

**PENGARUH KINERJA BERBASIS ANGGARAN  
TERHADAP EFEKTIVITAS PENGENDALIAN  
KINERJA PADA KANTOR CAMAT  
IDANOGAWO KABUPATEN  
NIAS**

**SKRIPSI**

**OLEH:  
SISKA DESYANTI TELAUMBANUA  
NPM: 148330098**



**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN  
2019**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 11/12/19

Access From (repository.uma.ac.id)

**PENGARUH KINERJA BERBASIS ANGGARAN  
TERHADAP EFEKTIVITAS PENGENDALIAN  
KINERJA PADA KANTOR CAMAT  
IDANOGAWO KABUPATEN  
NIAS**

**SKRIPSI**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
Gelar Sarjana di Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Medan Area**

**OLEH:  
SISKA DESYANTI TELAUMBANUA  
NPM: 148330098**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN  
2019**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

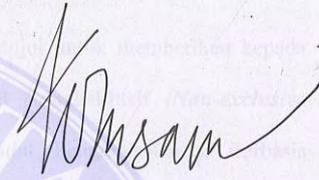
Document Accepted 11/12/19

Access From (repository.uma.ac.id)

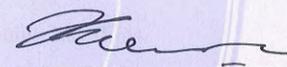
Judul Skripsi : Pengaruh Kinerja Berbasis Anggaran Terhadap Efektivitas  
Pengendalian Kinerja Pada Kantor Camat Idanogawo  
Kabupaten Nias  
Nama : Siska Desyanti Telaumbanua  
NPM : 14.833.0098  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Disetujui Oleh  
Komisi Pembimbing

  
Linda Lores, SE, M.si  
Pembimbing I

  
Warsani Purnama Sari, SE, AK MM  
Pembimbing II

  
Dr. Ihsan Effendi, SE, M.Si  
Dekan

  
Ilham Ramadhan Nasution, SE, AK, M.Si, CA  
Ka. Prodi Akuntansi

Tanggal Lulus : 23 September 2019

### HALAMAN PERNYATAAN

Saya menyatakan bahwa skripsi yang saya susun, sebagai syarat memperoleh gelar sarjana merupakan hasil karya tulis sendiri. Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan skripsi ini yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah, dan etika penulisan.

Saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya peroleh dan sanksi-sanksi lainnya dengan peraturan yang berlaku, apabila dikemudian hari ditentukan adanya plagiat dalam skripsi ini.

Medan, 23 September 2019



*Siska Desyanti Telaumbanua*  
**Siska Desyanti Telaumbanua**  
148330098

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
TUGAS AKHIR/SKRIPSI UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Medan Area, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Siska Desyanti Telaumbanua  
NPM : 148330098  
Program Studi : Akuntansi  
Fakultas : Ekonomi  
Jenis Karya : Skripsi

demii pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Medan Area **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya berjudul : Pengaruh Kinerja Berbasis Anggaran Terhadap Efektivitas Pengendalian Kinerja Pada Kantor Camat Idanogawo Kabupaten Nias beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Medan Area berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data(*database*), merawat, dan mempublikasikan skripsi saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai peneliti/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Medan  
Pada Tanggal : 23 September 2019  
Yang menyatakan



(Siska Desyanti Telaumbanua)

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Kinerja Berbasis Anggaran Terhadap Efektivitas Pengendalian Kinerja Pada Kantor Kecamatan Idanogawo Kabupaten Nias. Penelitian ini menggunakan metode penelitian asosiatif dengan pendekatan kuantitatif. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 35 orang pegawai. Jenis data yang digunakan penelitian asosiatif dengan pendekatan kuantitatif, sumber data adalah data primer, teknik pengumpulan data yang digunakan wawancara dan studi dokumentasi, teknik analisis data adalah Uji Kualitas Data (Uji Validitas dan Uji Reliabilitas), Uji Normalitas . Pengujian hipotesis ( Uji  $R^2$  dan Uji  $-t$  ). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja

berbasis anggaran Berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap efektivitas pengendalian kinerja pada Kantor Kecamatan Idanogawo Kabupaten Nias.

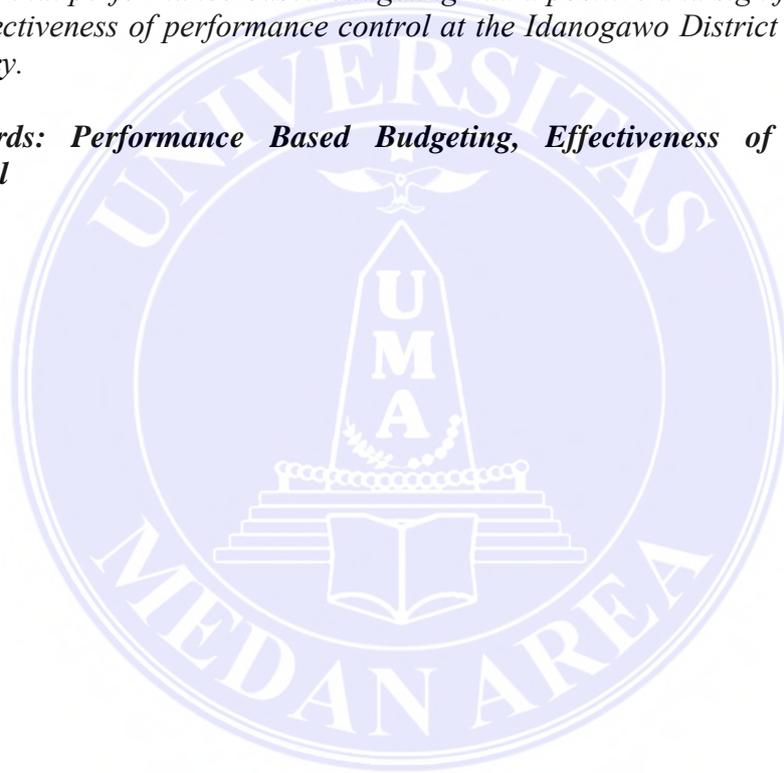
**Kata Kunci: Kinerja Berbasis Anggaran, Efektivitas Pengendalian Kinerja**



## ABSTRACT

*This study aims to determine the effect of Budget Based Performance on the Effectiveness of Performance Control at the Idanogawo District Office in Nias Regency. This study uses associative research methods with quantitative approaches. The sample in this study amounted to 35 employees. The type of data used is associative research with a quantitative approach, data sources are primary data, data collection techniques used interview and documentation study, data analysis techniques are Data Quality Test (Validity Test and Reliability Test), Normality Test. Testing the hypothesis (Test $R^2$  and Test -t ). The results showed that performance-based budgeting had a positive and significant effect on the effectiveness of performance control at the Idanogawo District Office in Nias Regency.*

**Keywords:** *Performance Based Budgeting, Effectiveness of Performance Control*



## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur peneliti panjatkan kepada Tuhan Allah Bapa dan anakNya Yesus Kristus atas segala berkat, kasih dan anugrah Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi yang berjudul “ Pengaruh Kinerja Berbasis Anggaran Terhadap Efektivitas Pengendalian Kinerja Pada Kantor Camat Idanogawo Kabupaten Nias “.

Penulisan skripsi ini dimaksudkan sebagai salah satu persyaratan guna menyelesaikan pendidikan di program Sarjana Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Medan Area. Penulis menyadari bahwa dalam penulisan ini masih banyak terdapat kekurangan baik dalam segi bentuk, isi, maupun tata bahasanya. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kepada pembaca untuk dapat memberikan pemikiran, kritik, maupun saran demi kesempurnaan skripsi ini.

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis banyak mengalami hambatan dan kesulitan. Namun berkat bantuan dan dukungan dari berbagai pihak yang diberikan, baik secara langsung maupun tidak langsung kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Dadan Ramdan, M.Eng, M.Sc selaku Rektor Universitas Medan Area

2. Bapak Dr. Ihsan Effendi, SE, M.Si Selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area
3. Bapak Hery Syahrial, SE, M.Si. Selaku wakil Dekan I Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area
4. Bapak Ilham Ramahdan Nst,SE, Ak, M.Si,CA selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area.
5. Ibu linda lores, SE, M.Si. selaku dosen pembimbing I, yang telah memberikan bimbingan dan masukan kepada penulis sehingga terselesainya skripsi ini.
6. Ibu warsani purnama sari, SE, Ak, MM .Selaku dosen Pembimbing II yang telah memberikan bimbingan dan masukan kepada penulis dalam penyelesaian skripsi ini dengan baik.
7. Ibu Sari nuzulina Ramadhani, SE, Ak ,M.Acc selaku sekretaris yang telah banyak meluangkan waktunya dan memberikan bimbingan kearah yang lebih baik dan semangat semangat selama ini.
8. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen dan seluruh pegawai Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area
9. Pimpinan dan seluruh Karyawan perusahaan Kantor Kecamatan Idanogawo Kabupaten Nias memberikan izin kepada peneliti dalam melakukan penelitian serta memberikan data-data yang peneliti perlukan.
10. Teristimewa penulis ucapkan kepada orang tua saya yang sangat saya sayangi Bapak saya Syamsudin Telaumbanua dan ibu saya Masaniat zega atas dukungan moril dan meteril serta doa yang penuh dengan kasih

sayang dalam mendidik dan membimbing penulis. Terimakasih telah menjadi orang tua yang sangat luar biasa bagi saya.

11. Abang saya Noven delfia dan adik adik saya Notatema, Darrel dan Roni, terimakasih telah Memberikan semangat dan memberikan motivasi selama ini kepada penulis.

12. Teman – teman saya Reka ,roma ,tata, kak lina,kak zubed dan yang lainnya yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu dan seluruh mahasiswa/i program studi akuntansi angkatan 2014 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Medan Area. Terimakasih atas dukungan kalian semua.

Peneliti menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, peneliti mengharapkan kritik dan saran untuk kesempurnaan skripsi ini. Akhir kata semoga skripsi ini bermanfaat bagi kita semua.

Semoga Tuhan Yang Maha Esa senantiasa menyertai dan melindungi kita semua. Amin.....

Medan, 23 September 2019  
Peneliti

**Siska Desyanti Telaumbanua**  
**NPM 148330098**

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>ii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>iii</b>
<b>RIWAYAT HIDUP</b> .....	<b>iv</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>v</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xiii</b>
<b>BAB I : PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	5
1.3 Tujuan Penelitian .....	6
1.4 Manfaat Penelitian .....	6
<b>BAB II : TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1 Pengertian Kinerja Berbasis Anggaran .....	7
2.2 Tujuan Kinerja Berbasis Anggaran .....	13
2.3 Karakteristik dan Fungsi Kinerja Berbasis Anggaran .....	14
2.4 Siklus Kinerja Berbasis Anggaran .....	17
2.5 Pengendalian Kinerja Instansi Pemerintahan .....	19
2.6 Tahap-Tahap Pelaksanaan Pengendalian Kinerja Instansi Pemerintah .....	23
2.7 Pengaruh Kinerja Berbasis Anggaran Terhadap Efektivitas Pengendalian Kinerja .....	25
2.8 Penelitian Terdahulu .....	26

2.9 Kerangka Konseptual .....	27
2.10 Hipotesis Penelitian .....	28

### **BAB III: METODOLOGI PENELITIAN**

3.1 Jenis, Lokasi dan Waktu Penelitian.....	29
3.2 Populasi Dan Sampel.....	30
3.3 Defenisi Operasional Penelitian .....	30
3.4 Jenis Data dan Sumber Data.....	33
3.5 Teknik Pengumpulan Data .....	33
3.6 Teknik Analisis Data .....	34

### **BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

4.1 Gambaran Umum Kabupaten Nias.....	38
4.1.1 Kondisi Geografis Kabupaten Nias .....	38
4.1.1.1 Topografis .....	40
4.1.1.2 Keadaan Iklim dan Cuaca .....	40
4.1.2 Kondisi Umum Demografi .....	41
4.1.2.1 Kependudukan .....	41
4.1.2.2 Ketenagakerjaan.....	43
4.1.3. Kondisi Pemerintahan .....	44
4.1.3.1 Visi dan Misi Kabupaten Nias .....	44
4.1.3.2 Susunan Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Teknis Daerah Kabupaten Nias.....	46
4.1.4. Kondisi Perekonomian .....	47
4.2 Pengujian Instrumen Penelitian .....	48

4.2.1 Pengujian Validitas.....	48
4.2.2 Pengujian Reliabilitas .....	49
4.3 Analisis Dekriptif Penelitian .....	50
4.4 Pengujian Asumsi Klasik .....	54
4.4.1 Pengujian Normalitas .....	54
4.5 Analisis Regresi Linear Sederhana.....	56
4.6 Uji Hipotesis .....	57
4.6.1 Uji signifikan parsial (Uji- t) .....	57
4.6.2 Koefisien Determinasi .....	58
4.7. Pembahasan Hasil Analisis.....	59
4.7.1 Pengaruh Kinerja Berbasis Anggaran Terhadap Efektivitas Pengendalian Kinerja Pada Kantor Kecamatan Idanogawo Kabupaten Nias .....	59

## **BAB V : SIMPULAN DAN SARAN**

5.1 Simpulan .....	70
5.2 Saran .....	71

<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>72</b>
-----------------------------	-----------

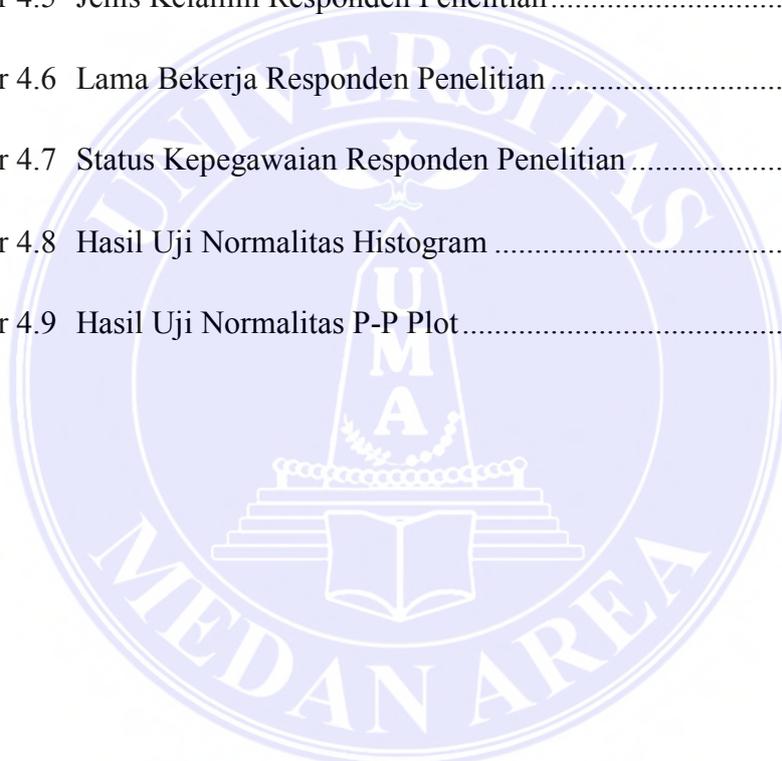
## **LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	26
Tabel 3.1 Rencana Jadwal Penelitian .....	29
Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel Penelitian.....	31
Tabel 4.1 Luas Wilayah Kabupaten Nias Menurut Kecamatan .....	39
Tabel 4.2 Perkembangan Penduduk Kabupaten Nias .....	41
Tabel 4.3 Distribusi Penduduk, Luas dan Kepadatan Penduduk Kabupaten Nias Menurut Kecamatan .....	42
Tabel 4.4 Jumlah Penduduk Menurut Jenis Kelamin dan Sex Ratio Kabupaten Nias.....	43
Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas .....	49
Tabel 4.6 Hasil Uji Reliabilitas .....	50
Tabel 4.7 Pendidikan Terakhir Responden Penelitian .....	50
Tabel 4.8 Jenis Kelamin Responden .....	52
Tabel 4.9 Lama Bekerja Responden Penelitian.....	53
Tabel 4.10 Status Kepegawai .....	54
Tabel 4.11 Hasil Uji Normalitas Kolmogorov Smirnov .....	56
Tabel 4.12 Hasil Analisis Regresi Linear Sederhana .....	56
Tabel 4.13 Hasil Uji-t.....	58
Tabel 4. 14 Hasil Uji Koefisien Determinasi .....	59

## DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman</b>
Gambar 2.9 Kerangka Konseptual.....	27
Gambar 4.2 Perkembangan PDRB Kabupaten Nias ( Juta rupiah) .....	47
Gambar 4.3 Laju Pertumbuhan PDRB Kab.Nias .....	48
Gambar 4.4 Pendidikan Terakhir Responden Penelitian .....	51
Gambar 4.5 Jenis Kelamin Responden Penelitian.....	52
Gambar 4.6 Lama Bekerja Responden Penelitian .....	53
Gambar 4.7 Status Kepegawaian Responden Penelitian .....	54
Gambar 4.8 Hasil Uji Normalitas Histogram .....	55
Gambar 4.9 Hasil Uji Normalitas P-P Plot.....	55



## DAFTAR LAMPIRAN

	<b>Halaman</b>
Lampiran 1. Kuesioner penelitian .....	76
Lampiran 2. Hasil Penelitian .....	81
Lampiran 3. Tabulasi Data .....	88



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Efektivitas pengendalian kinerja dapat diartikan sebagai penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk menilai kinerja pegawai dan organisasi. Pengendalian kinerja dijadikan sebagai penentu kebutuhan pelatihan kerja dengan tepat dan sebagai landasan untuk memberikan tanggung jawab kepada pegawai atau organisasi sehingga dapat meningkatkan kinerjanya dimasa yang akan datang (Mangkunegara 2006:69). Hasil penelitian dari safruddin (2006) ditemukan bahwa pengaruh variable kinerja berbasis anggaran terhadap kinerja instansi pemerintah.sedangkan penelitian harjanti (2009) menemukan bahwa kinerja berbasis anggaran memiliki pengaruh yang lemah terhadap kinerja instansi yang di ukur dari akuntabilitas laporan kinerja instansi. Hasil penelitian lainnya, kurniawan (2009) ditemukan bahwa pengaruh kinerja berbasis anggaran adalah signifikan dan positif terhadap kinerja suatu instansi.Pengendalian kinerja suatu instansi sangat diperlukan karena dengan adanya pengendalian terhadap aktivitas atau kinerja suatu instansi maka akan meningkatkan efektivitas kinerja instansi tersebut dan dapat menghindarkan anggota atau pegawai dari instansi tersebut dari tindakan penyelewengan atau melakukan kesalahan.Pengaruhnya terhadap pengendalian kinerja instansi pemerintah, penerapan kinerja berbasis anggaran yang terukur melalui tahapan siklus anggaran sesuai dengan prinsip akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan daerah yaitu, dimulai dari perencanaan anggaran,

pelaksanaan anggaran, pelaporan/ pertanggungjawaban, dan evaluasinya harus benar-benar dapat dipertanggung jawabkan kepada masyarakat.

Kinerja berbasis anggaran merupakan suatu kebijakan perencanaan dalam mengelola anggaran terintegrasi yang didasarkan pada kinerja organisasi dan kemampuan organisasi dalam melaksanakan aktivitas organisasi sesuai dengan anggaran yang dimiliki. Adapun manfaat anggaran berbasis kinerja dapat memberikan hasil penilaian dari keterkaitan pendanaan dengan prestasi kerja dari suatu organisasi, mendorong efisiensi dan transparansi pelaksanaan kinerja organisasi, dan meningkatkan fleksibilitas dan akuntabilitas unit dalam melaksanakan tugas dan pengelolaan anggaran.

Anggaran menjadi suatu hal yang sangat relevan dan penting di lingkup pemerintahan karena dampaknya terhadap akuntabilitas pemerintah, sehubungan dengan fungsi pemerintah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Adanya perubahan dalam hal pertanggungjawaban dari pertanggungjawaban vertikal ke pertanggungjawaban horizontal menuntut DPRD mengawasi kinerja pemerintah melalui anggaran. Akuntabilitas melalui anggaran meliputi penyusunan anggaran sampai dengan pelaporan anggaran. Reformasi anggaran yang dilakukan oleh pemerintah mengakibatkan perubahan struktur anggaran dan perubahan proses penyusunan APBD untuk menciptakan transparansi dan meningkatkan akuntabilitas publik. Bentuk reformasi anggaran dalam upaya memperbaiki proses penganggaran adalah penerapan anggaran berbasis kinerja.

Anggaran pada instansi pemerintah, selain berfungsi sebagai alat perencanaan dan alat pengendalian, juga berfungsi sebagai instrumen akuntabilitas publik atas pengelolaan dana publik dan pelaksanaan program-program yang

dibiayai dengan uang publik. Sebagai alat akuntabilitas publik, penggunaan anggaran harus dapat dipertanggungjawabkan dengan menggunakan hasil dari dibelanjakannya dana publik tersebut. Sehingga pada akhirnya dapat diperoleh gambaran mengenai kinerja instansi pemerintah. Dalam rangka untuk meningkatkan kinerja instansi pemerintah dikeluarkan regulasi yang mengatur mengenai perubahan pengelolaan keuangan daerah untuk lebih meningkatkan pelaksanaan pemerintahan yang lebih berdaya guna, berhasil guna, bersih dan bertanggung jawab, pemerintah mengeluarkan Instruksi Presiden Nomor 7 Tahun 1999 (Inpres 7/1999) tentang Kinerja instansi Pemerintah. Laporan Akuntabilitas Kinerja instansi Pemerintah (LAKIP) tersebut dipandang perlu untuk mengetahui kemampuan setiap instansi dalam pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi. Akuntabilitas kinerja ini merupakan bentuk pelaporan kinerja yang harus dipertanggungjawabkan oleh pihak yang diamanahkan untuk melaksanakan program / kegiatan dalam rangka untuk mencapai visi dan misi dan rencana strategis yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Penyusunan Rancangan APBD di Pemerintah Kabupaten Nias dimulai dengan penyusunan KUA dan PPAS dan dituangkan dalam nota kesepakatan PPA antara Kepala daerah dan DPRD, setelah itu dilakukannya Penyusunan dan penyampaian surat edaran kepala daerah tentang pedoman penyusunan RKASKPD, setelah adanya surat edaran ini setiap SKPD membuat RKA-SKPD atas program dan kegiatan yang diusulkan pada tahun bersangkutan. Kemudian dilakukannya penyusunan rancangan peraturan daerah tentang APBD dan rancangan peraturan kepala daerah tentang penjabaran APBD dan penyampaiannya, setelah itu dilakukannya evaluasi APBD, ketika dalam proses

evaluasi ini APBD yang diajukan diterima, langkah selanjutnya adalah penetapan peraturan daerah tentang APBD dan peraturan kepala daerah tentang penjabaran APBD.

Berdasarkan Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Kabupaten Nias diperoleh hasil bahwa predikat kinerja pemerintah daerah Kabupaten Nias khususnya kinerja keuangan pada tahun 2016 dan 2017 hanya mampu meraih predikat “C” merupakan predikat yang diberikan kepada daerah dengan tingkat laporan kinerja instansi pemerintah yang berada pada tingkat yang cukup baik, (Sumber: <https://www.wartanias.com/2017/01/kabupaten-nias-raih-predikat-cc-dalam.html>). Dimana seluruh anggaran telah mampu terserap dan sesuai dengan target kinerja yang telah direncanakan namun masih ditemukan beberapa temuan terhadap aktivitas pemanfaatan anggaran yang kurang efisien. Hasil tersebut masih belum optimal yang disebabkan oleh masih terdapat permasalahan dalam pelaksanaan penganggaran berbasis kinerja. Pengukuran capaian kinerja dalam LAKIP Kabupaten Nias Tahun 2016-2017 didasarkan kepada pengukuran dan evaluasi pelaksanaan atas Rencana Kinerja Tahun 2016-2017 yang telah ditetapkan dan merupakan implementasi dari Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kabupaten Nias. Pengukuran kinerja yang dilakukan merupakan metode *Performance Gap*, yang dilaksanakan dengan membandingkan antara rencana kerja dengan capaian masing-masing kegiatan meliputi *input*, *output*, *outcome*, *benefit*, dan *impact* yang dilakukan melalui suatu proses sistematis dan berkesinambungan untuk menilai tingkat keberhasilan maupun kegagalan suatu program dan kegiatan. Namun, pengukuran indikator *benefit* dan *impact* relatif sulit dilaksanakan. Berdasarkan perhitungan dan analisis kinerja

Pemerintah Kabupaten Nias yang dilakukan dengan cara membandingkan rencana kinerja dengan tingkat realisasi, ternyata tingkat pencapaian atas kegiatan dan sasaran menunjukkan capaian kinerja sebesar 84,70%. Namun masih terdapat beberapa *performance gap* yang terjadi pada Tahun 2017, yang meliputi beberapa program diantaranya program peningkatan produktivitas dan keterampilan, perlindungan dan pengembangan lembaga ketenagakerjaan yang mengalami penurunan sebesar 38,08% dari tahun sebelumnya. Program penataan struktur industri dan peningkatan kerja sama perdagangan internasional yang mengalami penurunan sebesar 53,12% dari tahun sebelumnya (LAKIP Kementerian Aparatur Negara, 2017) . Hasil tersebut juga tercermin dalam sistem penganggaran di kecamatan yang masuk kedalam wilayah kabupaten nias, dimana salah satu kecamatannya adalah kecamatan idanogawo. Berdasarkan hasil penelitian dan observasi yang dilaksanakan oleh peneliti ditemukan permasalahan dalam kemampuan sumber daya manusia di kecamatan idanogawo dalam melaksanakan atau mengimplementasikan sistem kinerja berbasis anggaran.

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul yaitu: **“Pengaruh Kinerja Berbasis Anggaran Terhadap Efektivitas Pengendalian Kinerja Pada Kantor Kecamatan Idanogawo Kabupaten Nias”**.

## 1.2 Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan uraian tentang latar belakang diatas maka peneliti merumuskan rumusan masalah penelitian adalah sebagai berikut: **“Bagaimana Kinerja Berbasis Anggaran Terhadap Efektivitas Pengendalian Kinerja Pada Kantor Kecamatan Idanogawo Kabupaten Nias”**.

### 1.3 Tujuan Penelitian

Adapun yang menjadi tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis “**Pengaruh Kinerja Berbasis Anggaran Terhadap Efektivitas Pengendalian Kinerja Pada Kantor Kecamatan Idanogawo Kabupaten Nias**”.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Adapun yang menjadi manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. **Bagi Peneliti**, sebagai bahan kajian yang dapat menambah pengetahuan bagi peneliti tentang sistem penganggaran yang terjadi di pemerintahan daerah.
2. **Bagi Pemerintah Daerah**, sebagai bahan masukan untuk pengembangan sistem penganggaran di Kecamatan Idanogawo Kabupaten Nias
3. **Bagi Peneliti Selanjutnya**, sebagai salah satu sumber untuk peneliti yang berkeinginan untuk meneliti tentang *topic* sistem penganggaran pemerintah daerah dan pengukuran kinerja pemerintah daerah.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Pengertian Kinerja Berbasis Anggaran

Menurut Mardiasmo (2009) “anggaran sektor publik merupakan instrumen akuntabilitas atas pengelolaan dana publik dan pelaksanaan program-program yang dibiayai dengan uang publik”. Bastian (2006) mengungkapkan “Anggaran sektor publik dapat diinterpretasikan sebagai paket pernyataan perkiraan penerimaan dan pengeluaran yang diharapkan akan terjadi dalam satu atau beberapa periode mendatang”. Definisi anggaran menurut *The National Committee on Governmental Accounting* (NCGA) yang saat ini telah menjadi *Governmental Accounting Standards Board* (GASB) dalam Halim (2008) yaitu: “*A budget is plan of financial operation embodying an estimated of proposed expenditures for a given period of time and the proposed means of financing them.*” Jadi anggaran adalah rencana kegiatan yang diwujudkan dalam bentuk keuangan, meliputi usulan pengeluaran yang diperkirakan untuk suatu periode waktu serta usulan cara-cara memenuhi pengeluaran tersebut. Berdasarkan definisi tersebut dapat memberikan penjelasan bahwa anggaran sektor publik merupakan estimasi penerimaan dan pengeluaran untuk membiayai kepentingan publik untuk jangka waktu tertentu.

Menurut Mulyadi (2010) anggaran mempunyai karakteristik sebagai berikut :

1. Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan dan satuan selain keuangan.
2. Anggaran umumnya mencakup jangka waktu satu tahun.

3. Anggaran berisi komitmen atau kesanggupan manajemen, yang berarti bahwa para manajer setuju untuk menerima tanggung jawab untuk mencapai sasaran yang ditetapkan dalam anggaran.
4. Usulan anggaran direview dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih tinggi dari penyusun anggaran.
5. Sekali disetujui, anggaran hanya dapat berubah pada kondisi tertentu.
6. Secara berkala, kinerja keuangan sesungguhnya dibanding dengan anggaran dan selisihnya dianalisis dan dijelaskan.

Menurut Mulyadi (2010) anggaran yang baik memiliki karakteristik berikut :

1. Anggaran disusun berdasarkan program. Rencana jangka panjang yang dituangkan dalam program memberikan arah kemana kegiatan perusahaan ditujukan dalam jangka panjang. Anggaran merinci pelaksanaan program, sehingga anggaran yang disusun setiap tahun memiliki arah seperti yang ditetapkan dalam rencana jangka panjang.
2. Anggaran disusun berdasarkan pusat pertanggungjawaban yang dibentuk dalam organisasi perusahaan.
3. Anggaran berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian. Untuk menghasilkan anggaran yang dapat berfungsi sebagai alat perencanaan dan sekaligus sebagai alat pengendalian, penyusunan anggaran harus memenuhi syarat berikut ini :
  - a. Partisipasi para manajer pusat pertanggungjawaban dalam proses penyusunan anggaran.
  - b. Organisasi anggaran.
4. Penggunaan informasi akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengirim pesan dalam proses penyusunan anggaran dan sebagai pengukur manajer dalam pelaksanaan anggaran.

Menurut Mardiasmo (2009) anggaran daerah mempunyai beberapa fungsi

antara lain:

1. Sebagai *planning tool* yaitu anggaran digunakan untuk merencanakan tindakan apa yang akan dilakukan oleh pemerintah, berapa biaya yang dibutuhkan serta berapa hasil yang diperoleh dari belanja pemerintah tersebut.
2. Sebagai *control tool* yaitu merupakan instrumen pengendalian yang digunakan untuk menghindari adanya *overspending* dan salah sasaran dalam mengalokasikan anggaran pada bidang lain yang bukan prioritas.
3. Sebagai *performance measurement tool*, dimana anggaran merupakan wujud komitmen dan *budget holder* kepada pemberi wewenang.

4. Sebagai *public sphere*, dimana anggaran digunakan sebagai alat untuk menciptakan ruang publik yang melibatkan pemerintah, birokrat, DPR, masyarakat, perguruan tinggi dan berbagai organisasi kemasyarakatan.

Sedangkan fungsi anggaran sektor publik menurut Bastian (2006) antara lain:

1. Anggaran merupakan hasil akhir proses penyusunan rencana kerja.
2. Anggaran merupakan cetak biru aktivitas yang akan dilaksanakan dimasa mendatang.
3. Anggaran sebagai alat komunikasi *intern* yang menghubungkan berbagai unit kerja dan mekanisme kerja antar atasan dan bawahan.
4. Anggaran sebagai alat pengendalian unit kerja
5. Anggaran sebagai alat motivasi dan persuasi tindakan efektif dan efisien dalam pencapaian visi organisasi.
6. Anggaran merupakan instrumen politik.
7. Anggaran merupakan instrumen kebijakan fiskal.

Pendekatan dalam penyusunan anggaran menurut Mardiasmo (2009)

sebagai berikut :

- A. Anggaran Tradisional. Anggaran tradisional memiliki dua ciri utama yaitu cara penyusunan anggaran yang didasarkan atas pendekatan *incrementalism* dan struktur susunan anggaran yang bersifat *line-item*.
  - a. *Line Item Budgeting* .Penyusunan anggaran dengan menggunakan struktur *line-item* dilandasi alasan adanya orientasi sistem anggaran yang dimaksudkan untuk mengontrol pengeluaran bukan berdasarkan pada tujuan yang ingin dicapai dengan pengeluaran yang dilakukan.
  - b. *Incremental Budgeting* .Anggaran tradisional bersifat *incremental* yaitu hanya menambah atau mengurangi jumlah rupiah pada *item-item* yang sudah ada sebelumnya dengan menggunakan data tahun sebelumnya sebagai dasar untuk menyesuaikan besarnya penambahan atau pengurangan tanpa dilakukan kajian yang mendalam. Dilihat dari berbagai sudut pandang, metode penganggaran tradisional memiliki beberapa kelemahan, antara lain:
    - i. Hubungan yang tidak memadai (terputus) antara anggaran tahunan dengan rencana pembangunan jangka panjang.
    - ii. Pendekatan *incremental* menyebabkan sejumlah besar pengeluaran tidak pernah diteliti secara menyeluruh efektivitasnya.
    - iii. Lebih berorientasi pada *input* daripada *output*. Hal tersebut menyebabkan anggaran tradisional tidak dapat dijadikan sebagai alat untuk membuat kebijakan dan pilihan sumberdaya, atau

memonitor kinerja. Kinerja dievaluasi dalam bentuk apakah dana telah habis dibelanjakan, bukan apakah tujuan tercapai.

- iv. Sekat- sekat antar departemen yang kaku membuat tujuan nasional secara keseluruhan sulit dicapai. Keadaan tersebut berpeluang menimbulkan konflik, *overlapping*, kesenjangan dan persaingan antardepartemen.
- v. Proses anggaran terpisah untuk pengeluaran rutin dan pengeluaran modal atau investasi.
- vi. Anggaran tradisional bersifat tahunan. Anggaran tahunan tersebut sebenarnya terlalu pendek, terutama untuk proyek modal dan hal tersebut dapat mendorong praktik- praktik yang tidak diinginkan (korupsi dan kolusi).
- vii. Sentralisasi penyiapan anggaran, ditambah dengan informasi yang tidak memadai menyebabkan lemahnya perencanaan anggaran. Sebagai akibatnya adalah munculnya *budget padding* atau *budgetary slack*.
- Viii. Persetujuan anggaran yang terhambat, sehingga gagal memberikan mekanisme pengendalian untuk pengeluaran yang sesuai, seperti seringnya dilakukan revisi anggaran dan manipulasi anggaran.
- ix. Aliran informasi ( sistem informasi finansial ) yang tidak memadai yang menjadi dasar mekanisme pengendalian rutin, mengidentifikasi masalah dan tindakan.

B. *New Public Management*. *New Public Management* berfokus pada manajemen sektor publik yang berorientasi pada kinerja, bukan berorientasi kebijakan. *New Public Management* tersebut menimbulkan beberapa konsekuensi bagi pemerintah, diantaranya adalah tuntutan- tuntutan untuk melakukan efisiensi, penangkasan biaya dan kompetensi tender. Seiring dengan perkembangan reformasi sektor publik, muncul beberapa teknik penganggaran sektor publik antara lain:

- a. Kinerja Berbasis Anggaran (*performance based budgeting*) Sistem anggaran kinerja merupakan sistem yang mencakup kegiatan penyusunan dan tolak ukur kinerja sebagai instrumen untuk mencapai tujuan dan sasaran program. Penerapan sistem anggaran kinerja dalam penyusunan anggaran dimulai dengan perumusan program dan penyusunan struktur organisasi pemerintah yang sesuai dengan program tersebut. Menurut Dedi Nordiawan (2007) dijelaskan bahwa kelebihan dan kekurangan dari kinerja ini adalah sebagai berikut:
  - i. Kelebihan dari penggunaan anggaran berbasis kinerja adalah:
    1. Anggaran disusun berdasarkan aktivitas yang didukung oleh estimasi biaya dan pencapaian yang diukur secara kuantitatif.
    2. Penekanannya pada kebutuhan untuk mengukur *output* dan *input*.
    3. Anggaran kinerja memasyarakatkan adanya data-data kinerja memungkinkan legislatif untuk menambah atau mengurangi dari jumlah yang diminta dalam fungsi dan aktivitas tertentu.

4. Menyediakan pada eksekutif pengendalian yang lebih terhadap bawahannya.
  5. Anggaran kinerja menekankan aktivitas yang memakai anggaran daripada berapa jumlah anggaran yang terpakai.
- ii. Kekurangan dari anggaran berbasis kinerja adalah sebagai berikut:
1. Hanya sedikit dari pemerintah pusat dan daerah yang memiliki staf anggaran atau akuntansi yang memiliki kemampuan memadai untuk mengidentifikasi unit pengukuran dan melaksanakan analisis biaya.
  2. Banyak jasa dan aktifitas pemerintah telah secara khusus dibuat dengan dasar anggaran yang dikeluarkan (*cash basis*).
  3. Kadang kala, aktivitas diukur biaya secara detail dan dilakukan pengukuran secara detail lainnya tanpa adanya pertimbangan memadai yang diperlukan pada perlu atau tidaknya aktivitas itu sendiri.
- b. *Zero Based Budgeting* (ZBB). Penyusunan anggaran dengan menggunakan konsep *zero based budgeting* dapat menghilangkan *incrementalism* dan *line-item* karena anggaran di asumsikan nol (*zero-based*) dan tidak berpatokan pada anggaran tahun lalu untuk menyusun anggaran tahun ini, namun penentuan anggaran didasarkan pada kebutuhan saat ini. Dengan ZBB seolah-olah proses anggaran dimulai dari hal yang baru sama sekali.
- c. *Planning, Programing and Budgeting System* (PPBS). PPBS merupakan tehnik penganggaran yang didasarkan pada teori sistem yang berorientasi pada *output* dan tujuan dengan pendekatan utamanya adalah alokasi sumber daya berdasarkan analisis ekonomi.

Menurut Bastian (2006) Kinerja Berbasis Anggaran adalah “perencanaan kinerja tahunan secara terintegrasi yang menunjukkan hubungan antara tingkat pendanaan program dan hasil yang diinginkan dari program tersebut.” Sedangkan menurut Darise (2008) Kinerja Berbasis Anggaran dapat didefinisikan sebagai berikut: Kinerja Berbasis Anggaran merupakan metode penganggaran yang dilakukan dengan memperhatikan keterkaitan antara keluaran dan hasil yang diharapkan dari kegiatan dan program termasuk efisiensi dalam pencapaian keluaran dari hasil tersebut.

Menurut Yuwono (2009) mendefinisikan Kinerja Berbasis Anggaran adalah “anggaran yang lebih menekankan pada pendayagunaan dana yang tersedia

untuk mencapai hasil yang optimal. Kinerja berbasis anggaran merupakan metode penganggaran bagi manajemen untuk mengaitkan setiap pendanaan yang dituangkan dalam kegiatan-kegiatan dengan keluaran dan hasil yang diharapkan termasuk efisiensi dalam pencapaian hasil dari keluaran tersebut (Kurniawan, 2009).

*Performance budget* pada dasarnya adalah sistem penyusunan dan pengelolaan anggaran daerah yang berorientasi pada pencapaian hasil atau kinerja. Kinerja tersebut mencerminkan efisiensi dan efektivitas pelayanan publik, yang berarti berorientasi pada kepentingan publik (Mardiasmo, 2009:105).

Proses penyusunan anggaran daerah terlebih dahulu mengkomodifikasi dan menyeleksi kebutuhan masyarakat yang akan dipenuhi dalam jangka waktu tertentu sehingga angka-angka yang tercantum dalam anggaran sebanding dengan pemenuhan atas kebutuhan masyarakat tersebut. Kinerja Berbasis Anggaran menghendaki terciptanya program dan kegiatan yang baru (*inovasi*) dan strategi untuk menyalahi keterbatasan sumber daya. Pendekatan kinerja berbasis anggaran disusun untuk mengatasi berbagai kelemahan yang terdapat dalam anggaran tradisional, khususnya kelemahan yang disebabkan oleh tidak adanya tolak ukur yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja dalam pencapaian tujuan dan sasaran pelayanan publik. Anggaran dengan pendekatan kinerja sangat menekankan konsep *value for money* dan pengawasan atas kinerja *output*. Pendekatan ini juga mengutamakan mekanisme penentuan dan pembuatan prioritas tujuan serta pendekatan yang sistematis dan rasional dalam proses pengambilan keputusan (Mardiasmo, 2009:84).

## 2.2 Tujuan Kinerja Berbasis Anggaran

Menurut Mardiasmo (2009:84) prinsip-prinsip yang digunakan dalam Kinerja Berbasis Anggaran meliputi:

1. Alokasi Anggaran Berorientasi pada Kinerja (*output and outcome oriented*) Alokasi anggaran yang disusun dalam dokumen rencana kerja dan anggaran dimaksudkan untuk memperoleh manfaat yang sebesar-besarnya dengan menggunakan sumber daya yang efisien. Dalam hal ini, program/kegiatan harus diarahkan untuk mencapai hasil dan keluran yang telah ditetapkan dalam rencana.
2. Fleksibilitas pengelolaan anggaran untuk mencapai hasil dengan tetap menjaga prinsip akuntabilitas (*let the manager manages*). Prinsip tersebut menggambarkan keleluasaan manager unit kerja dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai keluaran sesuai rencana. Keleluasaan tersebut meliputi penentuan cara dan tahapan suatu kegiatan untuk mencapai keluaran dan hasilnya pada saat pelaksanaan kegiatan, yang memungkinkan berbeda dengan rencana kegiatan. Cara dan tahapan kegiatan beserta alokasi anggaran pada saat perencanaan merupakan dasar dalam pelaksanaan kegiatan. Dalam rangka akuntabilitas pengelolaan keuangan negara seorang manager unit kerja bertanggung jawab atas penggunaan dana dan pencapaian kinerja yang telah ditetapkan (*outcome*).
3. *Money Follow Function, Function Followed by Structure. Money follow function* merupakan prinsip yang menggambarkan bahwa pengalokasian anggaran untuk mendanai suatu kegiatan didasarkan pada tugas dan fungsi unit kerja sesuai maksud pendiriannya (biasanya dinyatakan dalam peraturan perundangan yang berlaku). Selanjutnya prinsip tersebut dikaitkan dengan prinsip *Function Followed by Structure*, yaitu suatu prinsip yang menggambarkan bahwa struktur organisasi yang dibentuk sesuai dengan fungsi yang diemban. Tugas dan fungsi suatu organisasi dibagi habis dalam unit-unit kerja yang ada dalam struktur organisasi dimaksud, sehingga dapat dipastikan tidak terjadi duplikasi tugas fungsi.

Berdasarkan prinsip-prinsip tersebut di atas maka tujuan penerapan PBK diharapkan:

1. Menunjukkan keterkaitan antara pendanaan dan prestasi kinerja yang akan dicapai (*directly linkages between performance and budget*);
2. Meningkatkan efisiensi dan transparansi dalam pelaksanaan (*operationalefficiency*);

3. Meningkatkan fleksibilitas dan akuntabilitas unit dalam melaksanakan tugas dan pengelolaan anggaran (*more flexibility and accountability*).

Menurut Pedoman Penyusunan Kinerja Berbasis Anggaran (Deputi IV BPKP), kondisi yang harus disiapkan sebagai faktor pemicu keberhasilan implementasi penggunaan kinerja berbasis anggaran, yaitu :

1. Kepemimpinan dan komitmen dari seluruh komponen organisasi.
2. Fokus penyempurnaan administrasi secara terus menerus.
3. Sumber daya yang cukup untuk usaha penyempurnaan tersebut (uang, waktu dan orang).
4. Penghargaan (*reward*) dan sanksi (*punishment*) yang jelas.
5. Keinginan yang kuat untuk berhasil.

### 2.3 Karakteristik dan Fungsi Kinerja Berbasis Anggaran

Menurut Mulyadi (2001) anggaran mempunyai karakteristik sebagai berikut:

1. Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan dan satuan selain keuangan.
2. Anggaran umumnya mencakup jangka waktu satu tahun.
3. Anggaran berisi komitmen atau kesanggupan manajemen, yang berarti bahwa para manajer setuju untuk menerima tanggung jawab untuk mencapai sasaran yang ditetapkan dalam anggaran.
4. Usulan anggaran direview dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih tinggi dari penyusun anggaran.
5. Sekali disetujui, anggaran hanya dapat berubah pada kondisi tertentu.

6. Secara berkala, kinerja keuangan sesungguhnya dibanding dengan anggaran dan selisihnya dianalisis dan dijelaskan.

Selain itu menurut Mulyadi (2001) anggaran yang baik memiliki karakteristik berikut :

1. Anggaran disusun berdasarkan program. Rencana jangka panjang yang dituangkan dalam program memberikan arah kemana kegiatan perusahaan ditujukan dalam jangka panjang. Anggaran merinci pelaksanaan program, sehingga anggaran yang disusun setiap tahun memiliki arah seperti yang ditetapkan dalam rencana jangka panjang.
2. Anggaran disusun berdasarkan pusat pertanggungjawaban yang dibentuk dalam organisasi perusahaan.
3. Anggaran berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian. Untuk menghasilkan anggaran yang dapat berfungsi sebagai alat perencanaan dan sekaligus sebagai alat pengendalian, penyusunan anggaran harus memenuhi syarat berikut ini :
  - a. Partisipasi para manajer pusat pertanggungjawaban dalam proses penyusunan anggaran.
  - b. Organisasi anggaran.
4. Penggunaan informasi akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengirim pesan dalam proses penyusunan anggaran dan sebagai pengukur manajer dalam pelaksanaan anggaran.

Menurut Mardiasmo (2002) Kinerja Berbasis Anggaran mempunyai beberapa fungsi antara lain:

1. Sebagai *planning tool* yaitu anggaran digunakan untuk merencanakan tindakan apa yang akan dilakukan oleh pemerintah, berapa biaya yang dibutuhkan serta berapa hasil yang diperoleh dari belanja pemerintah tersebut.
2. Sebagai *control tool* yaitu merupakan instrumen pengendalian yang digunakan untuk menghindari adanya *overspending* dan salah sasaran dalam mengalokasikan anggaran pada bidang lain yang bukan prioritas.
3. Sebagai *performance measurement tool*, dimana anggaran merupakan wujud komitmen dan *budget holder* kepada pemberi wewenang.
4. Sebagai *public sphere*, dimana anggaran digunakan sebagai alat untuk menciptakan ruang publik yang melibatkan pemerintah, birokrat, DPR, masyarakat, perguruan tinggi dan berbagai organisasi kemasyarakatan.

Sedangkan fungsi anggaran berbasis kinerja menurut Bastian (2006) antara lain:

1. Anggaran merupakan hasil akhir proses penyusunan rencana kerja.
2. Anggaran merupakan cetak biru aktivitas yang akan dilaksanakan dimasa mendatang.
3. Anggaran sebagai alat komunikasi *intern* yang menghubungkan berbagai unit kerja dan mekanisme kerja antar atasan dan bawahan.
4. Anggaran sebagai alat pengendalian unit kerja
5. Anggaran sebagai alat motivasi dan persuasi tindakan efektif dan efisien dalam pencapaian visi organisasi.

6. Anggaran merupakan instrumen politik.
7. Anggaran merupakan instrumen kebijakan fiskal.

## 2.4 Siklus Kinerja Berbasis Anggaran

Sistem kinerja berbasis anggaran memiliki suatu kerangka kerja yang secara sistematis dibangun untuk menghasilkan suatu kinerja berbasis anggaran. Secara umum kerangka kinerja pada sistem anggaran berbasis kinerja menurut Pedoman Penyusunan Kinerja Berbasis Anggaran Deputi IV BPKP (2005:16) yang menjelaskan bahwa pada dasarnya penyusunan kinerja berbasis anggaran tidak terlepas dari siklus perencanaan, pelaksanaan, pelaporan /pertanggung jawaban atas anggaran itu sendiri. Rencana strategis yang dituangkan dalam target tahunan pada akhirnya selalu dievaluasi dan diperbaiki terus menerus. Siklus penyusunan rencana yang digambarkan berikut ini menunjukkan bagaimana Kinerja Berbasis Anggaran digunakan sebagai umpan balik dalam rencana strategis secara keseluruhan. Berdasarkan dari gambar di atas, dapat dijelaskan bahwa awal proses perencanaan anggaran diawali dengan penyusunan rencana strategis organisasi. Penyusunan rencana strategis organisasi adalah proses untuk menentukan visi, misi, tujuan, dan sasaran strategis organisasi dan menetapkan strategi yang akan digunakan untuk mencapai tujuan dan sasaran.

Perencanaan strategis yang dibuat harus berorientasi pada keinginan dan kebutuhan masyarakat sebagai *stakeholders* utama. Pada umumnya rencana strategis umumnya memiliki jangka waktu beberapa tahun kedepan yang komponennya setidaknya memuat visi, misi, tujuan, sasaran dan strategi berupa kebijakan dan program untuk mencapainya serta menyediakan indikator kinerja yang merupakan ukuran keberhasilan/kegagalan suatu program/kegiatan.

Berdasarkan rencana strategis yang sudah ditetapkan tersebut setiap tahunnya dituangkan dalam suatu rencana kinerja tahunan. Rencana kinerja ini merupakan penjabaran lebih lanjut dari rencana strategis yang didalamnya memuat seluruh indikator dan target kinerja yang hendak dicapai dalam satu tahun. Rencana kinerja ini merupakan tolak ukur yang akan digunakan untuk menilai keberhasilan dan kegagalan organisasi instansi dalam menyelenggarakan pemerintah untuk satu periode tahunan.

Berdasarkan pada rencana kinerja tersebut, instansi menyusun rencana anggaran yang diperlukan untuk mewujudkan hasil-hasil (*outcome*) yang akan dicapai dalam tahun yang bersangkutan. Anggaran yang disusun adalah anggaran dengan pendekatan kinerja karena dalam anggaran ini dapat merefleksikan hubungan antara aspek keuangan dari seluruh kegiatan dengan sasaran strategis maupun rencana kinerja tahunannya.

Rencana anggaran tahunan diajukan kepada legislatif untuk mendapatkan persetujuan. Setelah mendapat persetujuan maka terbitlah rencana anggaran tahunan yang disetujui oleh legislatif. Berdasarkan rencana anggaran tahunan yang telah disetujui masing-masing instansi menyusun rencana operasional tahunan. Rencana operasional tahunan adalah rencana pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran program yang telah dituangkan dalam rencana kinerja tahunan. Rencana operasional biasanya termasuk jadwal kegiatan dan penyediaan sumber daya.

Berdasarkan pada rencana kinerja tahunan, rencana anggaran tahunan yang telah disetujui dan rencana operasional tahunan, disusunlah kesepakatan kinerja. Kesepakatan kinerja pada dasarnya adalah kesepakatan antara pemberi

amanat kepada pihak yang menerima amanat tentang target –target kinerja yang akandicapai dalam kurun waktu tertentu berdasarkan alokasi anggaran yang telahditetapkan. Dokumen kesepakatan antara pihak legislative dengan pihak eksekutif yaitu dokumen kontrak kinerja.

Akhir tahun anggaran, setelah program dan kegiatan selesai dilaksanakan, manajemen kinerja melakukan review, evaluasi dan penilaian atas hasil yang telah dicapai dalam satu tahun anggaran. Pertanggungjawaban keberhasilan maupun kegagalan dalam mencapai target kinerja yang ada dalam kesepakatan kinerja dilaporkan ke dalam suatu laporan kinerja tahunan. Laporan kinerja meliputi laporan kinerja keuangan dan dan laporan kinerja non-keuangan untuk dapatdigunakan sebagai masukan untuk melakukan perbaikan ditahun berikutnya.

## **2.5 Pengendalian Kinerja Instansi Pemerintahan**

Konsep kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai (perindividu) dan kinerja organisasi. Kinerja adalah gambaran mengenai tingkatpencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi, dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi tersebut (Bastian, 2006:329).

Pegawai adalah orang yang melakukan pekerjaan dengan mendapatkan imbalanjasa berupa gaji dan tunjangan dari pemerintah. Unsur manusia sebagai pegawaimaka tujuan badan (wadah yang telah ditentukan) kemungkinan besar akantercapai sebagaimana yang diharapkan.Pegawai inilah yang mengerjakan segala pekerjaan atau kegiatan-kegiatan penyelenggaraan pemerintahan.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka pengertian kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi. Definisi kinerja di atas menjelaskan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas yang dilakukan oleh seluruh pegawai yang ada disuatu organisasi atau instansi pemerintah. Meningkatkan kinerja dalam sebuah organisasi atau instansi pemerintah merupakan tujuan atau target yang ingin dicapai oleh organisasi dan instansi pemerintah dalam memaksimalkan suatu kegiatan.

Keputusan Kepala LAN No.239/IX/6/8/2003 tentang Pedoman Penyusunan Pelaporan Kinerja instansi Pemerintah, menjelaskan bahwa kinerja instansi pemerintah adalah perwujudan kewajiban suatu instansi pemerintah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan melalui sistem pertanggungjawaban secara periodik. Kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi. Kinerja pegawai dan kinerja organisasi memiliki keterkaitan yang sangat erat, tercapainya tujuan organisasi. Kinerja pegawai tidak dapat dilepaskan dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi, sumber daya yang digerakan atau dijalankan pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi tersebut. Kinerja merupakan terjemahan dari kata *performance (Job Performance)*, secara etimologis *performance* berasal dari kata *to perform* yang berarti menampilkan atau melaksanakan. Wibowo mengatakan bahwa: "Pengertian *performance* sering diartikan sebagai kinerja, hasil kerja/prestasi kerja. Kinerja mempunyai makna lebih luas, bukan hanya menyatakan sebagai hasil kerja, tetapi juga bagaimana proses kerja berlangsung. Kinerja adalah tentang melakukan

pekerjaantersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana caramengerjakannya. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikankontribusi ekonomi” (Wibowo, 2007:7).

Berdasarkan pengertian di atas bahwa hasil yang dicapai oleh seorang aparatur menurut ukuran profesionalisme dalam pekerjaannya diaplikasikan dalam prilaku, kecerdasan dan kemampuan sesuai dengan peranan, kegiatan dan tugas yang telah ditentukan. Pengertian lain menurut Maluyu S.P. Hasibuan bahwa: “Kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu” (Hasibuan, 2010:34). Pengertian kinerja menurut Hasibuan diatas bahwa untuk mencapai sebuah kinerja, seorang aparatur harus memiliki kecakapan, pengalaman, kesungguhandan waktu agar dapat berjalan seperti yang diharapkan. Pendapat lain tentang kinerja, seperti yang dikemukakan oleh Wibowo (2007:78) mengatakan bahwa kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggungjawabnya dengan hasil seperti yang di harapkan. Dari definisi diatas maka dalam melakukan dan menyempurnakan suatu kegiatan harus didasari dengan rasa tanggung jawab agar tercapai hasil seperti yang diharapkan.

Peningkatan kinerja aparatur pemerintah melalui penggunaan teknologi dan informasi pada instansi pemerintah akan menghasilkan kualitas kerja yang produktif dan tepat guna. Aplikasi *e-Government* tidak akan berjalan sempurna apabila tidak selalu di imbangi dengan SDM yang memadai dan kinerja yang efektif. Menurut Baban Sobandi dan kawan-kawan “Kinerja merupakan

sesuatu yang telah dicapai oleh organisasi dalam kurun waktu tertentu, baik yang terkait dengan *input, output, outcome, benefit, maupun impact.*” Wibowo(2007:78). Hasil kerja yang dicapai oleh aparatur suatu instansi dalam menjalankan tugasnya dalam kurun waktu tertentu, baik yang terkait dengan *input, output, outcome, benefit, maupun impact* dengan tanggung jawab dapat mempermudah arah penataan organisasi pemerintahan. Adanya hasil kerja yang dicapai oleh aparatur dengan penuh tanggung jawab akan tercapai peningkatan kinerja yang efektif dan efisien.

Suatu kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor pendukung dan penghambat berjalannya suatu pencapaian kinerja yang maksimal faktor tersebut meliputi faktor yang berasal dari *intern* maupun *ekstern*. Menilai suatu kinerja apakah sudah berjalan dengan yang direncanakan perlu diadakan suatu evaluasi kinerja sebagai mana yang dikemukakan oleh Andrew E. Sikula dalam buku AnwarPrabu Mangkunegara. “Pengendalian kinerja merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian dalam proses penafsiran atau penentuan nilai, kualitas atau status dari beberapa objek orang ataupun sesuatu barang.” (Mangkunegara 2006:69).

Dari beberapa pendapat tentang pengendalian kinerja dapat disimpulkan bahwa evaluasi kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk menilai kinerja pegawai dan organisasi. Disamping itu juga untuk menentukan kebutuhan pelatihan kerja dengan tepat dan memberikan tanggung jawab kepada pegawai atau organisasi sehingga dapat meningkatkan kinerjanya dimasa yang akan datang.

## 2.6 Tahap-Tahap Pelaksanaan Pengendalian Kinerja Instansi Pemerintah

Menurut Mangkunegara (2006:69) berdasarkan Pedoman Penyusunan Pelaporan Pengendalian Kinerja instansi Pemerintah yang ditetapkan oleh Kepala Lembaga Administrasi Negara, pelaksanaan KIP harus berdasarkan antara lain pada prinsip-prinsip sebagai berikut:

1. Adanya komitmen dari pimpinan dan seluruh staf instansi yang bersangkutan.
2. Berdasarkan suatu sistem yang dapat menjamin penggunaan sumber-sumberdaya secara konsisten dengan peraturan perundang-undang yang berlaku.
3. Menunjukkan tingkat pencapaian sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan.
4. Berorientasi pada pencapaian visi dan misi, serta hasil dan manfaat yang diperoleh.
5. Jujur, objektif, transparan, dan akurat.
6. Menyajikan keberhasilan/kegagalan dalam pencapaian sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan.

Selain prinsip-prinsip tersebut di atas, agar pelaksanaan pengendalian sistem kinerja instansi pemerintah lebih efektif, sangat diperlukan komitmen yang kuat dari organisasi yang mempunyai wewenang dan bertanggung jawab di bidang pengawasan dan penilaian terhadap kinerja instansi pemerintah.

Sistem Pengendalian kinerja instansi pemerintah merupakan suatu tatanan, instrumen, dan metode pertanggungjawaban yang intinya meliputi tahap - tahap sebagai berikut:

1. Penetapan perencanaan strategik.

2. Pengukuran kinerja.
3. Pelaporan kinerja.
4. Pemanfaatan informasi kinerja bagi perbaikan kinerja secara berkelanjutan.

Siklus kinerja instansi pemerintah seperti terlihat pada gambar di atas, dimulai dari penyusunan perencanaan stratejik (Renstra) yang meliputi penyusunan visi, misi, tujuan, dan sasaran serta menetapkan strategi yang akan digunakan untuk mencapai tujuan dan sasaran yang ditetapkan. Perencanaan stratejik ini kemudian dijabarkan dalam perencanaan kinerja tahunan yang dibuat setiap tahun (Mangkunegara 2006:69).

Rencana kinerja ini mengungkapkan seluruh target kinerja yang ingin dicapai (*output/outcome*) dari seluruh sasaran stratejik dalam tahun yang bersangkutan serta strategi untuk mencapainya. Rencana kinerja ini merupakan tolok ukur yang akan digunakan dalam penilaian kinerja penyelenggaraan pemerintahan untuk suatu periode tertentu. Setelah rencana kinerja ditetapkan, tahap selanjutnya adalah pengukuran kinerja. Dalam melaksanakan kegiatan, dilakukan pengumpulan dan pencatatan data kinerja. Data kinerja tersebut merupakan capaian kinerja yang dinyatakan dalam satuan indikator kinerja. Dengan diperlukannya data kinerja yang akan digunakan untuk pengukuran kinerja, maka instansi pemerintah perlu mengembangkan sistem pengumpulan data kinerja, yaitu tatanan, instrumen, dan metode pengumpulan data kinerja (Mangkunegara 2006:69).

Pengukuran kinerja dilakukan menggunakan Laporan Akuntabilitas Kinerja instansi Pemerintah (LAKIP). Tahap terakhir, informasi yang termuat dalam

LAKIP tersebut dimanfaatkan bagi perbaikan kinerja instansi secara berkesinambungan (Mangkunegara 2006:69)

## **2.7 Pengaruh Kinerja Berbasis Anggaran Terhadap Efektivitas Pengendalian Kinerja**

Konsekuensi dari penyelenggaraan otonomi daerah dan desentralisasi adalah terjadi reformasi penganggaran daerah dari anggaran tradisional yang bersifat *line-item* dan *incremental* menjadi kinerja berbasis anggaran. Kinerja berbasis anggaran adalah sistem penganggaran yang berorientasi pada output organisasi dan berkaitan sangat erat terhadap visi, misi dan rencana strategis organisasi. Kinerja berbasis anggaran mempunyai program prioritas. Program prioritas adalah program yang berorientasi pada kepentingan publik. Visi, misi, sasaran, program dan kegiatan yang merupakan elemen kinerja berbasis anggaran menyebabkan kinerja berbasis anggaran perlu menterjemahkan tujuan kedalam sasaran yang lebih terukur, sasaran kedalam program, dan program kedalam kegiatan dengan output terukur.

Dalam rangka penerapan otonomi daerah dan desentralisasi, penganggaran berbasis kinerja diterapkan untuk mendukung terciptanya kinerja instansi pemerintah daerah. Keterkaitan antara kinerja berbasis anggaran dengan kinerja instansi pemerintah daerah dapat dilihat dalam pernyataan Bastian (2006:54) bahwa upaya untuk menciptakan pengelola kinerja berbasis anggaran diharapkan akan mampu memenuhi berbagai tuntutan dan kebutuhan masyarakat, yaitu terbentuknya semangat desentralisasi, demokratisasi, transparansi, dan akuntabilitas dalam proses penyelenggaraan pemerintah pada

umumnya dan proses pengelolaan keuangan daerah pada khususnya. Anggaran yang ditetapkan merupakan pegangan dalam pelaksanaan kegiatan pemerintah sehingga tercapainya anggaran berarti tercapainya sasaran pemerintah daerah. Maka dari itu, anggaran harus berkualitas dan realistis dan adanya pengendalian yang efektif sehingga dapat meningkatkan kinerja instansi pemerintah.

Hasil penelitian dari Safruddin (2016) ditemukan bahwa pengaruh variabel kinerja berbasis anggaran instansi pemerintah. Sedangkan penelitian Harjanti (2009) menemukan bahwa kinerja berbasis anggaran memiliki pengaruh yang lemah terhadap kinerja instansi yang diukur dari akuntabilitas laporan kinerja instansi. Hasil penelitian lainnya, Kurniawan (2009) ditemukan bahwa pengaruh kinerja berbasis anggaran adalah signifikan dan positif terhadap kinerja suatu instansi. Pengaruh penerapan kinerja berbasis anggaran terhadap efektivitas pengendalian kinerja instansi pemerintah yang terukur melalui tahapan siklus anggaran sesuai dengan prinsip akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan daerah yaitu, dimulai dari perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, pelaporan/pertanggungjawaban, dan evaluasi kinerja sehingga akan tercipta kinerja instansi pemerintah yang lebih baik.

## 2.8 Penelitian Terdahulu

Adapun yang menjadi penelitian terdahulu yang juga menjadi landasan peneliti untuk meneliti penelitian ini adalah sebagai berikut ini

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

NO	Nama dan Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Sugih Arti (2005) "Pengaruh Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja Terhadap Akuntabilitas Dinas Pendidikan Kota Depok"	Kuantitatif	Penganggaran berbasis kinerja variabel ekonomi tidak berpengaruh signifikan terhadap tingkat akuntabilitas Dinas Pendidikan Kota Depok dan

			Penganggaran berbasis kinerja variabel efisiensi dan efektivitas berpengaruh signifikan terhadap tingkat akuntabilitas Dinas Pendidikan Kota Depok.
2	Kurniawan (2009) "Pengaruh Penganggaran Berbasis Kinerja Terhadap Kinerja instansi Pemerintah Daerah di Wilayah IV Priangan"	Kuantitatif	Penganggaran berbasis kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja instansi pemerintah.
3	Harjanti(2009)"Pengaruh Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja terhadap Kinerja instansi Pemerintah"	Kuantitatif	Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja mempunyai pengaruh yang sangat lemah terhadap akuntabilitas instansi pemerintah.
4	Lian Safrudin (2016) "Pengaruh Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja Terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Daerah"	Kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan anggaran dan pelaporan/ pertanggungjawaban anggaran berpengaruh terhadap kinerja instansi pemerintah daerah, sedangkan pelaksanaan anggaran dan evaluasi kinerja tidak berpengaruh terhadap kinerja instansi pemerintah daerah.

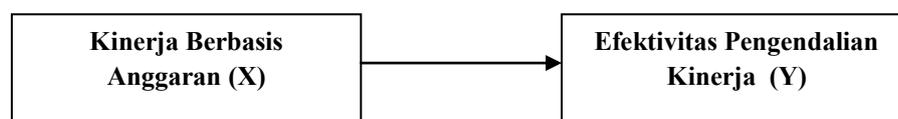
Sumber: Hasil olahan Peneliti (2018)

Adapun perbedaan yang terdapat dalam penelitian ini dibandingkan dengan penelitian terdahulu yaitu sebagai berikut:

1. Peneliti menggunakan variabel dependen (Y) yaitu efektivitas pengendalian kinerja, sedangkan peneliti terdahulu menggunakan variabel kinerja.
2. Peneliti terdahulu melakukan penelitian pada daerah provinsi, sedangkan peneliti pada daerah kabupaten.

## 2.9 Kerangka Konseptual

Kerangka Konseptual merupakan suatu bentuk kerangka berpikir yang dapat digunakan sebagai pendekatan dalam memecahkan masalah.



## 2.10 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik (Sugiyono, 2012 : 56). Adapun yang menjadi hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H<sub>1</sub>: Kinerja Berbasis Anggaran Berpengaruh Positif Signifikan Terhadap Efektivitas Pengendalian Internal Kinerja Pada Kantor Camat Idanogawo Kabupaten Nias.

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Jenis Penelitian Dan Waktu Penelitian

Jenis Penelitian ini berdasarkan tingkat eskplanasi adalah berbentuk penelitian asosiatif dengan pendekatan kuantitatif yang bertujuan menentukan bagaimana pengaruh suatu variabel bebas terhadap variabel terikat (Sugiyono,2012). Menurut Juliandi (2013) penelitian dalam permasalahan Asosiatif merupakan penelitian yang berupaya untuk mengkaji dan menjelaskan bagaimana suatu variabel independen mempengaruhi variabel dependen. Dalam penelitian ini variabel Independen adalah variabel Kinerja Berbasis anggaran (X), sedangkan variabel dependen adalah variabel Efektivitas Pengendalian Kinerja (Y).

Penelitian dilaksanakan di Kantor Camat Idanogawo Kabupaten Nias.

Waktu penelitian akan diselenggarakan pada

**Tabel 3. 1**  
**Rencana Waktu Penelitian**

No	Jenis Kegiatan	2018		2019			
		Okt	Des	Jan	Feb	Mar	Apr
1	Pengajuan Judul Skripsi	■					
2	Pembuatan Proposal		■				
3	Bimbingan Proposal		■	■			
4	Seminar Proposal			■			
5	Pengumpulan Data Dan Analisis Data				■		
6	Bimbingan Skripsi				■	■	
7	Seminar Hasil					■	
8	Sidang Meja Hijau						■

## 3.2 Populasi dan Sampel Penelitian

### 3.2.1 Populasi Penelitian

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari, kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2012). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai yang bekerja di kantor camat Idanogawo Kabupaten Nias berjumlah 35 orang.

### 3.2.2 Sampel Penelitian

Sampel merupakan sebagian dari populasi yang telah sesuai dengan kriteria yang ditetapkan dan mampu dalam menjawab setiap permasalahan yang akan diteliti (sugiyono,2012). Penentuan sample dalam penelitian ini menggunakan teknik penentuan sampel semu, dimana jumlah populasi seluruhnya dijadikan sampel penelitian yaitu yang berjumlah 35 orang pegawai.

## 3.3 DefenisiOperasional Variabel

Defenisi Operasional variabel adalah menjelaskan karakteristik dari obyek kedalam elemen-elemen yang dapat diobservasi yang menyebabkan konsep dapat diukur dan dioperasionalkan ke dalam penelitian.(Sugiyono, 2012).

### 3.3.1 Variabel Dependen (Y) yaitu Efektivitas Pengendalian Kinerja

Variabel dependen merupakan variabel yang di pengaruhi atau yang menjadi akibat,karena adanya variabel sebab atau variabel sebab atau

variabel bebas (Sugiyono, 2012). Variabel dependen dalam penelitian ini adalah : Efektivitas Pengendalian Kinerja.

### 3.3.2 Variabel Independen (X) yaitu Kinerja Berbasis anggaran

Variabel independen merupakan variabel yang mempengaruhi perubahan dalam variabel dependen. Variabel independen dalam penelitian ini adalah : Kinerja Berbasis Anggaran.

**Tabel 3.1**  
**Operasionalisasi Variabel Penelitian**

NO	Variabel Penelitian	Dimensi	Indikator	Skala
1	Kinerja Berbasis Anggaran (X)	1. Perencanaan Anggaran	1. Visi, misi, dan program 2. Catatan kerja 3. Penyusunan dokumen 4. Perencanaan anggaran 5. Penyusunan RKA-SKPD 6. Sinkronisasi program dan kegiatan 7. Penggunaan prinsip efisiensi, efektivitas, transparansi, dan akuntabilitas 8. Pembahasan RKA-SKPD 9. Kompilasi RKA-SKPD menjadi Raperda APBD 10. Penetapan APBD	Likert
		2. Implementasi/Pelaksanaan Anggaran	1. Pelaksanaan anggaran 2. Acuan dalam penyediaan dana untuk setiap SKPD 3. Prosedur dalam pelaksanaan	Likert

			pendapatan dan belanja	
		3. Pelaporan/Pertanggungjawaban Anggaran	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Laporan mengenai penerimaan dan pengeluaran kas</li> <li>2. Laporan keuangan SKPD dan Pemda yang dibuat sesuai dengan SAP</li> <li>3. Pertanggungjawaban terhadap pelaksanaan APBD</li> </ol>	Likert
		4. Evaluasi Kinerja	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evaluasi atas pelaksanaan program dan kegiatan.</li> <li>2. Evaluasi terhadap ekonomi, efisiensi, dan efektivitas</li> <li>3. <i>Reward</i> yang diberikan kepada SKPD</li> </ol>	Likert
2	Efektivitas Pengendalian Kinerja(Y)	Kinerja Instansi Pemerintah	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pencapaian Kinerja</li> <li>2. Kejelasan Sasaran</li> <li>3. Visi dan Misi program</li> <li>4. Evaluasi</li> <li>5. Analisis Keuangan</li> <li>6. Pembuatan Laporan</li> <li>7. Investigasi</li> <li>8. Pengawasan</li> </ol>	

Sumber: Hasil Olahan Penulis (2018)

### 3.4 Jenis Data Dan Sumber Data

#### 3.4.1 Jenis data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif dan data Kualitatif. Data kuantitatif merupakan data yang di paparkan dengan angka-angka Sugiyono (Sugiyono 2010:15) dan data Kualitatif merupakan suatu metode penelitian yang berlandaskan pada

filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah (sugiyono2009:15).

### 3.4.2 Sumber data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data Primer merupakan data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data ( Sugiyono 2016 :308). Data primer dalam penelitian ini adalah jawaban atau respon responden terhadap kuesioner yang diberikan langsung di Kantor Camat Idanogawo kabupaten

### 3.5 Teknik Pengumpulan Data

Untuk mengumpulkan data-data, informasi, keterangan-keterangan serta fakta-fakta yang dibutuhkan untuk penelitian ini, maka dilakukan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

#### 1. Wawancara

Wawancara dilaksanakan di objek penelitian untuk melengkapi temuan yang telah diperoleh dari kuesioner penelitian yang berhubungan dengan fenomena penelitian.

#### 2. Studi Dokumentasi

Teknik pengumpulan data dengan menggunakan catatan-catatan atau dokumen-dokumen yang ada dilokasi penelitian atau sumber-sumber lain yang terkait dengan penelitian. (Sugiyono, 2012).

### 3.6 Teknik Analisis Data

#### 3.6.1 Uji Kualitas Data

##### 3.6.1.1 Uji Validitas

Uji validitas berguna untuk mengetahui apakah ada pertanyaan-pertanyaan pada kuisisioner yang harus dibuang/diganti karena dianggap tidak relevan (Juliandi, 2013).

Kuesioner riset dikatakan valid apabila instrumen tersebut benar-benar mampu mengukur besarnya nilai variabel yang di teliti (Sugiyono,2012). Pengujian validitas dilaksanakan di Kantor Kecamatan Idanogawo dengan jumlah responden 30 orang yang merupakan pegawai di luar responden penelitian.

- a. Jika  $r$  hitung positif dan  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel maka butir pertanyaan tersebut valid.
- b. Jika  $r$  hitung negatif atau  $r$  hitung  $<$   $r$  tabel maka butir pertanyaan tersebut tidak valid.

##### 3.6.1.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas berguna untuk menetapkan apakah instrumen dalam hal ini kuesioner dapat digunakan lebih dari satu kali, paling tidak oleh responden yang sama (Sugiyono,2012). Tujuan pengujian ini untuk melihat masing-masing instrumen yang digunakan dengan koefisien *cronbach alpha*. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach's Alpha*  $>0,6$ . Pengujian reliabilitas dilaksanakan di Kantor Kecamatan Idanogawodengan

jumlah responden 30 orang yang merupakan pegawai di luar responden penelitian.

### 3.6.2 Pengujian Asumsi Klasik

#### 3.6.2.1 Uji Normalitas Data

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal (Ghozali, 2011). Untuk menguji apakah sampel penelitian merupakan jenis distribusi normal maka digunakan pengujian menggunakan analisis statistik yaitu *Kolmogorov-Smirnov Goodness of Fit Test* terhadap masing-masing variabel. Suatu data dikategorikan sebagai distribusi normal jika data tersebut tingkat signifikansi ( $\alpha$ ) > 0.05. Hasil pengujian didukung oleh analisis grafik dilihat melalui penyebaran titik pada sumbu diagonal P-Plot dan grafik histogram.

### 3.6.3 Pengujian Hipotesis

#### 3.6.3.1 Pengujian Hipotesis Dengan Analisis Regresi Linear Sederhana

Analisis regresi berganda bertujuan untuk mengukur kekuatan hubungan antara dua variabel atau lebih, juga menunjukkan besaran pengaruh antara variabel independen dengan variabel dependen (Ghozali, 2011). Analisis regresi linear berganda yang dilakukan dalam penelitian menggunakan metode model sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta X + e \dots\dots\dots (1)$$

Dimana :

$\alpha$  : Koefisien Konstanta

$\beta$  : Koefisien Regresi

Y : Efektivitas Pengendalian Kinerja

X : Kinerja Berbasis Anggaran

e : Error term

### 3.6.3.2 Pengujian Hipotesis Dengan Uji Signifikansi Parsial (Uji-t)

Menurut Ghozali (2011) Uji parsial digunakan untuk mengukur kekuatan hubungan antara dua variabel atau lebih, juga menunjukkan arah hubungan antara variabel dependen dengan variabel independen. Pengujian dilakukan menggunakan uji-t dengan tingkat pengujian pada  $\alpha = 5\%$  derajat kebebasan (*degree of freedom*).

Kriteria pengambilan keputusan adalah sebagai berikut:

Ho diterima jika  $T \text{ hitung} < T \text{ tabel}$

Ha diterima jika  $T \text{ hitung} > T \text{ table}$

### 3.6.3.3 Pengujian Hipotesis Dengan Uji Koefisien Determinasi

Menurut Ghozali (2011) Koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai *Adjusted R Squared* ( $R^2$ ) adalah koefisien determinasi yaitu koefisien yang menjelaskan seberapa besar proporsi variasi dalam dependen yang dapat dijelaskan

oleh variabel - variabel independen secara bersama-sama. Nilai  $R^2$  koefisien determinasi berkisar antara 0 sampai 1. Nilai  $R^2$  sama dengan nol ( $R^2 = 0$ ) menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Bila  $R^2$  semakin besar mendekati 1 menunjukkan semakin kuat pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dan bila  $R^2$  semakin kecil mendekati 0 menunjukkan semakin kecil pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.



## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

1. Berdasarkan pengujian dalam penelitian ini maka diperoleh hasil bahwa dimensi dari Kinerja Berbasis Anggaran yang telah dilaksanakan di kantor Kecamatan Idanogawo Kabupaten Nias yang meliputi perencanaan anggaran, implementasi pelaksanaan anggaran, pelaporan/pertanggungjawaban anggaran dan evaluasi kinerja telah dilaksanakan dengan baik dan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan dalam peraturan pengelolaan keuangan daerah.
2. Berdasarkan pengujian terhadap dimensi efektivitas pengendalian kinerja yaitu kinerja instansi pemerintah diperoleh hasil bahwa dimensi tersebut berada pada level yang baik dan telah direalisasikan secara baik oleh seluruh perangkat di kantor Kecamatan Idanogawo Kabupaten Nias.
3. Berdasarkan hasil pengujian analisis regresi linear sederhana diperoleh hasil bahwa Kinerja Berbasis Anggaran Berpengaruh Secara positif terhadap efektivitas pengendalian kinerja pada kantor Kecamatan Idanogawo Kabupaten Nias. Berdasarkan pengujian signifikansi parsial diperoleh hasil bahwa Kinerja Berbasis Anggaran Berpengaruh Secara positif dan signifikan terhadap efektivitas pengendalian kinerja pada kantor Kecamatan Idanogawo Kabupaten Nias. Sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis penelitian ini diterima

4. Berdasarkan hasil pengujian koefisien determinasi diperoleh hasil bahwa pengaruh Kinerja Berbasis Anggaran terhadap Efektivitas Pengendalian Kinerja adalah sebesar 52.6% Sedangkan 47.4% adalah pengaruh variabel lain diluar penelitian ini.

## 5.2 Saran Penelitian

1. Camat Idanogawo Kabupaten Nias harus melaksanakan evaluasi atas sistem kinerja berbasis anggaran yang dilaksanakan di kantor Kecamatan Idanogawo Kabupaten Nias agar tercipta atau tercapai efektivitas pengendalian kinerja.
2. Camat Idanogawo Kabupaten Nias harus menerapkan prosedur proses penganggaran dan kinerja yang jelas, efektif dan efisien sehingga proses penganggaran dan kinerja dapat terlaksana secara optimal serta tujuan atau target yang ditetapkan dapat terealisasi.
3. Bagi peneliti selanjutnya peneliti menyarankan untuk melaksanakan penilaian dengan menambah teknik wawancara dan observasi dengan durasi penelitian yang lebih lama sehingga hasil penelitian dapat lebih kompleks dan keseluruhan masalah dapat terjawab.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bastian, Indra.2006. *Sistem Akuntansi Sektor Publik*, Edisi 2. SalembaEmpat, Jakarta.
- DEPUTI IV BPKP. 2005. *Pedoman Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja(Revisi)*. BPKP, Jakarta.
- Ghozali, Imam, 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS 19*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Halim, Abdul. 2008. *Akuntansi Sektor Publik: Akuntansi Keuangan Daerah*, Edisi Tiga Salemba Empat.Jakarta
- Hasibuan. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara Haji.Jakarta
- Harjanti, Heti Purwita. 2009. *Pengaruh Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja Terhadap Kinerja instansi Pemerintah Daerah Kota Depok*. Tesis. UNPAD.Jawa Barat.
- Herawati, Netty. 2011. *Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran, PengendalianAkuntansi, dan Sistem Pelaporan terhadap Kinerja instansi PemerintahDaerah Kota Jambi*. Jurnal Penelitian Universitas Jambi, (Online), Volume13 No. 2. Jambi
- Instruksi Presiden Nomor 7 Tahun 1999 (Inpres 7/1999) tentang Kinerja instansi Pemerintah. Laporan Akuntabilitas Kinerja instansi Pemerintah (LAKIP)
- Juliandi, Azuar.2013. “*Metodologi Penelitian Kuantitatif Untuk Ilmu-Ilmu Bisnis*”. M2000. Medan

Keputusan Kepala LAN No.239/IX/6/8/2003 tentang *Pedoman Penyusunan Pelaporan Kinerja instansi Pemerintah*

Kurniawan. 2009. *Pengaruh Penganggaran Berbasis Kinerja terhadap Kinerja instansi Pemerintah Daerah di Wilayah IV Priangan*. Skripsi. UPI. Jakarta

Mangkunegara, Anwar A. A. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung

Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Penerbit ANDI. Yogyakarta

.2002. *Akuntansi Sektor Publik*. Penerbit ANDI. Yogyakarta

Mulyadi. 2010. *Akuntansi Manajemen, Konsep, Manfaat dan Rekayasa*. Salemba Empat. Jakarta

Noerdiawan, Deddi. 2006. *Akuntansi Sektor Publik*. Salemba Empat. Jakarta

Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 *tentang pengelolaan keuangan daerah*

Safrudi, Lian. 2016. *Pengaruh Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja Terhadap Kinerja Instansi pemerintah Daerah*. Skripsi. Universitas Lampung

Sugiyono. 2012. *“Metode Penelitian Bisnis”*. CV. Alfabeta. Bandung

Sugih Arti (2005) *dihasilkan bahwa variabel efisien dan efektivitas berpengaruh signifikan terhadap akuntabilitas kinerja Dinas Pendidikan Kota Depok*. Skripsi. Depok Jawa Barat.

Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 *tentang pemerintah daerah*

Undang-undang Nomor 33 Tahun 2004 *tentang perimbangan keuangan antara pemerintah pusat dan daerah, mendorong adanya desentralisasi penyelenggaraan pemerintah daerah*

Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. PT. Raja Grafindo Parsada. Jakarta

Yuwono, Sony. 2009. *Penganggaran Sektor Publik*. Bayumedia Publishing. Malang





## KUESIONER PENELITIAN

Terimakasih Bapak/Ibu, telah berkenaan meluangkan waktu untuk mengisi daftar pernyataan ini, dimohon untuk memberikan tanggapan yang sesuai atas pernyataan-pernyataan berikut dengan memilih skor yang tersedia dengan tanda (X).

Jika menurut Bapak/Ibu tidak ada jawaban yang tepat, maka jawaban dapat diberikan pada pilihan yang paling mendekati. Jawaban dituangkan dalam bentuk skala berupa angka antara 1s.d.5,dimana semakin besar angka menunjukkan semakin setuju responden terhadap materi pertanyaan/pernyataan.

Dalam pernyataan mengenai penerapan kinerja berbasis anggaran dibagi menjadi 4 (empat variabel. Variabel pertama adalah perencanaan anggaran, variabel kedua pelaksanaan anggaran, variabel ketiga adalah pelaporan dan pertanggungjawaban anggaran, dan variabel keempat adalah evaluasi kinerja. Skor jawaban adalah sebagai berikut :

Keterangan	(STS) SangatTidakSetuju	(TS) Tidak Setuju	(KS) KurangSetuju	(S) Setuju	(SS) Sangat Setuju
Skor	1	2	3	4	5

### DAFTAR PERNYATAAN KINERJA BERBASIS ANGGARAN

#### PERENCANAAN ANGGARAN

Pernyataan	Penilaian				
	STS	TS	KS	S	SS
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1. Dokumen RPJMD menjabarkan mengenai visi, misi, dan program kepala daerah yang ingin dicapai.					

2. RKPD memuat mengenai kerja yang terukur dan pendanaannya.					
3. Dokumen KUA didasarkan pada dokumen RKPD dalam periode tersebut.					
4. SKPD dalam hal perencanaan anggarannya mengikuti prioritas dan PPAS dalam menyusun RKA-SKPD.					
5. Penyusunan RKA-SKPD didasarkan pada program dan kegiatan serta penganggaran yang tercantum dalam nota kesepakatan PPA antara kepala daerah dan pimpinan DPRD.					
6. Adanya sinkronisasi program dan kegiatan antara SKPD dengan kinerja SKPD sesuai dengan standar pelayanan minimal yang ditetapkan.					
7. Dalam penyusunan RKA-SKPD, memperhatikan prinsip – prinsip peningkatan efisiensi, efektivitas, transparansi, dana kuantabilitas dalam penyusunan anggaran dalam rangka pencapaian prestasi kerja.					
8. Dalam penyusunan RKA-SKPD, RAPBD serta pembahasannya mengacu pada KUA dan PPAS yang telah disepakati antara pemerintah, DPRD, dan SKPD itu sendiri.					
9. PPKD melakukan kompilasi RKA-SKPD menjadi Raperda APBD untuk dibahas dan memperoleh persetujuan bersama dengan DPRD sebelum diajukan dalam proses evaluasi.					
10. Penetapan APBD menjadi peraturan daerah					

dilakukan setelah adanya evaluasi APBD dari provinsi dan evaluasi APBD dari kabupaten/kota.					
---	--	--	--	--	--

### IMPLEMENTASI ANGGARAN

Pernyataan	Penilaian				
	STS	TS	KS	S	SS
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1. Dalam pelaksanaan anggaran SKPD mengacu kepada DPA dan Rencana Anggaran Kas yang telah disahkan.					
2. Dokumen Anggaran Kas dan DPA digunakan oleh BUD sebagai acuan dalam penyediaan dana untuk setiap SKPD.					
3. SKPD dalam pelaksanaan anggarannya telah mengikuti prosedur dalam pelaksanaan pendapatan dan belanja sesuai dengan jumlah yang tercantum dalam dokumen DPA dan Anggaran Kas.					

### PELAPORAN / PERTANGGUNGJAWABAN ANGGARAN (X3)

Pernyataan	Penilaian				
	STS	TS	N	S	SS
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1. Setiap SKPD membuat laporan mengenai penerimaan dan pengeluaran kas yang terjadi.					
2. Laporan keuangan SKPD dan Pemda yang di buat sesuai dengan SAP yang terdiri dari LRA, Neraca, dan Catatan atas Laporan Keuangan.					

3. Pertanggungjawaban terhadap pelaksanaan APBD telah sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan dengan menerbitkan laporan keuangan pemda dan laporan keuangan perusahaan untuk diperiksa oleh BPK dan bentuk pertanggungjawaban kepada publik.					
--	--	--	--	--	--

### EVALUASI KINERJA

Pernyataan	Penilaian				
	STS	TS	N	S	SS
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1. Adanya evaluasi atas pelaksanaan program dan kegiatan.					
2. Adanya evaluasi terhadap ekonomi, efisiensi, dan efektivitas apakah telah sesuai dengan target yang ditetapkan.					
3. Setelah melaksanakan evaluasi kinerja adanya reward yang diberikan kepada SKPD yang mencapai target anggaran.					

### PERNYATAAN MENGENAI EFEKTIVITAS PENGENDALIAN KINERJA PEMERINTAH (Y)

Pernyataan	Penilaian				
	STS	TS	N	S	SS
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1. Adanya keterkaitan yang erat antara pencapaian kinerja dengan program dan kebijakan.					
2. Kejelasan sasaran anggaran suatu program harus dimengerti oleh semua aparat dan pemimpin					
3. Visi dan misi program perlu ditetapkan sesuai rencana strategik organisasi.					

4. Indikator kinerja perlu ditetapkan untuk setiap kegiatan atau program.					
5. Melakukan analisis keuangan setiap kegiatan atau program selesai dilaksanakan.					

6. Membuat laporan kepada atasan setiap kegiatan atau program yang telah dilaksanakan.					
7. Melakukan pengecekan terhadap jalannya program.					
8. Pelaksanaan kegiatan telah dikontrol dengan ukuran atau indikator kinerja yang jelas untuk menilai tingkat keberhasilan suatu kegiatan atau program.					
9. Kegiatan / program yang disusun telah mengakomodir setiap perubahan dan tuntutan yang ada di masyarakat.					
10. LAKIP digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam merencanakan program/kegiatan selanjutnya dan diterbitkan sesuai dengan waktu yang ditentukan.					

## LAMPIRAN HASIL PENELITIAN

### UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS X

#### 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
.929	.934	19

#### 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
VAR00001	64.8333	48.489	.638	.	.925
VAR00002	64.8000	48.648	.612	.	.925
VAR00003	64.8000	49.131	.542	.	.926
VAR00004	64.7667	49.357	.396	.	.930
VAR00005	64.8667	48.395	.573	.	.926
VAR00006	64.5000	47.914	.452	.	.930
VAR00007	64.8667	48.395	.573	.	.926
VAR00008	64.8667	48.395	.573	.	.926
VAR00009	64.7000	46.562	.743	.	.922
VAR00010	64.8000	48.648	.612	.	.925
VAR00011	64.7333	47.168	.662	.	.924
VAR00012	64.4667	49.568	.663	.	.925
VAR00013	64.7333	46.409	.756	.	.922
VAR00014	64.6667	47.333	.595	.	.926
VAR00015	64.6333	45.413	.711	.	.923
VAR00016	64.4000	48.110	.736	.	.923

VAR00017	64.7667	47.771	.653	.	.924
VAR00018	64.4667	49.568	.663	.	.925
VAR00019	64.7333	46.409	.756	.	.922

## LAMPIRAN VALIDITAS DAN RELIABILITAS Y

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	85.7
	Excluded <sup>a</sup>	5	14.3
	Total	35	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
.875	.882	10

### 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
VAR00021	33.9000	14.645	.414	.	.879
VAR00022	34.1000	14.921	.456	.	.873
VAR00023	33.6000	14.317	.494	.	.872
VAR00024	34.2000	12.855	.766	.	.848
VAR00025	34.0000	15.448	.579	.	.867
VAR00026	34.1333	13.085	.808	.	.845
VAR00027	33.9333	14.547	.692	.	.858
VAR00028	34.1667	12.695	.749	.	.849
VAR00029	33.9333	14.547	.692	.	.858
VAR00030	34.5333	15.154	.450	.	.873

## LAMPIRAN HASIL

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.735 <sup>a</sup>	.540	.526	2.83947

a. Predictors: (Constant), KINERJA BERBASIS ANGGARAN

b. Dependent Variable: EFEKTIVITAS PENGENDALIAN KINERJA

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	311.821	1	311.821	38.675	.000 <sup>b</sup>
	Residual	266.065	33	8.063		
	Total	577.886	34			

a. Dependent Variable: EFEKTIVITAS PENGENDALIAN KINERJA

b. Predictors: (Constant), KINERJA BERBASIS ANGGARAN

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error			
		Beta				
1	(Constant)	9.884	4.492		2.201	.035
	KINERJA BERBASIS ANGGARAN	.405	.065	.735	6.219	.000

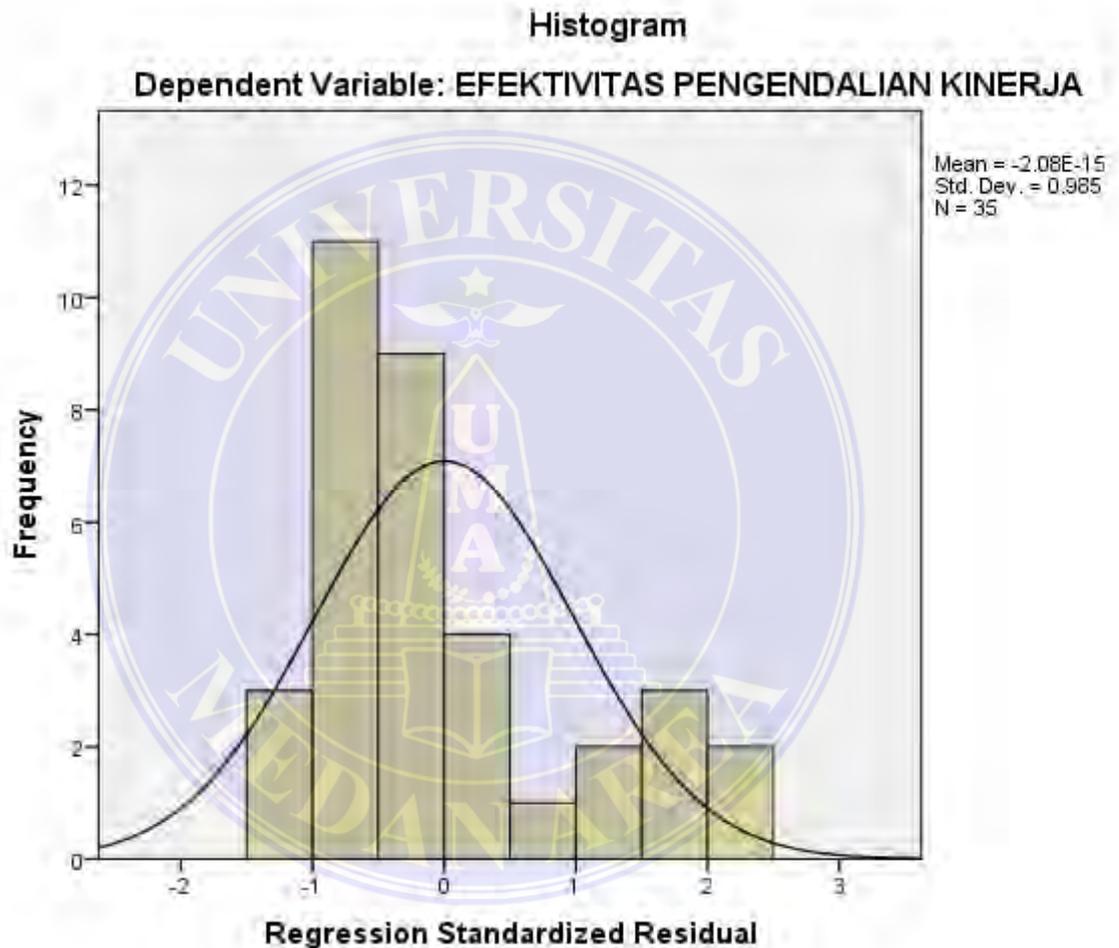
a. Dependent Variable: EFEKTIVITAS PENGENDALIAN KINERJA

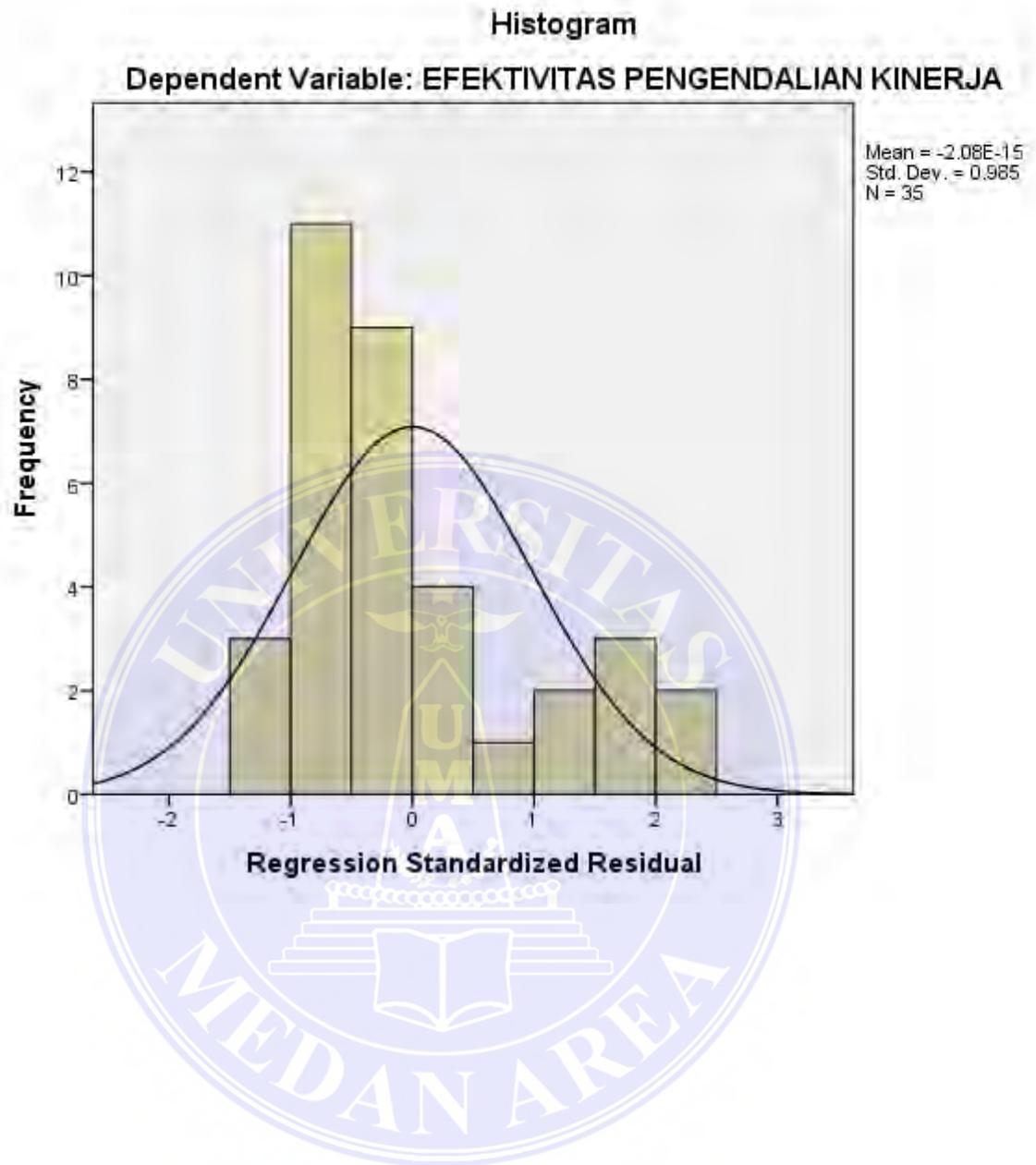
Residuals Statistics<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	32.9608	42.6774	37.6571	3.02840	35
Std. Predicted Value	-1.551	1.658	.000	1.000	35
Standard Error of Predicted Value	.481	.939	.658	.170	35
Adjusted Predicted Value	32.6257	43.1291	37.6847	3.03338	35
Residual	-3.67737	6.53720	.00000	2.79740	35
Std. Residual	-1.295	2.302	.000	.985	35

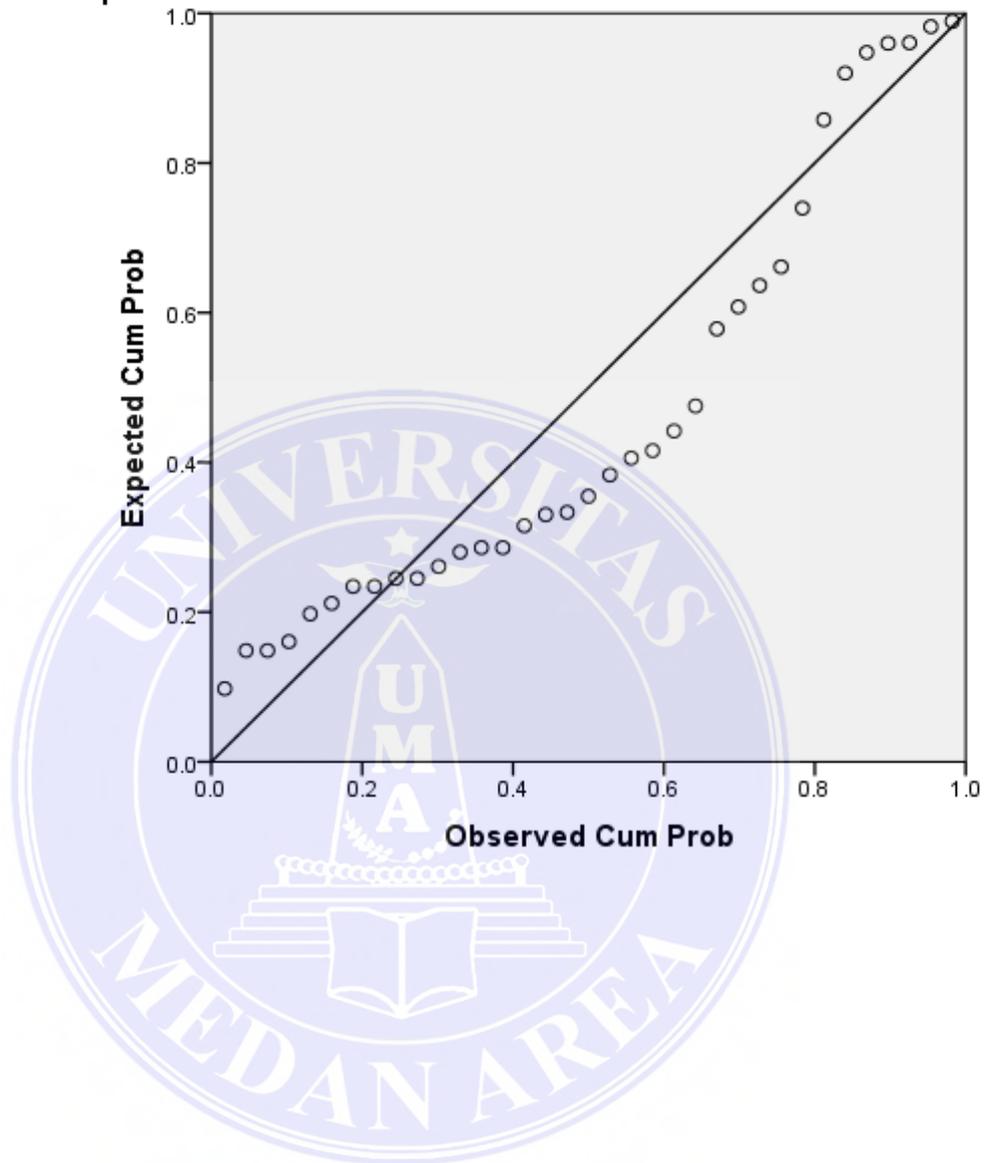
Stud. Residual	-1.372	2.394	-.005	1.015	35
Deleted Residual	-4.12907	7.06738	-.02758	2.96873	35
Stud. Deleted Residual	-1.392	2.593	.012	1.046	35
Mahal. Distance	.003	2.748	.971	.993	35
Cook's Distance	.000	.232	.031	.045	35
Centered Leverage Value	.000	.081	.029	.029	35

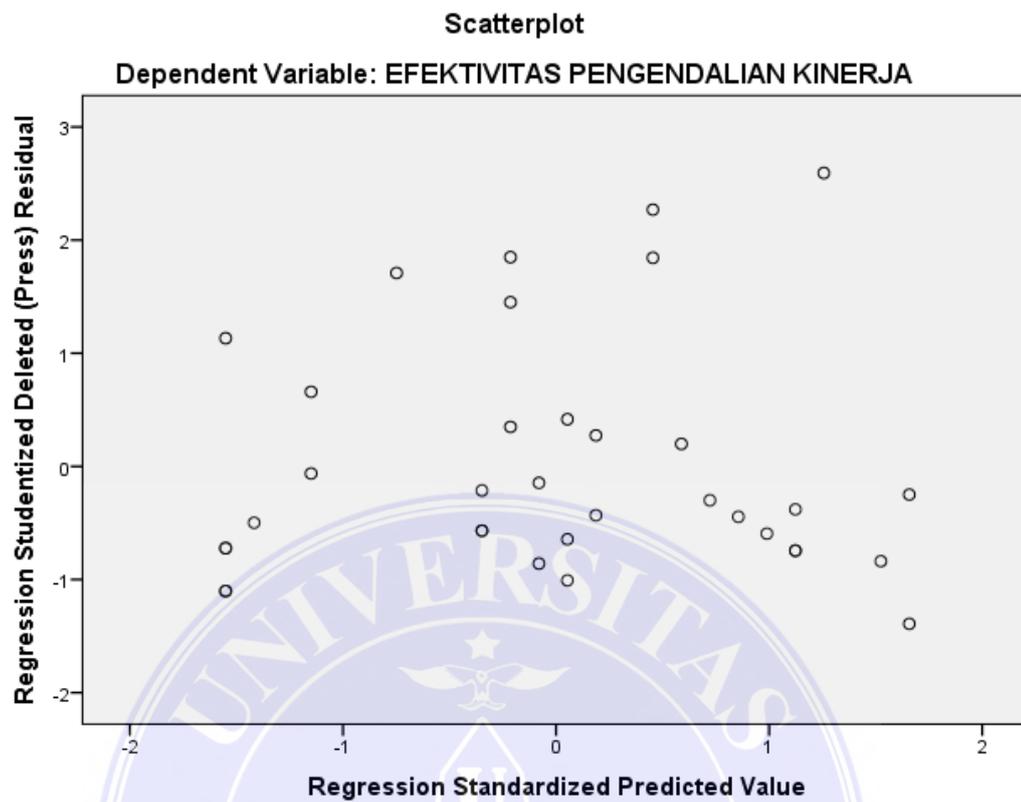
a. Dependent Variable: EFEKTIVITAS PENGENDALIAN KINERJA





Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual  
Dependent Variable: EFEKTIVITAS PENGENDALIAN KINERJA





**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		35
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	0E-7
	Std. Deviation	2.79739814
	Absolute	.187
Most Extreme Differences	Positive	.187
	Negative	-.116
Kolmogorov-Smirnov Z		1.109
Asymp. Sig. (2-tailed)		.171

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

No	Variabel X ( Penerapan Kinerja Berbasis Anggaran )																			Variabel Y									
	Perencanaan										Pelaksanaan			Pelaporan/			Evaluasi			Efektivitas Pengendalian Kinerja Pemerintah									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	TOTAL	1	5	6	7	8	9	10	Total	
1	3	4	4	4	2	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	66	3	4	3	4	3	4	3	35	
2	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	66	4	4	4	4	3	4	4	36	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	57	3	3	3	3	3	3	3	30	
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	60	3	4	3	4	3	4	3	34
5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	57	3	3	3	3	3	3	3	31	
6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	57	4	3	3	3	3	3	3	31	
7	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	69	3	4	3	4	3	4	3	35	
8	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	68	3	4	3	4	3	4	3	35	
9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	60	4	4	3	4	3	4	3	36
10	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	69	4	4	3	4	3	4	3	36	
11	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	67	5	4	4	4	4	4	4	42	
12	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	77	4	4	4	4	4	4	3	40	
13	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	67	5	4	3	4	3	4	3	38	
14	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	77	4	4	4	4	4	4	3	39	
15	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	77	4	4	4	4	4	4	3	39	
16	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	78	5	4	5	5	5	5	5	48	
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76	4	4	4	4	4	4	3	39	
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	80	4	4	4	4	4	5	4	40	
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	81	4	4	4	5	5	5	3	42	
20	3	3	3	5	3	4	3	3	4	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	72	5	4	5	4	5	4	4	45	
21	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	74	4	4	4	4	4	4	3	39	
22	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	58	5	3	3	3	3	3	3	32	
23	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	68	3	4	4	4	4	4	3	37	
24	3	3	3	4	3	5	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	70	4	4	4	4	4	4	3	39	
25	4	4	3	5	4	5	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	70	4	4	3	4	3	4	4	37	
26	3	3	3	3	3	5	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	69	3	4	4	4	4	4	3	39	
27	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	57	4	3	4	3	3	3	4	36	
28	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	67	5	4	4	4	4	4	3	41	
29	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	5	4	4	5	5	4	5	4	4	72	4	4	5	4	5	4	4	44	
30	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	63	4	4	4	4	3	4	4	40	
31	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	3	5	5	5	3	5	3	5	81	4	3	4	5	5	3	4	39	
32	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	57	3	3	3	3	3	3	3	30	
33	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	5	4	5	4	5	4	5	4	4	73	4	4	4	3	5	4	4	40	
34	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	66	3	3	3	4	4	3	5	35	
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	75	3	4	4	4	4	4	4	39	