

**PENGARUH BUTGERTARY GOAL CHARACTERISTICS, STRUKTUR  
DESENTRALISASI TERHADAP KINERJA APARAT PEMDA  
DENGAN BUDAYA PATAERNALISTIK SEBAGAI  
VARIABEL MODERATING  
(Studi Kasus Pada Dinas-Dinas Kota Dumai)**

**Oleh :  
Dwinta Pratidina  
Pembimbing : Emrinaldi Nur Dp dan Rofika**

*Faculty of Economics Riau University, Pekanbaru, Indonesia  
Email : [dwinta.pratidina.dp@gmail.com](mailto:dwinta.pratidina.dp@gmail.com)*

*The Effect Of Budgetray Goal Characteristics, Decentralized Structure  
Performance of Local Government officials With Paternalistic  
CultureAs a Moderating Variable  
(Study of Governments Dumai City)*

**ABSTRACT**

*Some previous studies conducted on the budgetary goal characteristics both on the private as well as on public sectors on the local government officials indicated inconsistent results. This study aimed at re-examining the effect of budgetary goal characteristics on the local government officials and also to examine whether paternalistic culture could act as moderating variables in the public sector organizations. The object of local government officials on 14 different institutional agencies in the local government in Dumacity consisting of the top manager, middle manager, as well section head office and all of which role in budgeting. The samples were determined based on stratified random sampling. The data were collected by using survey questionnaire. The hypothesis was tested by using multiple regression analysis and moderated regression analysis. The results indicated that (budgeting participation, budget goal clarity, budgetary evaluation, and budget goal difficulty) had a positive and significant effect on the local government officials performance. Budgetary feedback and decentralized Structure had no effect on the local government officials performance. The study also resulted that budget goal difficulty and decentralized structure had significant effect on the the local government officials performances with paternalistic culture acted as moderating variables.*

**Keywords:** *Budgetary, Decentralized, government and Paternalistic*

**PENDAHULUAN**

Organisasi pemerintahan adalah sebuah organisasi yang mempunyai tujuan untuk melayani masyarakat, mulai dari lapisan masyarakat yang paling bawah sampai dengan lapisan yang paling

atas. Kepercayaan yang diberikan masyarakat kepada penyelenggara pemerintah harus diimbangi dengan kinerja yang baik, sehingga pelayanan dapat ditingkatkan secara efektif dan menyentuh pada masyarakat. Menurut Bastian (2006) kinerja merupakan gambaran

pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi.

Organisasi sektor publik tentunya berkeinginan memberikan pelayanan yang maksimal kepada masyarakat, namun seringkali terkendala oleh terbatasnya sumber daya yang dimiliki. Di sinilah fungsi dan peran penting anggaran (Istiyani, 2009).

Pengamatan terhadap kinerja aparat pemerintah sebelumnya sudah dilakukan oleh beberapa peneliti. Agusti (2012) dalam penelitian yang menguji pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparatur pemerintah daerah menyatakan partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja aparat pemda. Istiyani (2009) dalam penelitiannya mengatakan kinerja aparat pemerintah kabupaten temanggung berpengaruh positif terhadap *budgetary goal characteristics*. Penelitian yang dilakukan Munawar (2006) dan Jumaiya (2013) dalam penelitiannya mengatakan kinerja aparat pemerintah berpengaruh terhadap *budgetary goal characteristics*.

Penelitian ini disamping menguji kembali *Budgetary Goal Characteristics*, struktur desentralisasi terhadap kinerja aparat, juga didekati dengan faktor kontijensi dengan memasukkan variabel pemoderasi. Berdasarkan penelitian-penelitian sebelumnya masih terdapat hasil yang tidak konsisten, maka penulis ingin meneliti kembali terhadap kinerja aparat pemerintah. Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian terdahulu yaitu Bangun (2009) dan Wiratmi, dkk (2014), dengan

menggunakan variabel *budgetary goal characteristics* dan struktur desentralisasi sebagai variabel independen dan budaya paternalistik sebagai variabel moderating.

Masalah yang dibahas dalam penelitian ini adalah : 1) Apakah *Budgetary Goal Characteristics* berpengaruh terhadap kinerja aparat Pemda Kota Dumai? 2) Apakah Struktur Desentralisasi berpengaruh terhadap kinerja aparat Pemda Kota Dumai? 3) Apakah Budaya Paternalistik dapat mempengaruhi hubungan *Budgetary Goal Characteristics* terhadap kinerja aparat Pemda kota Dumai? 4) Apakah Budaya Paternalistik dapat mempengaruhi hubungan Struktur Desentralisasi berpengaruh terhadap kinerja aparat Pemda Kota Dumai?

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah: 1) Untuk membuktikan secara empiris pengaruh *Budgetary Goal Characteristics* terhadap kinerja aparat Pemda Kota Dumai, 2) Untuk membuktikan secara empiris pengaruh Struktur Desentralisasi terhadap kinerja aparat Pemda Kota Dumai, 3) Untuk membuktikan secara empiris Budaya Paternalistik dapat mempengaruhi hubungan *Budgetary Goal Characteristics* terhadap kinerja aparat Pemda kota Dumai, 4) Untuk membuktikan secara empiris Budaya Paternalistik dapat mempengaruhi hubungan Struktur Desentralisasi berpengaruh terhadap kinerja aparat Pemda Kota Dumai.

## TELAAH PUSTAKA

### Kinerja Aparat

SKPD (Satuan Kerja Perangkat Daerah) merupakan pusat pertanggungjawaban yang dipimpin oleh kepala satuan kerja dan bertanggung jawab atas entitasnya,

misalnya: dinas perhubungan, dinas sosial, dinas kesehatan dan lainnya. Pertanggungjawaban yang ditunjukkan oleh aparat yang bekerja di SKPD yaitu berupa kinerja yang baik. Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Sebagaimana yang dikemukakan oleh Trianingsih (2007) bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab.

Menurut PP Nomor 58 Tahun 2005, kinerja adalah keluaran/hasil dari kegiatan/ program yang akan atau telah dicapai. sehubungan dengan penggunaan anggaran dengan kuantitas dan kualitas yang terukur. Berdasarkan penjelasan diatas dapat ditarik pengertian bahwa kinerja adalah perbuatan, penampilan, prestasi, daya guna untuk kerja dari suatu organisasi atau individu yang dapat ditunjukkan secara nyata.

Kinerja aparatur adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang aparatur pemerintah dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Mediaty, 2010). Menurut Fitriani (2012) kinerja aparat pemerintah daerah merupakan gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi pada pemerintah daerah.

### ***Budgetary Goal Characteristics***

Menurut Kenis (1797) ada lima *budgetary Goal Characteristics*., yaitu: Partisipasi Penyusunan Anggaran, kejelasan tujuan

anggaran, umpan balik anggaran, evaluasi anggaran, kesulitan tujuan anggaran.

### **Partisipasi Penyusunan Anggaran**

Proses penyusunan anggaran sektor publik umumnya mengacu kepada peraturan perundang-undangan yang telah ada. Sejalan dengan dilakukannya reformasi anggaran, proses penyusunan Anggaran Pembangunan dan Belanja Daerah (APBD) diharapkan menjadi lebih partisipatif (Herdijanto, 2009). Partisipasi penyusunan anggaran merupakan pendekatan yang secara umum dapat meningkatkan kinerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan efektivitas organisasi.

Istiyani (2009) menyatakan bahwa partisipasi sebagai alat untuk mencapai tujuan, partisipasi juga sebagai alat untuk mengintegrasikan kebutuhan individu dan organisasi. Sehingga partisipasi dapat diartikan sebagai berbagi pengaruh, pendelegasian prosedur-produker, keterlibatan dalam pengambilan keputusan dan suatu pemberdayaan.

### **Kejelasan Tujuan Anggaran**

Kejelasan tujuan anggaran menunjukkan luasnya tujuan anggaran yang dinyatakan secara spesifik, jelas, dan dimengerti oleh siapa saja yang bertanggung jawab. Kejelasan tujuan anggaran berhubungan dengan sejauh mana tujuan-tujuan anggaran dinyatakan secara khusus dan jelas serta dipahami oleh orang-orang yang bertanggung jawab memenuhinya. Dengan adanya kejelasan tujuan, dapat diinformasikan kepada manajer level bawah tentang apa yang diharapkan oleh manajer yang lebih tinggi.

Pada konteks pemerintah daerah, sasaran anggaran tercakup dalam Rencana Strategik Daerah (Renstrada) dan Program Pembangunan Daerah (Propeda). Menurut Kenis (1797) adanya sasaran anggaran yang jelas akan memudahkan individu untuk menyusun target-target anggaran. Selanjutnya, target-target anggaran yang disusun akan sesuai dengan sasaran yang ingin dicapai organisasi.

Sasaran yang tidak jelas atau membingungkan dapat menimbulkan ketidakpastian para pelaksana, implikasinya pada penurunan kinerja yang berarti juga penurunan akuntabilitas kinerja organisasi. Namun sebaliknya, jika kejelasan sasaran anggaran dinyatakan secara jelas maka akuntabilitas kinerja instansi pemerintah semakin meningkat. Kejelasan sasaran anggaran akan membantu pegawai untuk mencapai kinerja yang diharapkan, dimana dengan mengetahui sasaran anggaran tingkat kinerja dapat tercapai.

### **Umpan Balik Anggaran**

Umpan balik pada umumnya memberikan informasi kepada para pelaksana anggaran tentang kekurangan yang dapat mendatangkan perasaan tidak senang, bahkan dapat membuat masalah semakin buruk. Akan tetapi, untuk tujuan peningkatan prestasi, umpan balik tentang keberhasilan aparat adalah sangat penting meskipun dalam beberapa hal rasa tanggung jawab yang tinggi dapat berdampak negatif apabila kegagalan diungkapkan (Arifin, 2007).

Umpan balik anggaran memiliki maksud bahwa adanya komunikasi informasi mengenai rencana dan hasil yang dicapai.

Secara formal, umpan balik ini diwujudkan dalam laporan prestasi kerja. Laporan prestasi kerja umumnya disampaikan segera setelah pelaksanaan berakhir, dengan maksud agar individu yang bersangkutan tidak melakukan kesalahan yang sama. Dengan demikian prestasi pada periode berikutnya dapat ditingkatkan.

### **Evaluasi Anggaran**

Sesuai dengan pedoman evaluasi Kinerja Pembangunan sektoral (2009), evaluasi ditujukan untuk menganalisa dampak pembangunan yang dilakukan oleh para pelaku pembangunan dan dinikmati oleh penerima manfaat pembangunan. Jadi evaluasi sama sekali berbeda dengan berbagai jenis penilaian kebijakan apalagi program pengawasan. Evaluasi tidak hanya terdiri dari analisa kuantitatif atas dampak dari pelaksanaan kebijakan, tapi juga mencakup penjelasan mengenai ketercapaian atau ketidaktercapaian, serta uraian mengenai implikasi kebijakan yang mungkin terjadi.

Munawar (2006) menemukan bahwa evaluasi anggaran berpengaruh terhadap perilaku aparat pemerintah daerah kabupaten Kupang. Hal ini menunjukkan bahwa dalam menyiapkan anggaran mereka selalu melakukan evaluasi kegiatan-kegiatan yang telah diprogramkan dan pada pelaksanaan anggaran, mereka juga melakukan evaluasi terhadap kegiatan yang telah dilakukan sehingga kinerja mereka menjadi lebih baik.

### **Kesulitan Tujuan Anggaran**

Anggaran yang baik adalah anggaran dengan tingkat kesulitan yang masih dimungkinkan untuk

dicapai sehingga para pelaksanaan termotivasi untuk bekerja lebih efisien. Untuk alasan motivasi dan peningkatan prestasi ini maka tujuan anggaran harus ketat namun dapat dicapai. Kenis (1979) mengatakan bahwa manajer yang memiliki tujuan anggaran yang “terlalu ketat” secara signifikan memiliki ketegangan kerja tinggi dan motivasi kerja rendah, kinerja anggaran, dan efisiensi biaya dibandingkan untuk anggaran memiliki tujuan anggaran “tepat” atau “ketat tetapi dapat dicapai”. Hal ini mengindikasikan bahwa “ketat tetapi dapat dicapai” adalah tingkat untuk kesulitan tujuan anggaran.

Kesulitan tujuan anggaran mencakup berbagai kendala dan kesulitan yang dirasakan para aparat pemerintah daerah untuk mencapai tujuan anggaran pada unit kerja yang menjadi tanggung jawabnya. Kholmi, dkk (2012) menemukan bahwa kesulitan pencapaian tujuan anggaran tidak berpengaruh positif terhadap sikap aparat dalam menilai kinerja pemda Kota Palangka Raya. Hal ini disebabkan karena dalam pencapaian tujuan anggaran terdapat kendala-kendala teknis dan nonteknis di dalam pelaksanaannya.

### **Struktur Desentralisasi**

Struktur Desentralisasi adalah penyerahan wewenang dari pemerintah pusat oleh pemerintah kepada daerah untuk mengurus urusan yang ada di daerah. Menurut Hansen dan Mowen (2000) dalam Agusti (2012) Desentralisasi adalah praktek pendelegasian wewenang pengambilan keputusan kepada jenjang yang lebih rendah.

Desentralisasi akan menunjukkan tingkat otonomi yang didelegasikan pada manajerial SKPD

sehingga manajerial SKPD mempunyai tanggung jawab yang lebih besar terhadap perencanaan dan pengendalian aktivitas operasi serta membutuhkan informasi yang lebih banyak. Jadi organisasi yang strukturnya lebih terdesentralisasi seperti pelaksanaan otonomi daerah di Indonesia, para manajerial SKPD mempunyai otonomi yang lebih besar dalam proses pengambilan atau penetapan keputusan (Bangun, 2009).

### **Budaya Paternalistik**

Wiratmi, dkk (2014) mengatakan Budaya merupakan konsep yang sulit untuk dirumuskan karena ia tidak berwujud dan dianggap sudah semestinya ada atau menjadi sesuatu yang baku. Nur Rahardjo (2009) mengatakan Aspek budaya merupakan bagian penting dalam memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja. Terlebih lagi budaya paternalistik yang di Indonesia kedudukannya masih cukup kuat. Paternalisme menjembatani kemanusiaan dan eksploitasi ekonomi.

Budaya Paternalistik menurut Ritonga (2008) adalah budaya dimana atasan berperan sebagai “Bapak” yang lebih tau akan segala hal, sehingga bawahan merasa tidak enak jika menyampaikan usulan apalagi mengkritik kesalahan atasan. Budaya paternalistik menggambarkan suatu budaya organisasi dimana para manajer tingkat menengah dan bawah masih merasa sungkan terhadap atasannya untuk mengungkapkan apa yang menjadi pikiran, gagasan dan ide mereka, meskipun para manajer tersebut tahu bahwa hal itu lebih baik

dari pada sekedar menuruti perintah atasan. Tipe manajemen dengan budaya paternalistik akan mengurangi inisiatif bawahan dalam mengemukakan pikiran, gagasan, dan ide sehingga menghambat adanya partisipasi dari para bawahan dalam penyusunan anggaran.

### Teori Utama (*Agency Theory*)

Jansen dan Meckling (1976) dalam Emrinaldi (2012) mendefinisikan teori kegaenan sebagai hubungan kontrak antara satu atau lebih orang (*principals*) dengan orang lain (*agent*) untuk melakukan amanah dengan memberikan kewenangan pada agen. Penjelasan kinerja aparat pemda dapat dimulai dari pendekatan *agency theory*. Pertama kali diperkenalkan dalam literatur ekonomi informasi untuk menjelaskan sebuah model teoritikal atas hubungan antara satu pihak (*principal*) yang mendelegasikan suatu pekerjaan kepada pihak lain (*agent*).

Dalam hubungan keagenan pada pemerintah daerah antara atasan dan bawahan, bawahan adalah *agent* dan atasan adalah *principal*. Bawahan melakukan perencanaan, pelaksanaan dan pelaporan atas anggaran daerah dengan membentuk Tim Anggaran Pemerintah Daerah (TAPD), sedangkan atasan berperan aktif dalam melaksanakan legislasi, penganggaran, dan pengawasan.

### Teori Pendukung (Teori Kontijensi)

Pendekatan sebelumnya mengidentifikasi hasil yang saling bertentangan mengenai *budgetary goal characteristics*, struktur desentralisasi terhadap kinerja aparat pemda. pengenalan teori kontijensi

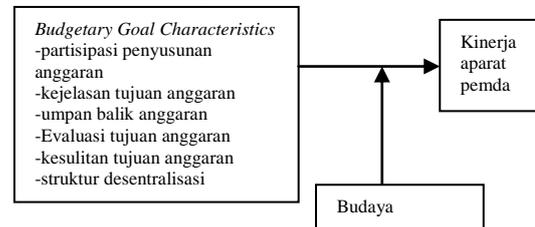
pada bidang organisasi telah memberikan kontribusi pada pengembangan akuntansi terutama dalam menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi teori kontijensi saat mengamati pengaruh kinerja aparat pemda terhadap *budgetary goal characteristics*, struktur desentralisasi terhadap kinerja aparat pemda.

Ghozali (2006) mengatakan kemungkinan belum adanya kesatuan hasil penelitian mengenai anggaran, disebabkan adanya faktor-faktor tertentu (*situational factors*) atau lebih dikenal dengan istilah variabel kontijensi (*contingency approach*).

### Kerangka Penelitian

Kerangka penelitian dalam penelitian ini dapat dijelaskan pada gambar berikut ini:

**Gambar 1**  
**Kerangka Penelitian**



Sumber: Disusun untuk tujuan penelitian

### Hipotesis

- H<sub>1a</sub>: Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah di Kota Dumai.
- H<sub>1b</sub>: Budaya Paternalistik dapat memoderasi hubungan Partisipasi Anggaran terhadap kinerja aparat Pemda di Kota Dumai.
- H<sub>2a</sub>: Kejelasan tujuan anggaran berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah di Kota Dumai.
- H<sub>2b</sub>: Budaya Paternalistik dapat memoderasi hubungan

- kejelasan tujuan anggaran terhadap kinerja aparat Pemda di Kota Dumai.
- H<sub>3a</sub>: Umpan balik anggaran berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah di Kota Dumai.
- H<sub>3b</sub>: Budaya Paternalistik dapat memoderasi hubungan umpan balik anggaran terhadap kinerja aparat Pemda Kota Dumai.
- H<sub>4a</sub>: Evaluasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah di Kota Dumai.
- H<sub>4b</sub>: Budaya Paternalistik dapat memoderasi hubungan evaluasi anggaran terhadap kinerja aparat Pemda Kota Dumai.
- H<sub>5a</sub>: Kesulitan tujuan anggaran berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah di Kota Dumai.
- H<sub>5b</sub>: Budaya Paternalistik dapat memoderasi hubungan kesulitan anggaran terhadap kinerja aparat Pemda Kota Dumai.
- H<sub>6a</sub>: Struktur Desentralisasi berpengaruh terhadap kinerja aparat Pemda Kota Dumai.
- H<sub>6b</sub>: Budaya Paternalistik dapat memoderasi hubungan Struktur Desentralisasi terhadap kinerja aparat Pemda Kota Dumai.

## METODE PENELITIAN

Populasi pada penelitian ini adalah aparat pemerintah daerah yang ada di bawah Sekretaris Daerah Kota Dumai. Dalam penelitian ini menggunakan metode *puspositive sampling* yakni metode penetapan sampel berdasarkan pada kriteria-kriteria tertentu, yaitu: kepala dinas,

sekretaris dinas, sub bagian umum dan kepegawaian, sub bagian keuangan dan perlengkapan, sub bagian perencanaan dan pengendalian. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 14 dinas yaitu dinas-dinas yang terdapat di Kota Dumai.

Variabel dari penelitian yang akan diteliti adalah Partisipasi penyusunan anggaran (X<sub>1</sub>), kejelasan tujuan anggaran (X<sub>2</sub>), umpan balik anggaran (X<sub>3</sub>), evaluasi anggaran (X<sub>4</sub>), kesulitan tujuan anggaran (X<sub>5</sub>), Struktur Desentralisasi (X<sub>6</sub>) sebagai variabel independen, budaya paternalistik (X<sub>m</sub>) digunakan sebagai variabel moderasi, sedangkan kinerja aparat pemda (Y) digunakan sebagai variabel dependen.

Teknik pengumpulan data yaitu penelitian lapangan dengan menggunakan kuesioner, penelitian kepustakaan, dan mengakses *website* dan situs-situs. Alat analisis yang dipakai adalah *multiple regression analysis and moderated regression analysis (MRA)* yang dioperasikan melalui program SPSS 17.0 for windows.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Statistik Deskriptif

Semua kuesioner yang sudah terkumpul ditabulasi untuk tujuan analisis data. Data yang ditabulasi adalah semua tanggapan atau jawaban responden atas setiap pertanyaan yang ada dalam kuesioner. Pada penelitian ini pertanyaan-pertanyaan berkaitan dengan variabel *Budgetary Goal Characteristics* dan struktur Desentralisasi untuk variabel independen, Budaya Paternalistik untuk variabel moderasi dan Kinerja aparat pemda sebagai variabel

dependen. Pada tabel dibawah ini menunjukkan hasil statistik deskriptif dengan menggunakan SPSS, sebagai berikut :

**Tabel 1**  
**Hasil Uji Statistik Deskriptif**

Variabel	Teoritis		Sesungguhnya			N
	Kisaran	Mean	Kisaran	Mean	SD	
Kinerja Aparat Pemd	18-30	22,5	15-30	21.37	3.433	54
Partisipasi Penyusunan Anggaran	15-25	20	15-25	17.04	3.967	54
Kejelasan Tujuan Anggaran	20-Dec	16	20-Dec	14.33	2.842	54
Umpun Balik Anggaran	15-Sep	12	15-Sep	11.22	2.071	54
Evaluasi Anggaran	20-Dec	16	20-Dec	14.19	2.775	54
Kesulitan Tujuan Anggaran	20-Dec	16	20-Dec	13.33	3.221	54
Struktur Desentralisasi	18-30	22,5	18-30	19.7	4.701	54
Budaya Paternalistik	20-Dec	16	20-Dec	14.07	2.739	54

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2015

### Uji Kualitas Data Uji Validitas

Pengujian validitas dilakukan dengan menghitung korelasi antara skor item instrument dengan skor total. Nilai koefisien korelasi antara skor setiap item dengan skor total dihitung dengan analisis *corrected item-total correlation*, suatu instrument penelitian dikatakan valid apabila memenuhi kriteria sebagai berikut :1. Bila  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , maka dinyatakan valid. 2. Bila  $r_{hitung} < r_{tabel}$ , maka dinyatakan tidak valid.

**Tabel 2**  
**Hasil Uji Validitas**

No.	Indikator	Item	$R_{hitung}$	$R_{tabel}$	Keterangan
1	Kinerja Aparat Pemd (Y)	Y.1	0,665	0,273	VALID
		Y.2	0,627	0,273	VALID
		Y.3	0,615	0,273	VALID
		Y.4	0,621	0,273	VALID
		Y.5	0,728	0,273	VALID
		Y.6	0,724	0,273	VALID
2	Partisipasi Penyusunan Anggaran (X <sub>1</sub> )	X <sub>1,1</sub>	0,884	0,273	VALID
		X <sub>1,2</sub>	0,865	0,273	VALID
		X <sub>1,3</sub>	0,760	0,273	VALID
		X <sub>1,4</sub>	0,860	0,273	VALID
		X <sub>1,5</sub>	0,794	0,273	VALID

3.	Kejelasan Tujuan Anggaran (X <sub>2</sub> )	X <sub>2,1</sub>	0,825	0,273	VALID
		X <sub>2,2</sub>	0,866	0,273	VALID
		X <sub>2,3</sub>	0,852	0,273	VALID
		X <sub>2,4</sub>	0,757	0,273	VALID
4.	Umpun Balik Anggaran (X <sub>3</sub> )	X <sub>3,1</sub>	0,814	0,273	VALID
		X <sub>3,2</sub>	0,905	0,273	VALID
		X <sub>3,3</sub>	0,860	0,273	VALID
5.	Evaluasi Anggaran (X <sub>4</sub> )	X <sub>4,1</sub>	0,840	0,273	VALID
		X <sub>4,2</sub>	0,889	0,273	VALID
		X <sub>4,3</sub>	0,822	0,273	VALID
		X <sub>4,4</sub>	0,829	0,273	VALID
6.	Kesulitan Tujuan Anggaran (X <sub>5</sub> )	X <sub>5,1</sub>	0,735	0,273	VALID
		X <sub>5,2</sub>	0,863	0,273	VALID
		X <sub>5,3</sub>	0,871	0,273	VALID
		X <sub>5,4</sub>	0,875	0,273	VALID
7.	Struktur Desentralisasi (X <sub>6</sub> )	X <sub>6,1</sub>	0,876	0,273	VALID
		X <sub>6,2</sub>	0,761	0,273	VALID
		X <sub>6,3</sub>	0,803	0,273	VALID
		X <sub>6,4</sub>	0,626	0,273	VALID
		X <sub>6,5</sub>	0,799	0,273	VALID
		X <sub>6,6</sub>	0,79	0,273	VALID
8.	Budaya Paternalistik (X <sub>m</sub> )	X <sub>m,1</sub>	0,826	0,273	VALID
		X <sub>m,2</sub>	0,857	0,273	VALID
		X <sub>m,3</sub>	0,847	0,273	VALID
		X <sub>m,4</sub>	0,757	0,273	VALID

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2015

### Uji Reliabilitas

Suatu kuesioner dikatakan handal atau reliable jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Teknik yang digunakan untuk mengukur tingkat reliabilitas adalah *cronbach alpha* dengan cara membandingkan nilai *alpha* dengan standarnya. Koefisien *cronbach alpha* yang lebih dari 0,60 menunjukkan keandalan (reliabilitas) instrument. Selain itu, yang semakin mendekati 1 menunjukkan semakin tinggi konsistensi internal reliabilitasnya.

**Tabel 3**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach Alpha	Standar Reliabilitas	Keterangan
Kinerja Aparat Anggaran	0,723	0,60	Reliabel
Partisipasi penyusunan Anggaran	0,881	0,60	Reliabel
Kejelasan tujuan anggaran	0,842	0,60	Reliabel
Umpun Balik Anggaran	0,823	0,60	Reliabel
Evaluasi Anggaran	0,865	0,60	Reliabel
Kesulitan Tujuan Anggaran	0,858	0,60	Reliabel
Struktur Desentralisasi	0,869	0,60	Reliabel
Budaya Paternalistik	0,837	0,60	Reliabel

Sumber : Hasil Pengolahan data 2015

### Uji Asumsi Klasik

### Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk menguji apakah variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Uji normalitas dalam penelitian dilakukan melalui metode Kolmogrov Smirnov.

**Tabel 4**  
**Hasil Uji normalitas**

		Kinerja aparat (Y)	Partisipasi penyusunan anggaran (X1)	Kejelasan tujuan anggaran (X2)	Umpun balik anggaran (X3)	Evaluasi anggaran (X4)	Kesulitan tujuan anggaran (X5)	Struktur desentralisasi (X6)	Budaya paternalistik (Xn)
N		54	54	54	54	54	54	54	54
Normal Parametris <sup>a,b</sup>	Mean	21.37	17.03	14.33	11.22	14.18	13.33	19.7	11.61
	Std. Deviation	3.433	3.967	2.842	2.071	2.775	3.221	4.701	1.322
Most Extreme Difference	Absolute	0.108	0.177	0.167	0.183	0.165	0.148	0.166	0.218
	Positive	0.071	0.177	0.128	0.118	0.165	0.099	0.099	0.218
Neg. Difference	Absolute	0.108	0.117	0.167	0.183	0.114	0.148	0.166	-0.19
	Positive	0.108	0.117	0.167	0.183	0.114	0.148	0.166	-0.19
Kolmogorov-Smirnov Z		0.797	1.302	1.226	1.348	1.215	1.087	1.218	1.6
Asymp. Sig. (2-tailed)		0.549	0.067	0.099	0.053	0.104	0.188	0.103	0.012

Sumber: Hasil Pengolahan data 2015

Hasil uji normalitas pada tabel di atas didapatkan nilai KS dan alpha variabel kinerja aparat, partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan tujuan anggaran, umpun balik anggaran, evaluasi anggaran, kesulitan tujuan anggaran, struktur desentralisasi, dan budaya paternalistik lebih besar dari 0,05. Hal tersebut membuktikan bahwa nilai residu dalam penelitian ini adalah normal.

### Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan untuk menguji apakah di dalam model regresi ditemukannya adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinearitas didalam regresi dapat dilihat dari nilai

*torelance* dan nilai *Variance Inflating factor* (VIF).

**Tabel 5**  
**Uji Multikolinearitas**

Collinearity Statistics			
Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
Partisipasi penyusunan anggaran	0.235	4.258	Bebas Multikolinearitas
Kejelasan tujuan anggaran	0.266	3.76	Bebas Multikolinearitas
Umpun balik anggaran	0.418	2.395	Bebas Multikolinearitas
Evaluasi Anggaran	0.31	3.227	Bebas Multikolinearitas
Kesulitan tujuan anggaran	0.311	3.22	Bebas Multikolinearitas
Struktur Desentralisasi	0.365	2.742	Bebas Multikolinearitas
Budaya Paternalistik	0.801	1.248	Bebas Multikolinearitas

Dependent Variable : Kinerja Aparat

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2015

Pada tabel diatas hasil perhitungan nilai VIF pada *full* model menunjukkan bahwa tidak ada nilai VIF > 10 dan nilai *tolerance* < 0,1 sehingga dapat disimpulkan bahwa pada *full* model regresi tidak terdapat masalah multikolinearitas.

### Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi dilakukan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi linier berganda ada korelasi antara kesalahan pengguna pengganggu pada periode t dengan kesalahan pada periode t-1 (sebelumnya). Untuk mendeteksi ada tidaknya korelasi, melalui model tabel *Durbin Watson*. Dimana secara umum dapat diambil patokan sebagai berikut :

- Jika angka D-W dibawah -2, berarti autokorelasi positif.
- Jika angka D-W diatas +2, berarti autokorelasi negative.

- c. Jika angka D-W diantara -2 sampai dengan +2, berarti tidak ada autokorelasi.

**Tabel 6**  
**Hasil Uji Autokorelasi**

Variabel	Durbin-Watson	Keterangan
Partisipasi penyusunan anggaran	1.796	Tidak Ada Autokorelasi
Kejelasan tujuan anggaran		
Umpan balik anggaran		
Evaluasi Anggaran		
Kesulitan tujuan anggaran		
Struktur Desentralisasi		
Budaya Paternalistik		

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2015

### Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain (Ghozali, 2006). Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah model dengan homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Dasar analisis heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan uji Glejser. Jika nilai signifikansi antar variabel independen dengan absolute residual lebih dari 0,05 maka tidak terjadi masalah heteroskedastisitas.

**Tabel 7**  
**Tabel Heteroskedastisitas**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-4.134	3.62		-1.142	0.26
	Partisipasi penyusunan anggaran (x1)	0.093	0.144	0.556	0.643	0.524
	Kejelasan tujuan anggaran (x2)	0.013	0.107	0.057	0.124	0.902

Umpan balik anggaran(x3)	0.211	0.137	0.661	1.543	0.131
Evaluasi anggaran(x4)	0.108	0.108	0.453	1	0.323
Kesulitan tujuan anggaran(x5)	0.119	0.103	0.578	1.15	0.257
Struktur desentralisasi(x6)	-0.01	0.063	-0.072	-0.159	0.874
Xm	-4.124	0	-8.575	-0.841	0.405
x1_xm	4.612	0	2.3	0.855	0.398
x2_xm	6.793	0	2.582	1.078	0.288
x3_xm	-8.526	0	-0.244	-0.1	0.921
x4_xm	-1.466	0	-0.552	-0.17	0.866
x5_xm	1.535	0	0.561	0.254	0.801
x6_xm	3.736	0	1.968	0.79	0.434

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2015

### Pengujian Hipotesis

Dalam penelitian ini untuk menguji hipotesis satu dan dua. Pengujian hipotesis satu dan dua dalam penelitian ini adalah untuk melihat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan anggaran, umpan balik anggaran, evaluasi anggaran, kesulitan tujuan anggaran, struktur desentralisasi, dan pengaruh budaya paternalistik terhadap kinerja aparat pemda.

### Pembahasan

#### Pengaruh *Budgetary Goal Characteristics* terhadap kinerja aparat pemda

Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan dan disajikan dapat disimpulkan pengaruh *Budgetary goal characteristics* yaitu sebagai berikut: partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja aparat pemda. Artinya anggaran yang berkualitas dapat dicapai jika aparat

pemda memiliki partisipasi penyusunan anggaran.

Semakin tinggi partisipasi aparat dalam penyusunan anggaran, maka berkemungkinan akan terjadi peningkatan dalam kinerja aparat pemda dan sebaliknya jika partisipasi aparat dalam penyusunan anggaran turun, maka kinerja aparat akan turun. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa ketika suatu tujuan dirancang dan secara partisipasi disetujui, maka aparat akan menginternalisasi tujuan yang ditetapkan, serta memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya karena ikut terlibat dalam penyusunan anggaran tersebut.

Kejelasan tujuan anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja aparat pemda. Artinya kinerja aparat pemda dapat dicapai jika ada kejelasan tujuan dalam anggaran. Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan Wiratmi, dkk (2014) yang menyatakan bahwa kejelasan tujuan anggaran merupakan faktor penting dalam kinerja aparat. Kejelasan tujuan anggaran berimplikasi pada aparat, untuk menyusun anggaran sesuai dengan sasaran yang ingin dicapai instansi pemerintah. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Istiyani (2009), Jumaiyah (2013), Putra (2013) yang menemukan bahwa kejelasan tujuan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja aparat pemda.

Umpan balik anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja aparat pemda. Artinya kinerja aparat pemda tidak dapat dicapai pada umpan balik anggaran. Umpan balik mengenai tingkat dimana tujuan anggaran telah tercapai merupakan hal yang penting. Umpan balik memberikan

informasi kepada para pelaksana anggaran tentang kekurangan yang dapat mendatangkan perasaan tidak senang, bahkan dapat membuat masalah semakin buruk. Dalam tujuan peningkatan prestasi, umpan balik tentang keberhasilan aparat adalah sangat penting meskipun dalam beberapa hal rasa tanggung jawab yang tinggi dapat berdampak negatif apabila kegagalan diungkapkan.

Dalam penelitian ini menunjukkan umpan balik tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja aparat pemda, ini berarti umpan balik yang diterima aparat pemda masih rendah, maka rendah pula kinerja yang aparat pemda dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya. Salah satu faktor yang menyebabkan hal tersebut adalah aparat pemda kurang merasakan umpan balik dari pencapaian anggaran karena dinas-dinas pemerintahan merupakan organisasi yang kegiatan utamanya tidak mengejar laba (*non-profit*), tetapi lebih mengutamakan penyelenggaraan pemerintahan berjalan dengan baik.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Ramandei (2010) yang menemukan bahwa umpan balik anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja aparat pemda yang mengindikasikan pemberian informasi kepada para pelaksana anggaran tentang keberhasilan tidak meningkatkan kinerja mereka.

Kesulitan tujuan anggaran berpengaruh terhadap kinerja aparat pemda. Artinya kinerja aparat pemda dapat mencapai kesulitan dalam tujuan anggaran. Kesulitan tujuan

anggaran mencakup berbagai kendala dan kesulitan yang dirasakan para aparat pemerintah daerah untuk mencapai tujuan anggaran pada unit kerja yang menjadi tanggung jawabnya. Tujuan anggaran yang lebih ketat memberikan motivasi yang lebih tinggi, namun sampai batas waktu tertentu pengetahuan tujuan tersebut akan mengurangi motivasi. Anggaran yang baik adalah anggaran dengan tingkat kesulitan yang masih dimungkinkan untuk dicapai sehingga para pelaksana terdorong untuk bekerja lebih efisien.

Hasil penelitian Perwira (2011) menemukan bahwa kesulitan tujuan anggaran secara simultan berpengaruh secara positif terhadap kinerja aparat pemda, menunjukkan kinerja aparat pemerintah dalam penyusunan, pelaksanaan, dan pertanggungjawaban anggaran telah mengikuti aturan yang ditetapkan yaitu keikutsertaan staf dan masyarakat baik dalam menyusun, melaksanakan, dan pertanggungjawaban anggaran.

#### **Pengaruh Struktur Desentralisasi terhadap kinerja aparat pemda**

Struktur desentralisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja aparat pemda. Artinya kinerja aparat pemda tidak dapat dicapai dalam struktur desentralisasi. Desentralisasi memiliki berbagai macam tujuan, yaitu peningkatan efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pemerintahan yang merupakan pendekatan dan peningkatan partisipasi masyarakat dalam pemerintahan dan pembangunan. Desentralisasi pada saat ini telah menjadi azas penyelenggaraan pemerintahan yang

diterima dengan berbagai bentuk aplikasi di setiap Negara.

#### **Pengaruh *Budgetary Goal Characteristics* terhadap kinerja aparat pemda dengan dimoderasi oleh budaya paternalistik**

Variabel partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan tujuan anggaran, umpan balik anggaran, evaluasi anggaran menunjukkan hasil tidak berpengaruh signifikan setelah dimoderasi oleh budaya paternalistik. Variabel kesulitan tujuan anggaran menunjukkan hasil berpengaruh signifikan terhadap kinerja aparat pemda dan dimoderasi oleh budaya paternalistik.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Kurnia (2004) dan Citra (2006) yang menyatakan bahwa budaya paternalistik tidak dapat mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial.

Hasil penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Wiratmi, dkk (2014) yang menunjukkan bahwa budaya paternalistik berpengaruh terhadap interaksi partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial SKPD.

#### **Pengaruh Struktur Desentralisasi terhadap kinerja aparat pemda dengan dimoderasi oleh budaya paternalistik**

Interaksi variabel struktur desentralisasi dan budaya paternalistik berpengaruh signifikan terhadap kinerja aparat pemda. Hal ini menunjukkan bahwa budaya paternalistik dapat memoderasi hubungan antara struktur

desentralisasi dengan kinerja aparat pemda. Artinya aparat pemda yang mempunyai struktur desentralisasi dan mempunyai budaya paternalistik akan menghasilkan kinerja yang sama dengan aparat yang memiliki struktur desentralisasi tetapi tidak mempunyai budaya paternalistik.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Bangun (2009) dalam penelitiannya menemukan bahwa struktur desentralisasi berpengaruh cukup signifikan terhadap kinerja manajerial SKPD dan di moderasi oleh pengawasan internal. Hasil penelitian ini tidak konsisten oleh Nor (2007) yang menyatakan bahwa desentralisasi tidak mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

Berdasarkan pada data yang telah dikumpulkan dan pengujian yang telah dilakukan terhadap permasalahan dengan menggunakan regresi berganda dan MRA, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut: 1. Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja aparat pemda. 2. Kejelasan tujuan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja aparat pemda. 3. Umpan balik anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja aparat pemda. 4. Evaluasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja aparat pemda. 5. Kesulitan tujuan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja aparat pemda. 6. Struktur desentralisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja aparat pemda. 7.

Interaksi partisipasi penyusunan anggaran dan budaya paternalistik tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja aparat pemda. 8. Interaksi kejelasan tujuan anggaran dan budaya paternalistik tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja aparat pemda. 9. Interaksi umpan balik anggaran dan budaya paternalistik tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja aparat pemda. 10. Interaksi evaluasi anggaran dan budaya paternalistik tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja aparat pemda. 11. Interaksi kesulitan tujuan anggaran dan budaya paternalistik berpengaruh signifikan terhadap kinerja aparat pemda. 12. Interaksi struktur desentralisasi dan budaya paternalistik berpengaruh signifikan terhadap kinerja aparat pemda.

### **Saran**

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka dapat diajukan saran-saran sebagai berikut: 1. Penelitian selanjutnya diharapkan memperluas objek penelitian dan tidak hanya pada aparat pemda di dinas-dinas saja, tetapi dapat dilakukan pada aparat pemda di seluruh SKPD kota atau Provinsi. 2. Penelitian selanjutnya perlu menambahkan metode wawancara langsung pada masing-masing responden dalam upaya mengumpulkan data, sehingga dapat menghindari kemungkinan responden tidak objektif dalam mengisi kuesioner. 3. Untuk penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan adanya variabel independen dan variabel moderasi lain sebagai faktor-faktor yang juga dapat mempengaruhi kinerja aparat pemda, baik berasal dari faktor internal maupun eksternal aparat

sehingga hasil dari penelitian akan lebih meluas dari penelitian ini.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agusti, Restu. 2012. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap kinerja Aparatur Pemerintah Daerah dengan dimoderasi oleh Variabel Desentralisasi dan budaya organisasi. *Jurnal Ekonomi*. Volume 20, No.03, September 2012.
- Arifin, Johan. 2007. Pengaruh Karakteristik Gaya Penyusunan Anggaran Terhadap Efisiensi Biaya. *Sinergi Kajian Bisnis dan Manajemen*. ISSN : 1410-9018, volume 9 No. 1, Januari 2007 hal.23-35.
- Bangun, Andarias. 2009. Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran dan Struktur Desentralisasi Terhadap Kinerja Manajerial SKPD Dengan Pengawasan Internal Sebagai Variabel Pemoderasi. *Tesis Program Pasca Sarjana* USU. Medan.
- Bastian, Indra. 2006. *Sistem Akuntansi Sektor Publik*. Salemba Empat Jakarta.
- Emrinaldi Nur, DP. 2012. *Agency theory & corporate Governance*. Pusat Pengembangan Universitas Riau, Pekanbaru.
- Fitriani, Maya. 2012. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemda Kabupaten Kampar Dengan Desentralisasi dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating. *Skripsi UR*.
- Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multifariat dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Herdijanto, Bendy. 2009. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderating. **Tesis** Universitas Airlangga. Surabaya.
- Istiyani, 2009. Pengaruh karakteristik Tujuan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah (Studi Empiris PADA Pemerintah Kabupaten Temanggung). *Tesis* Universitas Sebelas Maret: Surakarta. (Tidak dipublikasikan).
- Jumaiya .2013. Pengaruh Karakteristik Tujuan Anggaran terhadap Kinerja aparat Pemerintah Daerah di Kabupaten Indragiri Hilir. *Skripsi* Fakultas Ekonomi Universitas Riau, Pekanbaru. (Tidak dipublikasikan).
- Kenis, Izzetin. 1979. *Effects of Budgetary Goal Characteristic on Managerial Attitudes and Perfomance*. *The Accounting Review*. Vol. LIV No.4. October.pp. 707-721.

- Kholmi, dkk. 2012. Pengaruh *Budgetary Goal Characteristics* Terhadap Sikap Aparat Dalam Menilai Kinerja Pemerintah Daerah; Studi pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Palangka Raya. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, ISSN: 2088-0685, volume 2 : 243-250.
- Lembaga Negara Republik Indonesia. 2005. *Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 Tentang Pengelolaan Keuangan Daerah*. Jakarta.
- Mariam, Rani. 2009. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Studi pada Kantor Pusat PT. Asuransi Jasa Indonesia (persero). Universitas Diponegoro, Semarang.
- Mediaty, 2010. Pengaruh Partisipasi Anggaran, Dan Gaya kepemimpinan Terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah daerah Provinsi Sulawesi Selatan. *Majalah Akuntansi*. Tahun XX, No.3 Desember 2010.
- Munawar, 2006. Pengaruh Karakteristik Tujuan Anggaran Terhadap perilaku, Sikap dan Kinerja Aparat Pemerintah Daerah di Kabupaten Kupang. *Simposium Nasional Akuntansi 9 Padang*. K-ASPP 02.
- Nur Rahardjo, Shiddiq. 2009. Pengaruh *Leadership style* dan kultur paternalistik terhadap efektivitas anggaran partisipatif dalam peningkatan kinerja. *Jurnal Akuntansi & Auditing*. Volume 5, No.2 , Mei 2009.
- Pedoman Evaluasi Kinerja Pembangunan Sektor. 2009. *Kedeputian Evaluasi Kinerja Pembangunan Badan Perencanaan Pembangunan Nasional Tahun 2009*. Jakarta.
- Rintonga, Panangaran .2008. Pengaruh Budaya Paternalistik dan komitmen organisasi terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara. *Tesis Program Pasca Sarjana, USU*. Medan.
- Tri Ningsih, 2007. Independensi Auditor dan Komitmen Organisasi sebagai mediasi Pengaruh Pemahaman *Good Governance*, Gaya kepemimpinan dan Budaya organisasi terhadap kinerja. *Simposium Nasional Akuntansi X*. Makasar.
- Wiratmi, dkk.2014. Pengaruh *Budgetary Goal Characteristics* terhadap manajerial dengan budaya paternalistik dan komitmen organisasi sebagai moderating variabel. *E-Journal S1 Ak Universitas Pendidikan Ganesha*. Volume 2 , No.1.