

**PENGARUH PENERAPAN ANGGARAN BERBASIS KINERJA  
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN KUALITAS  
SUMBER DAYA MANUSIA SEBAGAI VARIABEL  
PEMODERASI PADA DINAS PENDIDIKAN  
KABUPATEN GIANYAR**

**SKRIPSI**



**OLEH :**

**NI KOMANG LESTARI  
NIM: 14.02.02.1291**

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS HINDU INDONESIA  
DENPASAR  
2019**

**PENGARUH PENERAPAN ANGGARAN BERBASIS KINERJA  
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN KUALITAS  
SUMBER DAYA MANUSIA SEBAGAI VARIABEL  
PEMODERASI PADA DINAS PENDIDIKAN  
KABUPATEN GIANYAR**

**SKRIPSI**



**OLEH :**

**NI KOMANG LESTARI  
NIM: 14.02.02.1291**

**Skripsi ini ditulis untuk memenuhi sebagian persyaratan  
memperoleh gelar Sarjana Ekonomi di Fakultas Ekonomi  
Universitas Hindu Indonesia  
Denpasar  
2019**

## HALAMAN PENGESAHAN DAN PERSETUJUAN SKRIPSI

Skripsi ini telah diuji oleh tim penguji dan disetujui oleh Pembimbing, serta diuji pada tanggal: 06 April 2019

Tim Penguji :	Tanda Tangan
1. Ketua : Sang Ayu Putu Arie Indraswarawati, SE.,M.Si.,AK.CA	.....
2. Sekretaris : Cokorda Gde Bayu Putra, SE.,M.Si	.....
3. Anggota : 1. Ni Putu Ayu Kusumawati, SE.,M.Si	.....
2. Ni Wayan Alit Erlinawati, SE.,M.Si	.....
3. Ni Ketut Muliati, SE.,M.Si	.....

Mengetahui,  
Pembimbing I,

Pembimbing II,

Sang Ayu Putu Arie Indraswarawati, SE.,M.Si.,AK.CA  
NIK. 11.85.0.052

Cokorda Gde Bayu Putra, SE.,M.Si  
NIK. 93.88.1.075

Dekan Fakultas Ekonomi,

Ketua Program Studi Akuntansi,

Dr. Dra. I Gusti Ayu Wimba, MM  
NIP. 19600917 198703 2 002

Sang Ayu Putu Arie Indraswarawati, SE.,M.Si.,AK.CA  
NIK. 11.85.0.052

## **PERNYATAAN ORISINALITAS**

Saya menyatakan dengan sebenarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam Naskah Skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur plagiasi, saya bersedia diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Denpasar, 06 April 2019

Yang Menyatakan,

**Ni Komang Lestari**  
**NIM: 14.02.02.1291**

## KATA PENGANTAR

*Om Swastyastu,*

Puji Dan Syukur Kehadapan Ida Sang Hyang Widhi Wasa, Karena Atas Berkat Dan Rahmat-Nya, Skripsi Yang Berjudul “**Pengaruh Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Kualitas Sumber Daya Manusia Sebagai Variabel Pemoderasi Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Gianyar**” dapat terselesaikan sesuai dengan waktu yang direncanakan.

Pada kesempatan ini, penulis menyampaikan rasa terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. drh. I Made Damriyasa, MS., selaku Rektor Universitas Hindu Indonesia, atas fasilitas perkuliahan di Universitas Hindu Indonesia Denpasar.
2. Ibu Dr. Dra. I Gusti Ayu Wimba, MM., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Hindu Indonesia yang telah membimbing selama masa perkuliahan dan sudah banyak memberikan dukungan secara moral
3. Bapak I Wayan Sudiana, SE.,M.Si.,Ak.CA., selaku Wakil Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Hindu Indonesia yang telah membimbing selama masa perkuliahan dan sudah banyak memberikan dukungan secara moral.
4. Ibu Sang Ayu Putu Arie Indraswarawati, SE.M.Si.Ak.CA., sebagai Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Hindu Indonesia sekaligus selaku Dosen Pembimbing I yang telah memberikan bimbingan, pengarahan, saran dan waktu dari awal hingga selesainya penyusunan skripsi ini.
5. Ibu Ni Komang Sumadi, SE.,M.Si.,Ak., selaku Sekretaris Program studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Hindu Indonesia yang telah

membimbing selama masa perkuliahan dan sudah banyak memberikan dukungan secara moral.

6. Bapak Cokorda Gde Bayu Putra, SE.,M.Si, sebagai Dosen Pembimbing II yang telah memberikan bimbingan, pengarahan, saran dan waktu dari awal hingga selesainya penyusunan skripsi ini.
7. Seluruh dosen dan staff pegawai Fakultas Ekonomi Universitas Hindu Indonesia yang telah membantu selama masa perkuliahan.
8. Pimpinan dan Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Gianyar yang telah memberikan ijin peneliti melakukan penelitian dan telah bersedia memberikan data-data yang dibutuhkan dalam penyusunan skripsi ini.
9. Keluarga tercinta yang dengan setia telah mengarahkan serta memberikan dorongan semangat baik secara moril maupun spiritual yang tak ternilai harganya.
10. Seluruh teman yang telah membantu baik secara langsung maupun tidak langsung dalam penyusunan skripsi ini.

Penulis memohon maaf jika masih banyak kekurangan dalam penyusunan skripsi ini. Penulis tidak akan berhasil tanpa bimbingan dan pengarahan dari berbagai pihak. Meskipun demikian, penulis tetap bertanggung jawab terhadap semua isi skripsi. Penulis berharap semoga skripsi ini bermanfaat bagi pihak yang berkepentingan.

***Om Shanti, Shanti, Shanti, Om***

Denpasar, April 2019

Penulis

Judul : Pengaruh Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Kualitas Sumber Daya Manusia Sebagai Variabel Pemoderasi Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Gianyar  
Nama : Ni Komang Lestari  
NIM : 14.02.02.1291  
Jurusan : Akuntansi

## ABSTRAK

Sebagai organisasi sektor publik pemerintah daerah dituntut agar memiliki kinerja yang berorientasi pada kepentingan masyarakat. Sistem pengukuran kinerja diharapkan dapat meningkatkan transparansi, akuntabilitas dan efisensi serta efektifitas organisasi publik. Dengan diterapkannya anggaran berbasis kinerja, pemerintah berharap anggaran digunakan secara optimal untuk meningkatkan kesejahteraan dan mampu mendukung peningkatan tranparansi dan akuntabilitas manajemen sektor publik. Salah satu yang terpenting dalam usaha untuk menerapkan kinerja manajerial yang baik yaitu kapasitas sumber daya manusia yang berkaitan langsung dengan penyusunan maupun penerapan anggaran berbasis kinerja tersebut. Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah apakah penerapan anggaran berbasis kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Gianyar? Apakah kualitas sumber daya manusia dapat memoderasi pengaruh berpengaruh penerapan anggaran berbasis kinerja terhadap kinerja manajerial Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Gianyar?

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang bekerja di Dinas Pendidikan Kabupaten Gianyar sebanyak 153 orang. Penentuan sampel menggunakan metode *purposive sampling*. Sehingga didapat 31 orang responden sebagai sampel. Setelah dilakukan uji instrumen dan uji asumsi klasik, selanjutnya dilakukan analisis data dengan menggunakan analisis regresi Moderasi (*Moderated Regresion Analysis*), determinasi, uji t, dan uji F.

Hasil analisis menunjukkan bahwa pengaruh anggaran berbasis kinerja terhadap kinerja manajerial diperoleh koefisien regresi sebesar 0,214, nilai t hitung sebesar 2,196 serta nilai signifikan uji t sebesar  $0,037 < 0,05$ , sehingga H1 diterima. Pengaruh interaksi anggaran berbasis kinerja dan kualitas sumber daya manusia terhadap kinerja manajerial pada Dinas Pendidikan Kabupaten Gianyar diperoleh nilai koefisien regresi sebesar 0,005 dan menunjukkan nilai t hitung sebesar 2,407 serta nilai signifikan uji t sebesar  $0,023 < 0,05$ , sehingga H2 diterima. Maka dapat disimpulkan bahwa kualitas sumber daya manusia mampu memoderasi pengaruh anggaran berbasis kinerja dan kualitas sumber daya manusia terhadap kinerja manajerial pada Dinas Pendidikan Kabupaten Gianyar. Disarankan kepada Dinas Pendidikan Kabupaten Gianyar selalu meningkatkan penerapan anggaran berbasis kinerja seperti selalu mengacu pada visi dan misi organisasi, tujuan organisasi, dan program serta sasaran yang sesuai dengan yang diharapkan sehingga kinerja organisasi dapat lebih baik.

**Kata Kunci : Anggaran Berbasis Kinerja, Kualitas Sumber Daya Manusia, Kinerja Manajerial**

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PENGESAHAN DAN PERSETUJUAN SKRIPSI .....	ii
PERNYATAAN ORISINALITAS .....	iii
KATA PENGANTAR .....	iv
ABSTRAK .....	vi
DAFTAR ISI .....	vii
DAFTAR TABEL .....	xi
DAFTAR GAMBAR .....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xiv
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	9
1.3 Tujuan Penelitian .....	10
1.4 Manfaat Penelitian .....	10
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b>	
2.1 Landasan Teori .....	12
2.1.1 Anggaran.....	12
2.1.2 Ciri-Ciri Anggaran.....	13
2.1.3 Macam-Macam Anggaran .....	14
2.1.4 <i>Agency Theory</i> .....	16
2.1.5 Teori Implementasi Kebijakan .....	17



2.1.6	Fungsi Anggaran Sektor Publik .....	19
2.1.7	Anggaran Berbasis Kinerja .....	20
2.1.8	Kinerja Manajerial .....	24
2.1.9	Kualitas Sumber Daya Manusia .....	26
2.1.10	Dimensi Kualitas Sumber Daya Manusia .....	27
2.2	Penelitian Sebelumnya .....	29
2.3	Hipotesis Penelitian .....	32
 <b>BAB III METODE PENELITIAN</b>		
3.1	Kerangka Berpikir.....	35
3.2	Lokasi Penelitian .....	37
3.3	Obyek Penelitian.....	37
3.4	Identifikasi Variabel.....	37
3.5	Definisi Operasional .....	38
3.6	Jenis dan Sumber Data.....	40
3.7	Populasi, Sampel dan Teknik Sampel.....	41
3.8	Metode Pengumpulan Data .....	43
3.9	Uji Instrumen.....	45
3.10	Teknik Analisis Data .....	46
 <b>BAB IV DATA DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN</b>		
4.1	Gambaran Umum Organisasi .....	50
4.1.1	Sejarah Singkat Dinas Pendidikan .....	50
4.1.2	Struktur Organisasi Dinas Pendidikan Kabupaten Gianyar.....	52

4.2 Karakteristik Responden .....	58
4.3 Hasil Pengujian Instrumen Penelitian.....	59
4.4 Deskripsi Variabel Penelitian .....	61
4.5 Hasil Uji Asumsi Klasik.....	64
4.6 Analisis Data .....	68
4.7 Pembahasan Hasil Penelitian .....	73

## **BAB V SIMPULAN DAN SARAN**

5.1. Simpulan .....	76
5.2. Saran .....	77

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
3.1 Reponden dan Sampel Penelitian .....	42
3.2 Daftar Penyebaran Kuesioner .....	42
4.1 Ringkasan Karakteristik Responden .....	58
4.2 Rekapitulasi Hasil Uji Instrumen Penelitian .....	60
4.3 Jawaban Responden Tentang Anggaran Berbasis Kinerja.....	63
4.4 Jawaban Responden Tentang Kualitas Sumber Daya Manusia .....	64
4.5 Jawaban Responden Tentang Kinerja Manajerial .....	65
4.6 Hasil Uji Normalitas .....	66
4.7 Hasil Uji Multikolinearitas .....	67
4.8 Hasil Uji Heteroskedastisitas .....	68
4.9 Hasil Uji Interaksi ( <i>Moderated Regression Analysis</i> ) .....	68
4.10 Hasil Analisis Determinasi.....	70
4.11 Uji Simultan (F-test) .....	71

## **DAFTAR GAMBAR**

Gambar	Halaman
3.1 Kerangka Berpikir .....	35
4.1 Struktur Organisasi Dinas Pendidikan Kabupaten Gianyar .....	52

## **DAFTAR LAMPIRAN**

No.	Lampiran
1	Kuesioner Penelitian
2	Tabulasi Data Jawaban Responden
3	Hasil Uji Instrumen Penelitian
4	Hasil Uji Asumsi Klasik
5	Hasil Analisis Regresi Moderasi