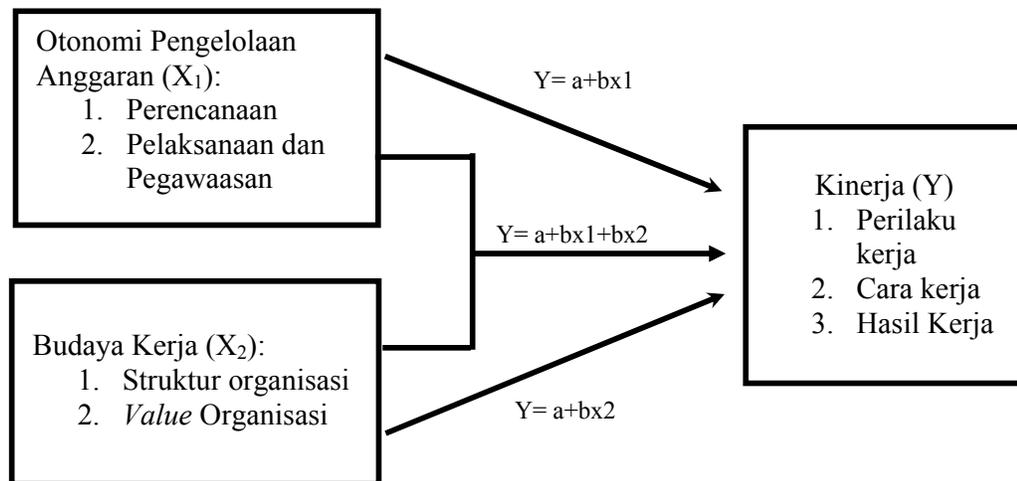
---

<sup>36</sup> Carrel, Michael R., Daniel F. Jennings dan Christina Heavrin, J. D., 2002. *Fundamentals of Organizational Behavior*, New Jersey: Prentice-Hall.hal 569

tersebut pada manusia atau perusahaan; (5) *Team Orientation*. Kadar atau tingkat dimana aktivitas pekerjaan lebih banyak dikerjakan oleh team daripada individual; (6) *Agressiveness*. Kadar/tingkat dimana orang/karyawan agresif dan kompetitif daripada bekerja dengan santai dan (7) *Stability*. Tingkat kestabilan aktivitas organisasi. Apabila seluruh pegawai sepakat dan menerima budaya organisasi sebagai suatu komitmen maka niscaya seluruh pegawai akan bekerja secara sinergi, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja Pemerintah daerah pada umumnya. Dengan demikian pantas diduga terdapat pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai kelurahan di lingkungan Kecamatan Cengkareng.

Dengan demikian model penelitian ini dapat dilihat sebagai berikut :

Gambar 2 : Model Penelitian



Keterangan:

Y = Kinerja

a = Konstanta

bx<sub>1</sub> = Koefisien regresi Otonomi pengelolaan anggaran

bx<sub>2</sub> = Koefisien regresi budaya kerja

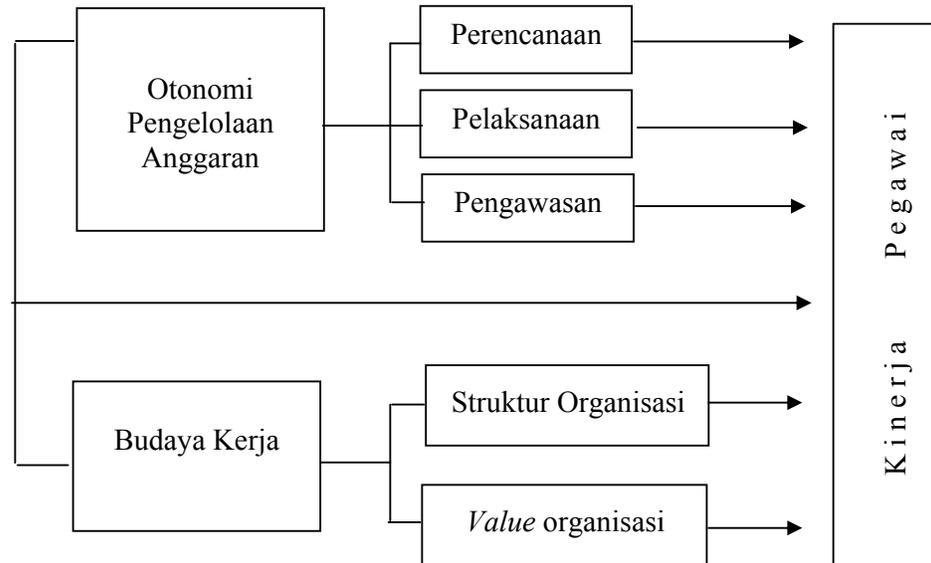
### 3.2. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, hipotesis penelitian ini ditetapkan sebagai berikut :

1. Diduga terdapat pengaruh yang signifikan Otonomi Pengelolaan Anggaran dan budaya kerja secara partial terhadap kinerja pegawai Kantor Kelurahan di lingkungan Kecamatan Cengkareng.
2. Diduga terdapat pengaruh yang signifikan Otonomi Pengelolaan Anggaran dan budaya kerja secara simultan terhadap kinerja pegawai Kantor Kelurahan di lingkungan Kecamatan Cengkareng.
3. Diduga terdapat faktor yang lebih dominan mempengaruhi kinerja pegawai Kantor Kelurahan di lingkungan Kecamatan Cengkareng

### 3.3. Desain Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah (1) Otonomi Pengelolaan Anggaran dan (2) Budaya kerja baik secara sendiri-sendiri maupun bersama-sama berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Berdasarkan sifat permasalahannya, maka masing-masing variabel dapat diukur dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Metode yang digunakan adalah deskriptif analitik berbentuk survai, dengan dua variabel bebas dan satu variabel terikat. Variabel bebas pertama adalah otonomi pengelolaan anggaran yang disimbulkan sebagai ( $X_1$ ), variabel bebas kedua adalah budaya kerja dengan simbol ( $X_2$ ), dan variabel terikat adalah kinerja pegawai dengan simbol ( $Y$ ). Paradigma hubungan ketiga variabel tersebut dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 3. Desain penelitian

### 3.4. Definisi Operasional Variabel dan Pengukuran Variabel

#### 3.4.1. Kinerja pegawai

Secara operasional, Kinerja menurut Davis<sup>37</sup> dapat diartikan sebagai skor yang diperoleh dari pengukuran berupa angket yang menggambarkan perilaku individu pada saat melaksanakan tugas dalam rangka mencapai hasil atau produk kerja yang optimal sebagai wujud tanggung jawab terhadap pekerjaan yang dapat diukur dengan indikator sebagai berikut: (1) perilaku kerja; (2) cara kerja; dan (3) hasil kerja.

#### 3.4.2. Otonomi pengelolaan anggaran

Otonomi Pengelolaan Anggaran menurut Keputusan Gubernur Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta Nomor 69 tahun 2006 adalah pengelolaan anggaran yang dilakukan secara mandiri di tingkat satuan pemerintah (Kelurahan) dalam bentuk Program Penguatan Manajemen Kecamatan dan Kelurahan. Dalam program ini

<sup>37</sup> Davis., op.cit, hal 10

diadakan pelatihan tentang penyusunan rencana Anggaran Satuan Kerja, Dokumen Anggaran Satuan Kerja dan bimbingan teknis lainnya, implementasi dan pengawasan

### 3.4.3. Budaya kerja

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan dalam penelitian ini budaya kerja menurut (Jennings dan Heavrin)<sup>38</sup> dilihat dari (1) faktor internal yang meliputi struktur pengetahuan, pola-pola simbolik dan refleksi suatu proses, dan meliputi (2) nilai bersama dalam suatu sistem kerja yang meliputi perasaan, perilaku dan tujuan.

Untuk lebih jelasnya, dapat dilihat dari kisi-kisi instrumen berikut ini:

**Tabel 2. Kisi-kisi instrumen**

No.	Variabel	Dimensi	Indikator	Ukuran	Skala	Referensi
1.	Kinerja	1. Perilaku kerja, 2. Cara kerja, 3. Hasil kerja.	a. kerajinan b. kedisiplinan a. sesuai prosedur b. ketrampilan a. Sesuai dengan tujuan b. Berkualitas	Tk. kerajinan Tk. kedisiplinan Tk. Kesesuaian Tk. ketrampilan Tk. kesesuaian Tk. kualitas	Interval	1. Keith Davis & John W.Newstrom 2. Moh. As'ad
2.	Otonomi Pengelolaan Anggaran	1. Perencanaan 2. Pelaksanaan dan Pengawasan	a. Penyusunan RASK b. Dokumen DASK a. Implementasi/ pelaksanaan anggaran b. Pengawasan c. Bimbingan teknis	Tk. kesesuaian Tk. ketepatan Tk. keberhasilan Tk efektivitas Tk intensitas	Interval	Keputusan Gubernur Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta Nomor 69 tahun 2006
3.	Budaya Kerja	1. Struktur Organisasi 2. <i>Value</i> organisasi	a. Gambaran pengetahuan b. norma yang berlaku a. perasaan, b. perilaku c. tujuan	Tk kemampuan Tk kesadaran Tk pemahaman Tk kesesuaian Tk kesesuaian	Interval	1. Michael R Carrel, Daniel F. Jennings dan Christina Heavrin, J. D. 2. Robert Vecchio

<sup>38</sup> Ibid.

### **3.5. Teknik Pengumpulan Data dan Pengambilan Sampel**

#### **3.5.1. Teknik Pengumpulan Data**

Untuk melengkapi data yang diperlukan, penelitian ini mengembangkan beberapa teknik ,yaitu:

1) Wawancara

Merupakan teknik pengumpulan data dengan cara mengajukan pertanyaan secara langsung kepada responden berdasarkan pedoman wawancara yang telah disiapkan. Pertanyaan yang akan digunakan pada pedoman wawancara tersebut adalah pertanyaan berstruktur dengan 5 (lima) kategori jawaban.

2) Studi Dokumentasi

Dalam studi dokumentasi ini, peneliti mempelajari data melalui sumber data sekunder yang ada di Kantor Kelurahan di lingkungan Kecamatan Cengkareng. Untuk menentukan apakah dokumen itu layak atau tidak untuk dijadikan sumber data maka harus dilakukan kritik internal dan kritik eksternal. Kritik internal dilakukan dengan cara mengkaji dan menelaah secara seksama tentang materi-materi dokumentasi mengenai keasliannya dan kebenarannya. Kritik eksternal dilakukan dengan cara mengkaji dan menelaah tentang orang atau lembaga yang membuat dokumen tersebut.

3) Observasi

Teknik ini merupakan teknik pengumpulan data dengan cara mengadakan pengamatan langsung terhadap responden.

#### **3.5.2. Alat pengumpulan data**

1. Kuisisioner, yaitu suatu alat untuk memperoleh data melalui pertanyaan yang diajukan kepada responden untuk dijawab.
2. Pedoman wawancara sebagai acuan pokok pertanyaan yang bersifat terbuka digunakan ketika melakukan wawancara.

#### **3.5.3. Populasi dan sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di enam Kantor Kelurahan di lingkungan Kecamatan Cengkareng yang

berjumlah 92 Pegawai. Memperhatikan bahwa perlakuan terhadap seluruh pegawai adalah sama, tugas yang dikerjakan oleh seluruh pegawai tersebut juga sama, dan seluruh pegawai tersebut adalah pegawai negeri tetap, sehingga semua pegawai mempunyai kesempatan yang sama untuk menjadi sampel penelitian. Dengan mempertimbangkan jumlah populasi sedikit, maka dalam penelitian ini semua anggota populasi menjadi sample penelitian..

Singarimbun dan Effendi (1995) menyatakan ada empat faktor yang harus dipertimbangkan dalam menentukan besarnya sampel dalam penelitian, yaitu :

- a. Derajat keseragaman (degree of homogeneity) dari populasi.
- b. Presesi (ketelitian) yang dikehendaki oleh peneliti, makin tinggi. Presisi diartikan sebagai hasil pengukuran yang secara berulang menjawab hasil yang sama. Bila ingin mencapai tingkat presisi yang dikehendaki, maka harus makin besar sampel yang diambil.
- c. Rencana analisis.
- d. Tenaga, biaya dan waktu.

Dalam penelitian ini, penentuan sampel menggunakan teknik *sensus sampling* atau sample jenuh artinya seluruh anggota populasi dijadikan sampel penelitian. Untuk jelasnya sebaran data populasi dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 3. Sebaran Data Populasi Untuk Enam Kelurahan di LingkunganKecamatan Cengkareng

No	Kelurahan	Populasi
1	Cengkareng Barat	18 orang
2	Kapuk	14 orang
3	Kedaung/Kaliangke	15 orang
4	Duri Kosambi	15 orang
5	Rawa Buaya	16 orang
6	Cengkareng Timur	14 orang

	Jumlah	92 orang
--	--------	----------

### 3.6. Uji Kualitas Data

#### 3.6.1. Uji validitas dan uji reliabilitas

Sebelum digunakan untuk mengumpulkan data, instrumen yang telah disusun diujicobakan terlebih dahulu. Tujuannya adalah untuk mengetahui validitas dan reliabilitas instrumen berdasarkan data empiris. Ujicoba dilakukan terhadap responden yang bukan menjadi anggota sampel. Ujicoba dilakukan sebanyak 30 sampel. Proses kalibrasi instrumen dilakukan dengan menganalisis data hasil ujicoba untuk menentukan validitas butir dan reliabilitas instrumen.

##### 3.6.1.1. Uji validitas

Konsep validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur itu mengukur apa yang ingin diukur<sup>39</sup> Pengujian validitas dilakukan dengan analisis butir. Untuk menguji validitas pada setiap butir, maka skor yang ada pada butir yang dimaksud dikorelasikan dengan skor secara keseluruhan.

Dalam penelitian ini, uji validitas dilakukan terhadap 30 responden yang bukan menjadi responden penelitian, dan dilaksanakan dengan dua cara yaitu validitas isi (*content validity*) dan validitas konstruksi (*construct validity*). Validitas isi dilakukan dengan mengkonsultasikan daftar pertanyaan kepada para pakar yang mengetahui masalah yang sedang diteliti dan validitas konstruksi dengan menggunakan rumus korelasi *product moment* dan dikerjakan dengan bantuan program SPSS. Selanjutnya nilai  $r_{xy}$  dibandingkan dengan nilai  $r_{tabel}$  dengan signifikansi 5 % jika  $r$  lebih besar dari  $r_{tabel}$  maka butir tersebut dinyatakan valid<sup>40</sup>.

<sup>39</sup> Masri Singarimbun dan Sofjan Effendi, 2004, *Metode Penelitian Survei*, Jakarta : LP3ES.hal 64

<sup>40</sup> Suharsimi Arikunto, 2004, *Prosedur Penelitian*, Penerbit Rinerka Cipta Jakarta.hal 97

### 3.6.1.2. Uji reliabilitas

Uji reliabilitas instrumen dalam penelitian ini digunakan formula koefisien *alpha cronbach*. Koefisien *croanbach's alpha* kurang dari 0,6 mengindikasikan bahwa reliabilitas item-item pernyataan buruk, *range* 0,7 dapat diterima, dan lebih dari 0,8 adalah baik Reliabilitas juga mengukur sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukuran diulang dua kali atau lebih<sup>41</sup>.

### 3.6.2. Uji Persyaratan Analisis

#### 3.6.2.1. Uji Normalitas Data

Pengujian normalitas regresi Y atas  $X_1$ , dan  $X_2$ , dimaksudkan untuk menguji apakah populasi berdistribusi normal atau tidak. Ketentuan pengujiannya adalah data berdistribusi normal jika  $H_0$  diterima dan tidak berdistribusi normal jika  $H_0$  ditolak. Dengan langkah-langkah hipotesis sebagai berikut :

$H_0$  : data berasal dari populasi berdistribusi normal

$H_1$  : data berasal dari populasi tidak berdistribusi normal

$H_0$  diterima, jika  $a_{hitung} < a_{tabel}$

$H_0$  ditolak, jika  $a_{hitung} > a_{tabel}$

Pengujian persyaratan normalitas galat taksiran variabel terikat terhadap variabel bebas dilakukan dengan menggunakan uji *Kolmogorov Smirnov*.

#### 3.6.2.2. Uji Uji Heteroskedastisitas

Digunakan untuk menguji apakah semua variabel bebas mempunyai varians kesalahan pengganggu yang sama dalam model regresi. Pendeteksian gejala tersebut adalah dengan melihat pola tertentu pada grafik, dimana sumbu Y adalah residual ( $Y$  prediksi -  $Y$  sesungguhnya), sedangkan sumbu X adalah prediksi.

Jika pada grafik terdapat titik-titik yang membentuk suatu pola tertentu dan teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit),

---

<sup>41</sup> Sekaran, 2006, *Metode Riset Sosial*. Erlangga, Jakarta

maka telah terjadi *heterokedastisitas*. Sebaliknya jika tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi *heterokedastisitas*

### 3.6.2.3. Uji Multikolinearitas

Kuncoro (2001:114) menyatakan bahwa “Multikolinearitas adalah adanya suatu hubungan linier yang sempurna (mendekati sempurna) antara beberapa atau semua variabel bebas”. Apabila korelasi antara dua variabel bebas melebihi 0,8 maka multikolinearitas menjadi masalah yang serius. Oleh karena itu, dapat dikatakan pula bahwa multikolinearitas adalah antara variabel bebas tidak boleh terjadi hubungan yang terlalu kuat.

Uji asumsi tidak terjadi heteroskedastisitas dapat dilakukan melalui parameter Koefisien Spearman berikut :

$$r_s = 1 - b \left[ \frac{\sum d_1^2}{n(n^2 - 1)} \right] \text{ atau, dengan membandikan } t_o \text{ dan } t_{\text{tabel}}$$

$$t_o = \frac{r_s \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r_s^2}}$$

Rumusan : Apabila  $t_o > t_{\text{tabel}}$ , untuk  $\alpha = 0,05$  maka terdapat Heteroskedastisitas pada model yang terbentuk.

## 3.7. Metode Analisis

Semua data dari hasil penyebaran angket ini diberi skor dan dianalisis dengan menggunakan uji statistik. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik regresi ganda untuk menentukan ada atau tidaknya hubungan variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat. Korelasi ganda untuk menentukan kontribusi persepsi tentang variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat.

Menentukan persamaan regresi ganda, dan uji keberartian melalui rumus

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

### **3.7.1 Uji Hipotesis Pertama**

Untuk uji hipotesis pertama menggunakan program SPSS versi 15,0 uji signifikansi regresi digunakan anova regresi.

### **3.7.2. Uji Hipotesis Kedua dan ketiga**

Untuk uji hipotesis kedua, ketiga, dan keempat dilakukan uji parsial menggunakan bantuan program SPSS versi 15,0.

## **BAB IV**

### **ANALISA DATA DAN HASIL PENELITIAN**

#### **4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian**

Pemerintahan kelurahan merupakan perangkat kotamadya/kabupaten administrasi dalam pelaksanaan pelayanan masyarakat di kelurahan. Pemerintah kelurahan dipimpin oleh seorang lurah yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada camat. Pemerintah kelurahan mempunyai tugas melaksanakan pelayanan masyarakat di wilayah kelurahan. Untuk menyelenggarakan tugasnya pemerintah kelurahan mempunyai fungsi:

- a. penyelenggaraan kegiatan pelayanan masyarakat yang menjadi kewenangannya.
- b. Penyusunan dan penetapan kebijakan pemberdayaan masyarakat yang tumbuh atas inisiatif masyarakat
- c. Pemeliharaan terciptanya ketentraman dan ketertiban
- d. Pelaksanaan program pemberdayaan masyarakat.

Susunan organisasi pemerintah kelurahan terdiri dari:

- a. Lurah
- b. Wakil lurah
- c. Sekretariat kelurahan
- d. Subseksi Pemerintahan
- e. Subseksi Ketentraman dan Ketertiban
- f. Subseksi Pemberdayaan Masyarakat
- g. Subseksi Prasarana Umum
- h. Subseksi Pelayanan Umum

Pemerintahan kelurahan berada di bawah pemerintahan kecamatan. Pemerintah kecamatan merupakan perangkat kotamadya/kabupaten administrasi dalam pelaksanaan pelayanan masyarakat di kecamatan. Pemerintah kecamatan dipimpin oleh seorang camat yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Walikotamadya/Bupati. Pemerintah

kecamatan mempunyai tugas melaksanakan pelayanan masyarakat di wilayah kecamatan. Untuk menyelenggarakan tugasnya pemerintah kecamatan mempunyai fungsi:

- a. penyelenggaraan kegiatan pelayanan masyarakat yang menjadi kewenangannya.
- b. Pemeliharaan prasarana umum dan fasilitas pelayanan masyarakat
- c. Pelaksanaan kegiatan untuk terselenggaranya ketentraman dan ketertiban
- d. Pelaksanaan program pemberdayaan masyarakat.
- e. Pembinaan pemerintahan kelurahan

Susunan organisasi pemerintah kecamatan terdiri dari:

- a. Camat
- b. Wakil camat
- c. Sekretariat kecamatan
- d. Subseksi Pemerintahan
- e. Subseksi Ketentraman dan Ketertiban
- f. Subseksi Pemberdayaan Masyarakat
- g. Subseksi Prasarana Umum
- h. Subseksi Pelayanan Umum

Pada penelitian yang dilakukan penulis adalah kelurahan yang ada di wilayah Kecamatan Cengkareng Kotamadya Jakarta Barat yang terdiri dari Kelurahan Cengkareng Barat, Kelurahan Kapuk, Kelurahan Kedaung/Kaliangke, Kelurahan Duri Kosambi, Kelurahan Rawa Buaya dan Kelurahan Cengkareng dengan total sejumlah 6 kelurahan.

## **4.2. Pembahasan**

### **4.2.1. Analisis Deskriptif**

#### **4.2.1.1 Deskripsi Data Responden**

Kuesioner yang disebar sejumlah 92. Berdasarkan data kuesioner yang disebar maka deskripsi data penelitian adalah sebagai berikut :

##### **a. Usia responden**

Usia responden pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

**Tabel 4. Deskripsi data responden berdasarkan usia**

No.	Usia	Jumlah	Prosentase
1.	< 30 th	19	20,65%
2.	31 thn – 40 thn	25	27,17%
3	41 thn – 50 thn	37	40,22%
4	51 thn – 60 thn	11	11,96%
Jumlah		92	100%

Sumber : Data Primer Diolah

Dari tabel di atas, dapat dilihat berdasarkan usia responden terlihat pada umumnya yang lebih banyak berusia antara 41 tahun sampai dengan 50 tahun dengan jumlah sebanyak 37 dengan prosentase sebesar 40,22 %. Kemudian diikuti dengan responden yang berusia antara 31 tahun sampai 40 tahun dengan jumlah 25 responden atau sebesar 27,17%, dilanjutkan dengan usia dibawah 30 tahun sebanyak 19 responden atau sebesar 20,65%, dilanjutkan dengan usia antara 51 sampai 60 tahun sebanyak 11 responden atau 11,96%.

#### **b. Pendidikan Responden**

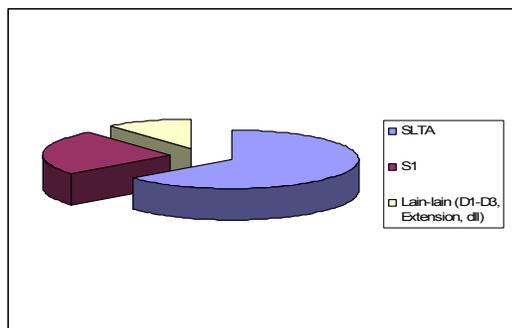
Latar belakang pendidikan pada penelitian ini dikelompokkan ke dalam beberapa kelompok. Uraian lebih rincinya adalah sebagai berikut:

**Tabel 5. Deskripsi data responden berdasarkan pendidikan**

No.	Pendidikan	Jumlah	Prosentase
2.	SLTA	59	64,13%
3.	S1	23	25%
5.	Lain-lain (D1-D3, Extension, dll)	10	10,87%
Jumlah		92	100%

Sumber : Data Primer Diolah

Deskripsi tersebut dapat dilihat pada gambar berikut :



**Gambar 4**

#### **Komposisi pegawai berdasarkan tingkat pendidikan**

Dari tabel di atas, dapat dilihat responden untuk SLTA sebanyak 59 responden atau 64,13%, untuk S1 jumlah responden sebesar 23 orang atau 25% serta untuk lain-lain 10 orang atau 10,87%

#### **c. Golongan/Grade**

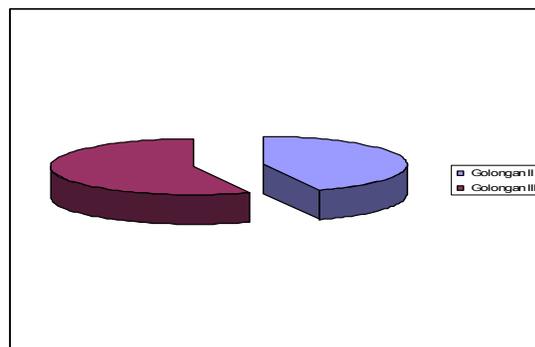
Dilihat dari golongan/grade pada penelitian ini dikelompokkan ke dalam 3 kelompok. Golongan/Grade dari responden pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

**Tabel 6. Deskripsi data responden berdasarkan golongan/grade**

No.	Golongan/Grade	Jumlah	Prosentase
1	Golongan II	40	43,48%
2	Golongan III	52	56,52%
	Jumlah	92	100%

Sumber : Data Primer Diolah

Bila diilustrasikan dalam gambar, seperti berikut :



**Gambar 5**

#### **Komposisi pegawai berdasarkan golongan**

Dari tabel di atas, dapat dilihat golongan/grade terbagi ke dalam 2 kelompok, responden dengan golongan II sejumlah 40 responden atau 43,48%. Responden dengan golongan III sejumlah 52 responden atau 56,52 %.

#### **d. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja**

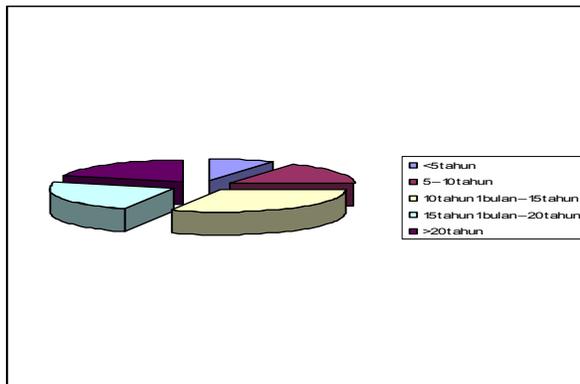
Dilihat dari masa kerja responden pada penelitian ini dikelompokkan ke dalam 5 kelompok. Masa kerja dari responden pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

**Tabel 7. Karakteristik responden berdasarkan masa kerja**

No.	Masa Kerja	Frekuensi	Persentase (%)
1	< 5 tahun	8	8,69
2	5 – 10 tahun	15	16,30
3	10 tahun 1 bulan – 15 tahun	29	31,52
4	15 tahun 1 bulan – 20 tahun	21	22,83
5	> 20 tahun	19	20,65
	Jumlah	92	100

Sumber: Hasil pengolahan data primer, 2007

Bila diilustrasikan dalam gambar, seperti berikut



**Gambar 6**

#### **Komposisi pegawai berdasarkan masa kerja**

Dari gambar di atas, pengelompokan responden berdasarkan masa kerja dibagi menjadi 4 (empat) kelompok yaitu kurang dari 5 tahun, 5 – 10 tahun, 10 tahun 1 bulan – 15 tahun, 15 tahun 1 bulan – 20 tahun dan lebih dari 20 tahun. Dari hasil penelitian terhadap 92 responden didapatkan data bahwa responden yang paling banyak adalah responden dengan masa kerja 10 tahun 1 bulan – 15 tahun yaitu sebanyak 29 orang (31,52%). Sisanya terdistribusi sebanyak 21 orang (22,83%) mempunyai masa kerja 15 tahun 1 bulan – 20 tahun dan sebanyak 19 orang (20,65%) mempunyai masa kerja lebih dari 20 tahun, 15 orang (16,30%) responden yang mempunyai masa 5 – 10 tahun dan kurang dari 5 tahun sebanyak 8 orang atau 8,69%.

#### **4.2.1.2 Deskriptif penilaian responden**

Hasil jawaban responden terhadap seluruh item-item pertanyaan sebagai berikut:

##### **a. Distribusi rating setiap variabel otonomi pengelolaan anggaran serta nilai rata-rata**

Berikut ini adalah tabel mengenai rating penilaian responden yang didapat pada kuesioner terhadap masing-masing variabel yang

dipakai dalam penelitian, dengan skala penilaian interval dengan nilai antara 1 sampai dengan 5.

**Tabel 8. Distribusi prosentase rating penilaian responden terhadap variabel otonomi pengelolaan anggaran (X<sub>1</sub>)**

No	Variabel Otonomi Pengelolaan Anggaran (X <sub>1</sub> )	Rating (%)					Rata Rating
		1 (STS)	2 (TS)	3 (RR)	4 (S)	5 (SS)	
1.	Pada saat penyusunan RASK semua unsur yang terlibat didalamnya belum maksimal	5,4	12,0	41,3	33,7	7,6	3,26
2.	Pegawai yang terlibat didalam penyusunan RASK telah menjalankan tugasnya dengan sebaik-baiknya.	6,5	10,9	50	29,3	3,3	3,12
3.	Kemampuan pegawai dalam Penyusunan Rencana Anggaran Satuan Kerja sudah tidak diragukan lagi	0	17,4	35,9	44,6	2,2	3,32
4.	Sistem koordinasi dalam Penyusunan Rencana Anggaran Satuan Kerja (RASK) dilakukan dengan penuh tanggung jawab	2,2	12,0	45,7	37,0	3,3	3,27
5.	Pelatihan dalam hal Dokumen RASK telah dilakukan secara periodik	2,2	19,6	39,1	32,6	6,5	3,22
6.	Pelatihan untuk Dokumen RASK sangat bermanfaat bagi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya	3,3	15,2	40,2	31,5	9,8	3,29
7.	Pegawai yang bekerja berhubungan dengan dokumen telah memelihara dan menata dokumen RASK dengan baik	6,5	14,1	42,4	32,6	4,3	3,14
8.	Adanya otonomi didalam hal Dokumen RASK membuat saya merasa puas dalam bekerja	4,3	14,1	47,8	30,4	3,3	3,14
9.	Bimbingan teknis terhadap penggunaan anggaran Kecamatan dan Kelurahan hendaknya secara kontinyu diadakan dan dilakukan secara berkala	4,3	16,3	38,0	33,7	7,6	3,24
<b>Rata-Rata Dimensi Perencanaan</b>		<b>3.86</b>	<b>14.62</b>	<b>42.27</b>	<b>33.93</b>	<b>5.32</b>	<b>3.22</b>

**Lanjutan Tabel 8**

10.	Bimbingan yang diberikan selama ini sudah mencapai sasaran yang diharapkan	7,6	17,4	37,4	32,6	5,4	3,11
11	Pegawai yang bertugas dalam melakukan bimbingan teknis telah memiliki pengetahuan dan pengalaman yang cukup baik	5,4	12,0	41,3	33,7	7,6	3,26
12	Adanya konsep otonomi daerah dalam hal pengelolaan anggaran membuat saya bergairah dan semangat dalam bekerja	6,5	10,9	50	29,3	3,3	3,12
13	Pengawasan dalam otomomi peneglolaan anggaran yang diselenggarakan selama ini masih harus terus ditingkatkan	0	17,4	35,9	44,6	2,2	3,32
14	Pengawasan dilakukan untuk mengantisipasi adanya penyelewengan dan akuntansi bagi para bendahara ditingkat kelurahan dan kecamatan telah dijalankan secara maksimal	2,2	12,0	45,7	37,0	3,3	3,27
<b>Rata-rata dimensi pelaksanaan dan pengawasan</b>		<b>4.34</b>	<b>13.94</b>	<b>42.06</b>	<b>35.44</b>	<b>4.36</b>	<b>3.216</b>
Rata-rata keseluruhan variabel otonomi pengelolaan anggaran							3,44

Keterangan :

STS : Sangat Tidak Setuju

TS : Tidak Setuju

RR : Ragu-Ragu

S : Setuju

SS : Sangat Setuju

Pada tabel diatas, pertanyaan dari Kemampuan pegawai dalam Penyusunan Rencana Anggaran Satuan Kerja sudah tidak diragukan lagi dan Bimbingan dan pelatihan yang diselenggarakan selama ini masih harus terus ditingkatkan, mendapat penilaian rating yang tertinggi yaitu 3,32. Di peringkat kedua adalah Pelatihan untuk Dokumen RASK sangat bermanfaat bagi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya dengan nilai

3,29. Pertanyaan mendapat nilai terendah yaitu pada pertanyaan Bimbingan yang diberikan selama ini sudah mencapai sasaran yang diharapkan, dengan rating 3,11. Kesimpulan yang dapat diambil pada tabel diatas adalah untuk setiap pertanyaan yang berhubungan dengan variable Otonomi Pengelolaan Anggaran memiliki nilai rata-rata 3,44.

Kesimpulan yang dapat diambil pada tabel diatas adalah mayoritas responden masih belum begitu memahami tentang otonomi pengelolaan anggaran. Hal ini terlihat dari prosentase jawaban responden antara rating 1 sampai 3 masih besar. Hal ini dapat diartikan bahwa mayoritas masih belum memahami dan belum bisa menyesuaikan pada masa transisi dari paradigma lama ke paradigma baru.

#### **b. Distribusi rating setiap variabel budaya kerja serta nilai rata-rata**

Berikut ini adalah tabel mengenai rating penilaian responden yang didapat pada kuesioner terhadap masing-masing variabel yang dipakai dalam penelitian, dengan skala penilaian adalah skala interval dengan nilai 1 sampai dengan 5.

**Tabel 9. Distribusi prosentase rating penilaian responden terhadap variabel budaya kerja (X<sub>2</sub>)**

No	Variabel budaya kerja (X <sub>2</sub> )	Rating (%)					Rata Rating
		1 (STS)	2 (TS)	3 (RR)	4 (S)	5 (SS)	
1.	Pengetahuan dan kepandaian yang dimiliki setiap pegawai sudah sesuai dengan bidang pekerjaannya masing-masing	5,4	13,0	33,7	37,0	10,9	3,35
2.	Proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh setiap pegawai melalui pertimbangan dan pemikiran yang matang	3,3	15,2	38,0	34,8	8,7	3,30
3.	Pegawai harus mengetahui pedoman dan petunjuk dalam pelaksanaan tugas sehari-hari	1,1	10,9	39,1	47,8	1,1	3,37
4.	Norma-norma yang berlaku di kantor saya sudah dijalankan dengan baik	0	17,4	39,1	39,1	4,3	3,30

**Lanjutan Tabel 9**

5.	Patuh dan taat terhadap setiap ketentuan yang berlaku merupakan wujud dari rasa tanggung jawab saya terhadap pekerjaan	2,2	23,9	35,9	33,7	4,3	3,14
6.	Lingkungan kerja yang kondusif didukung dengan <i>lay out</i> fisik kantor yang baik menjadi ciri khas kantor kelurahan tempat saya bekerja	3,3	13,0	37,0	39,1	7,6	3,35
7.	Sarana dan prasarana dalam bekerja yang menjadi alat dalam mencapai tujuan sudah memadai	0	12,0	44,6	38,0	5,4	3,37
<b>Rata-rata dimensi Struktur organisasi</b>		<b>2,19</b>	<b>15,06</b>	<b>38,20</b>	<b>38,50</b>	<b>6,04</b>	<b>3,31</b>
8.	Dalam bekerja saya mengatur rencana secara cermat untuk mencapai target kerja saya	2,2	16,3	37,0	40,2	4,3	3,28
9.	Segala bentuk perselisihan dan pertentangan dalam bekerja saya hindari.	1,1	14,1	40,2	43,5	1,1	3,29
10.	Hubungan antar sesama pegawai berlangsung hangat dan penuh kekeluargaan	5,4	13,0	33,7	37,0	10,9	3,35
11	Adanya keragaman dan kemajemukan dari setiap individu pegawai baik perbedaan etnis maupun agama bukan menjadi penghalang didalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan	3,3	15,2	38,0	34,8	8,7	3,30
12	Usaha untuk memperlihatkan keunggulan masing-masing secara positif antar pegawai dalam bekerja memicu saya untuk terus berprestasi	1,1	10,9	39,1	47,8	1,1	3,37
13	Tingkah laku dan cara berbuat dalam bekerja sehari-hari dari rekan rekan kerja saya menunjukkan adanya semangat yang tinggi	0	17,4	39,1	39,1	4,3	3,30
14	Dalam melaksanakan pekerjaan saya sebagai pegawai sangat giat dan berusaha lebih dinamis dan menunjukkan produktivitas saya	2,2	23,9	35,9	33,7	4,3	3,14

**Lanjutan Tabel 9**

15	Rajin dan bersungguh-sungguh dalam bekerja merupakan tujuan utama saya dalam bekerja	1,1	10,9	39,1	47,8	1,1	3,37
<b>Rata-rata dimensi <i>value organisasi</i></b>		<b>2,05</b>	<b>15,21</b>	<b>37,76</b>	<b>40,49</b>	<b>4,48</b>	<b>3,30</b>
Rata-rata keseluruhan variabel budaya kerja							3,18

Keterangan :

STS : Sangat Tidak Setuju

TS : Tidak Setuju

RR : Ragu-Ragu

S : Setuju

SS : Sangat Setuju

Pada tabel diatas, pertanyaan dari Pedoman dan petunjuk dalam pelaksanaan tugas sehari-hari telah disosialisasikan dengan baik, Sarana dan prasarana dalam bekerja yang menjadi alat dalam mencapai tujuan sudah memadai, Usaha untuk memperlihatkan keunggulan masing-masing secara positif antar pegawai dalam bekerja memicu saya untuk terus berprestasi, Serta rajin dan bersungguh-sungguh dalam bekerja merupakan tujuan utama saya dalam bekerja, mendapat penilaian rating yang tertinggi yaitu 3,37. Di peringkat kedua adalah pengetahuan dan kepandaian yang dimiliki setiap pegawai sudah sesuai dengan bidang pekerjaannya masing-masing, Lingkungan kerja yang didukung dengan *lay out* fisik di kantor saya sudah baik, dan Hubungan antar sesama pegawai berlangsung hangat dan penuh kekeluargaan dengan nilai 3,35. Pertanyaan mendapat nilai terendah yaitu pada pertanyaan: Patuh dan taat terhadap setiap ketentuan yang berlaku merupakan wujud dari rasa tanggung jawab saya terhadap pekerjaan dan Dalam melaksanakan pekerjaan saya sebagai pegawai sangat giat dan berusaha lebih dinamis dan menunjukkan produktivitas saya, dengan rating 3,14. Kesimpulan yang dapat diambil pada tabel diatas adalah untuk setiap pertanyaan yang berhubungan dengan variable budaya kerja memiliki nilai rata-rata 3,18.

Hal ini menggambarkan secara keseluruhan pegawai Kelurahan Cengkareng belum begitu memahami tentang indikator nilai bersama yang harus dianut di kantor.

Kesimpulan yang dapat diambil pada tabel diatas adalah mayoritas responden masih belum begitu memiliki budaya kerja yang baik. Hal ini terlihat dari prosentase jawaban responden antara rating 1 sampai 3 masih besar.

### c. Distribusi rating setiap variabel kinerja pegawai serta nilai rata-rata

Berikut ini adalah tabel mengenai rating penilaian responden yang didapat pada kuesioner terhadap masing-masing variabel yang dipakai dalam penelitian, dengan skala interval dengan nilai penilaian 1 sampai dengan 5.

**Tabel 10. Distribusi prosentase rating penilaian responden terhadap variabel kinerja pegawai (Y)**

No	Variabel kinerja pegawai (Y)	Rating (%)					Rata Rating
		1 (STS)	2 (TS)	3 (RR)	4 (S)	5 (SS)	
1.	Segala bentuk kegiatan/pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya sudah terjadwal dengan baik	5,4	20,7	29,3	34,8	9,8	3,23
2.	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan rutin tepat waktu.	9,8	12,0	31,5	32,6	14,1	3,29
3.	Saat memulai pekerjaan saya bekerja sudah tepat waktu	3,3	20,7	26,1	32,6	17,4	3,40
	<b>Rata-rata dimensi perilaku kerja</b>	<b>6.17</b>	<b>6.68</b>	<b>10.86</b>	<b>12.50</b>	<b>5.16</b>	<b>1.24</b>
4.	Dalam satu bulan saya menyelesaikan dalam jumlah yang lebih banyak dibandingkan dengan teman-teman yang lain	4,3	19,6	31,5	29,3	15,2	3,31
5.	Hasil kerja saya dijadikan contoh oleh sesama rekan kerja	6,5	16,3	34,8	30,4	12	3,25
6.	Hasil kerja saya sudah mencapai standar mutu dan dengan jumlah yang telah ditetapkan	4,3	14,1	31,5	31,5	18,5	3,46

Lanjutan Tabel 10

7.	Dalam menjalankan pekerjaan, saya menggunakan ide-ide terbaru yang sifatnya membangun ke arah yang lebih baik	4,3	19,6	29,3	35,9	10,9	3,29
8.	Saya dapat mengerjakan beberapa pekerjaan sekaligus	3,3	10,9	39,1	31,5	15,2	3,44
9.	Saya menggunakan waktu kerja seefektif mungkin	3,3	17,4	37,0	29,3	13,0	3,31
	<b>Rata-rata dimensi cara kerja</b>	<b>4.33</b>	<b>16.32</b>	<b>33.87</b>	<b>31.32</b>	<b>14.13</b>	<b>3.34</b>
10.	Hasil kerja saya sesuai dengan yang diharapkan	5,4	12,0	32,6	32,6	17,4	3,44
11	Hasil kerja saya memuaskan berbagai pihak yang terlibat didalamnya	4,3	15,2	32,6	33,7	14,1	3,38
12	Saya menyelesaikan tugas sesuai dengan batas waktu yang ditentukan	6,5	13,0	32,6	32,6	15,2	3,37
13	Kreativitas dan inisiatif yang tinggi perlu dilakukan terhadap pekerjaan yang dijalankan saat ini	5,4	12,0	32,6	32,6	17,4	3,44
14	Dalam mengerjakan pekerjaan/mengajar saya mengeluarkan segala daya dan upaya yang dimiliki dan selalu mencari yang terbaik	5,4	5,4	37,0	40,2	12,0	3,48
	<b>Rata-rata dimensi hasil kerja</b>	<b>5,40</b>	<b>11,52</b>	<b>33,48</b>	<b>34,34</b>	<b>15,22</b>	<b>3,42</b>
Rata-rata keseluruhan variabel kinerja							3,48

Keterangan :

STS : Sangat Tidak Setuju

TS : Tidak Setuju

RR : Ragu-Ragu

S : Setuju

SS : Sangat Setuju

Pada tabel diatas, pertanyaan dari Dalam mengerjakan pekerjaan/mengajar saya mengeluarkan segala daya dan upaya yang dimiliki dan selalu mencari yang terbaik, mendapat penilaian rating yang tertinggi yaitu 3,48. Di peringkat kedua adalah Hasil kerja saya sudah mencapai standar mutu dan dengan jumlah yang telah ditetapkan dengan nilai 3,46.

Pertanyaan mendapat nilai terendah yaitu Segala bentuk kegiatan/pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya sudah terjadwal dengan baik dengan rating 3,23. Kesimpulan yang dapat diambil pada tabel diatas adalah untuk setiap pertanyaan yang berhubungan dengan variable kinerja pegawai memiliki nilai rata-rata 3,48

Hal ini menggambarkan secara keseluruhan pegawai kelurahan Cengkareng belum begitu memahami tentang indikator nilai bersama yang harus dianut di kantor.

Kesimpulan yang dapat diambil pada tabel diatas adalah mayoritas responden masih belum begitu memiliki kinerja yang baik.. Hal ini terlihat dari prosentase jawaban responden antara rating 1 sampai 3 masih besar.

#### **4.2.2. Hasil Uji Kualitas Data**

##### **4.2.2.1. Uji coba instrumen**

Sebelum digunakan untuk penelitian sesungguhnya, terlebih dahulu dilakukan uji coba instrumen untuk mengukur validitas dan reliabilitasnya. Uji coba instrumen dilakukan pada subyek yang tidak menjadi sampel penelitian.

##### **4.2.2.1.1. Uji validitas**

Pengujian validitas dilakukan dengan membandingkan r hitung dengan r tabel dimana hasil diterima bila r hitung lebih besar dari r tabel pada tingkat kepercayaan 5% (Singarimbun, 1995:139). Dari hasil pengujian validitas untuk masing-masing variabel didapat hasil sebagai berikut:

##### **a. Variabel otonomi pengelolaan anggaran ( $X_1$ )**

**Tabel 11. Hasil uji validitas variabel X<sub>1</sub>**

No. Butir	Nilai	Keterangan
1	0,303	Tidak Valid
2	0,619	Valid
3	0,378	Valid
4	0,697	Valid
5	0,544	Valid
6	0,541	Valid
7	0,481	Valid
8	0,566	Valid
9	0,379	Valid
10	0,454	Valid
11	0,550	Valid
12	0,535	Valid
13	0,494	Valid
14	0,416	Valid
15	0,450	Valid

Sumber : Lampiran 3

Dari 15 butir pernyataan yang diuji coba, terdapat satu (1) butir yang tidak valid/tidak sah. Sedangkan sisanya sebanyak 14 pernyataan tersebut memiliki r hitung lebih tinggi dari r tabel pada taraf signifikansi 5 % yaitu 0,361. Dari 15 butir tersebut 1 butir diantaranya tidak sah (valid) karena memiliki r hitung di bawah r tabel, yaitu butir ke 1. Butir tersebut dihilangkan, karena indikator masih terwakili oleh butir yang lain.

**b. Variabel Budaya kerja ( $X_2$ )**

**Tabel 12. Hasil uji validitas variabel  $X_2$**

<b>No. Butir</b>	<b>Nilai</b>	<b>Keterangan</b>
1	0,594	Valid
2	0,398	Valid
3	0,576	Valid
4	0,791	Valid
5	0,720	Valid
6	0,784	Valid
7	0,632	Valid
8	0,550	Valid
9	0,435	Valid
10	0,688	Valid
11	0,491	Valid
12	0,510	Valid
13	0,463	Valid
14	0,834	Valid
15	0,391	Valid

Sumber : Lampiran 3

Dari 15 butir pernyataan yang diuji coba, semua pernyataan tersebut valid karena memiliki  $r$  hitung lebih tinggi dari  $r$  tabel pada taraf signifikansi 5 % yaitu 0,361.

**c. Variabel kinerja pegawai (Y)**

**Tabel 13. Hasil uji validitas variabel Y**

<b>No. Butir</b>	<b>Nilai</b>	<b>Keterangan</b>
1	0,484	Valid
2	0,151	Tidak Valid
3	0,499	Valid
4	0,406	Valid
5	0,654	Valid
6	0,445	Valid
7	0,507	Valid
8	0,528	Valid
9	0,480	Valid
10	0,563	Valid
11	0,511	Valid
12	0,761	Valid
13	0,406	Valid
14	0,544	Valid
15	0,532	Valid

Sumber : Lampiran 3

Dari 15 butir pernyataan yang diuji coba, terdapat satu (1) butir yang tidak valid/tidak sah. Sedangkan sisanya sebanyak 14 pernyataan tersebut memiliki r hitung lebih tinggi dari r tabel pada taraf signifikansi 5 % yaitu 0,361. Dari 15 butir tersebut 1 butir diantaranya tidak sah (valid) karena memiliki r hitung di bawah r tabel, yaitu butir ke 2. Butir tersebut dihilangkan, karena indikator masih terwakili oleh butir yang lain.

**4.2.2.1.1. Uji reliabilitas**

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan atau menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur di dalam mengukur gejala yang sama

(Singarimbun, 1995:140). Hasil pengujian reliabilitas untuk keseluruhan variabel dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

**Tabel 14. Hasil uji reliabilitas**

Nomor	Variabel	Nilai	Kesimpulan
1.	Kinerja Pegawai (Y)	0,758	Andal/reliabel
2.	Otonomi Pengelolaan Anggaran (X <sub>1</sub> )	0,758	Andal/reliabel
3.	Budaya kerja (X <sub>2</sub> )	0,871	Andal/reliabel

**Sumber : Lampiran 3**

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa instrumen ketiga variabel memiliki angka reliabilitas yang cukup tinggi

#### 4.2.3. Analisa Deskriptif data

Setelah semua angket yang diedarkan terkumpul secara lengkap, angket ini kemudian diperiksa satu persatu untuk menilai layak atau tidaknya masing-masing angket untuk dianalisis dan diberi skor sesuai dengan jawaban responden. Proses ini cukup menyita waktu sebab penskoran data harus dilakukan secara hati-hati agar tidak mengalami kekeliruan. Dalam penelitian ini semua angket yang diedarkan dapat dikumpulkan secara lengkap, dan tidak ada satu lembar pun yang memiliki jawaban yang meragukan.

Angket ini kemudian diberi skor sesuai dengan jawaban responden dan dijumlahkan. Hasil rekapitulasi ini selanjutnya dihitung dengan menggunakan alat bantu komputer. Program yang digunakan untuk menganalisis data adalah program serial Statistik *SPSS 15.0 for windows* tahun 2006.

Sesuai dengan hasil analisis statistik deskriptif, maka karakteristik variabel penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut :

#### 4.2.3.1 Skor Variabel Kinerja Pegawai (Y)

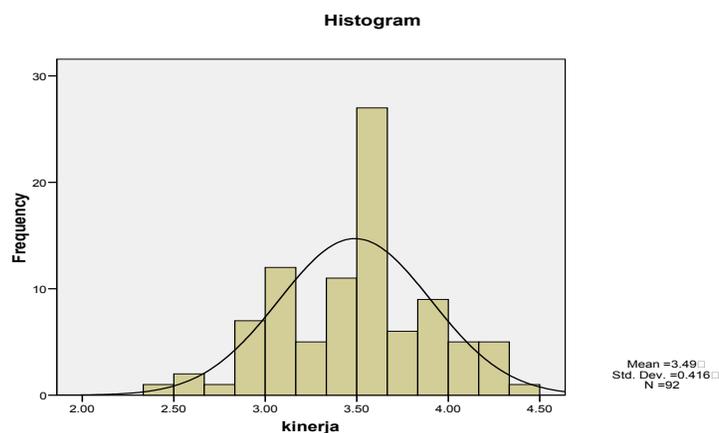
**Tabel 15**  
**Skor Data Variabel Kinerja Pegawai**

Statistics		
kinerja		
N	Valid	92
	Missing	0
Mean		3.4898
Median		3.5000
Mode		3.64
Std. Deviation		.41577
Range		2.00
Minimum		2.36
Maximum		4.36

Sumber: Hasil SPSS Versi 15.00 tahun 2006

Data variabel kinerja pegawai mempunyai rentang skor empiris sebesar 2 dari 2,36 sampai 4,36. Rata-rata (M) = 3,48, simpangan baku (SD) = 0,41, median (Me) = 3,50, dan modus (Mo) = 3,64.

Gambaran lebih jelas mengenai distribusi skor data variabel kinerja pegawai ini disajikan pada histogram berikut:



Sumber: Lampiran 6.

**Gambar 7. Histogram Kinerja pegawai**

Gambar diatas menginformasikan bahwa skor data yang diperoleh cenderung menyebar. Skor tengah cenderung lebih tinggi dari pada skor atas dan bawah. Gambaran ini terlihat dari histogramnya yang cenderung memiliki angka tengah yang lebih tinggi. Hal ini berarti bahwa data skor variabel kinerja pegawai cenderung mempunyai distribusi normal.

#### 4.2.3.2 Skor Variabel Otonomi Pengelolaan Anggaran ( $X_1$ )

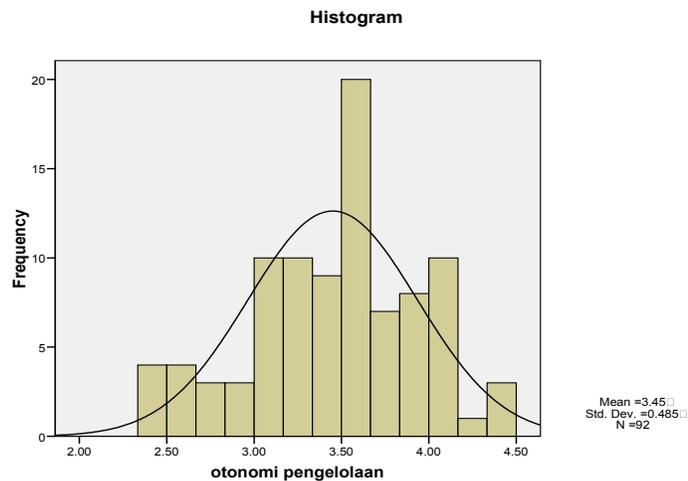
**Tabel 16 Skor Data Variabel Otonomi Pengelolaan Anggaran**

<b>Statistics</b>		
otonomi pengelolaan		
N	Valid	92
	Missing	0
Mean		3.4495
Median		3.5000
Mode		3.50
Std. Deviation		.48458
Range		2.07
Minimum		2.43
Maximum		4.50

Sumber: Hasil SPSS Versi 15.00 tahun 2006

Data Variabel otonomi pengelolaan anggaran mempunyai rentang skor sebesar 2,07 antara 2,43 sampai dengan 4,50. Rata-rata ( $M$ ) = 3,44 simpangan baku ( $SD$ ) = 0,48 median ( $Me$ ) = 3,50 dan modus ( $Mo$ ) = 3,50

Gambaran lebih jelas mengenai distribusi skor data variabel otonomi pengelolaan anggaran ini disajikan pada histogram berikut:



Sumber: Lampiran 6

### Gambar 8 Histogram Otonomi Pengelolaan Anggaran

Gambar diatas menginformasikan bahwa skor data yang diperoleh cenderung menyebar. Gambaran ini terlihat dari histogramnya yang cenderung memiliki angka tengah yang lebih tinggi. Hal ini berarti bahwa data skor variabel kualitas pelayanan cenderung mempunyai distribusi normal.

#### 4.2.3.3 Skor Variabel Budaya Kerja (X2)

**Tabel 17 Data Statistik Variabel Budaya Kerja**

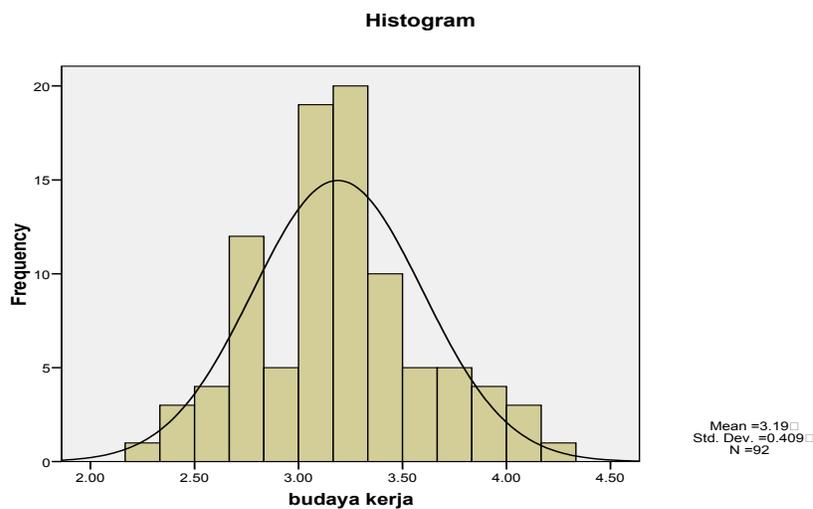
Statistics		
budaya kerja		
N	Valid	92
	Missing	0
Mean		3.1892
Median		3.2000
Mode		3.00 <sup>a</sup>
Std. Deviation		.40865
Range		1.94
Minimum		2.33
Maximum		4.27

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Sumber: Hasil SPSS Versi 16.00 tahun 2006

Rentang skor empiris data variabel budaya kerja adalah 1,94 dari 2,33 sampai 4,27. Rata-rata ( $M$ ) = 3,18, simpangan baku ( $SD$ ) = 0,40, median ( $Me$ ) = 3,20 dan modus ( $Mo$ ) = 3,00.

Gambaran lebih jelas mengenai distribusi skor data variabel budaya kerja ini disajikan pada histogram berikut:



Sumber: Lampiran 6.

### Gambar 9 Histogram budaya kerja

Gambar diatas menginformasikan bahwa skor data yang diperoleh cenderung menyebar. Skor tengah cenderung lebih tinggi dari pada skor atas dan bawah. Gambaran ini terlihat dari histogramnya yang cenderung memiliki angka tengah yang lebih tinggi. Hal ini berarti bahwa data skor variabel budaya kerja cenderung mempunyai distribusi normal.

#### 4.2.3. Uji Persyaratan Analisis

Data akan diuji dengan menggunakan uji asumsi klasik, untuk mengetahui ada tidaknya penyimpangan terhadap asumsi klasik, dan supaya penyusunan model regresi mencapai suatu taksiran yang memiliki sifat BLUE (*Best Linear Unbiased Estimator*). Jika asumsi klasik tidak terpenuhi, berarti bahwa variabel independen bukan

merupakan prediktor yang baik bagi variable dependen. Asumsi klasik tersebut adalah:

#### 4.2.3.1 Uji normalitas data

Uji Normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah distribusi frekuensi (penyebaran data) yang ada mendekati bentuk distribusi normal. Model yang baik adalah model yang dibentuk oleh variabel yang mempunyai atau mendekati distribusi data normal.

Persyaratan analisis yang dimaksud adalah persyaratan yang harus dipenuhi agar analisis regresi dapat dilakukan, baik untuk keperluan prediksi maupun untuk keperluan pengujian hipotesis. Kegiatan ini dilakukan melalui uji normalitas data. Pengujian normalitas regresi Y atas  $X_1$ ,  $X_2$  dimaksudkan untuk menguji apakah populasi berdistribusi normal atau tidak. Ketentuan pengujiannya adalah data berdistribusi normal jika  $H_0$  diterima dan tidak berdistribusi normal jika  $H_0$  ditolak.

$H_0$  : data berasal dari populasi berdistribusi normal

$H_1$  : data berasal dari populasi tidak berdistribusi normal

Pengujian persyaratan normalitas galat taksiran variabel terikat terhadap variabel bebas dilakukan dengan menggunakan uji Kolmogorov Smirnov.

$H_0$  diterima, jika nilai asymp sig 2 tailed  $> 0,05$

$H_0$  ditolak, jika nilai asymp sig 2 tailed  $< 0,05$

Uji Kolmogorov Smirnov yang dilakukan dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 18 Tabel uji normalitas data**

		One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Otonomi Pengelolaan Anggaran	Budaya Kerja	Kinerja
N		92	92	92
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	3.4495	3.1892	3.4898
	Std. Deviation	.48458	.40865	.41577
Most Extreme Differences	Absolute	.074	.074	.106
	Positive	.045	.074	.076
	Negative	-.074	-.050	-.106
Kolmogorov-Smirnov Z		.711	.708	1.016
Asymp. Sig. (2-tailed)		.693	.697	.254

a. Test distribution is Normal.

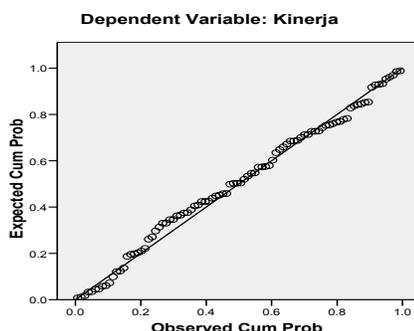
b. Calculated from data.

Sumber : Lampiran 6

Dari hasil pengolahan data tersebut, dapat dilihat bahwa asymp sig 2 tailed untuk variabel Otonomi pengelolaan anggaran adalah sebesar 0,693, untuk variabel budaya kerja adalah sebesar 0,697 dan variabel kinerja adalah 0,254. Karena semua nilai asymp sig 2 tailed lebih besar dari 0,05, maka dapat disimpulkan data berasal dari populasi yang berdistribusi normal (Lampiran 6)

Uji normalitas juga dapat dilihat dari grafik p-plot. Dikatakan normal, jika data berada disekitar garis lurus. Grafik uji normalitas adalah sebagai berikut :

**Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual**



Sumber : Lampiran 7

**Gambar 10. Uji normalitas data**

#### 4.2.3.2 Uji multikolinearitas

Multikolinearitas (kolinearitas ganda) berarti adanya hubungan linear yang sempurna di antara variabel-variabel bebas dalam model regresi. Korelasi yang kuat antar variabel bebas menunjukkan adanya multikolinearitas. Jika terdapat korelasi yang sempurna di antara variabel bebas, maka konsekuensinya adalah koefisien-koefisien regresi menjadi tidak dapat ditaksir, nilai standart error setiap regresi menjadi tidak terhingga.

Gejala multikolinearitas ini dapat dilihat dideteksi dari nilai *tolerance* atau nilai VIF (*Variance Inflation Factor*). Kedua ukuran ini menunjukkan variabel bebas maka yang dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. *Tolerance* mengukur variabilitas variabel bebas yang terpilih yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Jadi nilai *tolerance* yang rendah sama dengan nilai VIF yang tinggi (Karena  $VIF = 1/tolerance$ ), yang menunjukkan adanya kolinieritas yang tinggi. Adanya multikolinearitas dapat dilihat dari nilai *tolerance* yang lebih dari 0.1 atau VIF yang kurang dari 10.

Pengujian multikolinearitas memberikan hasil seperti ditunjukkan dalam tabel berikut ini :

**Tabel.19. Hasil uji multikolinearitas**

Variabel	Tolerance	VIF	Interpretasi
Otonomi Pengelolaan	0,965	1,036	Tidak ada multikolinearitas
Anggaran Budaya Kerja	0,965	1,036	Tidak ada multikolinearitas

Sumber : Lampiran 7

Tabel diatas menunjukkan nilai *tolerance* yang lebih besar dari 0.1 atau nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) kurang dari 10. Hal ini berarti bahwa variabel-variabel bebas dalam penelitian tidak terdapat gejala multikolinearitas

#### 4.2.2.2.3. Uji heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas berarti bahwa variasi residual tidak sama untuk semua pengamatan. Asumsi tentang heteroskedastisitas ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah variasi nilai *absolut residual* berbeda atau sama untuk semua pengamatan. Konsekuensi akibat terjadinya heteroskedastisitas adalah bahwa penaksir menjadi tidak efisien baik dalam sampel kecil maupun besar.

Uji asumsi tidak terjadi heteroskedastisitas dalam penelitian ini dilakukan melalui bantuan program SPSS versi 15,0 yang hasilnya sebagai berikut

**Tabel 20**  
**Rangkuman Hasil Uji Heteroskedastisitas**

Variabel	$\alpha ; n$	Harga t		Keterangan
		t hitung	Nilai Sig.	
X1Y	0,05; 68	5,095	0,000	Homokedastisitas
X2Y	0,05; 68	2,312	0,023	Homokedastisitas

Sumber : Lampiran 7

Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan, diperoleh nilai signifikansi untuk pengaruh otonomi pengelolaan anggaran terhadap kinerja sebesar 0,000. Nilai signifikansi pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 0,023. Terlihat bahwa nilai signifikansi kedua persamaan mempunyai nilai lebih kecil dari 0,05. Berdasarkan perhitungan tersebut persamaan regresi adalah homokedastisitas yang berarti model linear yang dipilih adalah sesuai.

### 4.2.3. Uji Regresi Linear Berganda

#### 4.2.3.1. Koefisien Regresi Ganda

Model estimasi yang digunakan dalam analisis ini yaitu model regresi linear berganda, dapat dinyatakan sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Dimana :

Y adalah Kinerja Pegawai

$X_1$  adalah Otonomi Pengelolaan Anggaran

$X_2$  adalah budaya kerja

a adalah konstanta

$b_1, b_2$  adalah koefisien regresi

Dari model di atas akan dapat diketahui sampai seberapa besar kedua variabel bebas berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 21 Koefisien regresi ganda**

		Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.442	.361		3.990	.000		
	Otonomi Pengelolaan Anggaran	.396	.078	.462	5.095	.000	.965	1.036
	Budaya Kerja	.213	.092	.210	2.312	.023	.965	1.036

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Lampiran 7

Sehingga persamaan regresinya adalah  $Y = 1,442 + 0,396 (X_1) + 0,213 (X_2)$

Dimana

Y = Variabel terikat Kinerja pegawai

$X_1$  = Variabel otonomi pengelolaan anggaran

$X_2$  = Variabel budaya kerja

$b_1, b_2$  = koefisien regresi  $X_1, X_2$

a = konstanta nilai Y

Persamaan ini berarti :

$a_1 = 0,396$  berarti menyatakan bahwa setiap penambahan (karena tanda +) 1 skor otonomi pengelolaan anggaran akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,396 dengan anggapan variabel budaya kerja adalah konstan..

$a_2 = 0,213$  berarti menyatakan bahwa setiap penambahan (karena tanda +) 1 skor budaya kerja akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar

0,213 dengan anggapan variabel otonomi pengelolaan anggaran adalah konstan

Sedangkankan nilai beta koefisien untuk  $X_1$  sebesar 0,462 dan  $X_2$  sebesar 0,210. Hal ini menginformasikan bahwa  $X_1$  (otonomi pengelolaan anggaran) memiliki pengaruh lebih kuat dibandingkan dengan  $X_2$  (budaya kerja). Hasil regresi ini memberikan suatu kesimpulan bahwa kebebasan dalam pengelolaan anggaran telah memberikan pengaruh yang besar terhadap peningkatan kinerja pegawai kelurahan. Sebab kebebasan yang di miliki dalam menyusun anggaran telah memacu semangat kreativitas dalam bekerja pada pegawai kelurahan.

#### 4.2.3.2. Pengujian melalui Uji t

Uji t digunakan untuk menguji pengaruh secara individual otonomi pengelolaan anggaran, budaya budaya kerja terhadap kinerja pegawai. Perhitungan uji t dilakukan dengan bantuan program aplikasi statistik SPSS for Windows versi 15,0 yang hasilnya sebagai berikut:

**Tabel 22 Rangkuman Hasil Uji t**

Variabel	Harga $t_{hitung}$	Sig.	Keterangan
$X_1$ Y	5,095	0,000	Signifikan
$X_2$ Y	2,312	0,023	Signifikan

Perhitungan selengkapnya dapat dilihat pada lampiran 7

Hipotesis :

Ho :  $t_1 = t_1 = 0$  Secara individual (parsial) variabel bebas(X) tidak berpengaruh terhadap variabel terikat (Y)

H1 :  $t_1 \neq t_1 \neq 0$  Secara individual (parsial) variabel bebas(X) berpengaruh terhadap variabel terikat (Y)

Pengambilan kesimpulan berdasarkan perbedaan antara nilai  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$ . Sehingga kriterianya adalah sebagai berikut :

Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka kesimpulan Ho ditolak (terima H1)

Jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$  maka kesimpulan  $H_0$  diterima (tolak  $H_1$ )

Keputusan berdasarkan probabilitas jika  $t_{hitung}$  menggunakan SPSS adalah

Bila probabilitas sig. > dari 0,05 maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima

Bila probabilitas sig. < dari 0,05 maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak

#### 4.2.3.3. Uji F

Uji F dilakukan untuk melihat pengaruh variabel-variabel independen secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel dependen. Pengujian dilakukan dengan membandingkan F hitung dengan F tabel atau membandingkan nilai probabilitas uji F dengan 0,05. Hasil perhitungan dengan SPSS diperoleh angka sebagai berikut :

**Tabel 23 Tabel ANOVA**

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.616	2	2.308	18.480	.000 <sup>a</sup>
	Residual	11.115	89	.125		
	Total	15.731	91			

a. Predictors: (Constant), Budaya Kerja, Otonomi Pengelolaan Anggaran

b. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Lampiran 7

Dari tabel hasil analisis data dengan menggunakan regresi linear berganda terhadap variabel-variabel bebas yang meliputi (X1) dan (X2) terhadap variabel terikat (Kinerja Pegawai) diperoleh nilai  $F_{hitung}$  sebesar 18,480. Nilai F tabel diperoleh sebesar 3,15. Selanjutnya nilai Signifikansi nilai  $F_{hitung}$  Adalah 0,000. Karena nilai F hitung lebih besar dari F tabel dan nilai signifikansinya lebih kecil dibandingkan dengan nilai 0,05. Dengan demikian  $H_1$  diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel bebas secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (Kinerja Pegawai).

#### 4.2.3.4. Koefisien Determinasi ( $R^2$ / $S_{adjusted}$ $R^2$ )

Nilai  $R^2$  mempunyai interval antara 0 sampai 1. Semakin besar nilai  $R^2$  (semakin mendekati 1) maka semakin baik hasil untuk model regresi tersebut. Sebaliknya semakin mendekati angka 0, maka variabel independen secara keseluruhan tidak menjelaskan variabel dependen. rhitungan korelasi ganda antara variabel  $X_1$  dan variabel  $X_2$  dengan variabel Y menghasilkan koefisien korelasi adalah sebagai berikut :

**Tabel 24 Rangkuman korelasi jamak antara  $X_1$   $X_2$  dengan Y**

Model Summary										
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.542 <sup>a</sup>	.293	.278	.35339	.293	18.480	2	89	.000	1.706

a. Predictors: (Constant), Budaya Kerja, Otonomi Pengelolaan Anggaran

b. Dependent Variable: Kinerja

Tabel di atas menunjukkan besarnya korelasi (R), koefisien determinasi (R) dan koefisien determinasi yang disesuaikan ( $Adjusted R^2$ ) dan standar error. Uraian masing-masing adalah sebagai berikut:

Koefisien korelasi Ganda ( $R^2$ ) adalah sebesar 0,542 menunjukkan bahwa kedua variabel bebas yaitu otonomi pengelolaan anggaran dan budaya kerja) mempunyai korelasi yang sedang dengan kinerja pegawai.

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,293 (29,30 %) dan koefisien adjusted  $R^2$  adalah sebesar 0,278 (27,80 %) yang artinya variansi dari variabel kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh kedua variabel bebas. Sedangkan sisanya sebesar 100 % - 27,80 % atau 72,20 % dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian yang tidak diteliti.

Standar error of estimate (SEE) yang diperoleh sebesar 0,353 artinya semakin kecil nilai SEE, maka akan semakin tepat dalam memprediksi model regresi.

## **4.2 Pembahasan Hasil Penelitian**

### **4.2.1 Secara parsial Otonomi Pengelolaan Anggaran dan budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Kelurahan di lingkungan Kecamatan Cengkareng**

Hasil analisis statistik deskriptif dengan menggunakan analisis linier diperoleh hasil uji t untuk pengaruh antara variabel Otonomi Pengelolaan Anggaran terhadap kinerja pegawai Kantor Kelurahan di lingkungan Kecamatan Cengkareng adalah sebesar 5,095 dan nilai signifikansi 0,000. Karena nilai t hitung > tabel 2,66 dan nilai signifikansi yang diperoleh dibawah 0,05, maka dapat disimpulkan terdapat pengaruh Otonomi Pengelolaan Anggaran terhadap kinerja pegawai Kantor Kelurahan di lingkungan Kecamatan Cengkareng. Penelitian ini membuktikan bahwa Otonomi Pengelolaan Anggaran yang baik mempengaruhi secara signifikan kinerja pegawai. Sedangkan hasil analisis statistik deskriptif dengan menggunakan analisis linier diperoleh hasil uji t untuk pengaruh antara variabel budaya kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Kelurahan di lingkungan Kecamatan Cengkareng diperoleh nilai 2,312 dan nilai signifikansi 0,023. Karena nilai t hitung > tabel 2,66 dan nilai signifikansi yang diperoleh dibawah 0,05, maka dapat disimpulkan terdapat pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Kelurahan di lingkungan Kecamatan Cengkareng. Penelitian ini membuktikan bahwa budaya kerja yang mendukung dan kondusif terhadap kerja pegawai mempengaruhi secara signifikan bagi kinerja pegawai

#### 4.2.2 Secara simultan Otonomi Pengelolaan Anggaran dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Kelurahan di lingkungan Kecamatan Cengkareng

Untuk mengetahui tingkat signifikansi pengaruh semua variabel secara simultan terhadap kinerja pegawai Kantor Kelurahan di lingkungan Kecamatan Cengkareng, maka hasil analisis data dengan menggunakan regresi linear berganda diperoleh  $F_{hitung}$  yang diperoleh harus terlebih dahulu dibandingkan dengan nilai  $F_{tabel}(3,15)$ . Diketahui nilai  $F_{hitung}$  yang diperoleh sebesar 18,480 dengan signifikansi 0.000, pada tingkat kepercayaan 95% dengan *degree of freedom* (df) = 100 dan nilai p-value (sig) sebesar 0.000. Hal ini berarti semua variabel bebas yang terdiri dari otonomi pengelolaan anggaran dan budaya kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Kelurahan di lingkungan Kecamatan Cengkareng.

Berdasarkan hasil perhitungan nilai konstanta (a) dan koefisien regresi (b) sebagaimana yang terlihat pada tabel di atas, maka dapat disusun persamaan regresi sebagai berikut:  $Y = 1,442 + 0,396 (X_1) + 0,213 (X_2)$ . Dari persamaan tersebut dapat ditarik kesimpulan variabel otonomi pengelolaan anggaran dan budaya kerja memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan persamaan diatas, nilai konstanta sebesar 1,442 memberikan makna pada saat  $X_1 = X_2 = 0$ , maka Y sebesar 1,442. Artinya tanpa adanya otonomi pengelolaan anggaran dan budaya kerja, maka kinerja pegawai Kantor Kelurahan di lingkungan Kecamatan Cengkareng pada dasarnya sudah terwujud. Apabila dilihat atau dilakukan penambahan otonomi pengelolaan anggaran sebesar 1 satuan maka akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,396 satuan. Demikian juga pada budaya kerja sebesar 0,213 akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,213 satuan.

Koefisien korelasi Ganda ( $R^2$ ) adalah sebesar 0,542 menunjukkan bahwa kedua variabel bebas yaitu otonomi pengelolaan anggaran dan budaya kerja mempunyai korelasi yang sedang dengan kinerja pegawai.

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,293 (29,30 %) dan koefisien adjusted  $R^2$  adalah sebesar 0,278 (27,80%) yang artinya variansi dari variabel kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh kedua variabel bebas. Sedangkan sisanya sebesar 100 % - 27,80 % atau 72,20 % dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian yang tidak diteliti.

#### **4.2.3 Terdapat faktor yang paling dominan mempengaruhi kinerja pegawai Kantor Kelurahan di lingkungan Kecamatan Cengkareng**

Untuk mengetahui variable yang memiliki pengaruh dominan, dapat dilihat dari perhitungan koefisien beta regresinya. Model estimasi yang digunakan dalam analisis ini yaitu model regresi linear berganda adalah  $Y = 1,442 + 0,396X_1 + 0,213 X_2$ . Berdasarkan perhitungan di atas, maka dapat dilihat perhitungan koefisien beta regresi masing-masing variabel adalah:

**Tabel.25 Rangkuman perhitungan beta koefisien**

Variabel	Koefisien regresi
Otonomi pengelolaan anggaran ( $X_1$ )	0,462
Budaya kerja ( $X_2$ )	0,210

Sumber : Lampiran Diolah

Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa di antara kedua variable bebas, maka variabel yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap kinerja pegawai (Y) adalah otonomi pengelolaan anggaran karena memiliki nilai koefisien beta 0,462 lebih tinggi dari budaya kerja yang hanya sebesar 0,210.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

Dengan menggunakan 6 (enam) Kelurahan sebagai sample penelitian dan sesuai hasil pembahasan dalam Bab IV, maka dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa Otonomi Pengelolaan Anggaran dan Budaya Kerja sangat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai Kelurahan.

Yang dimaksud Otonomi Pengelolaan Anggaran adalah kewenangan dalam perencanaan, pengelolaan dan pelaksanaan penggunaan anggaran (APBD), yang dialokasikan untuk Kelurahan berupa Dokumen Pengelolaan Anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah (DPA-SKPD).

Budaya Kerja adalah orientasi bersama yang mengendalikan suatu unit kerja secara bersama-sama dan memberikan pada sistem kerja tersebut suatu identitas yang berbeda dari sistem yang lain.

Dengan demikian karena adanya kewenangan dalam Pengelolaan Anggaran telah menciptakan orientasi bersama untuk memacu kinerja pegawai.

#### **5.2 Saran**

1. Dimana hal diatas untuk memacu kinerja pegawai, maka disarankan untuk melaksanakan diklat khususnya dibidang perencanaan dan pelaksanaan anggaran (pengelolaan anggaran) agar tercapai pembangunan.
2. Perlu diciptakan mulai penyusunan anggaran yang mengikutsertakan peran serta masyarakat (melalui Musrenbang).

### DAFTAR PUSTAKA

- As'ad, Mohammad 1998, *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberty
- Bryant, Coralie and White, Louise G, 1987. *Manajemen Pembangunan untuk Negara Berkembang*, Diterjemahkan Rusyanto L. Simatupang, edisi revisi Jakarta: LP3ES.
- Carrel, Michael R., Daniel F. Jennings dan Christina Heavrin, J. D., 2002. *Fundamentals of Organizational Behavior*, New Jersey: Prentice-Hall.
- Daniel, Caiden, 1982, *Quality of Work Life In Action Managing For Effectiveness*. Ed 3<sup>th</sup> New York : American Management Association
- Dessler, Gary, 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Bahasa Indonesia, Jilid 1 dan 2, PT Prenhalindo, Jakarta.
- Donnelly, James H., James L. Gibson dan John M. Ivansevich. 2001. *Organisasi: Perilaku, Struktur dan Proses* terjemahan Djakarsih Jakarta: Erlangga
- Gordon, Judith R. 2000. *Organizational Behaviour: A Diagnostic Approach*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hoy, Wayne K. dan Cecil G. Miskel, 2003. *Educational Administration. Theory, Research and Practice*. New York : Mc.Graw-Hill., Inc.
- Kasmiran Wuryo S, 2000, *Evaluasi Kinerja*, Universitas Satyagama, Jakarta.
- Keban Kusuma, *Administrasi Publik*, 2004, Jakarta: Galaxy Puspa Mega
- Koesoemahatmadja, 1999, *Administrasi dan Ketatanegaraan*, Edisi terbaru, Semarang: Medya Wiyata.
- Koswara, Muhammad, 2001, *Metodologi Ilmu Pemerintahan*, Jakarta: Rineka Cipta
- Moorhead, Gregory dan Ricky W Griffin. 1999. *Organizational Behavior, Managing people and organization*, New Delhi : AITBS Publishers & Distributors
- Munandar, Aris, 2001, *Pembangunan Politik, Situasi Global dan Hak Asasi Manusia*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Newstrom, John W. dan Keith Davis, 2001. *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. New York : The Mc.Graw-Hill Companies.

Rondinelli, Dennis. A, 1988. *Proyek Pembangunan Sebagai Manajemen Terpadu Pendekatan Adaptif Terhadap Administrasi Pembangunan*, Diterjemahkan Sahat Simamora, Bumi Aksara, Jakarta

Said Zainal Abidin, 2002, *Administrasi Publik*, Jakarta: Utama Makmur

Secaran, 2006, *Metode Riset Sosial*. Erlangga, Jakarta

Shafritz, Barry A Stein, Ronald, 1991, *Personnel Administration In Education A Management Approach*, 8<sup>th</sup> Ed , New Jersey : Prentice Hall, Inc

Schermerhorn Jr, John R., James G. Hunt dan Richard N. Osborn, 1999. *Basic Organizational Behavior*, New York : John Wiley & Sons Inc

Srygley, Chaizi, 2004, *Public policy*, Gulf Publishing Company

Sugiyono, 2005, *Metode Penelitian Bisnis*, cetakan ke 8, Alfabeta Bandung

Suharsimi Arikunto, 2004, *Prosedur Penelitian*, Penerbit Rinerka Cipta Jakarta.

United Nations, 2000, *Handbook of Public Administration*, 2<sup>nd</sup> ed, Oxford and IBH, New York.

Vecchio, Robert. P. 1999. *Organizational Behavior*, new edition, New York: The Dryden Press

### **Peraturan-Peraturan**

Undang- Undang R.I Nomor 32 dan 33 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah dan Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 58 tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah, Penerbit CV.Eko Jaya, Jakarta, 2006.

Keputusan Gubernur Propinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta Nomor 822 tahun 2007 Tentang Penetapan Kuasa penggunaan Anggaran (KPA) pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di Lingkungan Pemerintah Propinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta

Keputusan Gubernur Propinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta Nomor 108 Tahun 2003 tentang Tata Cara Pelaksanaan APBD Propinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta

Keputusan Gubernur Propinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta Nomor 44 tahun 2002 Tentang Organisasi Dan Tata Cara Pemerintah Kelurahan Dan Kecamatan di Propinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta

Instruksi Gubernur Propinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta Nomor 83 tahun 2006 tentang Pelaksanaan Dokumen Anggaran Satuan Kerja (DASK) Kecamatan dan Kelurahan Pemerintah Propinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta

Himpunan Peraturan Tentang pengelolaan Keuangan, Penerbit Biro Keuangan, Pemerintah provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta.

Himpunan Peraturan Peundang-undangan Keuangan Negara, Penerbit Fokus Media, 2006

## **RIWAYAT HIDUP**

Suci Handayani dilahirkan di Rembang, Jawa Tengah pada tanggal 11 Juli 1967 dari ayah Soewarsono (Alm), Ibu Roekarsih, terlahir sebagai anak ke 4 dari 6 bersaudara.

Sekolah Dasar diselesaikan pada tahun 1980 di SD Negeri Rembang Jawa Tengah, sedangkan Sekolah Menengah Pertama diselesaikan pada tahun 1983 di SMP Negeri I Rembang Jawa Tengah, Sekolah Menengah Atas Negeri I Rembang Jawa Tengah diselesaikan pada tahun 1986.

Pada tahun 1987 masuk Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Jaya Negara Malang (STIEKN) selesai pada tahun 1992.

Pada tahun 1993-1999 mulai bekerja di Kantor Walikotamadya Jakarta Barat di Bagian Tata Pemerintahan, tahun 1999 – 2002 Staf pada Bagian Keuangan, tahun 2002 – 2004 menjabat sebagai Kepala Subbag. Pembukuan bagian Keuangan Kantor Walikotamadya Jakarta Barat, tahun 2004 – 2006 menjabat sebagai Lurah Duri Kosambi Kecamatan Cengkareng Kotamadya Jakarta Barat, tahun 2006 – sekarang menjabat sebagai Lurah Cengkareng Timur Kecamatan Cengkareng Kotamadya Jakarta Barat.

Lampiran 1  
Angket Penelitian

Jakarta,.....Juli 2007

Kepada Yth.  
Bapak/Ibu/Sdr.....  
Di Tempat

Dengan hormat,

Sehubungan dengan penyelesaian tugas akhir penulis, yang berjudul **“PENGARUH OTONOMI PENGELOLAAN ANGGARAN DAN BUDAYA KERJA TERHADAP PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI KELURAHAN”**, bersama ini dengan segala kerendahan hati memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi angket penelitian ini.

Kuesioner ini merupakan hasil karya yang dibuat sendiri oleh penulis berdasarkan pengamatan dan kajian literatur atau buku-buku yang mendukung judul penelitian ini.

Adapun maksud diadakannya penelitian dalam rangka penulisan tesis, untuk memenuhi persyaratan memperoleh derajat S-2 Program Studi Magister Administrasi Publik (MAP) Program Pascasarjana Universitas Indonusa Esa Unggul

Kesediaan Bapak/Ibu dalam pengisian angket ini akan sangat membantu dalam mempercepat penyelesaian penulisan tesis ini

Atas perhatian dan partisipasi dari Bapak/Ibu sekalian, penulis mengucapkan banyak terima kasih.

Hormat Penulis

SUCI HANDAYANI

## KUESIONER PENELITIAN

*No. Responden:* .....

### PETUNJUK PENGISIAN:

1. Sebelum diisi mohon dibaca seluruh isi kuesioner ini sehingga Bapak/Ibu memiliki gambaran yang jelas mengenai permasalahan yang ditanyakan.
2. Berilah tanda silang ( x ) pada pilihan jawaban yang dianggap paling sesuai.
3. Jawaban diharapkan sejujurnya sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu.
4. Jawaban Bapak/Ibu hanya akan digunakan dalam rangka pengumpulan data untuk studi sehingga kerahasiaan diri responden terjamin.

### I. Data Responden

Jenis kelamin : L/P (lingkari salah satu)

Usia : a. < 30 th  
 b. 31 thn – 40 thn  
 c. 41 thn – 50 thn  
 d. 51 thn – 60 thn  
 e. > 60 thn

Pendidikan : a. SD – SMP  
 B. SLTA – D3  
 C. S1  
 d. Pascasarjana  
 e. Lainnya, sebutkan .....

Golongan/Grade :  
 a. Golongan II  
 b. Golongan III  
 c. Golongan IV  
 d. lainnya

Masa Kerja:

- a. Kurang dari 5 Tahun,-
- b. 5 Tahun – 10 Tahun
- c. 10 Th 1 bln – 15 Tahun
- d. 15 Thn 1 bln – 20 Thn
- e. Lebih dari 20 Tahun

## II Angket

### PETUNJUK PENGISIAN :

1. Sebelum diisi mohon dibaca seluruh isi kuesioner ini sehingga anda memiliki gambaran yang jelas mengenai permasalahan yang ditanyakan.
2. Berilah tanda silang ( x ) pada pilihan jawaban anda yang dianggap paling sesuai.
3. Karena jawaban diharapkan sesuai dengan pendapat responden, maka tidak ada jawaban yang dianggap benar atau salah.
4. Jawaban responden hanya akan digunakan dalam rangka pengumpulan data untuk studi sehingga kerahasiaan diri responden terjamin.

### Keterangan:

**STS: Sangat tidak setuju**

**TS : Tidak setuju**

**RR : Ragu-ragu**

**S : Setuju.**

**SS : Sangat Setuju**

### I. VARIABEL KINERJA

No	Pernyataan	STS	TS	RR	S	SS
1.	Segala bentuk kegiatan/pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya sudah terjadwal dengan baik					
2.	Saya mengeluarkan segala daya upaya yang dimiliki pada saat penyelesaian tugas					
3.	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan rutin tepat waktu.					
4.	Saat memulai pekerjaan saya bekerja sudah tepat waktu					
5.	Dalam satu bulan saya menyelesaikan dalam jumlah yang lebih banyak dibandingkan dengan teman-teman yang lain					
6.	Hasil kerja saya dijadikan contoh oleh sesama rekan kerja					
7.	Hasil kerja saya sudah mencapai standar mutu dan dengan jumlah yang telah ditetapkan					
8.	Dalam menjalankan pekerjaan, saya menggunakan ide-ide terbaru yang sifatnya membangun ke arah yang lebih baik					
9.	Saya dapat mengerjakan beberapa pekerjaan sekaligus					

10.	Saya menggunakan waktu kerja seefektif mungkin					
11.	Hasil kerja saya sesuai dengan yang diharapkan					
12.	Hasil kerja saya memuaskan berbagai pihak yang terlibat didalamnya					
13.	Saya menyelesaikan tugas sesuai dengan batas waktu yang ditentukan					
14.	Kreativitas dan inisiatif yang tinggi perlu dilakukan terhadap pekerjaan yang dijalankan saat ini					
15.	Dalam mengerjakan pekerjaan/mengajar saya mengeluarkan segala daya dan upaya yang dimiliki dan selalu mencari yang terbaik					

## II. VARIABEL OTONOMI PENGELOLAAN ANGGARAN

No	Pernyataan	STS	TS	RR	S	SS
1.	Saya melihat penyusunan Rencana Anggaran Satuan Kerja (RASK) selama ini berjalan dengan baik					
2.	Pada saat penyusunan RASK semua unsur yang terlibat didalamnya belum maksimal					
3.	Pegawai yang terlibat didalam penyusunan RASK telah menjalankan tugasnya dengan sebaik-baiknya.					
4.	Kemampuan pegawai dalam Penyusunan Rencana Anggaran Satuan Kerja sudah tidak diragukan lagi					
5.	Sistem koordinasi dalam Penyusunan Rencana Anggaran Satuan Kerja (RASK) dilakukan dengan penuh tanggung jawab					
6.	Pelatihan dalam hal Dokumen RASK telah dilakukan secara periodik					
7.	Pelatihan untuk Dokumen RASK sangat bermanfaat bagi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya					
8.	Pegawai yang bekerja berhubungan dengan dokumen telah memelihara dan menata dokumen RASK dengan baik					
9.	Adanya otonomi didalam hal Dokumen RASK membuat saya merasa puas dalam bekerja					
10.	Bimbingan teknis terhadap penggunaan anggaran Kecamatan dan Kelurahan hendaknya secara kontinyu diadakan dan dilakukan secara berkala					
11.	Bimbingan yang diberikan selama ini sudah mencapai sasaran yang diharapkan					
12.	Pegawai yang bertugas dalam melakukan bimbingan teknis telah memiliki pengetahuan dan pengalaman yang cukup baik					
13.	Adanya konsep otonomi daerah dalam hal pengelolaan anggaran membuat saya bergairah dan semangat dalam bekerja					
14.	Pengawasan dalam otomomi peneglolaan anggaran yang diselenggarakan selama ini masih harus terus ditingkatkan					
15.	Pengawasan dilakukan untuk mengantisipasi adanya penyelewengan dan akuntansi bagi para bendahara ditingkat kelurahan dan kecamatan telah dijalankan secara maksimal					

### III. VARIABEL BUDAYA KERJA

No	Pernyataan	STS	TS	RR	S	SS
1.	Pengetahuan dan kepandaian yang dimiliki setiap pegawai sudah sesuai dengan bidang pekerjaannya masing-masing					
2.	Proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh setiap pegawai telah melalui pertimbangan dan pemikiran yang matang					
3.	Pedoman dan petunjuk dalam pelaksanaan tugas sehari-hari telah disosialisasikan dengan baik					
4.	Norma-norma yang berlaku di kantor saya sudah dijalankan dengan baik					
5.	Patuh dan taat terhadap setiap ketentuan yang berlaku merupakan wujud dari rasa tanggung jawab saya terhadap pekerjaan.					
6.	Lingkungan kerja yang didukung dengan <i>lay out</i> fisik di kantor saya sudah baik					
7.	Sarana dan prasarana dalam bekerja yang menjadi alat dalam mencapai tujuan sudah memadai					
8.	Dalam bekerja saya mengatur rencana secara cermat untuk mencapai target kerja saya					
9.	Segala bentuk perselisihan dan pertentangan dalam bekerja saya hindari.					
10.	Hubungan antar sesama pegawai berlangsung hangat dan penuh kekeluargaan					
11.	Adanya keragaman dan kemajemukan dari setiap individu pegawai baik perbedaan etnis maupun agama bukan menjadi penghalang didalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan					
12.	Usaha untuk memperlihatkan keunggulan masing-masing secara positif antar pegawai dalam bekerja memicu saya untuk terus berprestasi					
13.	Tingkah laku dan cara berbuat dalam bekerja sehari-hari dari rekan rekan kerja saya menunjukkan adanya semangat yang tinggi					
14.	Dalam melaksanakan pekerjaan saya sebagai pegawai sangat giat dan berusaha lebih dinamis dan menunjukkan produktivitas saya					
15.	Rajin dan bersungguh-sungguh dalam bekerja merupakan tujuan utama saya dalam bekerja					

**LAMPIRAN 2 SEBARAN DATA UJI COBA**

**Lampiran 2.1. Sebaran Data Variabel Y Kinerja**

Resp.	Nomor Butir															TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1	3	2	2	2	2	2	5	4	5	4	5	4	5	4	3	52
2	3	3	4	3	2	3	4	3	4	3	2	3	4	4	4	49
3	4	3	4	3	3	3	5	3	4	3	4	4	5	4	3	55
4	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	5	3	39
5	3	3	4	3	4	5	4	3	3	3	3	4	4	5	4	55
6	3	3	1	3	1	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	35
7	3	3	2	2	2	3	3	3	4	3	2	3	4	3	2	42
8	3	3	2	2	2	3	4	3	3	3	2	3	2	3	2	40
9	3	2	4	2	2	2	5	5	3	4	5	3	4	5	4	53
10	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	51
11	1	3	3	3	3	3	4	2	3	2	2	3	3	3	3	41
12	3	3	2	3	4	4	5	4	4	3	4	4	3	4	5	55
13	3	4	3	4	3	2	4	4	3	4	2	5	4	5	3	53
14	4	3	4	2	4	4	4	3	4	5	4	3	4	4	4	56
15	2	1	2	2	2	4	3	5	5	5	3	4	3	5	5	51
16	3	2	2	2	2	2	5	4	5	4	5	4	5	4	3	52
17	3	3	4	3	2	3	4	3	4	3	2	3	4	4	4	49
18	4	3	4	4	2	3	4	3	4	3	2	3	5	3	3	50
19	3	3	4	2	4	3	2	3	3	2	3	3	5	5	4	49
20	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	4	42
21	4	3	4	2	4	3	4	4	4	3	5	5	4	4	5	58
22	4	2	3	3	3	2	3	4	3	2	3	2	3	4	3	44
23	2	3	3	4	3	2	3	4	3	4	3	3	3	4	3	47
24	3	4	5	4	4	4	5	4	3	4	3	4	2	4	3	56
25										3	4	4	3	4	4	58

	4	3	4	5	4	5	4	3	4							
26	3	3	2	3	2	2	5	4	2	3	4	3	4	3	4	47
27	4	5	3	4	4	4	3	4	2	4	3	4	3	4	5	56
28	2	3	4	2	2	3	2	3	2	3	3	3	4	3	4	43
29	3	3	4	3	3	3	2	3	4	3	4	4	2	4	3	48
30	2	4	4	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	42

**Lampiran 2.2. Sebaran Data Variabel X1(pengelolaan anggaran)**

Resp.	Nomor Butir Soal															Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1	4	4	3	3	3	2	3	2	4	3	4	2	4	3	4	48
2	3	2	3	2	3	4	3	2	2	3	2	2	3	4	3	41
3	3	4	3	4	5	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	54
4	3	3	4	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	38
5	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	38
6	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2	3	38
7	3	4	2	4	4	3	2	2	2	2	3	4	5	4	3	47
8	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	2	50
9	3	3	4	3	4	4	4	3	2	3	4	4	2	3	4	50
10	3	2	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	51
11	3	3	4	3	4	3	2	3	3	2	3	3	4	3	4	47
12	4	4	5	4	2	2	3	2	2	4	3	2	3	2	3	45
13	4	3	4	2	2	3	2	3	2	3	4	3	2	3	4	44
14	3	5	4	3	4	3	4	3	4	2	4	3	4	3	2	51
15	3	4	3	2	3	4	3	4	3	2	3	4	4	4	3	49
16	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	5	3	3	4	56
17	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	52
18	3	2	3	3	3	3	2	3	4	3	2	2	3	3	3	42
19	4	4	5	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	56
20	4	3	4	3	3	3	4	3	2	3	4	4	4	3	2	49
21	2	3	2	3	4	3	4	3	2	5	4	3	4	3	2	47
22	3	5	4	4	4	5	4	3	4	3	4	4	4	4	4	59
23	4	4	5	4	5	4	3	4	2	4	2	3	4	2	3	53
24	3	4	3	2	3	2	3	4	3	4	3	4	3	4	2	47

25	4	3	4	4	4	3	4	2	3	3	4	3	4	2	4	51
26	2	4	3	2	3	4	3	2	3	4	3	2	3	4	3	45
27	3	4	3	4	3	2	3	4	5	4	3	2	4	3	4	51
28	2	4	3	2	3	3	3	3	4	3	2	2	3	2	3	42
29	3	4	3	5	4	4	4	4	4	5	4	3	4	3	4	58
30	2	2	2	4	3	2	3	4	3	2	3	4	3	4	3	44

Lampiran 2.3. Sebaran data Variabel X2 (Budaya Kerja)

Resp.	Nomor Butir Pernyataan															Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1	4	3	4	5	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	55
2	3	3	2	3	2	2	4	5	2	3	3	3	4	3	4	46
3	4	5	3	4	4	4	3	4	2	4	3	4	3	4	4	55
4	3	4	3	4	3	2	3	2	3	4	2	4	3	4	3	47
5	5	3	4	4	4	4	4	3	4	4	2	3	4	5	4	57
6	3	4	4	5	4	4	3	4	3	3	3	2	3	4	4	53
7	3	2	2	4	5	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	52
8	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	53
9	2	3	2	1	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	3	36
10	3	4	5	4	4	4	5	4	3	4	3	4	4	4	3	58
11	4	3	4	5	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	55
12	3	3	2	3	2	2	4	5	2	3	3	3	4	3	4	46
13	4	5	3	4	4	4	3	4	2	4	3	4	3	4	4	55
14	3	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	4	2	39
15	3	2	4	2	2	2	2	4	2	4	2	3	4	2	4	42
16	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	2	2	2	3	3	48
17	1	3	3	3	3	3	4	2	2	3	3	3	3	3	2	41
18	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	32
19	3	4	3	4	3	2	3	2	3	4	2	4	3	4	3	47
20	5	3	4	4	4	4	4	3	4	4	2	3	4	5	4	57
21	3	4	4	5	4	4	3	4	3	3	3	2	3	4	4	53
22	3	2	2	4	5	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	52
23	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	53
24	4	3	4	4	2	3	4	3	4	3	2	3	5	3	3	50

25	3	3	4	2	4	3	2	3	3	2	3	3	2	2	4	43
26	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	44
27	4	3	4	2	2	3	2	3	3	3	3	2	1	2	3	40
28	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	1	2	3	2	3	34
29	2	3	2	1	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	3	36
30	3	4	5	4	4	4	5	4	3	4	3	4	4	4	3	58

### LAMPIRAN 3

#### HASIL UJI COBA

#### 1. VARIABEL Otonomi Pengelolaan Anggaran (X1)

##### A. UJI VALIDITAS

		skor total
item1	Pearson Correlation	.303
	Sig. (2-tailed)	.103
	N	30
item2	Pearson Correlation	.619(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
item3	Pearson Correlation	.378(*)
	Sig. (2-tailed)	.040
	N	30
item4	Pearson Correlation	.697(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
item5	Pearson Correlation	.544(**)
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	30
item6	Pearson Correlation	.541(**)
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	30
item7	Pearson Correlation	.481(**)
	Sig. (2-tailed)	.007
	N	30
item8	Pearson Correlation	.566(**)
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	30
item9	Pearson Correlation	.397(*)
	Sig. (2-tailed)	.110
	N	30
item10	Pearson Correlation	.454(*)
	Sig. (2-tailed)	.012
	N	30
item11	Pearson Correlation	.550(**)
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	30
item12	Pearson Correlation	.535(**)

	Sig. (2-tailed)	.002
	N	30
item13	Pearson Correlation	.494(**)
	Sig. (2-tailed)	.006
	N	30
item14	Pearson Correlation	.416(*)
	Sig. (2-tailed)	.089
	N	30
item15	Pearson Correlation	.450(*)
	Sig. (2-tailed)	.058
	N	30
skor total	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	30

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

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

## B. UJI RELIABILITAS

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

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

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.758	.755	15

## Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
item1	3.1333	.62881	30
item2	3.4000	.89443	30
item3	3.4333	.85836	30
item4	3.2000	.88668	30
item5	3.3667	.76489	30
item6	3.2333	.81720	30
item7	3.1000	.66176	30
item8	3.0333	.80872	30
item9	3.0333	.85029	30
item10	3.1333	.89955	30
item11	3.2333	.72793	30
item12	3.1667	.87428	30
item13	3.3333	.75810	30
item14	3.1000	.75886	30
item15	3.2000	.71438	30

## Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3.207	3.033	3.433	.400	1.132	.016	15

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
item1	44.9667	30.861	.199	.705	.757
item2	44.7000	27.114	.508	.645	.729
item3	44.6667	29.678	.238	.769	.757
item4	44.9000	26.369	.603	.658	.719
item5	44.7333	28.478	.439	.499	.738
item6	44.8667	28.257	.428	.582	.738
item7	45.0000	29.448	.384	.692	.744
item8	45.0667	28.064	.458	.651	.736
item9	45.0667	30.478	.154	.613	.765
item10	44.9667	28.792	.315	.615	.750
item11	44.8667	28.602	.451	.668	.737
item12	44.9333	28.064	.412	.802	.740
item13	44.7667	28.944	.383	.694	.743
item14	45.0000	30.483	.189	.554	.760
item15	44.9000	30.300	.233	.570	.756

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
48.1000	32.645	5.71357	15

## 2. VARIABEL BUDAYA KERJA (X2)

### A. UJI VALIDITAS

		skor total
item1	Pearson Correlation	.594(**)
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	30
item2	Pearson Correlation	.398(*)
	Sig. (2-tailed)	.029
	N	30
item3	Pearson Correlation	.576(**)
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	30
item4	Pearson Correlation	.791(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
item5	Pearson Correlation	.720(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
item6	Pearson Correlation	.784(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
item7	Pearson Correlation	.632(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
item8	Pearson Correlation	.550(**)
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	30
item9	Pearson Correlation	.435(*)
	Sig. (2-tailed)	.016
	N	30
item10	Pearson Correlation	.688(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
item11	Pearson Correlation	.491(**)

	Sig. (2-tailed)	.006
	N	30
item12	Pearson Correlation	.510(**)
	Sig. (2-tailed)	.004
	N	30
item13	Pearson Correlation	.463(**)
	Sig. (2-tailed)	.010
	N	30
item14	Pearson Correlation	.843(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
item15	Pearson Correlation	.391(*)
	Sig. (2-tailed)	.033
	N	30
skor total	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	30

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

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

## B. UJI RELIABILITAS

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

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

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.871	.867	15

## Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
item1	3.1667	.83391	30
item2	3.2333	.77385	30
item3	3.2333	.97143	30
item4	3.3667	1.12903	30
item5	3.3000	.95231	30
item6	3.1333	.86037	30
item7	3.3000	.83666	30
item8	3.2667	.94443	30
item9	3.0000	.74278	30
item10	3.2333	.72793	30
item11	2.7000	.74971	30
item12	3.1000	.75886	30
item13	3.2000	.88668	30
item14	3.4000	.93218	30
item15	3.2667	.63968	30

## Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3.193	2.700	3.400	.700	1.259	.029	15

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
item1	44.7333	52.202	.517	.817	.864
item2	44.6667	54.989	.308	.489	.873
item3	44.6667	51.471	.482	.455	.866
item4	44.5333	46.671	.725	.693	.852
item5	44.6000	49.490	.652	.927	.857
item6	44.7667	49.495	.735	.856	.853
item7	44.6000	51.697	.559	.720	.862
item8	44.6333	52.033	.455	.662	.867
item9	44.9000	54.714	.351	.716	.871
item10	44.6667	51.954	.633	.650	.859
item11	45.2000	54.028	.412	.678	.868
item12	44.8000	53.752	.431	.765	.867
item13	44.7000	53.597	.365	.784	.871
item14	44.5000	47.914	.802	.871	.848
item15	44.6333	55.689	.317	.802	.871

## Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
47.9000	59.128	7.68945	15

## 3. VARIABEL KINERJA (Y)

**A. UJI VALIDITAS**

		skor total
item1	Pearson Correlation	.484(**)
	Sig. (2-tailed)	.007
	N	30
item2	Pearson Correlation	.151
	Sig. (2-tailed)	.426
	N	30
item3	Pearson Correlation	.499(**)
	Sig. (2-tailed)	.005
	N	30
item4	Pearson Correlation	.406(*)
	Sig. (2-tailed)	.276
	N	30
item5	Pearson Correlation	.654(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
item6	Pearson Correlation	.445(*)
	Sig. (2-tailed)	.014
	N	30
item7	Pearson Correlation	.507(**)
	Sig. (2-tailed)	.004
	N	30
item8	Pearson Correlation	.528(**)
	Sig. (2-tailed)	.003
	N	30
item9	Pearson Correlation	.480(**)
	Sig. (2-tailed)	.007
	N	30
item10	Pearson Correlation	.563(**)
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	30
item11	Pearson Correlation	.511(**)
	Sig. (2-tailed)	.004
	N	30
item12	Pearson Correlation	.761(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
item13	Pearson Correlation	.406(*)

	Sig. (2-tailed)	.100
	N	30
item14	Pearson Correlation	.544(**)
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	30
item15	Pearson Correlation	.532(**)
	Sig. (2-tailed)	.003
	N	30
skor total	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	30

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

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

## B. Uji Reliabilitas

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

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

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.758	.760	15

## Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
item1	3.0333	.71840	30
item2	2.9667	.76489	30
item3	3.1333	1.00801	30
item4	2.9333	.82768	30
item5	2.7667	.89763	30
item6	3.0667	.86834	30
item7	3.6667	.99424	30
item8	3.4000	.77013	30
item9	3.3667	.92786	30
item10	3.2333	.81720	30
item11	3.2000	.99655	30
item12	3.3333	.80230	30
item13	3.5333	.93710	30
item14	3.8000	.84690	30
item15	3.5000	.86103	30

## Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3.262	2.767	3.800	1.033	1.373	.084	15

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
item1	45.9000	35.266	.389	.366	.743
item2	45.9667	38.240	.029	.835	.771
item3	45.8000	33.821	.364	.350	.745
item4	46.0000	37.655	.075	.445	.769
item5	46.1667	32.557	.560	.757	.725
item6	45.8667	35.016	.324	.603	.748
item7	45.2667	33.789	.374	.358	.744
item8	45.5333	34.602	.431	.641	.739
item9	45.5667	34.392	.353	.678	.745
item10	45.7000	34.010	.464	.621	.736
item11	45.7333	33.720	.379	.645	.743
item12	45.6000	32.110	.698	.691	.715
item13	45.4000	36.386	.162	.466	.764
item14	45.1333	34.051	.438	.747	.738
item15	45.4333	34.116	.422	.425	.739

## Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
48.9333	39.099	6.25291	15

LAMPIRAN 4: SEBARAN DATA PENELITIAN

DATA VARIABEL Y (kinerja Pegawai)

NO. RESP	NOMOR ITEM														total	rata-rata
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14		
1	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	36	2,57
2	3	3	4	3	2	4	4	4	4	3	2	4	4	4	48	3,43
3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	50	3,57
4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	61	4,36
5	3	3	5	3	3	3	4	3	5	3	3	3	4	3	48	3,43
6	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	55	3,93
7	3	4	4	2	4	3	4	2	4	2	4	3	4	2	45	3,21
8	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	54	3,86
9	5	5	5	2	3	5	2	5	5	2	3	5	2	5	54	3,86
10	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	44	3,14
11	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	51	3,64
12	3	3	4	3	2	3	3	2	4	3	2	3	3	2	40	2,86
13	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	52	3,71
14	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	53	3,79
15	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	50	3,57
16	2	3	4	3	5	3	5	3	4	3	5	3	5	3	51	3,64
17	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	59	4,21
18	2	4	4	2	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	42	3,00
19	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4,00
20	2	4	2	3	4	5	3	4	2	3	4	5	3	4	48	3,43
21	2	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	51	3,64
22	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	49	3,50
23	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	49	3,50
24	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3	3	36	2,57
25	4	3	3	4	3	4	2	2	3	4	3	4	2	2	43	3,07
26	3	4	3	2	3	2	3	4	3	2	3	2	3	4	41	2,93
27	4	3	4	3	2	3	4	5	4	3	2	3	4	5	49	3,50
28	2	1	2	2	3	4	3	4	2	2	3	4	3	4	39	2,79
29	3	2	2	3	3	4	3	4	2	3	3	4	3	4	43	3,07
30	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	48	3,43
31	2	3	4	4	4	3	2	4	4	4	4	3	2	4	47	3,36
32	2	4	3	3	3	4	3	2	3	3	3	4	3	2	42	3,00
33	3	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	33	2,36
34	2	2	2	2	3	4	3	4	2	2	3	4	3	4	40	2,86
35	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	51	3,64
36	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	49	3,50
37	2	2	4	2	2	3	4	3	4	2	2	3	4	3	40	2,86
38	2	1	2	4	4	3	4	3	2	4	4	3	4	3	43	3,07
39	4	3	4	4	3	4	4	5	4	4	3	4	4	5	55	3,93
40	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	50	3,57
41	3	4	3	4	3	3	5	4	3	4	3	3	5	4	51	3,64
42	3	4	2	4	3	3	3	2	2	4	3	3	3	2	41	2,93
43	3	5	3	3	2	3	4	3	3	3	2	3	4	3	44	3,14
44	4	5	4	3	3	4	3	2	4	3	3	4	3	2	47	3,36

45	5	5	3	4	3	5	5	3	3	4	3	5	5	3	56	4,00
46	2	3	4	3	2	4	2	3	4	3	2	4	2	3	41	2,93
47	3	2	2	4	3	4	4	4	2	4	3	4	4	4	47	3,36
48	5	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	51	3,64
49	3	2	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	49	3,50
50	4	5	4	4	5	3	4	5	4	4	5	3	4	5	59	4,21
51	2	4	3	3	5	4	3	2	3	3	5	4	3	2	46	3,29
52	4	3	5	3	3	5	5	4	5	3	3	5	5	4	57	4,07
53	4	3	4	3	2	3	4	3	4	3	2	3	4	3	45	3,21
54	4	4	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	40	2,86
55	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	48	3,43
56	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	46	3,29
57	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52	3,71
58	2	3	3	3	4	3	4	5	3	3	4	3	4	5	49	3,50
59	2	2	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	48	3,43
60	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	50	3,57
61	4	3	4	3	4	5	2	3	4	3	4	5	2	3	49	3,50
62	4	3	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	59	4,21
63	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	44	3,14
64	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	3	5	4	56	4,00
65	2	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	50	3,57
66	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	52	3,71
67	4	3	4	5	4	4	3	4	4	5	4	4	3	4	55	3,93
68	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	52	3,71
69	3	5	3	3	2	3	5	3	3	3	2	3	5	3	46	3,29
70	2	3	4	3	4	3	2	3	4	3	4	3	2	3	43	3,07
71	3	3	5	3	3	4	3	4	5	3	3	4	3	4	50	3,57
72	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	51	3,64
73	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	54	3,86
74	4	4	3	4	5	4	5	4	3	4	5	4	5	4	58	4,14
75	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	54	3,86
76	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	50	3,57
77	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	50	3,57
78	3	4	4	5	4	3	3	5	4	5	4	3	3	5	55	3,93
79	4	4	4	3	5	4	5	5	4	3	5	4	5	5	60	4,29
80	4	5	4	2	5	3	5	3	4	2	5	3	5	3	53	3,79
81	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	51	3,64
82	3	4	4	2	3	4	4	4	4	2	3	4	4	4	49	3,50
83	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	60	4,29
84	5	3	2	3	4	3	5	3	2	3	4	3	5	3	48	3,43
85	3	4	4	4	3	4	5	4	4	4	3	4	5	4	55	3,93
86	2	3	3	4	3	2	3	4	3	4	3	2	3	4	43	3,07
87	2	3	5	3	4	4	4	3	5	3	4	4	4	3	51	3,64
88	2	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	50	3,57
89	3	4	3	4	3	3	3	2	3	4	3	3	3	2	43	3,07
90	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	48	3,43
91	3	4	3	2	3	4	3	3	3	2	3	4	3	3	43	3,07
92	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	51	3,64
rata-rata															48,9	3,49

## LAMPIRAN 5 PROSENTASE JAWABAN RESPONDEN

### 1. Sebaran Jawaban Y

#### Statistics

VAR00001

N	Valid	92
	Missing	0
Mean		3.2283

VAR00001

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	5	5.4	5.4	5.4
	2.00	19	20.7	20.7	26.1
	3.00	27	29.3	29.3	55.4
	4.00	32	34.8	34.8	90.2
	5.00	9	9.8	9.8	100.0
	Total	92	100.0	100.0	

### Frequencies

#### Statistics

VAR00002

N	Valid	92
	Missing	0
Mean		3.2935

VAR00002

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	9	9.8	9.8	9.8
	2.00	11	12.0	12.0	21.7
	3.00	29	31.5	31.5	53.3
	4.00	30	32.6	32.6	85.9
	5.00	13	14.1	14.1	100.0
	Total	92	100.0	100.0	

### Frequencies

#### Statistics

VAR00003

N	Valid	92
	Missing	0
Mean		3.4022

VAR00003

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	3	3.3	3.3	3.3
	2.00	19	20.7	20.7	23.9
	3.00	24	26.1	26.1	50.0
	4.00	30	32.6	32.6	82.6
	5.00	16	17.4	17.4	100.0
Total		92	100.0	100.0	

## Frequencies

### Statistics

VAR00004

N	Valid	92
	Missing	0
Mean		3.3152

VAR00004

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	4	4.3	4.3	4.3
	2.00	18	19.6	19.6	23.9
	3.00	29	31.5	31.5	55.4
	4.00	27	29.3	29.3	84.8
	5.00	14	15.2	15.2	100.0
Total		92	100.0	100.0	

## Frequencies

### Statistics

VAR00005

N	Valid	92
	Missing	0
Mean		3,2500

VAR00005

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	6	6.5	6.5	6.5
	2.00	15	16.3	16.3	22.8
	3.00	32	34.8	34.8	57.6
	4.00	28	30.4	30.4	88.0
	5.00	11	12.0	12.0	100.0
Total		92	100.0	100.0	

### Statistics

VAR00006

N	Valid	92
	Missing	0
Mean		3.4565

## VAR00006

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	4	4.3	4.3	4.3
	2.00	13	14.1	14.1	18.5
	3.00	29	31.5	31.5	50.0
	4.00	29	31.5	31.5	81.5
	5.00	17	18.5	18.5	100.0
Total		92	100.0	100.0	

## Frequencies

### Statistics

VAR00007

N	Valid	92
	Missing	0
Mean		3.2935

## VAR00007

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	4	4.3	4.3	4.3
	2.00	18	19.6	19.6	23.9
	3.00	27	29.3	29.3	53.3
	4.00	33	35.9	35.9	89.1
	5.00	10	10.9	10.9	100.0
Total		92	100.0	100.0	

## Frequencies

### Statistics

VAR00008

N	Valid	92
	Missing	0
Mean		3.4457

## VAR00008

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	3	3.3	3.3	3.3
	2.00	10	10.9	10.9	14.1
	3.00	36	39.1	39.1	53.3
	4.00	29	31.5	31.5	84.8
	5.00	14	15.2	15.2	100.0
Total		92	100.0	100.0	

## Frequencies

### Statistics

VAR00009

N	Valid	92
	Missing	0
Mean		3.3152

VAR00009

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	3	3.3	3.3	3.3
	2.00	16	17.4	17.4	20.7
	3.00	34	37.0	37.0	57.6
	4.00	27	29.3	29.3	87.0
	5.00	12	13.0	13.0	100.0
Total		92	100.0	100.0	

## Frequencies

### Statistics

VAR00010

N	Valid	92
	Missing	0
Mean		3.4457

VAR00010

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	5	5.4	5.4	5.4
	2.00	11	12.0	12.0	17.4
	3.00	30	32.6	32.6	50.0
	4.00	30	32.6	32.6	82.6
	5.00	16	17.4	17.4	100.0
Total		92	100.0	100.0	

## Frequencies

### Statistics

VAR00011

N	Valid	92
	Missing	0
Mean		3.3804

VAR00011

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	4	4.3	4.3	4.3
	2.00	14	15.2	15.2	19.6
	3.00	30	32.6	32.6	52.2
	4.00	31	33.7	33.7	85.9
	5.00	13	14.1	14.1	100.0
Total		92	100.0	100.0	

## Frequencies

### Statistics

VAR00012

N	Valid	92
	Missing	0
Mean		3.3696

VAR00012

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	6	6.5	6.5	6.5
	2.00	12	13.0	13.0	19.6
	3.00	30	32.6	32.6	52.2
	4.00	30	32.6	32.6	84.8
	5.00	14	15.2	15.2	100.0
Total		92	100.0	100.0	

## Frequencies

**Statistics**

VAR00013

N	Valid	92
	Missing	0
Mean		3.4457

**VAR00013**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	5	5.4	5.4	5.4
	2.00	11	12.0	12.0	17.4
	3.00	30	32.6	32.6	50.0
	4.00	30	32.6	32.6	82.6
	5.00	16	17.4	17.4	100.0
	Total	92	100.0	100.0	

**Frequencies****Statistics**

VAR00014

N	Valid	92
	Missing	0
Mean		3.4783

**VAR00014**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	5	5.4	5.4	5.4
	2.00	5	5.4	5.4	10.9
	3.00	34	37.0	37.0	47.8
	4.00	37	40.2	40.2	88.0
	5.00	11	12.0	12.0	100.0
	Total	92	100.0	100.0	

## 2. Sebaran Jawaban X2 Budaya Kerja

### Frequencies

#### Statistics

VAR00001

N	Valid	92
	Missing	0
Mean		3.3478

#### VAR00001

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	5	5.4	5.4	5.4
	2.00	12	13.0	13.0	18.5
	3.00	31	33.7	33.7	52.2
	4.00	34	37.0	37.0	89.1
	5.00	10	10.9	10.9	100.0
	Total	92	100.0	100.0	

### Frequencies

#### Statistics

VAR00002

N	Valid	92
	Missing	0
Mean		3.3043

#### VAR00002

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	3	3.3	3.3	3.3
	2.00	14	15.2	15.2	18.5
	3.00	35	38.0	38.0	56.5
	4.00	32	34.8	34.8	91.3
	5.00	8	8.7	8.7	100.0
	Total	92	100.0	100.0	

## Frequencies

### Statistics

VAR00003

N	Valid	92
	Missing	0
Mean		3.3696

### VAR00003

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.1	1.1	1.1
	2.00	10	10.9	10.9	12.0
	3.00	36	39.1	39.1	51.1
	4.00	44	47.8	47.8	98.9
	5.00	1	1.1	1.1	100.0
	Total	92	100.0	100.0	

## Frequencies

### Statistics

VAR00004

N	Valid	92
	Missing	0
Mean		3.3043

### VAR00004

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	16	17.4	17.4	17.4
	3.00	36	39.1	39.1	56.5
	4.00	36	39.1	39.1	95.7
	5.00	4	4.3	4.3	100.0
	Total	92	100.0	100.0	

## Frequencies

### Statistics

VAR00005

N	Valid	92
	Missing	0
Mean		3.1413

### VAR00005

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	2.2	2.2	2.2
	2.00	22	23.9	23.9	26.1
	3.00	33	35.9	35.9	62.0
	4.00	31	33.7	33.7	95.7
	5.00	4	4.3	4.3	100.0
	Total	92	100.0	100.0	

## Frequencies

### Statistics

VAR00006

N	Valid	92
	Missing	0
Mean		3.3478

### VAR00006

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	3	3.3	3.3	3.3
	2.00	12	13.0	13.0	16.3
	3.00	34	37.0	37.0	53.3
	4.00	36	39.1	39.1	92.4
	5.00	7	7.6	7.6	100.0
	Total	92	100.0	100.0	

## Frequencies

### Statistics

VAR00007

N	Valid	92
	Missing	0
Mean		3.3696

### VAR00007

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	11	12.0	12.0	12.0
	3.00	41	44.6	44.6	56.5
	4.00	35	38.0	38.0	94.6
	5.00	5	5.4	5.4	100.0
	Total	92	100.0	100.0	

## Frequencies

### Statistics

VAR00008

N	Valid	92
	Missing	0
Mean		3.2826

### VAR00008

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	2.2	2.2	2.2
	2.00	15	16.3	16.3	18.5
	3.00	34	37.0	37.0	55.4
	4.00	37	40.2	40.2	95.7
	5.00	4	4.3	4.3	100.0
Total	92	100.0	100.0		

## Frequencies

### Statistics

VAR00009

N	Valid	92
	Missing	0
Mean		3.2935

**VAR00009**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.1	1.1	1.1
	2.00	13	14.1	14.1	15.2
	3.00	37	40.2	40.2	55.4
	4.00	40	43.5	43.5	98.9
	5.00	1	1.1	1.1	100.0
	Total	92	100.0	100.0	

**Frequencies****Statistics**

VAR00010

N	Valid	92
	Missing	0
Mean		3.3478

**VAR00010**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	5	5.4	5.4	5.4
	2.00	12	13.0	13.0	18.5
	3.00	31	33.7	33.7	52.2
	4.00	34	37.0	37.0	89.1
	5.00	10	10.9	10.9	100.0
	Total	92	100.0	100.0	

**Frequencies****Statistics**

VAR00011

N	Valid	92
	Missing	0
Mean		3.3043

**VAR00011**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	3	3.3	3.3	3.3
	2.00	14	15.2	15.2	18.5
	3.00	35	38.0	38.0	56.5
	4.00	32	34.8	34.8	91.3
	5.00	8	8.7	8.7	100.0
	Total	92	100.0	100.0	

**Frequencies****Statistics**

VAR00012

N	Valid	92
	Missing	0
Mean		3.3696

**VAR00012**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.1	1.1	1.1
	2.00	10	10.9	10.9	12.0
	3.00	36	39.1	39.1	51.1
	4.00	44	47.8	47.8	98.9
	5.00	1	1.1	1.1	100.0
	Total	92	100.0	100.0	

**Frequencies****Statistics**

VAR00013

N	Valid	92
	Missing	0
Mean		3.3043

**VAR00013**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	16	17.4	17.4	17.4
	3.00	36	39.1	39.1	56.5
	4.00	36	39.1	39.1	95.7
	5.00	4	4.3	4.3	100.0
	Total	92	100.0	100.0	

**Frequencies****Statistics**

VAR00014

N	Valid	92
	Missing	0
Mean		3.1413

**VAR00014**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	2.2	2.2	2.2
	2.00	22	23.9	23.9	26.1
	3.00	33	35.9	35.9	62.0
	4.00	31	33.7	33.7	95.7
	5.00	4	4.3	4.3	100.0
	Total	92	100.0	100.0	

**Frequencies****Statistics**

VAR00015

N	Valid	92
	Missing	0
Mean		3.3696

**VAR00015**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.1	1.1	1.1
	2.00	10	10.9	10.9	12.0
	3.00	36	39.1	39.1	51.1
	4.00	44	47.8	47.8	98.9
	5.00	1	1.1	1.1	100.0
	Total	92	100.0	100.0	

**3. Sebaran Jawaban X1****Frequencies****Statistics**

VAR00001

N	Valid	92
	Missing	0
Mean		3,2609

**VAR00001**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	5	5.4	5.4	5.4
	2.00	11	12.0	12.0	17.4
	3.00	38	41.3	41.3	58.7
	4.00	31	33.7	33.7	92.4
	5.00	7	7.6	7.6	100.0
	Total	92	100.0	100.0	

**Frequencies****Statistics**

VAR00002

N	Valid	92
	Missing	0
Mean		3.1196

**VAR00002**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	6	6.5	6.5	6.5
	2.00	10	10.9	10.9	17.4
	3.00	46	50.0	50.0	67.4
	4.00	27	29.3	29.3	96.7
	5.00	3	3.3	3.3	100.0
	Total	92	100.0	100.0	

**Frequencies****Statistics**

VAR00003

N	Valid	92
	Missing	0
Mean		3.3152

**VAR00003**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	16	17.4	17.4	17.4
	3.00	33	35.9	35.9	53.3
	4.00	41	44.6	44.6	97.8
	5.00	2	2.2	2.2	100.0
	Total	92	100.0	100.0	

**Frequencies****Statistics**

VAR00004

N	Valid	92
	Missing	0
Mean		3.2717

**VAR00004**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	2.2	2.2	2.2
	2.00	11	12.0	12.0	14.1
	3.00	42	45.7	45.7	59.8
	4.00	34	37.0	37.0	96.7
	5.00	3	3.3	3.3	100.0
	Total	92	100.0	100.0	

**Frequencies****Statistics**

VAR00005

N	Valid	92
	Missing	0
Mean		3.2174

**VAR00005**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	2.2	2.2	2.2
	2.00	18	19.6	19.6	21.7
	3.00	36	39.1	39.1	60.9
	4.00	30	32.6	32.6	93.5
	5.00	6	6.5	6.5	100.0
	Total	92	100.0	100.0	

**Frequencies****Statistics**

VAR00006

N	Valid	92
	Missing	0
Mean		3.2935

**VAR00006**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	3	3.3	3.3	3.3
	2.00	14	15.2	15.2	18.5
	3.00	37	40.2	40.2	58.7
	4.00	29	31.5	31.5	90.2
	5.00	9	9.8	9.8	100.0
	Total	92	100.0	100.0	

**Frequencies****Statistics**

VAR00007

N	Valid	92
	Missing	0
Mean		3.1413

**VAR00007**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	6	6.5	6.5	6.5
	2.00	13	14.1	14.1	20.7
	3.00	39	42.4	42.4	63.0
	4.00	30	32.6	32.6	95.7
	5.00	4	4.3	4.3	100.0
	Total	92	100.0	100.0	

**Frequencies****Statistics**

VAR00008

N	Valid	92
	Missing	0
Mean		3.1413

**VAR00008**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	4	4.3	4.3	4.3
	2.00	13	14.1	14.1	18.5
	3.00	44	47.8	47.8	66.3
	4.00	28	30.4	30.4	96.7
	5.00	3	3.3	3.3	100.0
	Total	92	100.0	100.0	

**Frequencies****Statistics**

VAR00009

N	Valid	92
	Missing	0
Mean		3.2391

**VAR00009**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	4	4.3	4.3	4.3
	2.00	15	16.3	16.3	20.7
	3.00	35	38.0	38.0	58.7
	4.00	31	33.7	33.7	92.4
	5.00	7	7.6	7.6	100.0
	Total	92	100.0	100.0	

**Frequencies****Statistics**

VAR00010

N	Valid	92
	Missing	0
Mean		3.1087

**VAR00010**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	7	7.6	7.6	7.6
	2.00	16	17.4	17.4	25.0
	3.00	34	37.0	37.0	62.0
	4.00	30	32.6	32.6	94.6
	5.00	5	5.4	5.4	100.0
	Total	92	100.0	100.0	

**Frequencies****Statistics**

VAR00011

N	Valid	92
	Missing	0
Mean		3.2609

**VAR00011**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	5	5.4	5.4	5.4
	2.00	11	12.0	12.0	17.4
	3.00	38	41.3	41.3	58.7
	4.00	31	33.7	33.7	92.4
	5.00	7	7.6	7.6	100.0
	Total	92	100.0	100.0	

**Frequencies****Statistics**

VAR00012

N	Valid	92
	Missing	0
Mean		3.1196

**VAR00012**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	6	6.5	6.5	6.5
	2.00	10	10.9	10.9	17.4
	3.00	46	50.0	50.0	67.4
	4.00	27	29.3	29.3	96.7
	5.00	3	3.3	3.3	100.0
	Total	92	100.0	100.0	

**Frequencies****Statistics**

VAR00013

N	Valid	92
	Missing	0
Mean		3.3152

**VAR00013**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	16	17.4	17.4	17.4
	3.00	33	35.9	35.9	53.3
	4.00	41	44.6	44.6	97.8
	5.00	2	2.2	2.2	100.0
	Total	92	100.0	100.0	

**Frequencies****Statistics**

VAR00014

N	Valid	92
	Missing	0
Mean		3.2717

**VAR00014**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	2.2	2.2	2.2
	2.00	11	12.0	12.0	14.1
	3.00	42	45.7	45.7	59.8
	4.00	34	37.0	37.0	96.7
	5.00	3	3.3	3.3	100.0
	Total	92	100.0	100.0	

## LAMPIRAN 6 UJI NORMALITAS DAN DESKRIPSI STATISTIK

### UJI NORMALITAS

#### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

			Otonomi Pengelolaan Anggaran	Budaya Kerja	Kinerja
N			92	92	92
Normal Parameters	a,b	Mean	3.4495	3.1892	3.4898
		Std. Deviation	.48458	.40865	.41577
Most Extreme Differences		Absolute	.074	.074	.106
		Positive	.045	.074	.076
		Negative	-.074	-.050	-.106
Kolmogorov-Smirnov Z		.711	.708	1.016	
Asymp. Sig. (2-tailed)		.693	.697	.254	

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

### UJI MULTIKOLINEARITAS

#### Correlations

			x1	x2	y
Spearman's rho	x1	Correlation Coefficient	1.000	.209*	.460**
		Sig. (2-tailed)	.	.045	.000
		N	92	92	92
	x2	Correlation Coefficient	.209*	1.000	.276**
		Sig. (2-tailed)	.045	.	.008
		N	92	92	92
	y	Correlation Coefficient	.460**	.276**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.008	.
		N	92	92	92

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

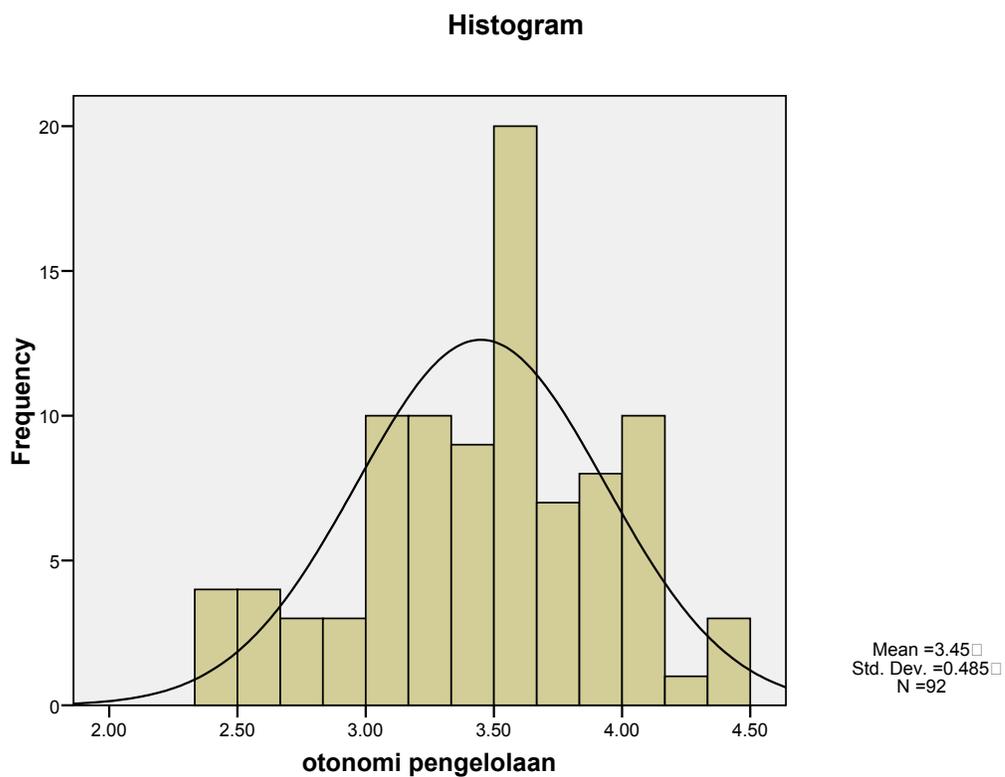
\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**DESKRIPSI STATISTIK****1. OTONOMI PENGELOLAAN ANGGARAN****Frequencies****Statistics**

otonomi pengelolaan		
N	Valid	92
	Missing	0
Mean		3.4495
Median		3.5000
Mode		3.50
Std. Deviation		.48458
Range		2.07
Minimum		2.43
Maximum		4.50

## otonomi pengelolaan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.43	4	4.3	4.3	4.3
	2.50	2	2.2	2.2	6.5
	2.57	1	1.1	1.1	7.6
	2.64	1	1.1	1.1	8.7
	2.79	3	3.3	3.3	12.0
	2.86	1	1.1	1.1	13.0
	2.93	2	2.2	2.2	15.2
	3.00	2	2.2	2.2	17.4
	3.07	5	5.4	5.4	22.8
	3.14	3	3.3	3.3	26.1
	3.21	5	5.4	5.4	31.5
	3.29	5	5.4	5.4	37.0
	3.36	6	6.5	6.5	43.5
	3.43	3	3.3	3.3	46.7
	3.50	9	9.8	9.8	56.5
	3.57	5	5.4	5.4	62.0
	3.64	6	6.5	6.5	68.5
	3.71	6	6.5	6.5	75.0
	3.79	1	1.1	1.1	76.1
	3.86	6	6.5	6.5	82.6
	3.93	2	2.2	2.2	84.8
	4.00	2	2.2	2.2	87.0
	4.07	6	6.5	6.5	93.5
	4.14	2	2.2	2.2	95.7
	4.29	1	1.1	1.1	96.7
	4.43	2	2.2	2.2	98.9
	4.50	1	1.1	1.1	100.0
Total		92	100.0	100.0	



## 2. BUDAYA KERJA

### Frequencies

#### Statistics

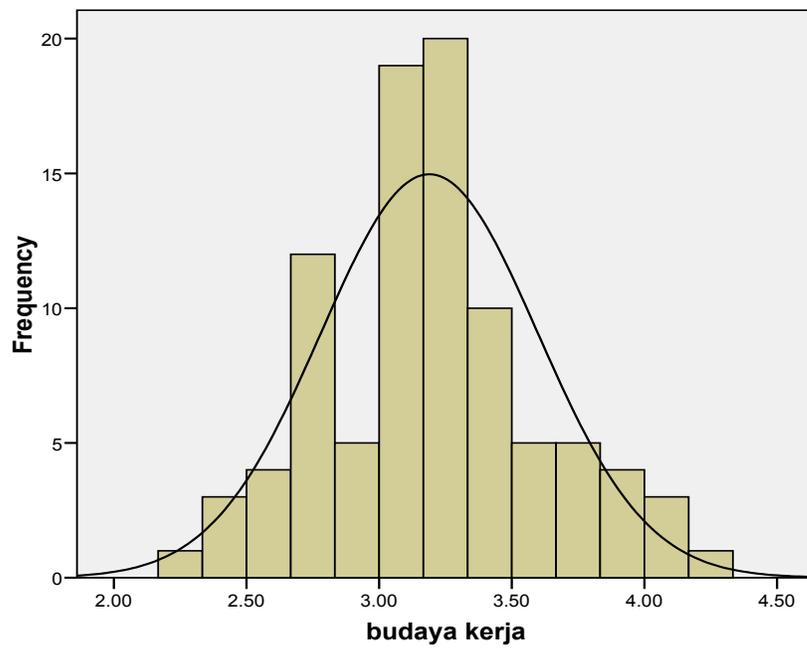
budaya kerja		
N	Valid	92
	Missing	0
Mean		3.1892
Median		3.2000
Mode		3.00 <sup>a</sup>
Std. Deviation		.40865
Range		1.94
Minimum		2.33
Maximum		4.27

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

## budaya kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.33	1	1.1	1.1	1.1
	2.47	3	3.3	3.3	4.3
	2.53	2	2.2	2.2	6.5
	2.60	2	2.2	2.2	8.7
	2.67	1	1.1	1.1	9.8
	2.73	7	7.6	7.6	17.4
	2.80	4	4.3	4.3	21.7
	2.87	3	3.3	3.3	25.0
	2.93	2	2.2	2.2	27.2
	3.00	8	8.7	8.7	35.9
	3.07	5	5.4	5.4	41.3
	3.13	6	6.5	6.5	47.8
	3.20	8	8.7	8.7	56.5
	3.27	8	8.7	8.7	65.2
	3.33	4	4.3	4.3	69.6
	3.40	4	4.3	4.3	73.9
	3.47	6	6.5	6.5	80.4
	3.53	3	3.3	3.3	83.7
	3.60	2	2.2	2.2	85.9
	3.67	2	2.2	2.2	88.0
	3.73	2	2.2	2.2	90.2
	3.80	1	1.1	1.1	91.3
	3.87	2	2.2	2.2	93.5
	3.93	2	2.2	2.2	95.7
	4.00	2	2.2	2.2	97.8
	4.07	1	1.1	1.1	98.9
	4.27	1	1.1	1.1	100.0
	Total	92	100.0	100.0	

Histogram



Mean =3.19 □  
Std. Dev. =0.409 □  
N =92

### 3. KINERJA

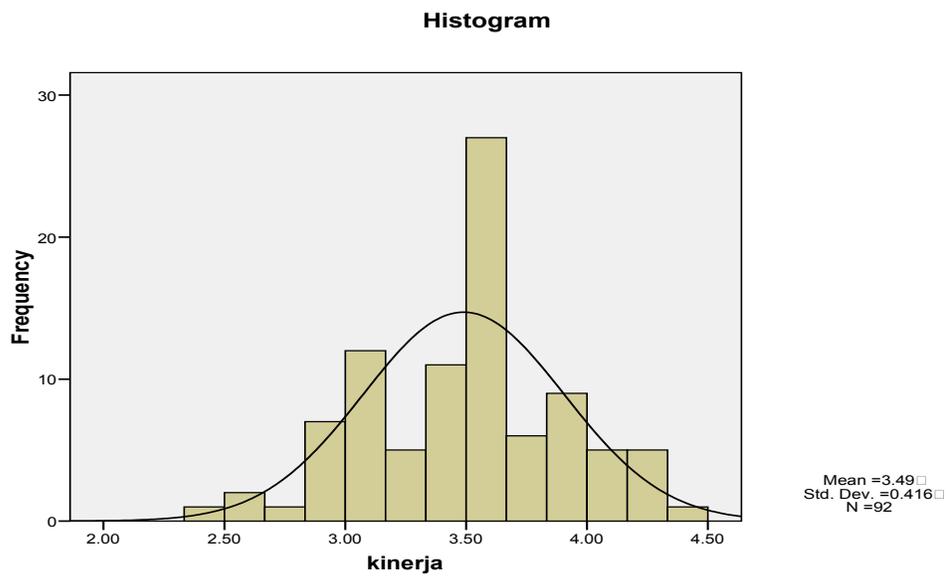
#### Frequencies

##### Statistics

kinerja		
N	Valid	92
	Missing	0
Mean		3.4898
Median		3.5000
Mode		3.64
Std. Deviation		.41577
Range		2.00
Minimum		2.36
Maximum		4.36

##### kinerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.36	1	1.1	1.1	1.1
	2.57	2	2.2	2.2	3.3
	2.79	1	1.1	1.1	4.3
	2.86	4	4.3	4.3	8.7
	2.93	3	3.3	3.3	12.0
	3.00	2	2.2	2.2	14.1
	3.07	7	7.6	7.6	21.7
	3.14	3	3.3	3.3	25.0
	3.21	2	2.2	2.2	27.2
	3.29	3	3.3	3.3	30.4
	3.36	3	3.3	3.3	33.7
	3.43	8	8.7	8.7	42.4
	3.50	8	8.7	8.7	51.1
	3.57	9	9.8	9.8	60.9
	3.64	10	10.9	10.9	71.7
	3.71	4	4.3	4.3	76.1
	3.79	2	2.2	2.2	78.3
	3.86	4	4.3	4.3	82.6
	3.93	5	5.4	5.4	88.0
	4.00	3	3.3	3.3	91.3
4.07	1	1.1	1.1	92.4	
4.14	1	1.1	1.1	93.5	
4.21	3	3.3	3.3	96.7	
4.29	2	2.2	2.2	98.9	
4.36	1	1.1	1.1	100.0	
Total		92	100.0	100.0	



## LAMPIRAN 7 UJI HIPOTESIS

### PENGARUH VARIABEL X1 DAN X2 TERHADAP Y

#### Regression

[DataSet0]

##### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja	3.4898	.41577	92
Otonomi Pengelolaan Anggaran	3.4495	.48458	92
Budaya Kerja	3.1892	.40865	92

##### Correlations

		Kinerja	Otonomi Pengelolaan Anggaran	Budaya Kerja
Pearson Correlation	Kinerja	1.000	.501	.296
	Otonomi Pengelolaan Anggaran	.501	1.000	.186
	Budaya Kerja	.296	.186	1.000
Sig. (1-tailed)	Kinerja	.	.000	.002
	Otonomi Pengelolaan Anggaran	.000	.	.038
	Budaya Kerja	.002	.038	.
N	Kinerja	92	92	92
	Otonomi Pengelolaan Anggaran	92	92	92
	Budaya Kerja	92	92	92

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

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Budaya Kerja, Otonomi Pengelolaan Anggaran <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja

**Model Summary<sup>a</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.542 <sup>a</sup>	.293	.278	.35339	.293	18.480	2	89	.000	1.706

a. Predictors: (Constant), Budaya Kerja, Otonomi Pengelolaan Anggaran

b. Dependent Variable: Kinerja

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.616	2	2.308	18.480	.000 <sup>a</sup>
	Residual	11.115	89	.125		
	Total	15.731	91			

a. Predictors: (Constant), Budaya Kerja, Otonomi Pengelolaan Anggaran

b. Dependent Variable: Kinerja

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.442	.361		3.990	.000		
	Otonomi Pengelolaan Anggaran	.396	.078	.462	5.095	.000	.965	1.036
	Budaya Kerja	.213	.092	.210	2.312	.023	.965	1.036

a. Dependent Variable: Kinerja

**Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>**

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	Otonomi Pengelolaan Anggaran	Budaya Kerja
1	1	2.979	1.000	.00	.00	.00
	2	.014	14.369	.01	.72	.45
	3	.007	20.817	.99	.27	.54

a. Dependent Variable: Kinerja

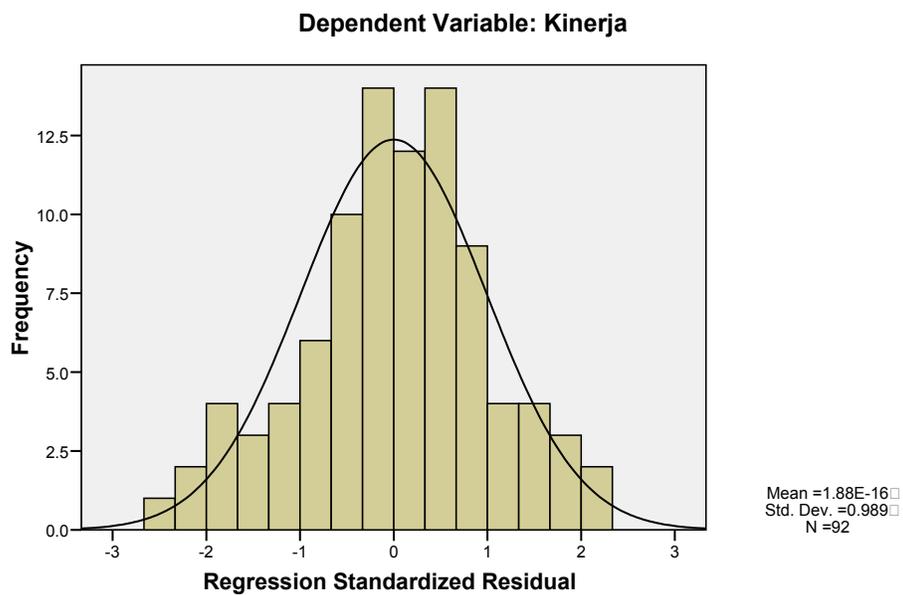
Residuals Statistics<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.9450	4.0664	3.4898	.22522	92
Std. Predicted Value	-2.419	2.560	.000	1.000	92
Standard Error of Predicted Value	.037	.143	.061	.019	92
Adjusted Predicted Value	2.9521	4.0731	3.4916	.22447	92
Residual	-.85073	.80523	.00000	.34949	92
Std. Residual	-2.407	2.279	.000	.989	92
Stud. Residual	-2.444	2.294	-.002	1.006	92
Deleted Residual	-.87683	.81649	-.00178	.36208	92
Stud. Deleted Residual	-2.516	2.352	-.004	1.018	92
Mahal. Distance	.021	13.973	1.978	2.058	92
Cook's Distance	.000	.131	.012	.022	92
Centered Leverage Value	.000	.154	.022	.023	92

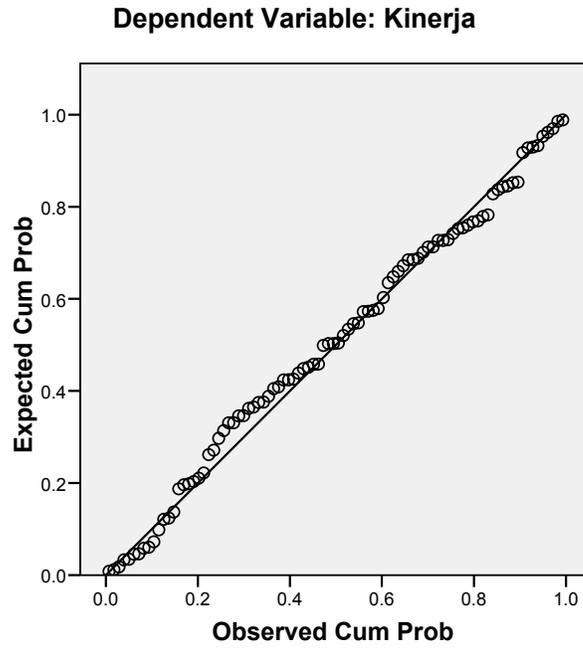
a. Dependent Variable: Kinerja

## Charts

## Histogram

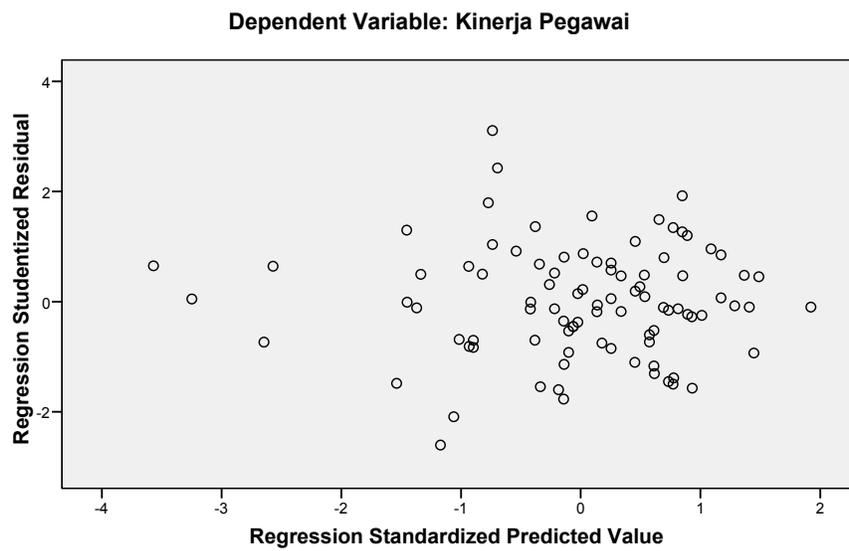


### Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



### Charts

#### Scatterplot



## PENGARUH VARIABEL X1 TERHADAP Y

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

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Otonomi Pengelolaan Anggaran <sup>a</sup>		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.501 <sup>a</sup>	.251	.243	.36182

a. Predictors: (Constant), Otonomi Pengelolaan Anggaran

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.948	1	3.948	30.160	.000 <sup>a</sup>
	Residual	11.782	90	.131		
	Total	15.731	91			

a. Predictors: (Constant), Otonomi Pengelolaan Anggaran

b. Dependent Variable: Kinerja

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.007	.273		7.362	.000
	Otonomi Pengelolaan Anggaran	.430	.078	.501	5.492	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

## PENGARUH VARIABEL X2 TERHADAP Y

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

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Budaya Kerja	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.296 <sup>a</sup>	.087	.077	.39940

a. Predictors: (Constant), Budaya Kerja

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.374	1	1.374	8.614	.004 <sup>a</sup>
	Residual	14.357	90	.160		
	Total	15.731	91			

a. Predictors: (Constant), Budaya Kerja

b. Dependent Variable: Kinerja

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.531	.329		7.683	.000
	Budaya Kerja	.301	.102	.296	2.935	.004

a. Dependent Variable: Kinerja