

**ANALISIS FAKTOR – FAKTOR YANG MEMPENGARUHI  
PENYUSUNAN ANGGARAN PENDAPATAN DAN BELANJA  
DAERAH BERBASIS KINERJA PADA PEMERINTAH  
KABUPATEN ACEH SINGKIL**

**TESIS**

**Oleh :**

**FAISAL ISMID  
NPM. 171801046**



**PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN  
2019**

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI  
PENYUSUNAN ANGGARAN PENDAPATAN DAN  
BELANJA DAERAH BERBASIS KINERJA PADA  
PEMERINTAH KABUPATEN ACEH SINGKIL**

**TESIS**

Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Administrasi Publik  
pada Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik Program Pascasarjana  
Universitas Medan Area



**FAISAL ISMID  
NPM. 171801046**

**PROGRAM MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK  
UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN  
2019**

**UNIVERSITAS MEDAN AREA  
PROGRAM MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK**

**HALAMAN PERSETUJUAN**

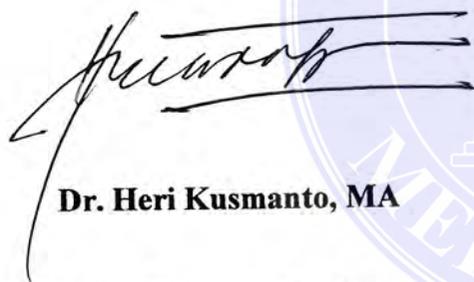
**Judul : Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah Berbasis Kinerja Pada Pemerintah Kabupaten Aceh Singkil**

**N a m a : Faisal Ismid**

**N P M : 171801046**

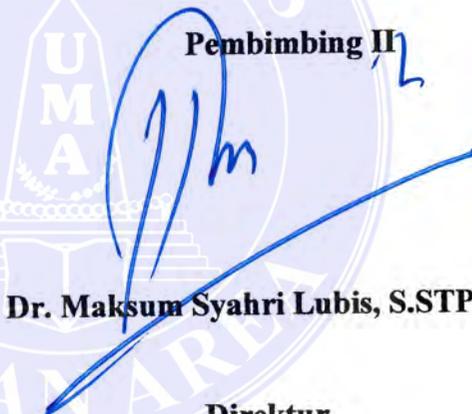
**Menyetujui**

**Pembimbing I**



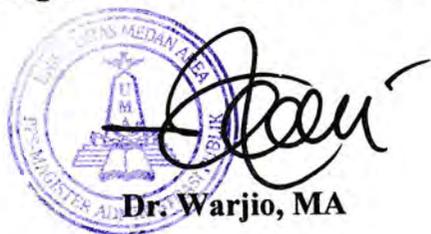
**Dr. Heri Kusmanto, MA**

**Pembimbing II**



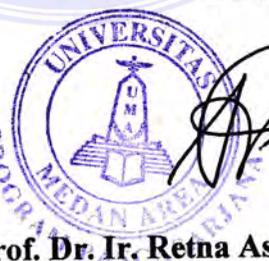
**Dr. Maksum Syahri Lubis, S.STP, M.AP**

**Ketua Program Studi  
Magister Ilmu Administrasi Publik**



**Dr. Warjio, MA**

**Direktur**



**Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani, MS**

## PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Medan, Mei 2019

Yang menyatakan,

METERAI  
TEMPEL

TGL.

73525AFF840165578

6000  
ENAM RIBURUPIAH

Faisal Ismid

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis ucapkan kepada Allah Subhanahu Wata'ala dengan izinnya penulis dapat menyelesaikan Tesis berjudul “Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Berbasis Kinerja pada Pemerintah Kabupaten Aceh Singkil”

Ini tepat pada waktunya. Adapun tujuan dari penyusunan tesis ini adalah sebagai salah satu persyaratan yang diperlukan untuk menyelesaikan studi pada program pasca sarjana universitas Medan Area.

Dalam penyusunan Tesis ini penulis telah banyak mendapatkan dukungan moril serta materil dari berbagai pihak. Untuk itu saya mengucapkan terima kasih semoga Allah Subhanahu Wata'ala membalasnya semua dengan kebaikan amin yarabbal alamin.

1. Ketua Program Studi Magister Adminstrasi Publik, Dr. Warjio, MA;
2. Bapak Drs. Heri Kusumanto, MA, Ph.D selaku Komisi Pembimbing I yang telah banyak memberikan bimbingan, motivasi serta koreksi terhadap Tesis ini sehingga menjadi sempurna dan selesai tepat pada waktunya;
3. Bapak Dr. Maksum Syahri Lubis, M.AP selaku Komisi Pembimbing II yang juga telah memberikan masukan, koreksi serta motivasi sehingga selesailah Tesis ini;
4. Ayahanda H. M. Idris, SH, Ibunda Ida Rahmaniar serta Ibu Mertua Sri Rezeki Handayani yang selalu memberikan dukungan serta doanya sehingga putranya dapat menyelesaikan studinya dengan baik.

5. Istri Mella Andriani, AMK yang selalu mendukung, mendoakan serta membantu sehingga selesailah pascasarjana serta Tesis ini.
6. Bapak Hendra Sunarno, SE. AK Kepala Bidang Perbendaharaan Badan Pengelolaan Keuangan Kabupaten yang telah mendampingi saya dalam membuat Tesis ini.
7. Rekan-rekan mahasiswa Pascasarjana Universitas Medan Area seangkatan 2017.
8. Drs. Azmi, Sekretaris Daerah Kabupaten Aceh Singkil yang telah memberikan dukungan serta motivasi sehingga staffnya dapat melanjutkan studi lebih tinggi.
9. Kepala Badan Pengelolaan Keuangan Kabupaten Aceh Singkil yang telah memberikan dukungan serta motivasi kepada penulis untuk menyelesaikan studi serta Tesis ini.

Penulis menyadari bahwa Tesis ini masih banyak kekurangannya, oleh karena itu dengan segala kerendahan hati penulis membuka diri untuk menerima saran maupun kritikan yang konstruktif, dari para pembaca demi penyempurnaannya dalam upaya menambah khasanah pengetahuan dan bobot dari Tesis ini. Semoga Tesis ini dapat bermanfaat, baik bagi perkembangan ilmu pengetahuan maupun bagi dunia usaha dan pemerintah.

Medan, 27 April 2019

P e n u l i s

Faisal Ismid

## DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PENGANTAR .....	i
DAFTAR ISI .....	iii
DAFTAR TABEL .....	v
DAFTAR GAMBAR.....	vi
DAFTAR LAMPIRAN .....	vii
I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	6
1.3 Tujuan Penelitian .....	6
1.4 Manfaat Penelitian .....	6
II TINJAUAN PUSTAKA .....	8
2.1 Landasan Teori .....	8
2.2 Penelitian terdahulu.....	38
2.3 Kerangka Pemikiran.....	41
2.4 Hipotesis .....	43
III METODOLOGI PENELITIAN .....	44
3.1 Lokasi dan Waktu Penelitian .....	44
3.2 Desain Penelitian .....	44
3.3 Populasi dan Sampel .....	44
3.4 Teknik Pengumpulan Data .....	45
3.5 Model dan Teknik Analisa Data .....	46
3.6 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel .....	55
IV GAMBARAN UMUM PENELITIAN, HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	60
4.1 Gambaran umum daerah Penelitian .....	60
4.2 Karakteristik Responden Penelitian .....	65
4.3 Statistik Deskriptif Variabel .....	67
4.4 Hasil Uji Kualitas Data .....	76
4.5 Hasil Uji Asumsi Klasik.....	81
4.6 Hasil Uji Hipotesis .....	85

V	KESIMPULAN DAN SARAN.....	95
	5.1 Kesimpulan .....	95
	5.2 Saran.....	95
	Daftar Pustaka.....	97
	Lampiran.....	101



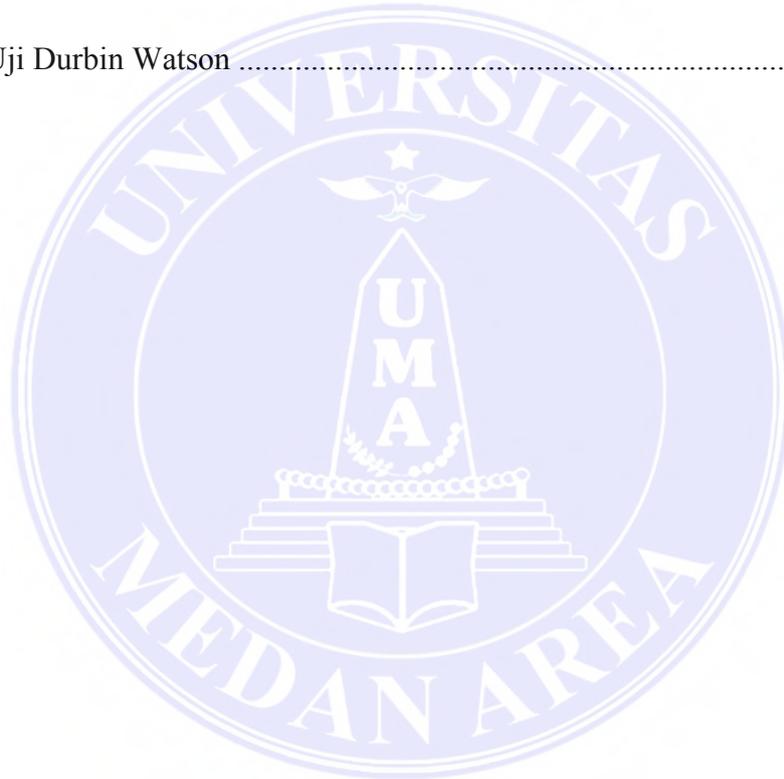
## DAFTAR TABEL

Halaman

Ringkasan Pos Belanja LRA Pemkab Aceh Singkil.....	3
Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	58
Jumlah Penduduk per kecamatan.....	63
Jumlah penduduk menurut umur dan jenis kelamin.....	64
Pengumpulan Data.....	65
Karakteristik Responden Berdasarkan jenis kelamin.....	66
Karakteristik Responden Berdasarkan usia.....	66
Karakteristik Responden Berdasarkan jabatan.....	67
Karakteristik Responden Berdasarkan lama menduduki jabatan.....	67
Ikhtisar Rentang Skala.....	68
Pernyataan responden mengenai komitmen organisasi.....	69
Pernyataan responden mengenai penyempurnaan sistem administrasi...	71
Pernyataan responden mengenai kualitas sumber daya.....	72
Pernyataan responden mengenai penghargaan.....	74
Pernyataan responden mengenai Sanksi.....	75
Pernyataan responden mengenai APBD berbais kinerja.....	76
Hasil Uji Validitas Komitmen organisasi.....	78
Hasil Uji Validitas pengembangan sistem administrasi.....	78
Hasil Uji Validitas sumber daya.....	79
Hasil Uji Validitas reward.....	79
Hasil Uji Validitas punishment.....	80
Hasil Uji Validitas APBD berbasis kinerja.....	80
Hasil Uji Realibilitas.....	81
Hasil Uji normalitas.....	82
Hasil uji multikolinearitas.....	83
Hasil Uji heterokedositas.....	84
Hasil Uji autokorelasi.....	84
Uji Koefisien Determinasi.....	86
Hasil Uji F.....	87
Hasil Uji T.....	88

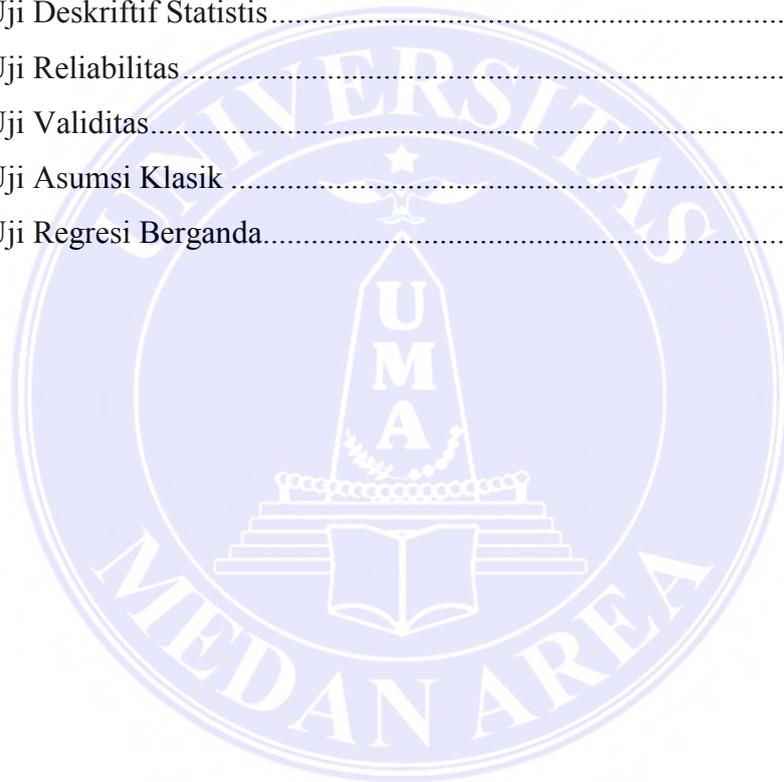
## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Rencana Strategi dan pengukuran kinerja.....	37
Kerangka Pemikiran.....	41
Hasil Uji Durbin Watson .....	85



## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Surat selesai Izin Penelitia .....	101
Quisioner Penelitian.....	102
Hasil Uji Deskriptif Statistis.....	111
Hasil Uji Reliabilitas.....	124
Hasil Uji Validitas.....	130
Hasil Uji Asumsi Klasik.....	140
Hasil Uji Regresi Berganda.....	148



**ABSTRAK**  
**ANALISIS FAKTOR – FAKTOR YANG MEMPENGARUHI**  
**PENYUSUNAN ANGGARAN PENDAPATAN DAN BELANJA DAERAH**  
**BERBASIS KINERJA PADA PEMERINTAH KABUPATEN ACEH**  
**SINGKIL**

Nama : Faisal Ismid  
NIM : 171801046  
Program Studi : Magister Administrasi Publik  
Pembimbing I : Drs. Heri Kusmanto, MA, Ph.D  
Pembimbing II : Dr. Maksum Syahri Lubis, M.AP

Permasalahan dalam penelitian ini adalah apakah komitmen dari seluruh komponen organisasi, penyempurnaan sistem administrasi, sumber daya yang cukup, penghargaan dan sanksi berpengaruh secara simultan dan parsial terhadap penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah berbasis Kinerja di Kabupaten Aceh Singkil. Responden dalam penelitian ini adalah sebanyak 92 orang dari 46 SKPD yang merupakan jumlah seluruh kepala dan Ka.sub.Bag Program satuan kerja perangkat daerah (SKPD) dilingkup kabupaten Aceh Singkil, Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan analisis regresi berganda dengan variabel tak bebasnya adalah penyusunan anggaran berbasis kinerja (Y) dan variabel bebasnya adalah : Komitmen organisasi ( $X_1$ ), penyempurnaan sistem ( $X_2$ ), sumber daya yang cukup ( $X_3$ ), reward ( $X_4$ ), dan punishment ( $X_5$ )

Dari hasil penelitian dapat dijelaskan bahwa secara kesuruhan ( simultan) Variabel komitmen dari seluruh komponen organisasi, penyempurnaan sistem administrasi, sumber daya yang cukup, penghargaan dan sanksi berpengaruh terhadap penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah berbasis Kinerja di Kabupaten Aceh Singkil. Secara parsial variabel komitmen dari komponen organisasi berpengaruh negatif dan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah berbasis Kinerja di Kabupaten Aceh Singkil, sedangkan variabel lainnya penyempurnaan sistem administrasi, sumber daya yang cukup, penghargaan dan sanksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah berbasis Kinerja di Kabupaten Aceh Singkil. Berkaitan dengan tidak berpengaruhnya komitmen dari organisasi maka disarankan/rekomendasikan agar melibatkan seluruh unsur Pejabat pelaksana teknis kegiatan ( PPTK) bidang pada SKPD dalam penyusunan anggaran bukan hanya melibatkan satu orang saja atau tertentu saja, dan bimtek berkelanjutan untuk pengkaderan.

***Kata Kunci : anggaran berbasis kinerja, komitmen organisasi, penyempurnaan sistem, sumber daya yang cukup, reward, punishment.***

## ABSTRACT

### ANALYSIS OF FACTORS THAT AFFECT THE DEVELOPMENT OF REGIONAL INCOME AND EXPENDITURE BUDGET IN THE GOVERNMENT OF ACEH SINGKIL DISTRICT

Name : Faisal Ismid  
NIM : 171801046  
Study Program : Master of Public Administration  
Advisor I : Drs. Heri Kusmanto, MA, Ph.D  
Advisor II : Dr.Maksum Syahri Lubis, M.AP

The problem in this study is whether the commitment of all organizational components, improving the administration system, sufficient resources, rewards and sanctions have a simultaneous and partial effect on the preparation of Performance-based Regional Revenue and Expenditure Budget in Aceh Singkil Regency. Respondents in this study were 92 people from 46 SKPD who were the sum of all heads and sub-districts of Sub-Province of the Regional Work Unit (SKPD) program in the Aceh Singkil district. This study was a quantitative research with multiple regression analysis with non-dependent variables. performance-based budget (Y) and the independent variables are: Organizational commitment (X1), system improvement (X2), sufficient resources (X3), reward (X4), and punishment (X5)

From the results of the study, it can be explained that overall (simultaneous) commitment variables from all organizational components, improving the administration system, sufficient resources, awards and sanctions have an effect on the preparation of Performance-based Regional Revenue and Expenditure Budget in Aceh Singkil Regency. Partially the commitment variable from the organizational component has a negative effect and does not significantly influence the preparation of Performance-based Regional Revenue and Expenditure Budget in Aceh Singkil Regency, while other variables that improve the administration system, sufficient resources, rewards and sanctions have a positive and significant effect on the preparation of the Budget Regional Income and Expenditures based on Performance in Aceh Singkil District. Regarding the non-influential commitment of the organization, it is recommended / recommended to involve all elements of the technical activity executive (PPTK) in the SKPD in the preparation of the budget not only involving one person or only, and continuous guidance for cadre.

***Keywords: performance-based budgeting, organizational commitment, system improvement, adequate resources, reward, punishment.***

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Adanya tuntutan *good corporate governance* dan reformasi pengelolaan sektor publik yang disertai munculnya teori tentang *New Public Management* (NPM) yang dilandasi tiga prinsip yang berlaku secara universal yaitu profesional, transparansi, dan akuntabilitas telah mendorong pemerintah untuk meningkatkan kinerja di bidang pengelolaan keuangan baik itu dari proses penyusunan, pengesahan, pelaksanaan dan pertanggungjawaban anggaran. Menyadari akan kebutuhan pelaksanaan pemerintahan yang mengarah pada tuntutan diatas maka pemerintah kemudian merivisi Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 menjadi Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, juga Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1999 menjadi Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat Dan Daerah.

Perubahan yang perlu dilakukan pemerintah yakni mengubah sistem pendekatan anggaran tradisional menjadi pendekatan baru yang dikenal sebagai anggaran berbasis kinerja (*performance budgeting*). Masih banyaknya pemerintahan daerah yang masih menggunakan sistem anggaran tradisional menjadi suatu permasalahan yang harus dianggap serius guna untuk mencapai tuntutan reformasi pengelolaan keuangan sektor publik.

Anggaran tradisional yang sering digunakan oleh pemerintah daerah didominasi dengan penyusunan anggaran lebih bersifat *Line-Item* dan *Incrementism* yakni dalam proses penyusunan anggarannya tersebut hanya didasarkan pada besarnya realisasi anggaran tahun sebelumnya. Hal ini mengakibatkan tidak adanya perubahan yang mendasar pada tahun anggaran baru. Pusat perhatian dari anggaran berbasis kinerja ini diarahkan pada upaya pencapaian hasil, sehingga menghubungkan hasil alokasi sumber daya atau pengeluaran dana secara eksplisit dengan hasil yang ingin dicapai.

Konsekuensi logis dari penerapan kedua pendekatan ini adalah terjadinya *overfinancing* atau *underfinancing* pada suatu unit kerja, yang pada akhirnya tidak mencerminkan pada pelayanan publik yang sesungguhnya dan cenderung terjadi pemborosan. Penerapan sistem ini sudah mengakar di kalangan birokrasi pemerintahan daerah sehingga dalam penerapan sistem penganggaran dengan *performance budgeting* harus dilaksanakan secara bertahap dan hati-hati.

Kegagalan informasi anggaran sering disebabkan karena adanya pemahaman yang tidak cukup oleh pelaksana anggaran dan syarat-syarat reformasi yang harus dipenuhi dalam proses anggaran Achyani & Cahya (2011:70). Kondisi yang harus disiapkan sebagai faktor pemicu keberhasilan implementasi penggunaan anggaran berbasis kinerja, yaitu : BPKP (2005:29)

1. Kepemimpinan dan komitmen dari seluruh komponen organisasi.
2. Fokus penyempurnaan sistem 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.

Masalah penganggaran di daerah terjadi karena ketidak konsistenan dengan berbagai produk perencanaan yang telah disiapkan. Tidak jarang penganggaran berbenturan dengan peraturan-peraturan yang mengaturnya. Beberapa contoh yang lebih spesifik antara lain adalah keterpaduan perencanaan dan penganggaran. Peraturan-peraturan diatas, tidak disebutkan secara tegas bahwa Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) sebagai wilayah perencanaan tidak boleh menyebutkan total anggaran. Namun rencana tanpa anggaran, maka input dan output program/kegiatan yang bersangkutan tidak diketahui, Utari Nur Aeni (2009).

Pemerintah Kabupaten Aceh Singkil telah menerapkan penganggaran berbasis kinerja tetapi belum maksimal. Berdasarkan laporan realisasi anggaran 4 tahun terakhir (2015-2018) pos belanja tidak mencapai anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Hal ini nampak pada tabel-1 ringkasan LRA Pemerintah Kabupaten Aceh Singkil:

Tabel -1.1: Ringkasan Pos Belanja LRA Pemkab Aceh Singkil

No	Tahun	Anggaran	Realisasi	Surplus/Defisit
1	2015	915,803,884,814.14	842,638,293,356.00	73,165,591,458.
2	2016	1,022,819,502,244.61	967,082,630,925.00	55,736,871,319.61
3	2017	916,283,461,102.66	877,753,807,055.96	38,529,654,046.70
4	2018	796,508,742,808.00	742,719,614,812.00	53,789,127,996.00

Sumber : Badan Pengelolaan keuangan Kabupaten Aceh Singkil, 2018

Berdasarkan tabel diatas, Pemerintah Kabupaten Aceh Singkil dari tahun 2015 sampai dengan tahun 2018 selalu surplus anggaran rata-rata diatas Empat Puluh Milyar, hal ini mencerminkan bahwa penentu besarnya anggaran belum sepenuhnya mengacu pada target berupa *output* dan *outcome*, seperti pengelolaan sumber dana otsus dan dana alokasi khusus ( DAK ) yang terbentur dengan kaedah dan peraturan yang berlaku.

Pada saat ini, melihat gambaran kenyataan yang terjadi di Kabupaten Aceh Singkil mengenai penerapan anggaran kinerja dirasakan belum optimal. Fenomena diatas terjadi akibat penyusunan anggaran yang masih belum mematuhi kaidah-kaidah yang telah diterapkan. Pada beberapa sisi, khususnya program dan kegiatan yang dianggarkan oleh SKPD, masih sangat dipengaruhi oleh program dan kegiatan yang telah dilaksanakan tahun-tahun sebelumnya. Demikian pula dengan penentu besarnya anggaran belum sepenuhnya mengacu pada target berupa *output* dan *outcome*.

Dari uraian diatas, maka dapat disimpulkan beberapa alasan atau latar belakang penerapan anggaran berbasis kinerja di Indonesia. Pertama keinginan untuk penerapan *good governance* di Indonesia. Sebagaimana telah disebutkan diatas, bahwa salah satu pemicu lahirnya reformasi keuangan yang berimplikasi pada penerapan sistem anggaran berbasis kinerja adalah adanya krisis ekonomi yang melanda sebagian besar negar asia. Diperkirakan salah satu penyebabnya adalah kurangnya penerapan *good governance* pada sistem pemerintahan. Sistem

penganggaran yang dirasa paling tepat untuk memenuhi kebutuhan tersebut adalah sistem penganggaran berbasis kinerja yang kita kenal sekarang.

Kedua adalah kebutuhan akuntabilitas penganggaran negara. Dengan sistem penganggaran berbasis kinerja, evaluasi terhadap pencapaian kinerja akan lebih mudah diketahui. Hal ini dimungkinkan karena adanya indikator-indikator yang jelas untuk mengukur tidak hanya keluaran namun juga hasil. Bahkan bisa juga diukur manfaat (*benefit*) dari suatu kebijakan penganggaran yang diterapkan. Kebutuhan akuntabilitas yang lebih baik ini juga terwujud dalam sistem pelaporan keuangan negara yang diperbaiki, disesuaikan dengan sistem akuntansi pemerintah yang diakui secara internasional. Salah satunya adalah memperbaiki sistem klasifikasi belanja yang sebelumnya dibagi menjadi belanja rutin dan belanja pembangunan, dimana sistem klasifikasi ini justru menyebabkan banyaknya duplikasi pendanaan.

Ketiga adalah perkembangan dunia yang semakin dinamis, sehingga kebijakan anggaran sebelumnya yang menaungkan rencana anggaran dalam suatu dokumen perencanaan lima tahunan yang ditetapkan dengan undang-undang dirasakan tidak realistis dan tidak sesuai dengan dinamika kebutuhan penyelenggaraan pemerintah dalam era globalisasi. Semestinya dalam penyusunan anggaran tahunan, dilaksanakan dengan berdasarkan pada Kerangka Pengeluaran Jangka Menengah (*Medium Term Expenditure Framework*) sebagaimana yang dilaksanakan di kebanyakan negara maju.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang tersebut diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Apakah komitmen dari seluruh komponen organisasi, penyempurnaan sistem administrasi, sumber daya yang cukup, penghargaan dan sanksi berpengaruh secara simultan dan parsial terhadap penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah berbasis Kinerja di Kabupaten Aceh Singkil.

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang masalah dan perumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh komitmen dari seluruh komponen organisasi, penyempurnaan sistem administrasi, sumber daya yang cukup, penghargaan dan sanksi terhadap penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah yang berbasis kinerja baik secara parsial dan simultan.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

- a. Bagi peneliti, untuk Menambah wawasan tentang analisis faktor-faktor yang mempengaruhi penyusunan anggaran pendapatan dan belanja berbasis kinerja.
- b. Bagi Satuan Kerja Perangkat Daerah atau Satuan Kerja Pengelola Keuangan Daerah, penelitian ini dapat Sebagai informasi yang dapat digunakan menjadi bahan pertimbangan dalam melakukan

penyempurnaan penyusunan anggaran pendapatan dan belanja berbasis kinerja.

- c. Bagi Akademisi, penelitian ini dapat Memperkaya hasil penelitian dan referensi bagi penelitian berikutnya.



## **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

### **2.1 Landasan Teori**

#### **2.1.1 Pengertian Anggaran**

Anggaran Negara merupakan rencana keuangan pemerintah dalam suatu waktu tertentu, biasanya dalam satu tahun mendatang, yang satu pihak memuat jumlah pengeluaran setinggi-tingginya untuk membiayai tugas-tugas negara di segala bidang, dan di lain pihak memuat memuat jumlah penerimaan negara yang diperkirakan dapat menutup pengeluaran tersebut dalam periode yang sama.

Penganggaran memiliki tiga tujuan utama yang saling terkait yaitu stabilitas fiskal makro, alokasi sumber daya sesuai prioritas, dan pemanfaatan anggaran secara efektif dan efisien. Sebagai instrumen kebijakan ekonomi anggaran berfungsi untuk mewujudkan pertumbuhan ekonomi, stabilitas ekonomi, dan pemerataan pendapatan. Anggaran negara juga berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengawasan aktivitas pemerintahan.

Anggaran berasal dari kata *budget* (Inggris), sebelumnya dari kata *bougette* (Perancis) yang berarti sebuah tas kecil. Berdasarkan dari arti kata asalnya, anggaran mencerminkan adanya unsur keterbatasan. Pada dasarnya anggaran perlu disusun karena keterbatasan sumber daya yang dimiliki pemerintah, dalam hal ini dana. Karena terbatasnya dana, maka diperlukan alokasi sesuai dengan prioritas dan dalam kurun waktu yang telah ditentukan.

Menurut Wildavsky (1975), anggaran adalah : (a) catatan masa lalu, (b) rencana masa depan, (c) mekanisme pengalokasian sumber daya, (d) metode untuk pertumbuhan, (e) alat penyaluran pendapatan, (f) mekanisme untuk negosiasi, (g) harapan-aspirasi-strategi organisasi, (h) satu bentuk kekuatan kontrol, dan (i) alat atau jaringan komunikasi. Berdasarkan pengertian-pengertian di atas, anggaran negara/daerah meliputi :

1. rencana keuangan mendatang yang berisi pendapatan dan belanja;
2. gambaran strategi pemerintah dalam pengalokasian sumber daya untuk pembangunan;
3. alat pengendalian;
4. instrumen politik; dan
5. disusun dalam periode tertentu.

Penganggaran (*budgeting*) merupakan aktivitas mengalokasikan sumber daya keuangan yang terbatas untuk pembiayaan belanja negara yang cenderung tanpabatas. Dalam Undang-undang Nomor 17 Tahun 2003 pasal 10 menerangkan tugas Kepala Satuan Kerja Pengelola Keuangan Daerah (SKPKD) sebagai pejabat pengelola APBD antara lain sebagai berikut :

1. menyusun dan melaksanakan kebijakan pengelolaan APBD;
2. menyusun rancangan APBD dan rancangan perubahan APBD;
3. melaksanakan pemungutan pendapatan daerah yang telah ditetapkan dengan peraturan;
4. melaksanakan fungsi bendahara umum daerah;

5. menyusun laporan keuangan yang merupakan pertanggungjawaban pelaksanaan APBD.

Sedangkan kepala SKPD selaku Pengguna Anggaran/Pengguna Barang mempunyai tugas sebagai berikut :

1. menyusun anggaran satuan kerja perangkat daerah yang dipimpinnya;
2. menyusun dokumen pelaksanaan anggaran;
3. melaksanakan anggaran satuan kerja perangkat daerah yang dipimpinnya;
4. melaksanakan pemungutan pendapatan bukan pajak;
5. mengelola barang/kekayaan milik daerah pada satuan kerja perangkat daerah yang dipimpinnya;
6. menyusun dan menyampaikan laporan keuangan satuan kerja perangkat daerah yang dipimpinnya;

Menurut Undang-undang Nomor 17 Tahun 2003, anggaran adalah alat akuntabilitas, manajemen, dan kebijakan ekonomi. Sebagai instrumen kebijakan ekonomi, anggaran berfungsi untuk mewujudkan pertumbuhan dan stabilitas perekonomian serta pemerataan pendapatan dalam rangka mencapai tujuan bernegara.

Menurut Indra Bastian, fungsi anggaran meliputi:

1. Anggaran merupakan hasil akhir proses penyusunan rencana kerja;
2. Anggaran merupakan cetak biru aktivitas yang akan dilaksanakan di masa mendatang/pedoman bagi pemerintah dalam mengelola untuk satu periode di masa yang akan datang;

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; dan
7. Anggaran merupakan instrumen kebijakan fiskal.

Sementara itu, menurut UU 17 Tahun 2003, anggaran adalah alat akuntabilitas, manajemen, dan kebijakan ekonomi. Sebagai instrumen kebijakan ekonomi, anggaran berfungsi untuk mewujudkan pertumbuhan dan stabilitas perekonomian serta pemerataan pendapatan dalam rangka mencapai tujuan bernegara. Anggaran disusun dengan berbagai sistem-sistem yang dipengaruhi oleh pikiran-pikiran yang melandasi pendekatan tersebut. Adapun sistem-sistem dalam penyusunan anggaran yang sering digunakan adalah:

- a. Traditional Budgeting System

Traditional budgeting system adalah suatu cara menyusun anggaran yang tidak didasarkan atas pemikiran dan analisa rangkaian kegiatan yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Penyusunannya lebih didasarkan pada kebutuhan untuk belanja/pengeluaran. Dalam sistem ini, perhatian lebih banyak ditekankan pada pertanggungjawaban pelaksanaan anggaran secara akuntansi yang meliputi pelaksanaan anggaran, pengawasan anggaran dan penyusunan pembukuannya. Pengelompokan pos-pos anggaran didasarkan atas obyek-obyek

pengeluaran, sedangkan distribusi anggaran didasarkan atas jatah tiap-tiap departemen/lembaga. Sistem pertanggungjawabannya hanya menggunakan kuitansi pengeluaran saja, tanpa diperiksa dan diteliti apakah dana telah digunakan secara efektif/efisien atau tidak.

Mula-mula pemerintah memberi jatah dana untuk tiap-tiap departemen/ lembaga dan departemen/lembaga tersebut menggunakan dan melaporkan penggunaan dana tersebut sampai habis. Jadi tolok ukur keberhasilan anggaran tersebut adalah pada hasil kerja, maksudnya jika anggaran tersebut seimbang (*balance*) maka anggaran tersebut dapat dikatakan berhasil, tetapi jika anggaran tersebut defisit atau surplus, berarti anggaran tersebut gagal. Hal ini menunjukkan bahwa sistem anggaran tradisional lebih menekan pada segi pertanggungjawaban keuangan dari sudut akuntansinya saja tanpa diuji efisien tidaknya penggunaan dana tersebut. Anggaran diartikan semata-mata sebagai alat dan sebagai dasar legitimasi (pengabsahan) berapa besarnya pengeluaran negara dan berapa besarnya penerimaan yang dibutuhkan untuk menutup pengeluaran tersebut.

#### b. Performance Budgeting System

Performance budgeting system berorientasi kepada pendayagunaan dana yang tersedia untuk mencapai hasil yang optimal dari kegiatan yang dilaksanakan. Sistem penyusunan anggaran ini selain berdasarkan apa yang dibelanjakan, juga didasarkan kepadatujuan-tujuan atau rencana-rencana tertentu, dan untuk pelaksanaannya perlu didukung oleh suatu anggaran biaya yang cukup dan biaya/dana yang dipakai tersebut harus dijalankan secara efektif dan efisien. Sehingga dalam sistem anggaran

performance ini bukan semata-mata berorientasi kepada berapa jumlah yang dikeluarkan, tetapi sudah dipikirkan terlebih dulu mengenai rencana kegiatan, apa yang akan dicapai, proyek apa yang akan dikerjakan, dan bagaimana pengalokasian biaya agar digunakan secara efektif dan efisien.

Dalam buku Pedoman Penyusunan APBD Berbasis Kinerja diterbitkan oleh Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (2005) bahwa penganggaran berbasis kinerja merupakan metode penganggaran bagi manajemen untuk mengaitkan setiap pendanaan yang dituangkan dalam kegiatan-kegiatan dengan keluaran dan hasil yang diharapkan termasuk efisiensi dalam pencapaian hasil dari keluaran tersebut. Keluaran dan hasil tersebut dituangkan dalam target kinerja pada setiap unit kerja. Sedangkan bagaimana tujuan itu dicapai, dituangkan dalam program diikuti dengan pembiayaan pada setiap tingkat pencapaian tujuan.

Sistem ini mulai menitikberatkan pada segi penatalaksanaan (management control), sehingga dalam sistem ini efisiensi penggunaan dana dan hasil kerjanya diperiksa. Pengelompokan pos-pos anggaran didasarkan atas kegiatan dan telah ditetapkan suatu tolok ukur berupa standar biaya dan hasil kerjanya. Salah satu syarat utama untuk penerapan sistem ini adalah digunakannya sistem akuntansi biaya sebagai alat untuk menentukan biaya masing-masing program dan akuntansi biaya sebagai alat untuk mengukur tingkat efisiensi pengeluaran dana. Tolok ukur keberhasilan sistem anggaran ini adalah performance atau prestasi dari tujuan atau hasil anggaran itu dengan menggunakan dana secara efisien.

Buku Pedoman Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja yang diterbitkan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) tahun 2008 menyatakan : tuntutan pentingnya pelaksanaan penyusunan anggaran berbasis kinerja, ternyata membawa konsekuensi yang harus disiapkan beberapa faktor keberhasilan implementasi penggunaan anggaran berbasis kinerja, 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.

Menurut Wahono (2001), Kepemimpinan sebagai suatu proses dan perilaku untuk mempengaruhi aktivitas para anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat individu dan organisasi. Komitmen dari seluruh komponen organisasi pemerintah daerah adalah kesepakatan antara kepala satuan kerja perangkat daerah beserta seluruh komponen organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi organisasinya untuk keberhasilan melaksanakan visi, misi, tujuan, sasaran, sesuai dengan Renstra SKPD. Dan Hasil penelitian Siegel dan Marconi dalam Sembiring (2009) menyatakan bahwa partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran mempunyai hubungan yang positif dengan pencapaian tujuan organisasi.

Sedangkan penyempurnaan sistem administrasi merupakan penyiapan instrumen pengukuran anggaran berbasis kinerja secara terus menerus. Sumber daya yang cukup yaitu tersedianya upaya peningkatan implementasi anggaran berbasis kinerja berupa adanya upaya penyediaan sarana dan prasarana peningkatan kualitas implementasi anggaran berbasis kinerja. Hasil penelitian Nugroho (2006), “*Reward* dan *punishment* merupakan dua bentuk metode dalam memotivasi seseorang untuk melakukan kebaikan dan meningkatkan prestasinya”, dalam hal implementasi anggaran berbasis kinerja ini perlu dijaga konsistensi perencanaan dengan penganggaran dan pemberian reward dan punishment yang jelas bagi satuan kerja perangkat daerah.

#### c. Planning, Programming, Budgeting System (PPBS)

Perhatian dalam sistem PPBS ini banyak ditekankan pada penyusunan rencana dan program. Rencana disusun sesuai dengan tujuan nasional yaitu untuk kesejahteraan rakyat karena pemerintah bertanggungjawab dalam produksi dan distribusi barang maupun jasa dan alokasi sumber-sumber ekonomi yang lain. Pengukuran manfaat penggunaan dana, dilihat dari sudut pengaruhnya terhadap lingkungan secara keseluruhan, baik dalam jangka pendek maupun dalam jangka panjang.

Pengelompokan pos-pos anggaran didasarkan atas tujuan-tujuan yang hendak dicapai di masa yang akan datang. Mengenai proses penyusunan PPBS ini, melalui beberapa tahap sebagai berikut:

1. Menentukan tujuan yang hendak dicapai;

2. Mengkaji pengalaman-pengalaman di masa lalu;
3. Melihat prospek perkembangan yang akan datang;
4. Menyusun rencana yang bersifat umum mengenai apa yang akan dilaksanakan.

Setelah keempat tahap, di atas selesai disusun, barulah memasuki tahap selanjutnya yang terdiri dari :

1. Menyusun program pelaksanaan rencana yang telah ditetapkan
2. Berdasarkan program pelaksanaan ditentukan berapa jumlah dana yang diperlukan untuk melaksanakan program-program tersebut.

Untuk menerapkan system ini ada beberapa hal yang perlu diperhatikan antara lain 1) Untuk menerapkan sistem ini, dituntut kemampuan dalam menyusun rencana dan program secara terpadu; 2) dibutuhkan informasi yang lengkap, baik informasi masa lalu maupun informasi masa yang akan datang yang relevan dengan kebutuhan penyusunan rencana dan program tersebut; 3) Pengawasan mulai dilaksanakan sebelum pelaksanaan sampai selesainya pelaksanaan rencana dan program.

Selain ketiga bentuk sistem penganggaran tersebut di atas, dikenal pula sistem penganggaran yang dinamakan *Zero Based Budgeting* (ZBB). ZBB merupakan sistem penganggaran yang didasarkan pada perkiraan kegiatan tahun yang bersangkutan, bukan pada apa yang telah dilakukan pada masa lalu. ZBB mensyaratkan adanya evaluasi atas semua kegiatan atau pengeluaran dan semua kegiatan dimulai dari basis nol, tidak ada level pengeluaran minimum tertentu.

Anggaran merupakan rencana keuangan yang secara sistematis menunjukkan alokasi sumber daya manusia, material dan sumber daya lainnya. Berbagai variasi dalam sistem penganggaran pemerintah dikembangkan untuk melayani berbagai tujuan termasuk guna pengendalian keuangan, rencana manajemen, prioritas dari penggunaan dana dan pertanggungjawaban kepada publik. Secara umum, prinsip-prinsip penganggaran adalah sebagai berikut:

#### 1. Transparansi dan Akuntabilitas Anggaran

APBD harus dapat menyajikan informasi yang jelas mengenai tujuan, sasaran, hasil dan manfaat yang diperoleh masyarakat dari suatu program dan kegiatan yang dianggarkan. Anggota masyarakat memiliki hak dan akses yang sama untuk mengetahui proses anggaran karena menyangkut aspirasi dan kepentingan masyarakat terutama pemenuhan kebutuhan-kebutuhan hidup masyarakat. Masyarakat juga berhak untuk menuntut pertanggungjawaban atas rencana ataupun pelaksanaan anggaran tersebut.

#### 2. Disiplin Anggaran

Penyusunan anggaran hendaknya dilakukan berlandaskan asas efisiensi, tepat guna, tepat waktu pelaksanaan dan penggunaannya dapat dipertanggungjawabkan. Pendapatan yang direncanakan merupakan perkiraan yang terukur secara rasional yang dapat dicapai untuk setiap sumber pendapatan, sedangkan belanja yang dianggarkan pada setiap pos/pasal merupakan batas tertinggi pengeluaran belanja. Penganggaran pengeluaran harus didukung dengan adanya

kepastian tersedia penerimaan dalam jumlah yang cukup dan tidak dibenarkan melaksanakan program dan kegiatan yang belum/tidak tersedia anggarannya.

### 3. Keadilan Anggaran

Pemerintah wajib mengalokasikan penggunaan anggaran secara adil agar dapat dinikmati oleh seluruh kelompok masyarakat tanpa diskriminasi dalam pemberian pelayanan. Hal ini dikarenakan sumber daya yang digunakan dalam anggaran berupa pendapatan negara pada hakekatnya diperoleh melalui peran serta seluruh anggota masyarakat.

### 4. Efisiensi dan Efektifitas Anggaran

Dana yang tersedia harus dimanfaatkan sebaik mungkin agar dapat menghasilkan peningkatan dan kesejahteraan yang maksimal untuk kepentingan masyarakat.

### 5. Disusun dengan pendekatan kinerja

APBN disusun dengan pendekatan kinerja, yaitu mengutamakan upaya pencapaian hasil kerja (keluaran dan hasil) dari perencanaan atas alokasi biaya atau masukan/input yang telah ditetapkan. Hasil kerja harus sepadan atau lebih besar dari biaya atau masukan. Selain itu juga harus mampu menumbuhkan profesionalisme kerja pada setiap unit kerja yang terkait.

## **2.1.2 Anggaran Berbasis Kinerja**

### **2.1.2.1. Pengertian Anggaran Berbasis Kinerja**

Prinsip anggaran berbasis kinerja secara teori adalah anggaran yang menghubungkan anggaran negara (pengeluaran negara) dengan hasil yang diinginkan (*output* dan *outcome*) sehingga setiap rupiah yang dikeluarkan dapat dipertanggungjawabkan kemanfaatannya (Bambang Sancoko, dkk : 2008).

Abdul Halim (2007) mendefinisikan anggaran berbasis kinerja sebagai 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. Keluaran dan hasil tersebut dituangkan dalam target kinerja pada setiap unit kinerja.

Anggaran berbasis kinerja (*Performance Based Budgeting*) merupakan sistem penganggaran yang berorientasi pada output organisasi dan berkaitan sangat erat dengan visi, misi, dan rencana strategis organisasi. Anggaran yang tidak efektif dan tidak berorientasi pada kinerja akan dapat menggagalkan perencanaan yang telah disusun. Pengukuran kinerja secara berkelanjutan akan memberikan umpan balik, sehingga upaya perbaikan secara terus menerus akan mencapai keberhasilan di masa mendatang (Indra Bastian, 2006).

Menurut Undang-Undang No. 17 Tahun 2003, pengertian anggaran berbasis kinerja adalah suatu pendekatan dalam penyusunan anggaran yang didasarkan pada kinerja atau prestasi kerja yang ingin dicapai. Mardiasmo (2002) menyatakan bahwa

pendekatan penyusunan anggaran berbasis kinerja 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.

#### **2.1.2.2. Prinsip Anggaran Berbasis Kinerja**

Penyusunan anggaran berbasis kinerja perlu diperhatikan prinsip-prinsip anggaran berbasis kinerja. Menurut Abdul Halim (2007) prinsip-prinsip anggaran berbasis kinerja, yaitu:

1. **Transparansi dan Akuntabilitas** Anggaran Anggaran harus dapat menyajikan informasi yang jelas mengenai tujuan, sasaran, hasil, dan manfaat yang diperoleh masyarakat dari suatu kegiatan atau proyek yang dianggarkan. Anggota masyarakat memiliki hak dan akses yang sama untuk mengetahui proses anggaran karena menyangkut aspirasi dan kepentingan masyarakat, terutama pemenuhan kebutuhan- kebutuhan hidup masyarakat. Masyarakat juga berhak untuk menuntut pertanggungjawaban atas rencana ataupun pelaksanaan anggaran tersebut.
2. **Disiplin Anggaran Pendapatan** yang direncanakan merupakan perkiraan yang terukur secara rasional yang dapat dicapai untuk setiap sumber pendapatan, sedangkan belanja yang dianggarkan pada setiap pos/ pasal merupakan batas tertinggi pengeluaran belanja. Penganggaran pengeluaran harus didukung dengan adanya kepastian tersedianya penerimaan dalam jumlah yang cukup dan tidak

dibenarkan melaksanakan kegiatan/ proyek yang belum/ tidak tersedia anggarannya.

3. Keadilan Anggaran Pemerintah daerah wajib mengalokasikan penggunaan anggarannya secara adil agar dapat dinikmati oleh seluruh kelompok masyarakat tanpa diskriminasi dalam pemberian pelayanan karena daerah pada hakikatnya diperoleh melalui peran serta masyarakat secara keseluruhan.
4. Efisiensi dan Efektifitas anggaran Penyusunan anggaran hendaknya dilakukan berlandaskan azas efisiensi, tepat guna, tepat waktu pelaksanaan, dan penggunaannya dapat di pertanggungjawabkan. Dana yang tersedia harus dimanfaatkan dengan sebaik mungkin untuk dapat menghasilkan peningkatan dan kesejahteraan yang maksimal untuk kepentingan stakeholders.
5. Disusun dengan Pendekatan Kinerja Anggaran yang disusun dengan pendekatan kinerja mengutamakan upaya pencapaian hasil kerja (output/ outcome) dari perencanaan alokasi biaya atau input yang telah ditetapkan. Hasil kerjanya harus sepadan atau lebih besar dari biaya atau input yang telah ditetapkan, selain itu harus mampu menumbuhkan profesionalisme kerja di setiap organisasi kerja yang terkait.

### **2.1.2.3. Karakteristik Anggaran Berbasis Kinerja**

Karakteristik Anggaran Berbasis Kinerja dalam rangka penerapan Anggaran Berbasis Kinerja menurut Hindri Asmoko (2006) antara lain:

1. Pengeluaran anggaran didasarkan pada outcome yang ingin dicapai;

2. Adanya hubungan antara masukan dengan keluaran yang ingin dicapai;
3. Adanya peranan indikator efisiensi dalam proses penyusunan anggaran berbasis kinerja;
4. Adanya penyusunan target kinerja dalam anggaran berbasis kinerja.

Elemen-Elemen Anggaran Berbasis Kinerja Departemen Keuangan Republik Indonesia/ Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK, 2008) menjelaskan elemen-elemen utama yang harus ditetapkan terlebih dahulu, antara lain:

1. Visi dan misi yang hendak dicapai

Visi mengacu kepada hal yang ingin dicapai oleh pemerintah dalam jangka panjang, sedangkan misi adalah kerangka yang menggambarkan bagaimana visi akan dicapai.

2. Tujuan

Tujuan merupakan penjabaran lebih lanjut dari visi dan misi. Tujuan tergambar dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional yang menunjukkan tahapan-tahapan yang harus dilalui dalam rangka mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan. Tujuan harus menggambarkan arah yang jelas serta tantangan yang realistik

3. Sasaran

Sasaran menggambarkan langkah-langkah yang spesifik dan terukur untuk mencapai tujuan. Sasaran akan membantu penyusun anggaran untuk mencapai tujuan dengan menetapkan target tertentu dan terukur. Kriteria sasaran yang baik

adalah dilakukan dengan menggunakan kriteria spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan ada batasan waktu (*specific, measurable, achievable, relevant, timely/ SMART*) dan yang tidak kalah penting bahwa sasaran tersebut harus mendukung tujuan (*support goal*).

#### 4. Program

Program adalah sekumpulan kegiatan yang akan dilaksanakan sebagai bagian dari usaha untuk mencapai serangkaian tujuan dan sasaran. Program dibagi menjadi kegiatan dan harus disertai dengan target sasaran *output* dan *outcome*. Program yang baik harus mempunyai keterkaitan dengan tujuan dan sasaran serta masuk akal dan dapat dicapai.

#### 5. Kegiatan

Kegiatan adalah serangkaian pelayanan yang mempunyai maksud menghasilkan output dan hasil yang penting untuk pencapaian program. Kegiatan yang baik kriterianya adalah harus dapat mendukung pencapaian program.

#### **2.1.2.4. Unsur-Unsur Pokok Anggaran Berbasis Kinerja**

Menurut Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK, 2008) unsur-unsur anggaran berbasis kinerja, yaitu:

1. Pengukuran Kinerja Pengukuran kinerja adalah suatu proses yang obyektif dan sistematis dalam mengumpulkan, menganalisis dan menggunakan informasi untuk menentukan seberapa efektif dan efisien pelayanan yang dilaksanakan oleh pemerintah mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Konsekuensi

anggaran berbasis kinerja yang menghubungkan perencanaan strategis (tertuang dalam program) dengan penganggaran (tertuang dalam kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan).

2. Menentukan Program dan Kegiatan dengan Jelas Untuk mencapai tujuan strategis adalah menentukan program dan kegiatan dengan jelas. Pembiayaan dari masing-masing program, kegiatan dan keluaran juga harus tergambar dengan jelas. Struktur pembiayaan yang jelas akan muncul apabila sistem akuntansi yang dipakai berdasarkan akrual.
3. Sistem Informasi yang Memadai Diperlukan adanya sistem informasi yang mampu menghasilkan informasi yang memadai untuk menilai pencapaian kinerja dari masing-masing lembaga/ unit kerja yang bertanggungjawab atas suatu kegiatan dalam rangka pengukuran kinerja yang baik. Tingkat informasi dasar yang harus dikembangkan meliputi:
  - a. Ekonomis, sejauh mana masukan yang ada digunakan dengan sebaik-baiknya;
  - b. Efisiensi, sejauh mana perbandingan antara tingkat keluaran suatu kegiatan dengan masukan yang digunakan;
  - c. Efektifitas, sejauh mana keluaran yang dihasilkan mendukung pencapaian hasil yang ditetapkan.
4. Pihak Eksternal (*independen*) Tercapainya penilaian yang fair diperlukan peran dari pihak eksternal dalam mengukur kinerja secara lebih independen. Pendekatan dalam mengukur kinerja akan bervariasi antar lembaga/ unit kerja, bergantung pada bentuk keluaran yang dihasilkan.

5. Mengukur Kinerja Yang Strategis (*key performance indicators*) Sistem pengukuran kinerja sebaiknya hanya mengukur kinerja yang strategis (*key performance indicators*), bukan menekankan tingkat komprehensif dan birokratis atas kinerja yang disusun (catatan: kinerja tidak diukur berdasarkan jumlah surat masuk/ keluar jumlah laporan yang dibuat/ jumlah surat yang ditandatangani) karena pengukuran seperti ini dapat menyesatkan.

#### **2.1.2.5. Manfaat Anggaran Berbasis Kinerja**

Departemen Keuangan Republik Indonesia Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (2008) menyatakan bahwa penerapan anggaran berbasis kinerja akan memberikan manfaat dalam pelaksanaan pengelolaan keuangan dalam rangka penyelenggaraan tugas pemerintahan, sebagai berikut:

1. Anggaran Berbasis Kinerja memungkinkan pengalokasian sumber daya yang terbatas untuk membiayai kegiatan prioritas pemerintah sehingga tujuan pemerintah dapat tercapai dengan efisien dan efektif. Dengan melihat anggaran yang telah disusun berdasarkan prinsip-prinsip berbasis kinerja akan dengan mudah diketahui program-program yang diprioritaskan dan memudahkan penerapannya dengan melihat jumlah alokasi anggaran pada masing-masing program.
2. Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja adalah hal penting untuk menuju pelaksanaan kegiatan pemerintah yang transparan. Anggaran yang jelas, dan juga output yang jelas, serta adanya hubungan yang jelas antara pengeluaran dan output yang hendak dicapai, maka akan tercipta transparansi karena dengan adanya

kejelasan hubungan semua pihak terkait dan juga masyarakat dengan mudah akan turut mengawasi kinerja pemerintah.

3. Penerapan anggaran berbasis kinerja mengubah fokus pengeluaran pemerintah keluar dari sistem line item menuju pendanaan program pemerintah dengan tujuan khusus terkait dengan kebijakan prioritas pemerintah. Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja menuntut setiap departemen untuk fokus pada tujuan pokok yang hendak dicapai dengan keberadaan departemen yang bersangkutan. Selanjutnya penganggaran yang dialokasikan untuk masing-masing departemen akan dikaitkan dengan tujuan yang hendak dicapai.
4. Organisasi pembuat kebijakan seperti kabinet dan parlemen, berada pada posisi yang lebih baik untuk menentukan prioritas kegiatan pemerintah yang rasional ketika pendekatan Anggaran Berbasis Kinerja.
5. Terdapat perubahan kebijakan yang terbatas dalam jangka menengah, tetapi kementerian tetap bisa lebih fokus kepada prioritas untuk mencapai tujuan departemen meskipun hanya dengan sumber daya yang terbatas. Pimpinan akan tetap fokus untuk mencapai tujuan departemen yang dipimpin tidak perlu terganggu oleh keterbatasan sumber daya dengan penetapan prioritas pekerjaan yang telah ditetapkan.
6. Anggaran memungkinkan untuk peningkatan efisiensi administrasi. Adanya fokus anggaran pada output dan outcome maka diharapkan tercipta efisiensi dan efektifitas dalam pelaksanaan pekerjaan. Hal ini sangat jauh berbeda apabila dibandingkan dengan ketika fokus penganggaran tertuju pada input.

### **2.1.2.6. Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja**

Dedi Nordiawan (2007) mengemukakan tahap-tahap penyusunan anggaran berbasis kinerja, yaitu:

1. Penetapan Strategi Organisasi Penetapan strategi adalah sebuah cara pandang yang jauh kedepan yang memberi gambaran tentang suatu kondisi yang harus dicapai oleh sebuah organisasi dari sudut pandang lain, karena visi dan misi harus dapat mencerminkan apa yang ingin dicapai, memberikan arah dan fokus strategi yang jelas dan memiliki orientasi masa depan.
2. Pembuatan Tujuan Pembuatan tujuan adalah sesuatu yang akan dicapai dalam kurun waktu satu tahun atau yang sering diistilahkan dengan tujuan operasional karena tujuan operasional merupakan turunan dari visi dan misi suatu organisasi.
3. Penetapan Aktifitas Penetapan strategis adalah sesuatu yang dasar dalam penyusunan anggaran karena penetapan aktifitas dipilih berdasarkan strategi organisasi dan tujuan operasional yang telah ditetapkan.
4. Evaluasi dan Pengambilan Keputusan Evaluasi dan pengambilan keputusan adalah langkah selanjutnya setelah pengajuan anggaran disiapkan adalah proses evaluasi dan pengambilan keputusan karena proses ini dapat dilakukan dengan standar buku yang ditetapkan oleh organisasi ataupun dengan memberikan kebebasan pada masing-masing unit untuk membuat kriteria dalam menentukan peringkat.

### 2.1.3 Perencanaan Kinerja

Perencanaan Kinerja adalah aktivitas analisis dan pengambilan keputusan ke depan untuk menetapkan tingkat kinerja yang diinginkan di masa mendatang. Pada prinsipnya perencanaan kinerja merupakan penetapan tingkat capaian kinerja yang dinyatakan dengan ukuran kinerja dalam rangka mencapai sasaran atau target yang telah ditetapkan. Perencanaan merupakan komponen kunci untuk lebih mengefektifkan dan mengefisienkan Pemerintah Daerah. Sedangkan perencanaan kinerja membantu pemerintah untuk mencapai tujuan yang sudah diidentifikasi dalam rencana strategik, termasuk didalamnya pembuatan target kinerja dengan menggunakan ukuran-ukuran kinerja.

Tingkat pelayanan yang diinginkan pada dasarnya merupakan indikator kinerja yang diharapkan dapat dicapai oleh Pemerintah Daerah dalam melaksanakan kewenangannya. Selanjutnya untuk penilaian kinerja dapat digunakan ukuran penilaian didasarkan pada indikator sebagai berikut:

#### 1. Masukan (*Input*)

Masukan adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran. Indikator ini merupakan tolok ukur kinerja berdasarkan tingkat atau besaran sumber-sumber dana, sumber daya manusia, material, waktu, teknologi, dan sebagainya yang digunakan untuk melaksanakan program atau kegiatan. Dengan meninjau distribusi sumber daya, suatu lembaga dapat menganalisis apakah alokasi sumber daya yang dimiliki telah sesuai dengan rencana strategik yang telah ditetapkan. Tolok ukur ini dapat juga

digunakan untuk perbandingan (*benchmarking*) dengan lembaga-lembaga lain yang relevan. Contoh indikator masukan untuk kegiatan penyuluhan lingkungan sehat untuk daerah pemukiman masyarakat kurang mampu adalah jumlah danayang dibutuhkan dan tenaga penyuluh kesehatan.

Walaupun tolok ukur masukan relatif mudah diukur serta telah digunakan secara luas, namun seringkali dipergunakan secara kurang tepat sehingga dapat menimbulkan hasil evaluasi yang rancu atau bahkan menyesatkan. Menurut buku Pedoman Penyusunan APBD Berbasis Kinerja diterbitkan oleh Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (2005) dalam Benar Baik Sembiring (2009), dalam menetapkan tolok ukur masukan yang dapat menyesatkan: a) pengukuran sumber daya manusia tidak menggambarkan intensitas keterlibatannya dalam pelaksanaan kegiatan; b) pengukuran biaya tidak akurat karena banyak biaya-biaya yang dibebankan ke suatu kegiatan tidak mempunyai kaitan yang kuat dengan pencapaian sasaran kegiatan tersebut; c) banyaknya biaya-biaya masukan (input) seperti gaji bulanan personalia pelaksana, biaya pendidikan dan pelatihan, dan biaya penggunaan peralatan dan mesin seringkali tidak diperhitungkan sebagai biaya kegiatan.

## 2. Keluaran (*output*)

Keluaran adalah produk berupa barang atau jasa yang dihasilkan dari program atau kegiatan sesuai dengan masukan yang digunakan. Indikator keluaran adalah sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik dan/atau non fisik. Dengan membandingkan indikator keluaran

instansi dapat menganalisis sejauh mana kegiatan terlaksana sesuai dengan rencana. Indikator keluaran hanya dapat menjadi landasan untuk menilai kemajuan suatu kegiatan apabila tolok ukur dikaitkan dengan sasaran-sasaran kegiatan yang terdefinisi dengan baik dan terukur. Oleh karenanya indikator keluaran harus sesuai dengan lingkup dan sifat kegiatan instansi. Untuk kegiatan yang bersifat penelitian berbagai indikator kinerja yang berkaitan dengan keluaran paten dan publikasi ilmiah sering dipergunakan baik pada tingkat kegiatan maupun instansi. Untuk kegiatan yang bersifat pelayanan teknis, indikator yang berkaitan dengan produk, pelanggan, serta pendapatan yang diperoleh dari jasa tersebut mungkin lebih tepat untuk digunakan.

Beberapa indikator keluaran juga bermanfaat untuk mengidentifikasi perkembangan instansi. Sebagai contoh besarnya pendapatan yang diperoleh melalui pelayanan teknis, kontrak riset, besarnya retribusi yang diperoleh, serta perbandingannya dengan keseluruhan anggaran instansi, menunjukkan perkembangan kemampuan instansi memenuhi kebutuhan pasar, serta mengindikasikan tingkat ketergantungan instansi yang bersangkutan pada APBD.

Dalam mempergunakan indikator keluaran, beberapa permasalahan berikut perlu dipertimbangkan: a) Perhitungan keluaran seringkali cenderung belum menentukan kualitas. Sebagai contoh jumlah layanan medik di Rumah Sakit Umum mungkin belum memperhitungkan kualitas layanan yang diberikan; b) Indikator keluaran sering kali tidak dapat menggambarkan semua keluaran kegiatan, terutama yang bersifat intangible. Sebagai contoh, banyak hasil penelitian

yang walaupun mengandung penemuan yang baru, namun karena berbagai pertimbangan tertentu tidak dapat dipatenkan.

### 3. Hasil (*Outcome*)

Hasil adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah (efek langsung). Indikator hasil adalah sesuatu manfaat yang diharapkan diperoleh dari keluaran. Tolok ukur ini menggambarkan hasil nyata dari keluaran suatu kegiatan. Pada umumnya para pembuat kebijakan paling tertarik pada tolok ukur hasil dibandingkan dengan tolok ukur lainnya. Namun untuk mengukur indikator hasil, informasi yang diperlukan seringkali tidak lengkap dan tidak mudah diperoleh. Oleh karenanya setiap instansi perlumengkaji berbagai pendekatan untuk mengukur hasil dari keluaran suatu kegiatan.

Pengukuran indikator hasil seringkali rancu dengan pengukuran indikator keluaran. Sebagai contoh penghitungan jumlah bibit unggul yang dihasilkan oleh suatu kegiatan merupakan tolok ukur keluaran. Namun penghitungan besar produksi per hektar yang dihasilkan oleh bibit-bibit unggul tersebut atau penghitungan kenaikan pendapatan petani pengguna bibit unggul tersebut merupakan tolok ukur hasil. Dari contoh tersebut, dapat pula dirasakan bahwa penggunaan tolok ukur hasil seringkali tidak murah dan memerlukan waktu yang tidak pendek, karena validitas dan reliabilitasnya tergantung pada skala penerapannya. Contoh nyata yang membedakan antara indikator output dan indikator outcome adalah pembangunan gedung sekolah dasar. Secara output

gedung sekolah dasar tersebut telah seratus persen berhasil dibangun. Akan tetapi belum tentu gedung tersebut diminati oleh masyarakat setempat.

Indikator *outcome* lebih utama dari pada sekedar *output*. Walaupun produk telah dicapai dengan baik, belum tentu secara *outcome* kegiatan tersebut telah dicapai. *Outcome* menggambarkan tingkat pencapaian atas hasil yang lebih tinggi yang mungkin menyangkut kepentingan banyak pihak. Dengan indikator *outcome*, organisasi akan mengetahui apakah hasil yang telah diperoleh dalam bentuk *output* memang dapat dipergunakan sebagaimana mestinya dan memberikan kegunaan yang besar bagi masyarakat banyak. Pencapaian indikator kinerja *outcome* seringkali baru terlihat setelah melewati kurun waktu lebih dari satu tahun, mengingat sifatnya yang bukan hanya sekedar hasil, dan mungkin juga indikator *outcome* tidak dapat dinyatakan dalam ukuran kuantitatif akan tetapi lebih bersifat kualitatif.

#### **2.1.4. Target Kinerja**

Setelah indikator kinerja ditentukan, mulailah disusun target kinerja untuk setiap indikator kinerja yang telah ditentukan. Target kinerja adalah tingkat kinerja yang diharapkan dicapai terhadap suatu indikator kinerja dalam satu tahun anggaran tertentu dan jumlah pendanaan yang telah ditetapkan. Target kinerja harus mempertimbangkan sumber daya yang ada dan juga kendala-kendala yang mungkin timbul dalam pelaksanaannya. Ada beberapa kriteria yang harus dipenuhi dalam menentukan target kinerja yang baik, seperti dapat dicapai, ekonomis, dapat

diterapkan, konsisten, menyeluruh, dapat dimengerti, dapat diukur, stabil, dapat diadaptasi, legitimasi, seimbang, dan fokus kepada pelanggan.

Faktor yang harus dipertimbangkan dalam penetapan target kinerja antara lain: a) Miliki dasar penetapan sebagai justifikasi penganggaran yang diprioritaskan pada setiap fungsi/bidang pemerintahan; b) Memperhatikan tingkat pelayanan minimum yang ditetapkan oleh Pemerintah Daerah terhadap suatu kegiatan tertentu; c) Kelanjutan setiap program, tingkat inflasi, dan tingkat efisiensi menjadi bagian yang penting dalam menentukan target kinerja; d) Ketersediaan sumber daya dalam kegiatan tersebut: dana, sumber daya manusia, sarana, prasarana pengembangan teknologi, dan lain sebagainya; f) Kendala yang mungkin dihadapi di masa depan.

Penetapan target kinerja kinerja harus memenuhi kriteria sebagai berikut: a) Spesifik, berarti unik yang menggambarkan obyek/subyek tertentu, tidak berdwimakna atau diinterpretasikan lain; b) Dapat diukur, secara obyektif dapat diukur baik yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif; c) Dapat dicapai (attainable). Sesuai dengan usaha-usaha yang dilakukan pada kondisi yang diharapkan akan dihadapi : a) Realistis; b) Kerangka waktu pencapaian (time frame) jelas; dan c) Menggambarkan hasil atau kondisi perubahan yang ingin dicapai.

#### **2.1.5. Analisa Standar Belanja**

Analisis Standar Belanja (ASB) merupakan salah satu komponen yang harus dikembangkan sebagai dasar pengukuran kinerja keuangan dalam penyusunan APBD dengan pendekatan kinerja. Menurut buku Analisis Standar Belanja (Praditya Putra Perdana, dkk:2016), Analisa Standar Belanja adalah standar yang digunakan untuk

menganalisis kewajaran beban kerja atau biaya setiap program atau kegiatan yang akan dilaksanakan oleh suatu Satuan Kerja dalam satu tahun anggaran. Yang dimaksud dengan kegiatan adalah bagian dari program yang dilaksanakan oleh satu atau lebih unit kerja pada SKPD sebagai bagian dari pencapaian sasaran terukur pada suatu program dan terdiri dari sekumpulan tindakan pengalokasian sumber daya yang berupa personil, barang modal, dana, atau kombinasi dari beberapa atau kesemua objek sumber daya tersebut sebagai masukan (*input*) untuk menghasilkan keluaran (*output*) dalam bentuk barang atau jasa.

ASB berisikan analisis beban kerja dan analisis belanja. Analisis beban kerja merupakan analisis kebutuhan-kebutuhan jenis, kualitas, dan kuantitas sumber daya yang dibutuhkan dalam satu kegiatan tertentu. Harus dibedakan antara sumber daya mandiri dan sumber daya bersama. Untuk kepentingan penganggaran sumber daya bersama seharusnya diabaikan untuk menghindari double counting. Analisis belanjalah analisis mengenai jumlah belanja yang dibutuhkan untuk satu kegiatan tertentu merupakan hasil kali kuantitas sumber daya tertentu dengan kualitas tertentu dengan harga standar. Harga standar diperoleh dari hasil survey standar satuan harga.

ASB mendorong penetapan biaya dan pengalokasian anggaran kepada setiap aktivitas unit kerja menjadi lebih logis dan mendorong dicapainya efisiensi secara terus-menerus karena adanya perbandingan (*benchmarking*) biaya per unit setiap output dan diperoleh praktek-praktek terbaik (*best practices*) dalam desain aktivitas.

Dalam rangka menyiapkan rancangan APBD, Analisa Standar Belanja merupakan standar atau pedoman yang bermanfaat untuk menilai kewajaran atas beban kerja dan biaya terhadap suatu kegiatan yang direncanakan oleh setiap unit kerja. Analisa Standar Belanja digunakan untuk menilai dan menentukan rencana program, kegiatan dan anggaran belanja yang paling efektif dan upaya pencapaian kinerja. Penilaian kewajaran berdasarkan Analisa Standar Belanja berkaitan dengan kewajaran biaya suatu program atau kegiatan yang dinilai berdasarkan hubungan antara rencana alokasi biaya dengan tingkat pencapaian kinerja program atau kegiatan yang bersangkutan. Disamping Analisa Standar Belanja sebagai dasar penilaian usulan anggaran belanja dapat juga dilakukan berdasarkan kewajaran beban kerja untuk menilai kesesuaian antara program atau kegiatan yang direncanakan oleh suatu unit kerja dengan tugas pokok dan fungsi Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPK) yang bersangkutan.

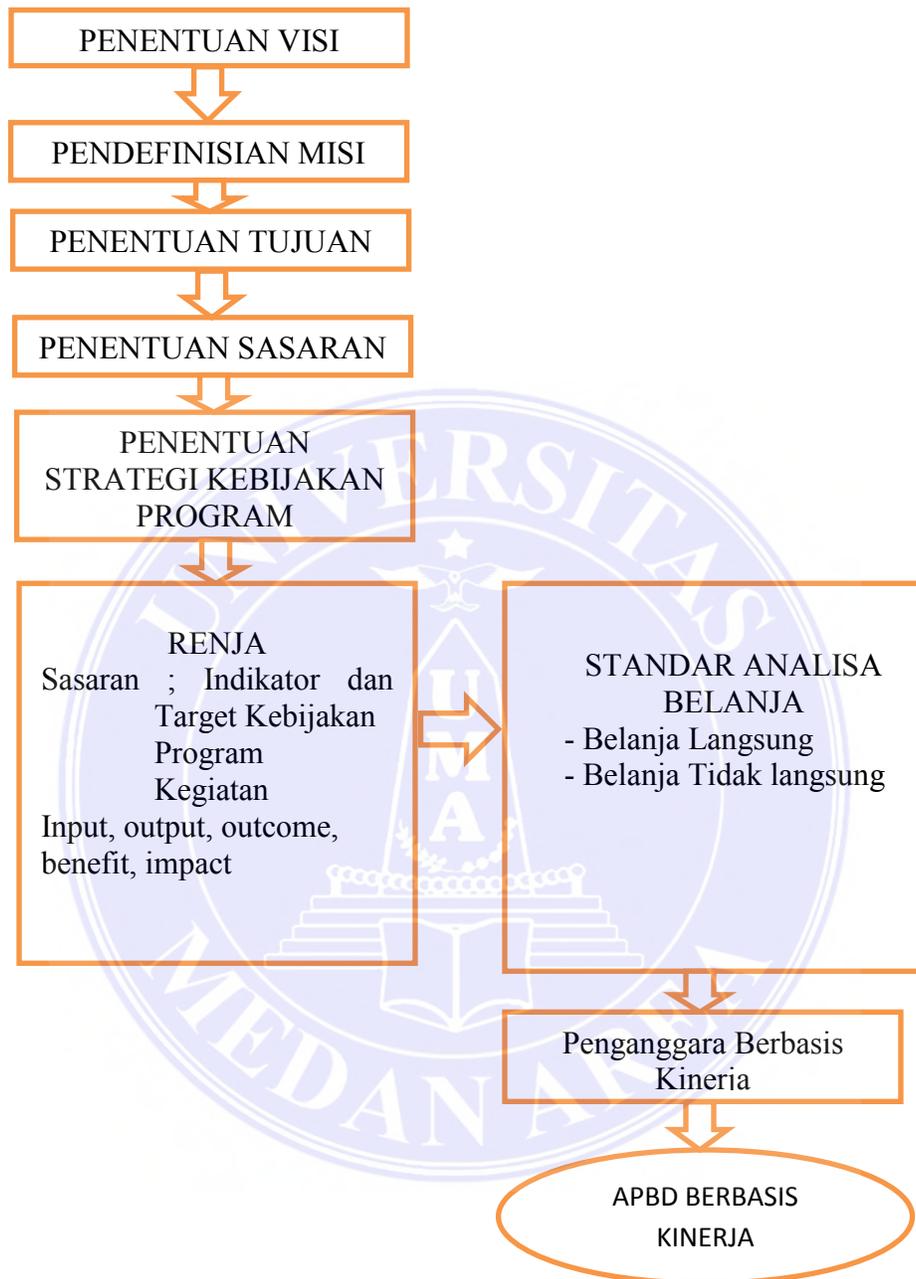
Penerapan Analisa Standar Belanja pada dasarnya akan memberikan manfaat antara lain: 1) mendorong setiap unit kerja untuk lebih selektif dalam merencanakan program dan atau kegiatannya; 2) menghindari adanya belanja yang kurang efektif dalam upaya pencapaian kinerja; 3) mengurangi tumpang tindih belanja dalam kegiatan investasi dan non investasi.

#### **2.1.6 Standar Biaya**

Standar biaya dalam Baik Sembiring (2009) adalah harga satuan unit biaya yang berlaku. Penerapan standar biaya ini membantu penyusunan anggaran belanja suatu program atau kegiatan bagi setiap Satuan Kerja Perangkat Daerah yang ada

agar kebutuhan atas suatu kegiatan yang sama tidak berbeda biayanya. Pengembangan standar biaya akan dilakukan dan diperbaharui secara terus menerus sesuai dengan perubahan harga yang berlaku. Sehingga penganggaran dengan pendekatan kinerja adalah secara keseluruhan proses yang terjadi dalam organisasi pemerintah daerah/Satuan Kerja Perangkat Daerah harus dapat diukur kinerjanya, mulai dari *output*, *outcome/result* dan *impact*.





**Gambar 1. Keterkaitan Antara Anggaran Berbasis Kinerja (ABK), Rencana Strategis dan Pengukuran Kinerja**

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian tentang Anggaran Berbasis Kinerja telah banyak dilakukan dan apabila dibandingkan dengan penelitian ini akan mempunyai beberapa kesamaan antara lain permasalahan yang akan dibahas mengenai penyusunan APBD, tata pemerintahan yang baik dan penganggaran berbasis kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Benar Baik Sembiring pada tahun (2009) dari Universitas Sumatera Utara dengan judul penelitian : Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Berbasis Kinerja (Studi Empiris di Pemerintah Kabupaten Karo), berdasarkan pembahasan hasil penelitian, beliau menarik kesimpulan bahwa secara simultan komitmen dari seluruh komponen organisasi ( $X_1$ ), penyempurnaan sistem administrasi ( $X_2$ ), sumber daya yang cukup ( $X_3$ ), penghargaan yang jelas ( $X_4$ ) serta sanksi yang tegas ( $X_5$ ) berpengaruh signifikan terhadap APBD berbasis kinerja ( $Y$ ), hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya bahwa terdapat hubungan antara keluaran dan hasil yang diharapkan dalam pencapaian hasil dengan peningkatan penerapan anggaran berbasis kinerja adalah penyempurnaan system administrasi.

Secara parsial penyempurnaan sistem administrasi ( $X_2$ ), penghargaan yang jelas ( $X_4$ ) serta sanksi yang tegas ( $X_5$ ) masing-masing berpengaruh signifikan terhadap APBD berbasis kinerja ( $Y$ ), sedangkan komitmen dari seluruh komponen organisasi ( $X_1$ ) serta sumber daya yang cukup ( $X_3$ ) tidak signifikan berpengaruh terhadap APBD berbasis kinerja. Tetapi yang memiliki pengaruh terbesar terhadap APBD berbasis kinerja adalah penyempurnaan sistem administrasi.

Bahwa penelitian ini dapat dinyatakan cukup memadai dimana 88,60 % variabel dependen yaitu APBD Berbasis Kinerja (Y) dipengaruhi oleh variabel independen (komitmen dari seluruh komponen organisasi ( $X_1$ ), penyempurnaan sistem administrasi ( $X_2$ ), sumber daya yang cukup ( $X_3$ ), penghargaan yang jelas ( $X_4$ ) serta sanksi yang tegas ( $X_5$ ) ) dan sisanya 11,40% dipengaruhi variable lain diluarmodel.

Kartika, Wisdya Ratna, (2008) di Surakarta melakukan penelitian tentang pengaruh partisipasi penyusunan anggaran berbasis kinerja terhadap kinerja manajerial dengan motivasi sebagai moderating variabel. Hasil penelitian Kartika menyebutkan partisipasi dalam proses penyusunan APBD berbasis kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial dan interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dan motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial.

Raharto, Iman T. (2008) di Makasar melakukan penelitian tentang anggaran berbasis kinerja dikaitkan dengan keluaran dan hasil yang diharapkan dari kegiatan kegiatan dan keterkaitan penerapan anggaran berbasis kinerja dengan celah penyimpangan penggunaan anggaran yang rawan korupsi. Hasil penelitian Raharto menyebutkan bahwa terdapat hubungan antara keluaran dan hasil yang diharapkan termasuk efisiensi dalam pencapaian hasil dari keluaran/output dengan penerapan anggaran berbasis kinerja, dan terdapat keterkaitan antara penerapan anggaran berbasis kinerja dengan celah penyimpangan penggunaan anggaran yang rawan korupsi.

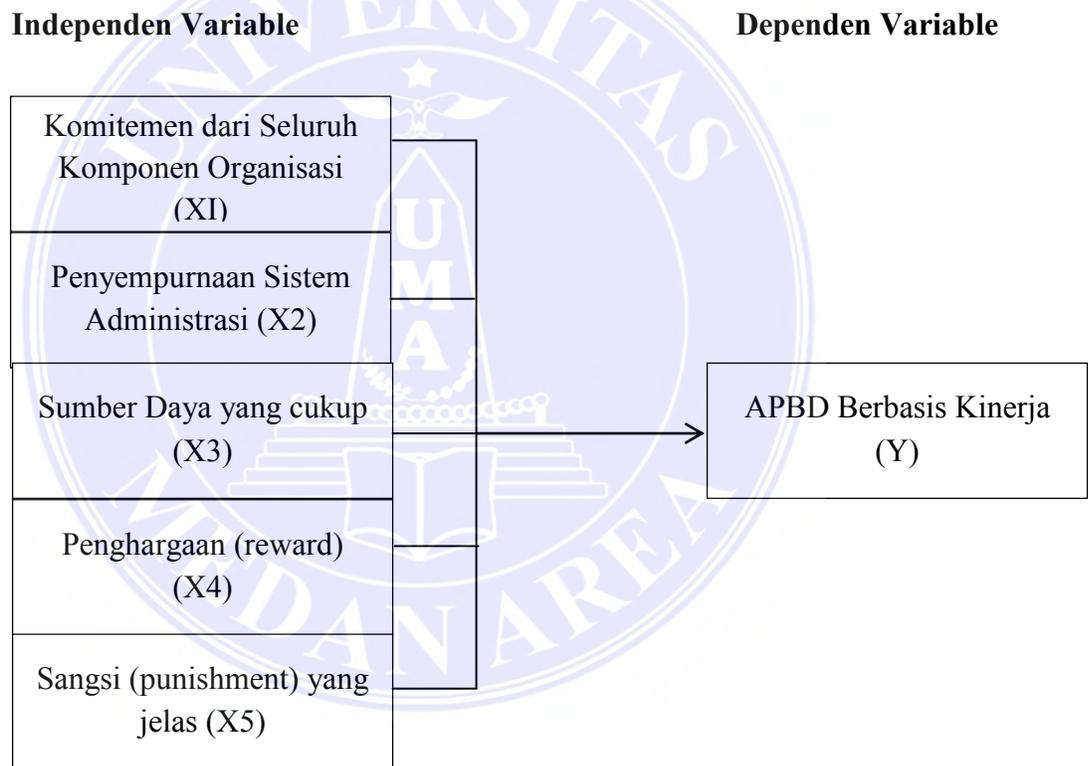
Penelitian lain dilakukan oleh Santrinita . Trh. Jumane yang dimuat pada jurnal Riset Akuntansi dan Audit Vol. 6 No. 2 tahun (2015) dengan judul : Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Berbasis Kinerja di Pemerintah Kota Sorong disebutkannya bahwa secara simultan faktor kepemimpinan dan komitmen dari seluruh komponen organisasi penyempurnaan sistem administrasi, sumber daya yang cukup, penghargaan (reward) dan sanksi (punishment) berpengaruh signifikan terhadap penyusunan APBD berbasis kinerja. Sedangkan secara parsial faktor penyempurnaan sistem administrasi, dan sumber daya yang cukup, penghargaan yang jelas berpengaruh positif dan signifikan terhadap penyusunan APBD berbasis kinerja. Namun kepemimpinan dan komitmen dari seluruh komponen organisasi dan sanksi yang tegas positif dan tidak signifikan berpengaruh terhadap penyusunan APBD berbasis kinerja, akan tetapi semua variabel independen mempunyai pengaruh positif terhadap variabel dependen.

Pemerintah kota sorong perlu melaksanakan sosialisasi tentang penyusunan anggaran berbasis kinerja untuk meningkatkan pemahaman SDM serta perlu menerapkan sistem pemberian penghargaan atas pencapaian kinerja dalam pelaksanaan anggaran dan penetapan kinerja sebagai motivasi untuk meningkatkan prestasi kerja, serta sanksi yang tegas atas ketidaktaatan dalam menjalankan tanggungjawab pekerjaan untuk meningkatkan prestasi kerja. Selain itu yang paling penting adalah setiap SKPD harus memiliki data kuantitatif untuk memperoleh informasi tentang berbagai program yang menghasilkan output dan outcome yang diharapkan serta mengimplementasikan sistem aplikasi yang terintegrasi antara

perencanaan, pelaksanaan dan pelaporan sehingga proses monitoring dan evaluasi menjadi baik dilaksanakan.

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan landasan teori dan masalah penelitian, maka penulis mengembangkan kerangka penelitian sebagai berikut :



**Gambar 2. Kerangka Konseptual**

Dalam kerangka konsep perlu dijelaskan secara teoritis antara variabel independen dan variabel dependen. Menurut Lubis dan Syahputra (2008) kerangkakonsep penelitian adalah gambaran ringkas, lugas dan bernas mengenai keterkaitan satu konsep dengan konsep lainnya yang akan diteliti atau

menggambarkan pengaruh atau hubungan antara satu kejadian/fenomena dengan kejadian/fenomena lainnya.

Dengan demikian maka kerangka konsep penulis dalam penelitian ini adalah APBD berbasis kinerja (sebagai variabel dependen) dipengaruhi oleh komitmen dari seluruh komponen organisasi, penyempurnaan sistem administrasi, sumber daya yang cukup, penghargaan (*reward*) dan hukuman/sanksi(*punishment*) sebagai variabel independen. Sebagaimana disebutkan pada Pedoman Penyusunan APBD Berbasis Kinerja (Revisi) oleh Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (Mei 2005) menyatakan “ elemen-elemen yang penting untuk diperhatikan dalam penganggaran berbasis kinerja adalah :

- a. Tujuan yang disepakati dan ukuran pencapaiannya,
- b. Pengumpulan informasi yang sistematis atas realisasi pencapaian kinerja dapat diandalkan dan konsisten; sehingga dapat diperbandingkan antara biaya dengan prestasinya” .

Sehubungan dengan hal tersebut, peneliti akan melakukan penelitian tentang Analisa faktor–faktor yang mempengaruhi penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah berbasis kinerja (Studi empiris pada Pemerintah Kabupaten Aceh Singkil). Dimana yang akan diteliti adalah pengaruh komitmen dari seluruh komponen organisasi, penyempurnaan sistem administrasi, sumber daya yang cukup, penghargaan (*reward*) dan hukuman/sanksi (*punishment*) terhadap penyusunan anggaran pendapatan dan belanja daerah di Kabupaten Aceh Singkil.

## 2.4 Hipotesis

Berdasarkan landasan teori dan kerangka konsep yang telah dikemukakan, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah faktor komitmen dari seluruh komponen organisasi, penyempurnaan sistem administrasi, sumber daya yang cukup, penghargaan (*reward*) dan hukuman/sanksi (*punishment*) berpengaruh baik secara parsial dan simultan terhadap penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah berbasis kinerja di Kabupaten Aceh Singkil.



## **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

### **3.1 Lokasi dan Waktu Penelitian**

Penelitian dilakukan pada SKPD Lingkup Kabupaten Aceh Singkil yang terdiri dari 46 SKPD dimana waktu penelitian dilaksanakan selama 3 Bulan dari Januari 2019 sampai dengan Maret 2019

### **3.2 Disain Penelitian**

Penelitian ini dirancang sebagai penelitian kausal (causal), Umar (2008) menyebutkan “desain kausal berguna untuk menganalisis bagaimana suatu variabel mempengaruhi variabel lain, dan juga berguna pada penelitian yang bersifat eksperimen dimana variabel independennya diperlakukan secara terkendali oleh peneliti untuk melihat dampaknya pada variabel dependennya secara langsung”.

Peneliti menggunakan desain penelitian ini untuk memberikan bukti empiris dan menganalisis faktor komitmen dari seluruh komponen organisasi, penyempurnaan sistem administrasi, sumber daya yang cukup, penghargaan (*reward*) dan hukuman /sanksi (*punishment*) sebagai variabel independen terhadap penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah berbasis kinerja di Kabupaten Aceh Singkil sebagai dependen variabel.

### **3.3 Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Aceh Singkil yang berjumlah 46 (empat puluh enam) unit, dengan jumlah

responden sebanyak 92 (sembilan puluh dua) orang yang terdiri dari masing – masing Kepala SKPD dan Kasubbag Penyusunan Program untuk 46 SKPD.

Jenis penelitian ini adalah sensus, menurut Erlina dan Mulyani (2007) “jika peneliti menggunakan seluruh elemen populasi menjadi data penelitian maka disebut sensus, sensus digunakan jika elemen populasi relatif sedikit dan bersifat heterogen”. Sehingga seluruh populasi, yaitu Kepala SKPD dan Kepala Sub Bidang Perencanaan yang secara struktural bertanggungjawab dan terlibat dalam penyusunan anggaran pada Satuan Kerja Perangkat Daerah yang berjumlah 92 (Sembilan puluh dua) orang dijadikan sampel. Metode yang digunakan adalah metode survey, seperti yang disebutkan Ikhsan dan Ghozali (2006) bahwa “metode survey merupakan pengumpulan data primer yang diperoleh secara langsung dari sumber asli”

Berdasarkan Qanun Kabupaten Aceh Singkil Nomor 4 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Aceh Singkil salah satunya adalah bidang anggaran.

### **3.4 Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dengan menggunakan kuesioner, seperti yang dikemukakan oleh Sugiyono (1999) dalam Baik Sembiring (2009), kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawabnya.

Dalam penelitian ini yang akan diberikan kuesioner adalah seluruh Kepala Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dan Kepala Sub Bidang Perencanaan

SKPD dilingkungan pemerintah Kabupaten Aceh Singkil yang berjumlah 92 (Sembilan puluh dua) orang. Tahapan dalam penyebaran dan pengumpulan kuesioner dibagi dalam dua tahap, yaitu tahap pertama adalah melakukan penyebaran kuesioner kepada seluruh Kepala SKPD dan Kepala Sub Bidang Perencanaan SKPD di lingkungan pemerintah Kabupaten Aceh Singkil, kemudian menunggu pengisian kuesioner tersebut. Tahap yang kedua adalah pengambilan kuesioner yang telah diisi oleh Kepala SKPD dan Kepala Sub Bidang Perencanaan SKPD dilingkungan pemerintah Kabupaten Aceh Singkil untuk dilakukan pengolahan data.

### **3.5 Model dan Teknik Analisa Data**

#### **3.5.1 Model Analisis data**

Model analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan regresi linier berganda (*Multiple Linear Regression Analysis*). Menurut Sugiyanto (2004) “analisis regresi linier berganda digunakan untuk menganalisis pengaruh lebih dari satu variabel independen terhadap variabel dependen”. Untuk keabsahan hasil analisis regresi berganda terlebih dahulu dilakukan uji kualitas instrumen pengamatan, uji normalitas data dan uji asumsi klasik. Pengolahan data menggunakan software SPSS.

Model analisis regresi linier berganda dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5 + e$$

Keterangan :

Y	= APBD Berbasis Kinerja
a	= Konstansta
b1, b2, b3, b4, b5	= Koefisien regresi
X1	= Komitmen dari seluruh komponen organisasi
X2	= Penyempurnaan sistem administrasi
X3	= Sumber daya yang cukup
X4	= Penghargaan (reward) yang jelas
X5	= Hukuman sanksi (punishment) yang tegas
E	= Error term

### 3.5.2 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data pada penelitian ini adalah dengan menggunakan model regresi. Dalam suatu penelitian, kemungkinan munculnya masalah dalam analisis regresi cukup sering dalam mencocokkan model prediksi ke dalam sebuah model yang dimasukkan kedalam serangkaian data. Penelitian diuji dengan beberapa uji statistik yang terdiri dari uji kualitas data, uji asumsi klasik, dan uji statistik untuk pengujian hipotesis.

### 3.5.2.1 Uji Kualitas Data

Menurut Indriantoro dan Supomo (1999) dalam Benar Baik Sembiring (2009) ada dua konsep mengukur kualitas data yaitu realibilitas dan validitas. Kualitas data yang dihasilkan dari penggunaan instrumen penelitian dapat dievaluasi melalui uji validitas dan reliabilitas. Pengujian tersebut masing-masing untuk mengetahui konsistensi dan akurasi data yang dikumpulkan dari penggunaan instrumen.

Dalam penelitian ini untuk mengukur kualitas data digunakan antara lain :

#### 1. Uji Validitas

Pengujian validitas dilakukan untuk menguji apakah instrumen penelitian yang telah disusun benar-benar akurat, sehingga mampu mengukur apa yang seharusnya diukur (variabel kunci yang sedang diteliti). Menurut Umar (2008) dalam Sembiring (2009) “uji validitas berguna untuk mengetahui apakah ada pertanyaan-pertanyaan kuesioner yang harus dibuang/diganti karena dianggap tidak relevan”. Validitas dalam hal ini merupakan akurasi temuan penelitian yang mencerminkan kebenaran sekalipun responden yang dijadikan objek pengujian berbeda (Ghozali dan Ikhsan, 2006) dalam Sembiring (2009). Pada penelitian ini pengujian dilakukan dengan program SPSS, dan untuk uji validitas dengan menggunakan korelasi Bivariate Pearson (Produk Momen Pearson) dan Corrected Item-Total Correlation. Priyatno (2008) mengemukakan “....kriteria pengujiannya dengan taraf signifikansi 5 % atau 0,05 yaitu Jika  $r \text{ hitung} \geq r \text{ tabel}$  maka instrumen pertanyaan-pertanyaan kuesioner berkorelasi terhadap skor total (dinyatakan valid), dan jika  $r \text{ hitung} < r \text{ tabel}$

maka instrumen pertanyaan-pertanyaan kuesioner tidak berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan tidak valid)".

## 2. Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dilakukan untuk menguji konsistensi jawaban responden atas seluruh butir pertanyaan atau pertanyaan yang digunakan, untuk keperluan pengujian tersebut. Pengujian reliabilitas berguna untuk mengetahui apakah instrumen yang dalam hal ini kuesioner dapat digunakan lebih dari satu kali, paling tidak oleh responden yang sama (Umar, 2008) dalam Baik Sembiring (2009). Dalam melakukan uji reliabilitas digunakan metode Alpha (Cronbach's) dengan bantuan program SPSS, menurut Priyatno (2008) menyebutkan "metode alpha sangat cocok digunakan pada skor berbentuk skala". Santosa (2005) mengatakan "...suatu kuesioner dikatakan reliabel jika cronbach alpha lebih besar dari 0,6".

### 3.5.2.2 Pengujian Asumsi Klasik

Untuk dapat melakukan analisis regresi berganda perlu pengujian asumsi klasik sebagai persyaratan dalam analisis agar datanya dapat bermakna dan bermanfaat. Menurut Lubis et.al (2007) dalam Sembiring (2009) "...dalam membuat uji asumsi klasik kita harus menggunakan data yang akan digunakan dalam uji regresi". Uji Asumsi klasik meliputi uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heterokedastisitas.

## 1. Uji Normalitas

Uji normalitas adalah pengujian tentang kenormalan distribusi data (Santosa : 2005) dalam Sembiring (2009). Tujuan digunakan uji normalitas untuk mengetahui apakah populasi data berdistribusi normal atau tidak. Menurut Umar (2008) “ uji normalitas berguna untuk mengetahui apakah variabel dependen, independen atau keduanya berdistribusi normal, mendekati normal atau tidak. Jika data ternyata tidak berdistribusi normal, analisis non parametrik termasuk model-model regresi dapat digunakan”. Mendeteksi apakah data berdistribusi normal atau tidak dapat diketahui dengan menggambarkan penyebaran data melalui sebuah grafik. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. Sebagaimana dikemukakan oleh Lubis et.al (2007) data dalam keadaan normal apabila distribusi data menyebar disekitar garis diagonal.

## 2. Uji Autokorelasi

Autokorelasi adalah korelasi antara anggota serangkaian observasi yang diurutkan menurut waktu (seperti data deretan waktu) atau ruang (seperti data cross-section). Untuk mengetahui autokorelasi digunakan uji Durbin Watson (DW). Adanya autokorelasi dalam regresi dapat diketahui dengan menggunakan uji Durbin-Watson. dengan rumus :

$$d = \frac{\sum (e_n - e_{n-1})^2}{\sum e^2_n}$$

Hasil rumus tersebut (nilai d) kemudian dibandingkan dengan nilai d tabel Durbin-Watson. Di dalam tabel itu dimuat 2 nilai, yaitu nilai batas atas (du) dan nilai batas bawah (dl) untuk berbagai sampel dan variabel bebas, dengan keputusan:

- a. Bila nilai DW terletak antara batas atas atau upper bound (du) dan (4-du), maka koefisien autokorelasi sama dengan nol, berarti tidak ada autokorelasi positif.
- b. Bila nilai DW lebih rendah dari pada batas bawah atau lower bound (dl), maka koefisien autokorelasi lebih besar dari pada nol, berarti ada autokorelasi positif
- c. Bila nilai DW lebih besar dari pada (4-dl), maka koefisien autokorelasi lebih kecil dari pada nol, berarti ada autokorelasi negative.
- d. Bila nilai DW terletak diantara batas atas (du) dan batas bawah (dl) atau DW terletak antara (4-du) dan (4-dl), maka hasilnya tidak dapat disimpulkan

### 3. Uji Multikolinearitas

Masalah multikolinearitas timbul karena salah satu atau lebih variabel ( $X_i$ ) merupakan kombinasi yang linier yang pasti atau mendekati pasti dari variabel penjelas  $X$  lainnya. Oleh karena itu, Farrar dan Glauer menyarankan supaya dilakukan regresi bantuan antar variabel penjelas. Setelah dilakukan estimasi, Nilai  $R^2$  yang ditemukan, kemudian menghitung Nilai  $F$ . dengan rumus :

$$F - \text{hitung} = \frac{R^2 \cdot xl}{1 - R^2} \times \frac{(n - k)}{(k - 1)}$$

$R^2 \cdot xl = R^2$  nilai dari hasil estimasi regresi parsial variable penjelas

$n$  = jumlah data (observasi)

$k$  = jumlah variabel penjelas (tidak termasuk konstanta)

kaidah yang digunakan adalah bila nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , berarti bahwa  $X_i$  berkorelasi dengan variabel penjelas  $X$  lainnya. Selain menggunakan  $F$ -hitung juga bisa digunakan pengukuran terhadap varian inflasi faktor (VIF) dalam uji multikolinieritas dalam penelitian ini digunakan model yang kedua ini. (Gujarati,2006).

#### 4. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dan residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Salah satu cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas adalah dengan uji park, yaitu dengan meregresikan nilai logaritmaresidual kuadrat dengan logaritma variabel bebasnya. Hipotesis yang diuji adalah :

$H_0$  = tidak ada heteroskedastisitas

$H_a$  = ada heteroskedastisitas

*Jika Sig > 0,1 maka terima  $H_0$*

*Dan jika Sig < 0,1 maka tolak  $H_0$*

#### 3.5.3 Uji Hipotesis

Priyatno (2008) dalam Benar Baik Sembiring (2009) menyebutkan “ uji hipotesis adalah pengujian yang bertujuan untuk mengetahui apakah kesimpulan pada sampel dapat berlaku untuk populasi (dapat digeneralisasikan)”. Pengujian hipotesis ditujukan untuk menguji ada tidaknya pengaruh dari variabel bebas secara keseluruhan terhadap variabel dependen. Jika terdapat deviasi antara sampel yang ditentukan

dengan jumlah populasi maka tidak menutup kemungkinan untuk terjadinya kesalahan dalam mengambil keputusan antara menolak maupun menerima suatu hipotesis. Untuk menguji hipotesis mengenai faktor komitmen dari seluruh komponen organisasi, penyempurnaan sistem administrasi, sumber daya yang cukup, penghargaan (*reward*), dan sanksi (*punishment*) secara simultan dan parsial, berpengaruh signifikan terhadap terhadap APBD berbasis kinerja, digunakan pengujian hipotesis secara simultan dengan uji F dan secara parsial dengan uji t.

#### 1. Uji F.

Priyatno (2008) menyebutkan “Uji simultan dengan uji F bertujuan untuk mengetahui apakah variabel independen secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen”. Dengan tingkat signifikansi dalam penelitian ini menggunakan alpha 5% atau 0,05 maka hasil uji F dapat dihitung dengan bantuan program SPSS pada tabel ANOVA. Hasil uji F menunjukkan variabel independen secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel dependen, jika p-value (pada kolom sig.) lebih kecil dari level of significant yang ditentukan (sebesar 5 %).

#### 2. Uji t.

Priyatno (2008) menyebutkan “uji t digunakan untuk mengetahui apakah model regresi variabel independen secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen”. Dengan tingkat signifikansi dalam penelitian ini menggunakan alpha 5% atau 0,05 maka hasil uji t dapat dihitung dengan bantuan program SPSS dapat dilihat pada tabel t hitung (tabel *Coefficients*). Nilai dari uji t hitung dapat dilihat dari p-value (pada kolom Sig.) pada masing-masing variabel independen, jika

*p-value* lebih kecil dari *level of significant* yang ditentukan atau *t* hitung (pada kolom *t*) lebih besar dari *t* tabel (dihitung dari *two-tailed*  $\alpha = 5\%$   $df=n-k-1$ , *k* merupakan jumlah variabel independen), maka nilai variabel independen secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen (dalam arti  $H_a$  diterimakan  $H_o$  ditolak, dengan kata lain, terdapat pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen). Rumus yang digunakan untuk uji statistik  $t_{hitung}$  :

$$t_{hitung} = \frac{b_i}{s_{b_i}}, i = 1, 2, \dots, p$$

dimana:

$b$  = koefisien regresi

$S_b$  = kesalahan baku koefisien regresi

#### 3.5.4 Analisis Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)

Menurut Nugroho (2005) dalam Benar Baik Sembiring (2009) “koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) bertujuan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel independen menjelaskan variabel dependen”. Dengan bantuan olahan program SPSS koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) terletak pada tabel model Summary dan tertulis R Square. Namun menurut Nugroho (2005) menyebutkan “...untuk regresi linier berganda sebaiknya menggunakan R Square yang sudah disesuaikan atau tertulis Adjusted R Square karena disesuaikan dengan jumlah variabel independen yang digunakan dalam penelitian. Nilai R Square dikatakan baik jika di atas 0,5 karena nilai R Square berkisar antara 0 sampai dengan 1”.

### 3.6 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Variabel harus didefinisikan secara operasional agar lebih mudah dicari hubungan antara satu variabel dengan lainnya dan pengukurannya. Menurut Jogiyanto (2004) dalam Benar Baik Sembiring (2009) definisi operasional adalah “.hasil dari pengoperasionalan konsep (operationnalizing the concept) kedalam elemen-elemen yang dapat diobservasi yang menyebabkan konsep dapat diukur dan dioperasionalkan dalam konsep”.

Sarwono (2006) dalam Benar Baik Sembiring (2009) mengatakan “....definisi operasional memungkinkan sebuah konsep yang bersifat abstrak dijadikan suatu yang operasional sehingga memudahkan penelitian dalam melakukan pengukuran”. Beberapa konsep dapat langsung dipecah dan ditemukan elemen-elemen perilaku yang dapat diukur, tetapi banyak konsep yang tidak dapat langsung ditemukan elemen-elemen perilakunya, tetapi lewat beberapa dimensi dulu.

Untuk pengukuran variabel dalam penelitian ini, peneliti menggunakan skala interval. Menurut Erlina dan Mulyani (2007) menyebutkan “skala interval adalah skala pengukuran yang menyatakan kategori, peringkat dan jarak konstruk yang diukur tetapi tidak menggunakan angka nol sebagai titik awal perhitungan dan bukan angka absolut”. Apabila skalanya interval maka rata-rata hitung dipakai sebagai ukuran nilai sentral dan prosedur-prosedur statistik yang dapat dipakai adalah korelasi product moment, uji t, dan uji F dan lain-lain uji parametrik (Cooper dan Emory : 1995).

Penelitian ini menggunakan 5 (lima) variabel independen yaitu faktor komitmen dari seluruh komponen organisasi (X1), penyempurnaan sistem administrasi (X2), sumber daya yang cukup (X3), penghargaan (reward) yang jelas (X4), dan sanksi (punishment) yang tegas (X5), dan 1 (satu) variabel dependen yaitu APBD berbasis kinerja (Y).

Faktor komitmen dari seluruh komponen organisasi (X1), dalam penelitian ini adalah komitmen/kesepakatan antara kepala Satuan Kerja Perangkat Daerah beserta seluruh komponen organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi organisasinya untuk keberhasilan melaksanakan visi, misi, tujuan, sasaran, sesuai dengan rencana strategik (Renstra) SKPDnya dikaitkan dengan implementasi penganggaran berbasis kinerja. Pengukuran variabel dalam penelitian ini dengan menggunakan skala pengukuran interval.

Faktor penyempurnaan sistem administrasi (X2), dalam penelitian ini adalah penyiapan instrumen pengukuran anggaran berbasis kinerja berupa target kinerja, pengukuran kinerja, analisis standar belanja, standar pelayanan minimal dan standar biaya yang merupakan alat pengukuran implementasi anggaran berbasis kinerja. Pengukuran variabel dalam penelitian ini dengan menggunakan skala pengukuran interval.

Faktor sumber daya yang cukup (X3), dalam penelitian ini adalah upaya meningkatkan implementasi anggaran berbasis kinerja yang telah atau akan dilaksanakan, berupa ketersediaan dana dan waktu untuk memperdalam pengukuran kinerja yang sudah ada, meng-up date pengukuran kinerja program dan kegiatan serta

serta meningkatkan pemahaman personil/sumber daya manusia tentang anggaran berbasis kinerja. Pengukuran variabel dalam penelitian ini dengan menggunakan skala pengukuran interval.

Faktor penghargaan (*reward*) yang jelas (X4), dalam penelitian ini adalah penerapan penghargaan (*reward*) secara adil dan konsisten atas keberhasilan dalam implementasi anggaran berbasis kinerja, berupa peningkatan karir, dan promosi jabatan. Pengukuran variabel dalam penelitian ini dengan menggunakan skala pengukuran interval.

Dan faktor yang mempengaruhi kelima adalah dan sanksi (*punishment*) yang tegas (X5) yaitu hukuman (*punishment*) bagi satuan kerja yang belum mengimplementasikan anggaran berbasis kinerja, berupa mutasi dari jabatan atau hukuman disiplin. Dalam penelitian ini adalah upaya pencapaian tujuan satuan kerja secara utuh dan menyeluruh bagi Satuan Kerja Perangkat Daerah untuk mencapai visi dan misi Satuan Kerja Perangkat Daerah/organisasinya. Pengukuran variabel dalam penelitian ini dengan menggunakan skala pengukuran interval.

APBD Berbasis Kinerja (Y) dalam penelitian ini adalah tersusunnya anggaran pendapatan dan belanja daerah yang berbasis kinerja dari suatu sistem anggaran yang mengutamakan upaya pencapaian hasil kerja atau output dari perencanaan alokasi biaya, dan juga dapat menjamin hubungan yang lebih jelas antara tujuan, sasaran, program, dan kegiatan Satuan Kerja Perangkat Daerah dan rencana kerja pemerintah daerah. Pengukuran variabel dalam penelitian ini dengan menggunakan skala pengukuran interval.

**Tabel 3.6. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel**

Variabel	Definisi Operasional	Pengukuran Variabel	Skala
<b>Dependen Variabel</b>			
APBD Berbasis Kinerja (Y)	tersusunnya anggaran pendapatan dan belanja daerah yang berbasis kinerja dari suatu sistem anggaran yang mengutamakan upaya pencapaian hasil kerja atau output dari perencanaan alokasi biaya.	diukur berdasarkan terjaminnya hubungan yang lebih jelas antara tujuan, sasaran, program, dan kegiatan pada Satuan Kerja Perangkat Daerah dan rencana kerja pemerintah daerah. Sesuai dengan Permendagri Nomor 13 Tahun 2006 dan peraturan lainnya.	Ordinal
<b>Independen Variabel</b>			
Komitmen dari seluruh komponen organisasi (X1)	kesepakatan antara kepala Satuan Kerja Perangkat Daerah dengan seluruh komponen organisasi untuk keberhasilan melaksanakan visi, misi, tujuan, sasaran sesuai dengan Renstra SKPK.	diukur berdasarkan adanya konsistensi penyusunan anggaran setiap program dan kegiatan, yang dikaitkan antara visi, misi, tujuan, sasaran serta strategi untuk mencapai keberhasilan tugas pokok dan fungsi.	Ordinal
Penyempurnaan sistem administrasi (X2)	penyiapan instrumen pengukuran anggaran berbasis kinerja secara terus menerus.	diukur berdasarkan adanya penyempurnaan instrumen pengukuran anggaran berbasis kinerja yang sudah ada.	Ordinal

Sumber daya yang cukup (X3)	Tersedianya peningkatan implementasi anggaran berbasis kinerja	upaya peningkatan implementasi anggaran berbasis kinerja	peningkatan implementasi anggaran berbasis kinerja diukur berdasarkan : adanya upaya penyediaan sarana dan prasarana peningkatan kualitas implementasi anggaran berbasis kinerja.	Ordinal
Penghargaan (reward) yang jelas (X4)	Penerapan secara adil dan konsisten keberhasilan implementasi anggaran berbasis kinerja	reward dan atas keberhasilan dalam implementasi anggaran berbasis kinerja	diukur berdasarkan : adanya penghargaan berupa promosi jabatan atau peningkatan karir	Ordinal
Hukuman sanksi (punishment) yang tegas Penerapan (X5)	Penerapan hukuman (punishment) secara adil dan konsisten atas keberhasilan implementasi anggaran berbasis kinerja	hukuman secara adil dan konsisten ketidakterhasilan dalam implementasi anggaran berbasis kinerja	diukur berdasarkan : adanya hukuman berupa mutasi dari jabatan atau hukuman disiplin	Ordinal



## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Kesimpulan :**

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Secara keseluruhan ( Simultan ) variabel komitmen dari seluruh komponen organisasi, penyempurnaan sistem administrasi, sumber daya yang cukup, penghargaan dan sanksi berpengaruh terhadap penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah berbasis Kinerja di Kabupaten Aceh Singkil, dengan  $F_{hitung} > F_{tabel} ( 7,435 > 2,325 )$  dengan signifikasni nya lebih kecil dari 0,05
2. Secara parsial variabel penyempurnaan sistem administrasi, sumber daya yang cukup, penghargaan dan sanksi berpengaruh terhadap penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah berbasis Kinerja di Kabupaten Aceh Singkil
3. Sedangkan variabel komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap penyusunan APBD Berbasis Kinerja.

#### **5.2 Saran/Rekomendasi**

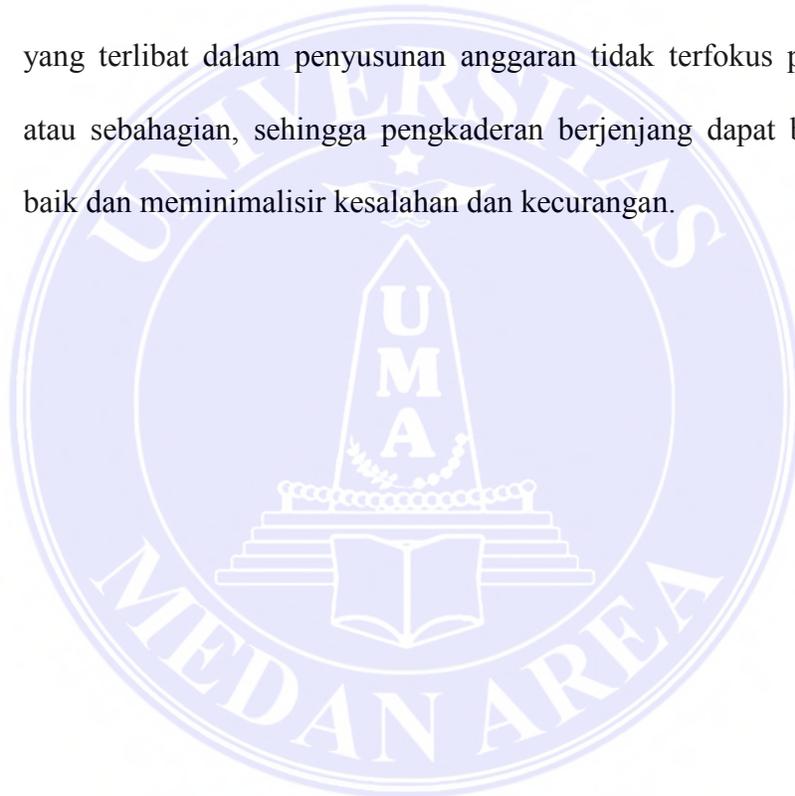
Berkenaan denga tidak berpengaruhnya variabel Komoitmen dari seluruh komponen organisasi maka disarankan kepada pemerintah kabupaten Aceh Singkil untuk :

- a. semua anggota organisasi terlibat dalam proses penyusunan anggaran.

Hanya individu tertentu atau jabatan tertentu yang dilibatkan dalam

penyusunan anggaran sehingga tidak ada indikasi untuk memasukkan unsur-unsur pribadi bahkan unsur-unsur politik didalamnya. Misalnya dalam merealisasikan dana bantuan sosial yang menguntungkan suatu pihak untuk sebuah pencitraan.

- b. Bimtek berkelanjutan dan berkesinambungan bagi anggota yang lain, agar yang terlibat dalam penyusunan anggaran tidak terfokus pada satu orang atau sebahagian, sehingga pengkaderan berjenjang dapat berjalan dengan baik dan meminimalisir kesalahan dan kecurangan.





## DAFTAR PUSTAKA

- Bagus A. Pradana, Bestari D. Handayani & Henny Murtini. 2014. "Determinasi Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja Badan Layanan Umum (Pada Universitas Negeri Malang)". *Accounting Analysis Journal* 3 (1).
- BPKP, 2000, Pengukuran Kinerja: Suatu Tinjauan Pada Instansi Pemerintah, Jakarta
- BPKP, 2005, Pedoman Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja (Revisi), Jakarta
- Ditjen Perbendaharaan Departemen Keuangan R.I, 2008, Modul Pengelolaan Keuangan Negara, Jakarta
- Erlina dan Mulyani, Sri, 2007, Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen, hal. 53, *USUpress, Medan*
- Fitri Syafira M, Ludigdo U & Djahhuri A. 2013. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Kualitas Sumber Daya Manusia, Reward Dan Punishment Terhadap Anggaran Berbasis Kinerja (Studi Empirik Pada Pemerintah Kabupaten Lombok Barat)". *Jurnal Dinamika Akuntansi Volume 5 No 2 pp: 157-171*.
- Indriantoro dan Supomo, 1999, Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen, *Edisi Pertama, BPFE Yogyakarta*.
- Ikhsan, Arfan dan Ghozali, Imam, 2006, Metodologi Penelitian Untuk Akuntansi Dan Manajemen, *PT. MadjtiMedan Cipta, Medan*.
- Kementerian Negara Perencanaan Pembangunan Nasional/Bappenas, 2006, Manajemen Yang Berorientasi Peningkatan Kinerja Instansi Pemerintah, Jakarta
- Kuncoro, Mudrajad, 2003, Metode Riset Untuk Bisnis Dan Ekonomi, *Erlangga, Jakarta*.
- Mahmudi, 2005, Manajemen Kinerja Sektor Publik, *Yogyakarta Unit Penerbit dan Percetakan Akademi Manajemen Perusahaan YKPN*

- Mardiasmo, 2002, Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah, *Penerbit ANDI Yogyakarta*
- Milani, Ken, 1975, "The Relationship of participation in Budget-Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitudes: A Field Study, " *The Accounting Review*, pp. 274-284
- Munawar; Irianto, Gugus; Nurkhoilis, 2007, Pengaruh Karakteristik Tujuan Anggaran Terhadap Perilaku, Sikap, dan Kinerja Aparat Pemerintah Daerah di Kabupaten Kupang, *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Sektor Publik*, Vol. 08 No. 01, *Jogjakarta*.
- Prihantono, Purwono, 2001, Pembangunan Daerah, Renstra dan Akuntabilitas (Pendekatan Public Sector Balanced Scorecard)
- Sembiring, Benar Baik, 2009. Faktor-faktor yang mempengaruhi penyusunan anggaran pendapatan dan belanja daerah berbasis kinerja di pemerintahan kabupaten karo, pascarnaja : USU
- Suprasto, Bambang, H., 2006, Peluang dan Tantangan Implementasi Anggaran Berbasis Kineija, *Bidetin Studi Ekonomi*, V.011 Nomor 3, *Denpasar*.
- Sadjiarto, Aija, 2000, Akuntabilitas dan Pengukuran Kineija Pemerintahan, *Jurnal Akuntansi & Keuangan Vo. 2 No. 2*, *Jokjakarta*.
- Suhartono, Ehrmann; Halim, Abdul, 2005, Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Kinerja Manajerial Pemerintah Daerah dengan Motivasi sebagai Variabel Pemoderasi, *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Sektor Publik*, Vol. 06 No. 01, *Jogjakarta*.
- Suhartono, Ehrmann; Solichin, Mochammad, 2007, Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Senjangan Anggaran Instansi Pemerintah Daerah dengan Komitmen Organisasi sebagai Pemoderasi, *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Sektor Publik*, Vol. 08 No. 01, *Jogjakarta*.
- Sugiono, 2008, Metode Penelitian Administrasi dilengkapi dengan Metode R&D, *Edisi Revisi, Cetakan ke 16, Alfabeta, Bandung*.
- Santoso, Singgih, 2000, SPSS Statistik Parametrik, *ElexMedia Komputindo, Jakarta*

- Sugiyanto, 2004, Analisis Statistika Sosial, *Bayumedia Publishing, Malang Jawa Timur*
- Sugiyono, 1999, Metode Penelitian Bisnis, *CV. Alfabeta, Bandung*
- Supramono dan Intiyas Utami, 2004, Desain Proposal Penelitian Akuntansi dan Keuangan, *Andi, Yogyakarta.*
- Utari Nuraeni. 2009. “Studi Fenomenologis Tentang Proses Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja Pada Pemerintah Kabupaten Temanggung”. *Tesis Universitas Diponegoro*
- Wahono, Romi Satria (2001), Pengantar Manajemen Organisasi, *LIPI, Saitama University.*
- Wahyuningsih. 2009. Public Administration Community Reward and Punishment. *Jakarta*
- Wildavsky, A. and Caiden, N. 1975. Planning and Budgeting in the Poor Countries, New York: John Wiley.
- Yandra Roily & Sutrina E. 2013. “Penyusunan APBD Berbasis Kinerja”. *Jurnal Kebijakan Publik, Vol 4 No 2 pp; 119-218.*
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 1 tahun 2003 tentang Keuangan Negara, 2003. Jakarta : Kementerian Keuangan Republik Indonesia.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara. 2003. Jakarta : Kementerian Keuangan Republik Indonesia.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah. 2004. Jakarta : Kementerian Keuangan Republik Indonesia.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah. 2004. Jakarta: Kemetrian Keuangan Republik Indonesia.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 58, 2005, tentang Pengelolaan Keuangan Daerah.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 8, 2006, tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 20, 2004, tentang Rencana Kerja Pemerintah.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 65, 2005, tentang Pedoman Penyusunan dan Penerapan Standar Pelayanan Minimal.

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13, 2006, tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah.

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 6, 2007, tentang Petunjuk Teknis Penyusunan dan Penetapan Standar Pelayanan Minimal.

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 59, 2007, tentang Perubahan atas Peraturan Menteri dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah.

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 79, 2007, tentang Pedoman Penyusunan Rencana Pencapaian Standar Pelayanan Minimal.

