

**HASIL PENELITIAN
BIDANG PENELITIAN KEILMUAN**



**PENGARUH IMPLEMENTASI DESENTRALISASI FISKAL
TERHADAP KINERJA PEMERINTAH
KOTA MEDAN
(*DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD*)**

Oleh :

- **Zulkifli Harahap, SE, M.Si** (Ketua Peneliti)
- **Ridho Harta, S.Sos, M.Si** (Anggota Peneliti)

**UNIT PROGRAM BELAJAR JARAK JAUH (UPBJJ)
UNIVERSITAS TERBUKA
MEDAN
2010**

LEMBAR PENGESAHAN

1. a. Judul Penelitian : pengaruh implementasi desentralisasi fiskal terhadap kinerja pemerintah kota medan (*dengan pendekatan balanced scorecard*)
- b. Bidang Penelitian : Penelitian Keilmuan
- c. Klasifikasi Penelitian : Penelitian Lanjut
-
2. Peneliti Utama,
- a. Nama : Zulkifli Harahap, SE, M.Si
- b. NIP : 197609222008121001
- c. Pangkat / Golongan : III-B/ Penata Muda Tk I
- d. Jabatan : Asisten Ahli
- e. Fakultas / Jurusan / Univ. : Fak Ekonomi
- f. Unit Kerja : UPBJJ-UT Medan
-
3. Anggota Peneliti :
- a. Jumlah Anggota : 1 (Satu) orang
- b. Nama Anggota & Unit Kerja : Ridho Harta, S.Sos, M.Si/ UPBJJ-UT Medan
- c. Program Studi : Administrasi Negara
-
4. a. Periode Penelitian : 2010
- b. Lama Penelitian : 6 (Enam) Bulan
-
5. Biaya yang Diperlukan : Rp. 30.000.000,00-
-
6. Sumber Biaya : LPPM - UT Pusat
-
7. Pemanfaatan Hasil Penelitian : Jurnal UT.
-

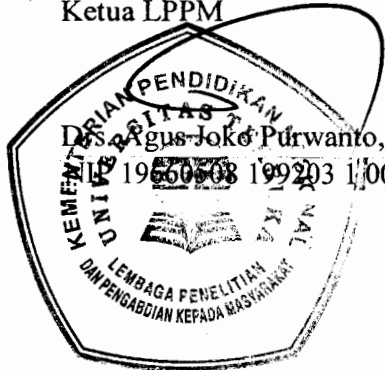
Medan, 28 Desember 2010

Menyetujui:
Kepala UPBJJ-UT Medan



Dr. Asnan Sidi, M.Pd
NIP. 19490218 197803 2 001

Mengetahui,
Ketua LPPM



Drs. Agus-Joko Purwanto, MSi.
NIP. 19550308 199203 1 003

Ketua Peneliti

Zulkifli Harahap, SE, M.Si
NIP. 197609222008121001

Menyetujui,
Kepala Pusat Keilmuan

Dra. Endang Nugraheni, M.Si
NIP 19570422 198503 2 001

**PENGARUH IMPLEMENTASI DESENTRALISASI FISKAL
TERHADAP KINERJA PEMERINTAH KOTA MEDAN
(DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD)**

Zulkifli Harahap, SE, M.Si
Ridho Harta, S.Sos, M.Si

ABSTRAK

Tujuan Penelitian ini adalah 1) Mendeskripsikan penerapan kebijakan desentralisasi fiskal pada pemerintah Kota Medan. 2) Menganalisis dampak kebijakan desentralisasi fiskal terhadap kinerja pemerintah Kabupaten/Kota berdasarkan Kerangka Konsep Banlanced Scorecard yang terdiri perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, serta perspektif proses internal. 3) Merumuskan rekomendasi kebijakan yang dapat dilaksanakan pemerintah Kota Medan dalam mendorong kinerja sektor perekonomian daerah.

Variabel dalam penelitian ini adalah Kebijakan Desentralisasi Fiskal (X), Kinerja Pelayanan (Y1), Kinerja Finansial (Y2), Kinerja Proses Internal (Y3) dan Kinerja Pertumbuhan dan Pembelajaran (Y4).

Hasil analisa penelitian di dapatkan bahwa Kebijakan Desentralisasi Fiskal mempengaruhi Kinerja Finansial baik langsung maupun tidak langsung, Namun dari kelima indikator independen, hanya ada satu variabel yang mempunyai hubungan yang paling erat, yaitu penetapan jenis pajak yang diterapkan oleh Pemerintah kota Medan terhadap ktiga tiga perpektif penilaian kinerja pemerintah yaitu perspektif keuangan, perspektif proses internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, tetapi tidak mampu meningkatkan Kinerja Pelayanan.

Hal ini menimbulkan implikasi bahwa dana yang diperoleh melalui pajak dan retribusi tidak mampu meningkatkan PAD, karena digunakan untuk melakukan deregulasi organisasional (mungkin pemekaran organisasi) dan juga meningkatkan kompetensi pegawai (mungkin pembelajaran dan latihan) untuk meningkatkan sistem informasi dan keluhan pelanggan.

Key-words: Kinerja organisasi pemerintah, Desantralisasi fiskal, perspektif kinerja pelayanan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul	i
Halaman Pengesahan	ii
Abstraksi	iii
Daftar Isi	iv
Daftar Tabel	vi
Daftar Gambar	
BAB I. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	3
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Kegunaan Penelitian	4
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	6
2.1. Landasan Teori	6
2.1.1 Desentralisasi Fikal	6
a. Konsep Desentralisasi Fiskal	6
b. Landasan Hukum Desentralisasi Fiskal	7
2.1.2. Kinerja Pemerintah Kabupaten/Kota	9
a. Konsep Kinerja.....	9
b. Kinerja Organisasi Pemerintah.....	9
c. Pengukuran Kinerja Organisasi Pemerintah	10
2.1.3 Pengukuran Kinerja Pemerintah Kabupaten/Kota dengan Balanced Scorecard.....	11
a. Konsep Balanced Scorecard.....	11
b. Perspektif Balanced Scorecard dalam Organisasi Pemerintah....	14
b.1. Perspektif Pelanggan/ Pelayanan	15
b.2. Perspektif Finansial	15
b.3. Perspektif Proses Bisnis Internal.....	15
b.4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran	16
2.2. Kerangka Konseptual	16
2.3. Hipotesis.....	17

BAB III. METODE PENELITIAN	18
3.1. Rancangan Penelitian	18
3.2. Populasi dan Sampel	18
3.3. Metode Pengumpulan Data	19
3.3.1. Jenis Data	19
3.3.2. Sumber Data	19
3.3.3. Prosedur Pengumpulan Data	19
3.4. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	20
3.5. Pengujian Kelayakan Instrumen	22
3.5.1. Pengujian Validitas Butir	22
3.5.2. Pengujian Reliabilitas	22
3.6. Teknik Analisis Data	23
BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN	24
4.1. Hasil Penelitian	24
4.1.1. Identitas Responđen	24
4.1.2. Deskripsi Variabel	24
4.1.3. Pengujian Normalitas Data	26
4.1.4. Uji Multikolinearitas	30
4.1.5. Uji Heterokedastisitas	31
4.1.6. Uji Autokorelasi	34
4.1.7. Pengujian Hipotesis Parsial	34
4.1.8. Pengujian Hipotesis Simultan	38
4.1.9. Pengujian Hipotesis Cannonical Correlation	40
4.2. Pembahasan	42
4.2.1. Analisa Deskripsi Data	42
4.2.2. Analisis Hubungan antar variabel	50
BAB V. PENUTUP	53
5.1 Kesimpulan	53
5.2 Keterbatasan	54
5.3. Saran	54
Daftar Pustaka	56
Daftar Lampiran	58



A. Latar Belakang.

Sejarah pembangunan ekonomi di Indonesia menunjukkan peran pemerintah dalam berbagai sektor sangat signifikan yaitu melalui instrumen moneter dan fiskal. Tujuan intervensi pemerintah terhadap sistem perekonomian sebagaimana tertuang dalam UU No. 5 tahun 2005 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional meliputi: (1) pertumbuhan ekonomi, (2) pemerataan hasil-hasil pembangunan; dan (3) stabilisasi. Pencapaian ketiga tujuan pembangunan ekonomi tersebut dilakukan pemerintah dengan melaksanakan berbagai instrumen kebijakan moneter dan fiskal. Instrumen pokok dalam kebijakan moneter yang diambil pemerintah adalah kebijakan suku bunga dan *money supply*. Sementara untuk instrumen kebijakan fiskal yang utama adalah pengenaan pajak dan subsidi. Kebijakan fiskal yang akan dilaksanakan pemerintah tertuang dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) yang disusun setiap tahun.

Secara garis besar, fiskal dalam keuangan daerah dapat dibagi menjadi dua bagian, yaitu manajemen penerimaan daerah dan manajemen pengeluaran daerah. Kedua komponen tersebut sangat menentukan kedudukan suatu pemerintahan daerah dalam rangka melaksanakan otonomi. Implementasi desentralisasi fiskal dan otonomi daerah yang didasarkan pada UU No. 32 Tahun 2004 dan UU No. 33 Tahun 2004, memberikan kewenangan yang luas dan nyata kepada pemerintah daerah untuk mengelola dan mengatur sumberdaya sesuai dengan kepentingan masyarakat daerahnya. Pemerintah daerah berwenang untuk menetapkan prioritas pembangunan sesuai dengan potensi dan sumberdaya yang dimilikinya.

Dengan diberikannya kewenangan yang lebih besar ini, maka daerah harus mampu melaksanakan dan mempertanggungjawabkan kewenangannya tersebut dalam bentuk peningkatan kinerja pemerintah daerah dalam rangka lebih efisiensi, efektifitas, akuntabelilitas, transparansi dan responsif secara berkesinambungan

(Mardiasmo, 2002). Oleh karena itu, pengukuran kinerja suatu daerah sangat penting, guna mengevaluasi dan sebagai informasi yang akurat bagi perencanaan dan perumusan kebijakan selanjutnya (Dwiyanto, 2003). Beberapa jenis informasi yang digunakan disiapkan dalam rangka menjamin bahwa pekerjaan yang telah ada, dilakukan secara efektif dan efisien. Dalam masa proses pertumbuhan suatu daerah selalu diukur kinerjanya melalui informasi formal dan non-formal, informasi pengendalian tugas, laporan anggaran dan laporan non-finansial, laporan penggunaan dan pengendalian biaya, laporan kinerja pegawai dan sebagainya.

Konsep pengukuran kinerja yang hanya mengandalkan pada aspek finansial saja, saat ini mulai ditinggalkan, karena dianggap hanya mengejar tujuan kemampulabaan (profitabilitas) jangka pendek semata. Terlebih jika pengukuran kinerja dilakukan bagi organisasi pemerintah yang tidak berorientasi profit, maka sangat diperlukan ukuran-ukuran yang lebih komprehensif. Kinerja pemerintah tidak hanya diukur melalui perspektif finansial saja, tetapi juga perspektif non-finansial, seperti masalah kinerja pegawai yang dihubungkan dengan prestasi produksi dan kualitas pelayanan publik.

Kecenderungan untuk selalu menilai kinerja organisasi hanya berdasarkan pada perspektif finansial, mengikuti paradigma *rational goal model* yang mudah terukur secara kuantitatif. Bahkan dalam kegiatan di lingkungan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bersifat setengah profit, tingkat kesehatan atau kinerja organisasi pada umumnya diukur berdasarkan tiga kriteria utama, seperti rentabilitas, likuiditas, dan solvabilitas.

Menurut Sidik (2002) secara konseptual, kebijakan Pemerintah di bidang hubungan keuangan Pusat dan Daerah akan mengacu pada beberapa konsep pembaharuan untuk mewujudkan *clean* dan *good governance*. Salah satunya melalui pengembangan konsep *Balanced Scorecard*. Konsep *Balanced Scorecard* yang meskipun tidak 100 % tapi secara filosofis dapat dianalogkan, seperti halnya dengan perencanaan strategi yang telah menjadi acuan dalam perencanaan pemerintah baik di tingkat Pusat maupun Daerah. Secara formal pengukuran kinerja Pemerintah Daerah diatur dalam Inpres No. 7 Tahun 1999 tentang Pedoman Penyusunan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, yaitu untuk meningkatkan

kinerja organisasi. Inpres No. 7 Tahun 1999 tersebut mengamanatkan agar setiap pengalokasian atau pengeluaran anggaran pemerintah harus didasarkan pada pencapaian tujuan sesuai dengan visi dan misi setiap unit organisasi yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Ukuran kinerja didasarkan pada pencapaian *output*, *outcome*, *benefit*, dan *impact*.

Berdasarkan pertimbangan tersebut, maka kinerja Pemerintah Kota/Kota yang akan diteliti tidak saja dari aspek finansial, tetapi juga dari aspek lain seperti pelayanan (masyarakat), perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, dengan menggunakan kerangka konsep sistem manajemen kinerja yang terintegrasi dalam *Balance Scorecard*.

B. Rumusan masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah akan menjawab pertanyaan Apakah Desentralisasi Fiskal pada pemerintah Kota Medan telah berjalan baik? Apakah Desentralisasi Fiskal berdampak positif terhadap kinerja pemerintah Kota Medan yang diukur dengan pendekatan *Balanced Scorecard*?

Berdasarkan rumusan masalah tersebut secara umum di atas, maka dampak Desentralisasi Fiskal terhadap kinerja Pemerintah Kota Medan dengan pendekatan *balanced scorecard* dapat dibuat rumusan masalah secara khusus dalam penelitian ini sebagai berikut:

“Apakah Desentralisasi Fiskal berpengaruh langsung terhadap Kinerja Pemerintah Kota Medan dengan pendekatan *balanced scorecard*?”

C. Tujuan Penelitian

“Untuk membuktikan Desentralisasi Fiskal berpengaruh langsung terhadap Kinerja Pemerintah Kota Medan dengan pendekatan *balanced scorecard*“

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Operasional bagi Pembuat Kebijakan

Desentralisasi Fiskal yang diterapkan hingga saat ini bukanlah tujuan tetapi adalah alat untuk mencapai tujuan yaitu mendekatkan pelayanan kepada

masyarakat di daerah dan pada gilirannya akan mewujudkan kesejahteraan rakyat. Hasil penelitian diharapkan dapat memberi masukan kepada Pemerintah agar dalam desentralisasi fiskal tetap searah dengan tujuan awalnya. Manfaat selanjutnya adalah dapat mendorong Pemerintah untuk merumuskan alat ukur kinerja Pemerintah Kota Medan yang lebih komprehensif, yang tidak hanya diukur dengan kinerja finansial saja dalam hal ini peningkatan rasio PAD terhadap APBD dan Peningkatan PDRB, tetapi perlu memperhatikan kinerja non finansial.

2. Manfaat bagi Pengembangan Ilmu Pengetahuan

Dengan diimplementasikannya Desentralisasi Fiskal sejak tahun 2001 hingga saat ini terjadi perubahan sistem administrasi dan pengambilan keputusan yang selama ini didominasi Pemerintah beralih kepada Pemerintah Daerah. Penelitian ini mendeskripsikan secara empiris Desentralisasi Fiskal di Provinsi Sumatera Utara. Kemudian melihat pengaruh Desentralisasi Fiskal tersebut terhadap Kinerja Pemerintah Kota Medan. Dalam perjalanan penelitian ini telah dikumpulkan rumusan konsep dan teori, terjadi proses baik metodologis, analitis dan penarikan kesimpulan yang mencirikan berkembangnya ilmu pengetahuan di bidang Manajemen Keuangan Daerah dan Desentralisasi Fiskal.

3. Manfaat bagi Peneliti lain.

Dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang berguna, khususnya bagi para peneliti yang ingin mendalami Desentralisasi Fiskal dan hubungan antar variabel yang berpengaruh terhadap Kinerja Pemerintah Kabupaten/Kota. Kepada para peneliti selanjutnya dapat melakukan penelitian lanjutan dengan cara menggali indikator yang lebih dalam dan relevan serta belum dibahas dalam penelitian ini, kemudian dapat menjawab permasalahan yang belum terselesaikan terjawab dalam penelitian ini.

2.3. LANDASAN TEORITIS

2.1.1. Desentralisasi Fiskal

Lahirnya kebijakan otonomi daerah yang ditandai dengan diundangkannya Undang-Undang No. 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah, yang kemudian disusul dengan kebijakan desentralisasi fiskal yang berlandaskan Undang-Undang No. 25 Tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah tidak terlepas dari tuntutan reformasi yang bergulir mulai beberapa tahun sebelumnya. Salah satu isu utama yang menjadi agenda reformasi adalah adanya perubahan sistem pemerintahan daerah dari sentralistik menuju ke desentralistik. Sebagaimana diketahui bersama bahwa sistem pemerintahan Indonesia di era orde baru lebih bernuansa sentralistik, walaupun secara formal dinyatakan dalam Undang-undang No. 5 Tahun 1974 bahwa prinsip-prinsip penyelenggaraan pemerintahan daerah salah satunya adalah prinsip desentralisasi.

a. Konsep Desentralisasi Fiskal

Desentralisasi menurut jenisnya dapat dibedakan dalam beberapa konsep, yaitu (Campo dan Sundaram, 2002; Sidik (2002); Martinez-Vazquez dan McNab (1997),):

1. Desentralisasi geografis atau desentralisasi teritorial, yakni pembagian suatu wilayah menjadi wilayah-wilayah yang lebih kecil dengan kewenangan yurisdiksi yang jelas diantara daerah-daerah tersebut;
2. Desentralisasi fungsional yakni pendistribusian kewenangan dan tanggungjawab negara kepada unit-unit fungsional yang berbeda-beda dalam suatu pemerintahan;

3. Desentralisasi politik dan administrasi. Desentralisasi politik berkenaan dengan kewenangan pembuatan keputusan yang bergeser dari pemerintah yang lebih tinggi ke tingkat pemerintahan yang lebih rendah. Dalam konteks ini partisipasi masyarakat lokal dalam proses pembuatan keputusan mendapat peluang yang sangat luas. Sedangkan desentralisasi administratif erat kaitannya dengan desentralisasi politik, bahkan secara faktual keduanya sulit dibedakan. Namun lebih difokuskan pada operasionalisasi atau implementasi kebijakan/ keputusan publik agar berhasil secara optimal.
4. Desentralisasi finansial, yakni berkaitan dengan pelimpahan tanggung jawab pembelanjaan dan pendapatan dari pemerintah pusat kepada pemerintah daerah. Bentuk-bentuk desentralisasi finansial ini antara lain adalah *self-financing* beberapa penyelenggaraan pembangunan di daerah, *cofinancing* atau *coproduction* dengan pihak-pihak swasta, intensifikasi dan ekstensifikasi pajak-pajak daerah dan retribusi, pinjaman daerah, serta transfer atau subsidi antar tingkatan pemerintahan.

Melalui desentralisasi fiskal seperti ini diharapkan dapat meningkatkan efektivitas pembangunan dan penyediaan pelayanan umum karena semakin dekatnya masyarakat dengan pemerintah sehingga mampu mengakomodasi kondisi masyarakat dan wilayah yang heterogen. Disamping itu melalui kebijakan desentralisasi ini juga diharapkan mampu menciptakan pemerintahan yang bersih dan bertanggung jawab (*good government*), meningkatkan transparansi dan akuntabilitas pemerintahan, dan peningkatan efektivitas dan efisiensi pemerintahan (Sidik, 2002). Dengan demikian desentralisasi merupakan alat untuk mencapai salah satu tujuan bernegara, terutama memberikan pelayanan publik yang lebih baik dan menciptakan proses pengambilan keputusan yang lebih demokratis.

b. Landasan Hukum Desentralisasi Fiskal

Pelaksanaan pemerintahan dalam suatu negara merupakan implementasi dari amanat konstitusi yang mendasarinya. No.32 dan 33 Tahun 2004. Berdasarkan Undang-Undang tersebut penyelenggaraan fungsi pemerintahan

daerah akan terlaksana secara optimal apabila penyelenggaraan urusan pemerintahan diikuti dengan pemberian sumber-sumber penerimaan yang cukup kepada daerah, dengan mengacu pada Undang-Undang tentang perimbangan keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah, dimana besarnya disesuaikan dan diselaraskan dengan pembagian sumber keuangan yang melekat pada setiap urusan pemerintah yang diserahkan kepada daerah menjadi sumber keuangan daerah (penjelasan atas UU.No.32 Tahun 2004).

Daerah diberikan hak untuk mendapatkan sumber-sumber keuangan antara lain berupa kepastian tersedianya pendanaan dari Pemerintah sesuai dengan urusan pemerintah yang diserahkan; kewenangan memungut dan mendayagunakan pajak dan retribusi daerah dan hak untuk mendapatkan bagi hasil dari sumber-sumber daya nasional yang berada di daerah dan dana perimbangan lainnya; hak untuk mengelola kekayaan daerah dan mendapatkan sumber-sumber pendapatan lain yang sah serta sumber-sumber pembiayaan. Dengan pengaturan tersebut, pada prinsipnya Pemerintah menganut prinsip : uang mengikuti fungsi (*money follow function*).

2.1.2. Kinerja Pemerintah Kabupaten/Kota

a. Konsep Kinerja

Kinerja adalah kemampuan kerja yang ditunjukkan dengan hasil kerja. Hawkins,1979 mengemukakan pengertian kinerja sebagai berikut: "*Performance is: (1) the process or manner of performing, (2) a notable action or achievement, (3) the performing of a play or other entertainment*". Sementara Bernardin dan Russel (1993) mendefinisikan kinerja (performance) sebagai: "*... as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period*" (...adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu). Dari pengertian tersebut dapat dikatakan bahwa pencapaian kinerja yang tinggi merupakan suatu prestasi bagi setiap organisasi dan bagian (unit) organisasi yang oleh karenanya setiap organisasi dituntut untuk dapat selalu meningkatkan

kinerjanya. Semakin tinggi kinerja organisasi, semakin tinggi tingkat pencapaian tujuan organisasi.

b. Kinerja Organisasi Pemerintah

Mengacu pada definisi dan pemahaman konsep kinerja sebagaimana dipaparkan di atas, maka tujuan atau perencanaan organisasi merupakan aspek utama dalam langkah-langkah mencapai kinerja organisasi. Kinerja yang pada umumnya menggambarkan prestasi organisasi dalam mencapai tujuan-tujuannya sangat dipengaruhi oleh jenis dan karakteristik organisasi serta lingkungan dimana ia berada. Bagi organisasi pemerintah tentunya sedikit banyak memiliki lingkungan khusus yang berbeda dengan organisasi privat. Sesuai dengan karakteristiknya, organisasi pemerintah merumuskan pernyataan visi dan misi untuk lebih mengutamakan kepentingan publik (*customer orientation*) melalui pemberian pelayanan dan pelaksanaan program-program pembangunan di semua aspek kehidupan masyarakat dengan tanpa menciptakan tingkat kesenjangan sosial – ekonomi yang makin tinggi.

Sebagai konsekuensi logis dari pengutamaan visi dan misi tersebut, organisasi pemerintah dituntut untuk selalu mengadaptasikan dirinya di tengah-tengah lingkungan yang semakin dinamis, kompetitif dalam arus globalisasi. Tantangan tidak saja berasal dari luar organisasi tetapi juga dari dalam organisasi sendiri, seperti kualitas sumberdaya aparatur yang masih rendah, budaya kerja dan sistem nilai yang masih mendorong terjadinya KKN, serta keterbatasan anggaran, dan lain sebagainya. Adapun tantangan yang berasal dari luar organisasi pada umumnya lebih pesat berkembang dan tingkat kompleksitasnya lebih tinggi, seperti tingginya tuntutan *customer* (dalam hal ini masyarakat pengguna jasa), perkembangan teknologi yang sangat pesat, serta masuknya sistem pasar bebas yang tidak dapat dihindari.

c. Pengukuran Kinerja Organisasi Pemerintah

Pengukuran atau penilaian kinerja merupakan bagian dari proses manajemen kinerja secara keseluruhan. Menurut Siegel dan Marconi (1989) dalam Tangkilisan (2003) penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik

efektivitas operasional suatu organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengukuran kinerja ini sangat penting bagi peningkatan atau kemajuan suatu organisasi dan termasuk di dalamnya adalah seluruh karyawannya untuk menghasilkan capaian yang lebih baik lagi. Menurut Gazpersz. (2003), dalam manajemen modern, pengukuran terhadap fakta-fakta akan menghasilkan data, yang kemudian apabila data itu dianalisis secara tepat akan memberikan informasi yang akurat, selanjutnya informasi itu akan berguna bagi peningkatan pengetahuan para manajer dalam pengambilan keputusan atau tindakan manajemen untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Sedangkan Hansen dan Mowen, (1995), dalam Tangkilisan, (2003) membedakan pengukuran kinerja secara tradisional dan kontemporer. Pengukuran kinerja tradisional dilakukan dengan membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang dianggarkan ataupun dengan biaya standar sesuai dengan karakteristik pertanggungjawabannya. Ukuran yang digunakan adalah *return on investment* (ROI), laba residu (*residual income*), dan nilai tambah ekonomis (*economic value added*). Sedangkan pengukuran kinerja kontemporer adalah pengukuran yang menggunakan aktivitas sebagai pondasinya. Pendekatan ini memandang bahwa ukuran kinerja yang didasarkan pada aspek finansial saja tidak sepenuhnya mencerminkan kinerja sesungguhnya. Ukuran kinerja, dalam hal ini, didesain untuk menilai seberapa baik aktivitas dilakukan dan dapat mengidentifikasi apakah telah dilakukan perbaikan yang berkesinambungan.

Sedangkan ukuran *kinerja* sesuai dengan pola yang telah dirancang oleh Lembaga Administrasi Negara (LAN) terutama memusatkan perhatian pada hal-hal yang strategis saja, yaitu antara lain: (1) pertumbuhan ekonomi; (2) laju inflasi; (3) pertumbuhan pendapatan daerah (Kompas, 17 April 2003). Selain ukuran kinerja pemerintah yang bersifat kuantitatif (finansial) tersebut, perlu pula dinilai tingkat kinerja yang bersifat kualitatif (non finansial) sehubungan dengan penerapan prinsip-prinsip *good governance*.

2.1.3. Pengukuran Kinerja Pemerintah Kabupaten/Kota dengan *Balanced Scorecard*

a. Konsep *Balanced Scorecard*

Dalam manajemen strategi seringkali dijumpai kesulitan dalam mengaplikasikan antara teori dan praktek. Hal ini menurut Davis (2004), disebabkan oleh konsepnya yang terlalu dinamis dimana *mainstream* dari strategi belum mengaplikasikan kenyataan di lapangan, dan strategi seringkali fokus pada variabel yang kelihatannya “objektif”, padahal sebenarnya kurang bisa diterima. *Balance Scorecard* merupakan sekelompok tolok ukur kinerja yang terintegrasi dan berasal dari strategi dalam mendukung suatu organisasi. Suatu strategi pada dasarnya merupakan suatu teori tentang bagaimana mencapai tujuan organisasi. Dalam pendekatan *Balanced Scorecard*, manajemen puncak menjabarkan strateginya ke dalam tolok ukur kinerja sehingga bawahannya memahami dan dapat melaksanakan sesuatu untuk mencapai strategi tersebut.

Menurut Lee dan Ko (2000), ada dua tahapan pokok dalam mengembangkan sistem manajemen strategik, yaitu: 1) memadukan analisis SWOT dengan *Balanced Scorecard*, dan 2) menggunakan metodologi QFD (*Quality Function Deployment*) dengan *Balanced Scorecard*. Namun memadukan analisis SWOT dengan *Balanced Scorecard* sesuai dengan pendapat Kaplan dan Norton (1996a), bahwa *Balanced Scorecard* menerjemahkan misi dan strategi organisasi kedalam pengukuran kinerja dan menyediakan kerangka untuk pengukuran sistem manajemen strategik. Menurut Hansen dan Mowen (2000), *Balanced Scorecard* adalah sebuah sistem akuntansi yang memiliki tujuan dan pengukuran berdasarkan empat perspektif yang berbeda, yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (infrastruktur).

Kaplan dan Norton (1992) menyebutkan *balanced scorecard* sebagai pelacak elemen utama dari strategi sebuah perusahaan melalui peningkatan dan kemitraan berkelanjutan dari kerjasama kelompok dalam skala global. *Balanced Scorecard* selain memasukkan ukuran finansial yang memberitahukan hasil dari tindakan yang telah diambil, juga dilengkapi dengan ukuran operasional tentang kepuasan konsumen, proses internal dan aktivitas perbaikan serta inovasi organisasi. Dengan *Balanced Scorecard* di sistem manajemennya, sebuah organisasi dapat memonitor

hasil jangka pendek dari tiga perspektif tambahan, yaitu konsumen, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan untuk mengevaluasi strategi dalam hal kinerja organisasi. Simmons (2000) dalam bukunya *Performance Measurement of Control System for Implementing Strategy*, menerangkan bahwa *Balanced Scorecard* adalah perpaduan dari tujuan perusahaan yang terjalin untuk memperoleh hasil dengan didasarkan pada kapabilitas dan inovasi, dengan aset fisik yang tidak dapat dihitung. Sedangkan Nurkholis (2001), menyebutkan *Balanced Scorecard* sebagai suatu alat manajemen yang menerjemahkan visi, misi dan strategi organisasi ke dalam satu set pengukuran kinerja komprehensif untuk menghasilkan kerangka pengukuran kinerja organisasi melalui perspektif finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Jika *Balanced Scorecard* diimplementasikan untuk organisasi publik, banyak kendala yang harus diperhatikan. Menurut Moore (2003), terdapat kesulitan untuk menggunakan *Balanced Scorecard* dalam organisasi publik yang non-profit: 1) dalam organisasi publik pengukuran yang utama adalah pada kriteria non finansial; 2) fokus dari perhatian dalam organisasi publik adalah bukan pada pelanggan atau klien yang memperoleh manfaat dari kegiatan organisasi, tetapi pihak ketiga dan legitimasi anggota dewan; 3) fokus dari organisasi publik yang hendak dibangun adalah manfaat sosial dari hasil kegiatan organisasi.

Dari definisi di atas, *Balanced Scorecard* dapat dimulai dari visi dan strategi organisasi, dimana berbagai faktor kesuksesan yang penting didefinisikan. Ukuran-ukuran kinerja dibangun sebagai alat bantu untuk menetapkan target dan mengukur kinerja dalam area kritis tujuan-tujuan strategis. Sebagai konsekuensi dari perbedaan antara sistem manajemen tradisional dan sistem manajemen strategis *Balanced Scorecard*, pelaporan pada sistem manajemen tradisional semata-mata digunakan sebagai alat pengendalian, sedangkan pelaporan pada sistem manajemen strategis *Balanced Scorecard* digunakan sebagai alat strategis.

Perbedaan kedua sistem manajemen ini dapat dilihat pada Tabel 2.1

Tabel 2.1
Perbedaan antara Manajemen Tradisional dan Manajemen *Balanced Scorecard*

Manajemen Tradisional	Manajemen <i>Balanced Scorecard</i>
1) Pengendalian melalui anggaran	1) Umpan-balik dan pembelajaran
2) Berfokus pada fungsi-fungsi dalam organisasi	2) Berfokus pada tim fungsional silang
3) Mengabaikan pengukuran kinerja atau pengukuran kinerja dilakukan secara terpisah	3) Pengukuran kinerja terintegrasi yang dilakukan berdasarkan hubungan sebab-akibat
4) Informasi fungsional tunggal	4) Informasi fungsional silang dan disebarluaskan ke seluruh fungsi dalam organisasi

Sumber: Gaspersz (2003) hal 11.

Dari definisi yang sudah dikemukakan oleh Horgren, Sundem dan Stratton (1999), Simmons (2000), Hansen dan Mowen (2000), Garrison dan Noreen (2000), Morse, Davis (2000), dan Gasperz (2003) serta yang lainnya dapat disimpulkan bahwa *Balanced Scorecard* adalah sistem untuk mengukur suatu manajemen organisasi yang didasarkan pada empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan (dalam hal ini adalah masyarakat), perspektif proses internal, dan perspektif pembelajaran.

Konsep *Balanced Scorecard* sangat penting untuk dibangun secara akurat dengan alasan: 1) menggambarkan visi masa depan untuk seluruh organisasi. Jika visi ini salah, maka berarti tidak mungkin telah ada upaya yang dijalankan secara baik; 2) menciptakan pemahaman yang menyeluruh. Mampu menciptakan model yang baik sesuai dengan strategi yang memungkinkan staf mengetahui cara memberikan kontribusi pada keberhasilan organisasi; 3) fokus pada perubahan usaha yang harus dilakukan. Jika indikator-indikator utama yang benar dapat teridentifikasi, maka investasi dan inisiatif yang ada akan membawa tercapainya tujuan jangka panjang yang diinginkan; 4) menyebabkan terorganisasinya proses pembelajaran di tingkat eksekutif.

b. Perspektif *Balanced Scorecard* dalam Organisasi Pemerintah

Balanced Scorecard (BSC) dapat dipergunakan dalam organisasi pemerintahan. Karena dengan BSC pimpinan pemerintahan dapat mengetahui apa harapan rakyat dan apa kebutuhan pegawai pemerintah untuk memenuhi harapan rakyat itu. Menurut Sidik (2002), ada beberapa keuntungan bagi pemerintahan

apabila menggunakan BSC, diantaranya: (1) BSC menempatkan seluruh organisasi dalam proses pembelajaran; (2) keputusan penganggaran yang lebih rasional; (3) memfasilitasi perbaikan kinerja; (4) memperbaiki komunikasi kepada stakeholders; dan (5) memberikan data untuk acuan (benchmark).

Balanced Scorecard mempertahankan perspektif keuangan karena tolok ukur keuangan berguna dalam mengikhtisarkan konsekuensi tindakan ekonomi terukur yang telah diambil. Tolok ukur kinerja keuangan menunjukkan bagaimana strategi, implementasi dan eksekusi perusahaan memberikan kontribusi bagi perbaikan organisasi. Tujuan finansial biasanya terkait dengan pengukuran kemampuan, seperti laba operasi *Return on Capital Employed (ROCE)* dan *Economic Value Added (EVA)*. Tujuan keuangan alternatif dapat berupa pertumbuhan sasaran yang cepat atau perolehan arus kas. Perspektif keuangan menggambarkan konsekuensi tindakan ekonomi yang lain (Horgren, Sundem dan Stratton, 1999; Morse, Davis dan Hargraves, 2000). Bagi pemerintah daerah, kinerja finansial terefleksi dalam Kemandirian APBD, Efisienai pengelolaan Sumber Dana dan Efektivitas pengelolaan Sumber Dana.

Balanced Scorecard memiliki empat perspektif (Kaplan and Norton, 1996a, 1996b; Olve, *et al*, 1999; Shulver, *et al* (2000); Hansen dan Mowen, 2000; Tajoeddin. 2001) yaitu:

b.1. Perspektif Pelanggan/ Pelayanan

Dalam konteks Pemerintah daerah, tolok ukur perspektif pelanggan pada dasarnya terfokus pada bagaimana Pemerintah Daerah memperhatikan publiknya melalui pelayanan yang diberikan. Oleh karena itu indikator perspektif pelanggan dapat meliputi : kualitas pelayanan, kepuasan pelanggan, sistem pilihan publik, sistem informasi pelanggan, sistem keluhan pelanggan, jaminan mutu (Osborne dan Plastrik, 2000).

b.2. Perspektif Finansial

Balance Scorecard menggunakan tolok ukur kinerja finansial, seperti laba bersih dan *Return on Investment (ROI)*, karena tolok ukur tersebut secara umum digunakan dalam organisasi yang mencari laba. Tolok ukur keuangan

memberikan bahasa umum untuk menganalisis dan membandingkan perusahaan. Orang yang menyediakan dana untuk perusahaan, seperti lembaga keuangan dan pemegang saham sangat mengandalkan tolok ukur kinerja finansial dalam memutuskan apakah meminjamkan atau menginvestasikan dana.

Dalam manajemen pemerintahan, khususnya pemerintahan daerah, kemampuan mengelola sumber-sumber daya lokal yang terbatas merupakan suatu syarat bagi keberhasilan penyelenggaraan otonomi daerah. Pengelolaan sumber-sumber daya termasuk sumber daya finansial pada umumnya dalam bentuk upaya-upaya peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD), meningkatkan efisiensi penggunaan sumber dana, serta meningkatkan efektivitas penggunaan dana. Ketiganya menjadi penting mengingat dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah yang berarti harus melaksanakan pembangunan seringkali masih diwarnai dengan fenomena pemborosan dan pengadaan program-program yang tidak sesuai dengan permasalahan riil di daerah (Mardiasmo, 2002).

b.3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam proses bisnis internal para manajer mengidentifikasi berbagai proses penting yang harus dikuasai perusahaan dengan baik agar mampu memenuhi tujuan para pemegang saham dan segmen pelanggan sasaran. Sistem pengukuran kinerja pada perspektif ini tidak saja memusatkan perhatian pada perbaikan biaya, mutu dan ukuran berdasarkan waktu proses bisnis perusahaan tetapi juga memperhatikan tuntutan kinerja proses internal atas dasar harapan pihak eksternal. Perkembangan terbaru adalah dengan mengikutkan proses inovasi sebagai suatu komponen penting dalam perspektif ini. Dalam Organisasi Pemerintah daerah, khususnya di era otonomi dimana dituntut lebih meningkatkan pelayanan publik, maka tuntutan melakukan terobosan perubahan / inovasi-inovasi proses sangat menentukan kinerjanya. Proses bisnis internal bagi organisasi pemerintah meliputi indikator-indikator berikut : restrukturisasi, inovasi proses, deregulasi organisasional, koordinasi (Osborne dan Plastrik, 2000).

b.4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Tujuan di dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menyediakan infrastruktur untuk mencapai tujuan dari ke 3 perspektif Balance Scorecard lainnya, dan merupakan pendorong untuk mencapai hasil yang baik sekaligus mendorong perusahaan menjadi Learning Organization dan memicu pertumbuhannya. Titik sentral dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini memfokus pada kemampuan manusia. Oleh karenanya, manajer bertanggungjawab untuk mengembangkan kemampuan karyawan, mendorong atau memotivasi mereka untuk selalu bekerja dengan menjunjung tinggi prinsip disiplin kerja dalam arti luas.

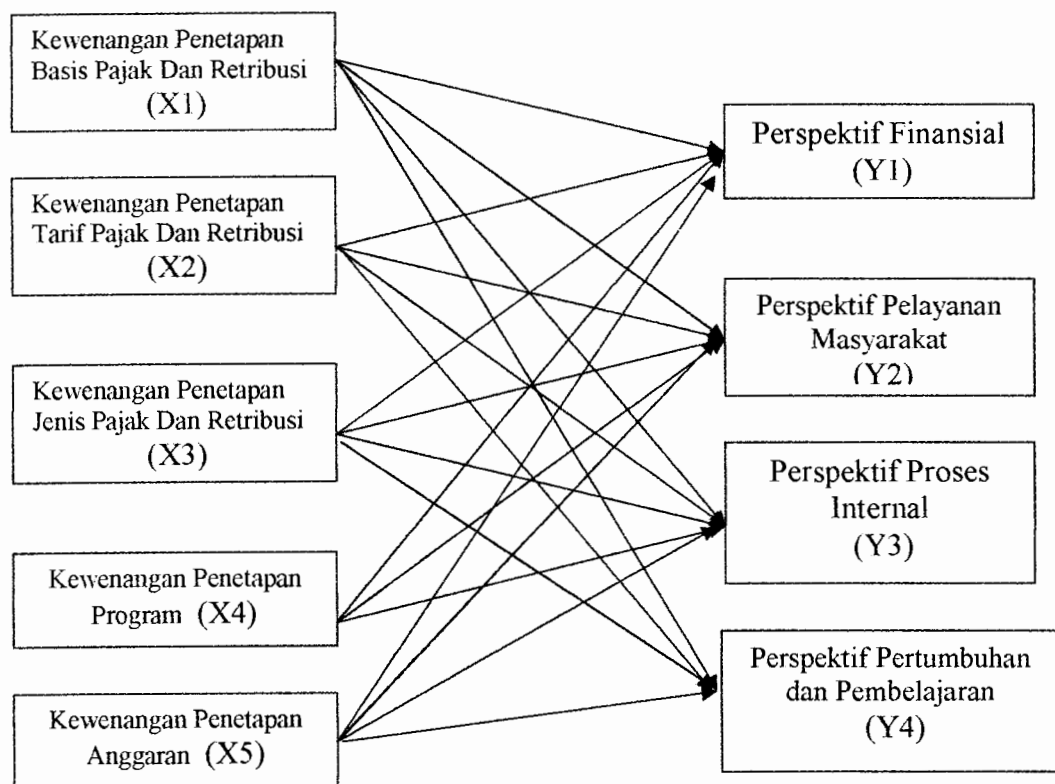
Dalam organisasi pemerintah khususnya Pemerintah Daerah, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dapat diukur melalui beberapa indikator kompetensi pegawai, disiplin pegawai dan motivasi pegawai.

2.2. Kerangka Konseptual.

Dalam penelitian ini, indikator derajat desentralisasi fiskal yang dianggap lebih relevan dan mudah dipahami adalah seberapa besar tingkat kemandirian daerah dalam mengelola sumber-sumber keuangannya, besarnya persentase DAU dan Dana bagi hasil yang diterima masing-masing Kabupaten/Kota yang penggunaannya sesuai dengan aspirasi daerah. Variabel ini diukur dengan menggunakan indikator sebagai berikut : kewenangan dalam penetapan basis pajak dan retribusi, kewenangan dalam penetapan tarif pajak dan retribusi, kewenangan dalam penetapan jenis pajak dan retribusi, kewenangan dalam penetapan program dan kewenangan dalam penetapan anggaran.. Seperti yang ditunjukkan pada gambar dibawah ini :



Gambar 2-1. Indikator Desentralisasi Fiskal



Gambar 2-2. Kerangka Konseptual

2.3. Hipotesis

Sesuai dengan latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, teori, maka hipotesis penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :
“Desentralisasi Fiskal ***Berpengaruh Langsung Signifikan*** terhadap Kinerja Pemerintah Kota Medan Dengan Pendekatan *Balance Scorecard*”

3.1 Rancangan Penelitian

Penelitian ini ingin mengetahui kinerja pemerintah daerah Kota Medan. Adapun untuk mengukur kinerja pemerintah tersebut digunakan kerangka konsep *Balanced Scorecard* sebagaimana yang telah dipaparkan pada bab sebelumnya. Dalam hal ini kinerja pemerintah daerah Kota Medan dilihat sebagai hasil atau dampak dari adanya implementasi desentralisasi fiskal yang diterapkan seiring dengan dilaksanakannya otonomi daerah.

Berdasarkan perumusan masalah yang dikemukakan, maka tujuan penelitian ini akan menjelaskan fenomena dalam bentuk hubungan antara variabel atau disebut juga sebagai penelitian eksplanatif asosiatif (Sugiyono, 2001). Hubungan antar variabel tersebut dirumuskan dalam hipotesis penelitian, yang akan diuji kebenarannya. Dalam rancangan penelitian, penentuan unit analisis merupakan elemen yang penting karena mempengaruhi proses pemilihan, pengumpulan dan analisis data (Indriantoro dan Supomo, 1999). Unit analisis dalam penelitian ini adalah tingkat organisasional yakni di tingkat pemerintah Kota Medan. Dengan demikian, maka unit data yang dianalisis merupakan penjumlahan dari seluruh data individual atau data dari setiap obyek penelitian dalam organisasi pemerintah yang diteliti.

3.2 Populasi dan Sampel

Dalam penelitian ini yang merupakan populasi adalah satuan kerja perangkat daerah Pemerintah kota Medan. Karena jumlah total populasi relatif dapat dijangkau secara keseluruhan oleh peneliti, maka dalam hal ini peneliti memilih menggunakan *total sampling* (seluruh populasi dijadikan sample penelitian) (Santoso, 2000).

Di Kota Medan terdapat 22 unit Dinas tk II, 8 unit Kantor, 6 unit Badan serta terdapat 22 Kepala bagian di Kantor Walikota, termasuk didalamnya 5 Asisten Walikota. Maka dalam Penelitian ini semua instansi diatas serta masyarakat yang dilayani akan dijadikan sampel penelitian

3.3. Metode Pengumpulan Data

3.3.1. Jenis Data

Data subyek merupakan data penelitian yang dilaporkan sendiri oleh responden secara individual atau secara kelompok, dimana mereka bisa bertindak atas nama pribadi ataupun atas nama organisasi sebagai unit analisis yang diteliti. Dalam penelitian ini menggunakan data subyek yang berupa respon atau opini pegawai dan masyarakat di masing-masing Kecamatan mengenai kinerja pelayanan, kinerja pembelajaran dan pertumbuhan serta kinerja proses bisnis internal.

Adapun data dokumenter adalah data yang dapat berupa catatan, memo, laporan, notulen rapat dan lain sebagainya yang dijadikan bahan dasar untuk analisis data yang kompleks yang terjadi di masa lalu. Data sekunder dalam penelitian ini akan banyak didapat dari kebijakan desentralisasi fiskal dan data tentang kinerja finansial pemerintah daerah.

3.3.2. Sumber Data

Sumber data primer dalam penelitian ini adalah berupa opini subyek yang dikumpulkan secara individual dari responden yang terdiri dari pegawai dan masyarakat pengguna layanan di pemerintah Kota Medan yang diteliti. Sedangkan sumber data sekunder dalam penelitian ini adalah berupa laporan kinerja finansial dari Kota Medan yang diteliti.

3.3.3. Prosedur pengumpulan data

Pengumpulan data dilakukan untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan dalam rangka mencapai tujuan penelitian. Adapun pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan beberapa pendekatan, yakni: 1) Kuesioner, 2) Kajian Literatur (Indriantono dan Supomo, 1999)

Kuesioner

Metode ini digunakan dalam rangka mengumpulkan data-data primer yakni data yang langsung dicari sendiri oleh peneliti pada saat penelitian di lapangan (Indriantono dan Supomo, 1999, 1999). Adapun untuk mendapatkan data primer ini peneliti mengajukan kuesioner kepada responden mengenai berbagai variabel penelitian ini.

Dokumentasi

Metode dokumentasi digunakan untuk memperoleh data dan informasi pendukung yang merupakan data sekunder, yakni data-data yang tidak dikumpulkan sendiri oleh peneliti secara langsung di lapangan melainkan sudah ada dan didokumentasikan oleh pihak lain (Indriantono dan Supomo, 1999). Data yang dikumpulkan melalui teknik dokumentasi ini meliputi data-data tentang kinerja financial (PAD, PDRB, dll), dan pelaksanaan desentralisasi fiskal (DAU, Dana bagi hasil, dll).

3.4. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Variabel dalam penelitian ini adalah Kewenangan Penetapan Basis Pajak (X.1), Kewenangan Penetapan Tarif Pajak (X.2), Kewenangan Penetapan Jenis Pajak (X.3), Kewenangan Penetapan Program Dan Kegiatan (X.4), Dan Kewenangan Penetapan Anggaran Program Dan Kegiatan (X.5), dan Kinerja pelayanan (Y.1), Kinerja finansial (Y.2), Kinerja proses internal (Y3), Kinerja pembelajaran dan pertumbuhan (Y.4). Adapun untuk lebih mengoperasionalkan masing-masing variabel penelitian maka disusun indikator-indikator sebagai berikut:

- 1) Variabel Desentralisasi fiskal (X) adalah pelimpahan kewenangan kepada daerah untuk menggali dan menggunakan sendiri sumber-sumber penerimaan daerah sesuai dengan potensinya masing-masing. Variabel ini diukur dengan menggunakan indikator sbb: kewenangan dalam penetapan basis pajak (X.1), kewenangan dalam penetapan tarif pajak dan retribusi (X2), kewenangan dalam penetapan jenis pajak dan retribusi (X3), kewenangan dalam penetapan program (X4), dan kewenangan dalam penetapan anggaran program (X5).

- 2) Kinerja finansial (Y.1) adalah kinerja pemerintah daerah dilihat dari kemampuannya mengelola dan meningkatkan sumber-sumber keuangan daerah. Variabel ini diukur dengan indikator sbb: tingkat kemandirian APBD, efisiensi anggaran, dan efektivitas anggaran
- 3) Kinerja pelayanan (Y.2) adalah kinerja pemerintah daerah dilihat dari aspek pelayanan kepada masyarakat yang diukur dari indikator sbb: kualitas pelayanan, kepuasan pengguna layanan, sistem pilihan publik, sistem informasi pelanggan, sistem keluhan pelanggan, dan jaminan mutu.
- 4) Kinerja proses bisnis internal (Y.3) adalah kemampuan pemerintah daerah dalam mengidentifikasi dan melakukan perbaikan terhadap sistem organisasi internal. Variabel ini diukur dengan indikator sebagai berikut: restrukturisasi, inovasi proses, koordinasi, dan deregulasi organisasional.
- 5) Kinerja pembelajaran dan pertumbuhan (Y.4) adalah kemampuan organisasi pemerintah daerah untuk meningkatkan kualitas sumberdaya manusianya. Variabel ini diukur dari indikator sebagai berikut: kompetensi pegawai, disiplin pegawai, motivasi pegawai.

Tabel 3.1
Definisi Operasional Variabel

Variabel	Variabel	Definisi Operasional	Parameter
Independen	Desentralisasi Fiskal:		
	1. Kewenangan Dalam Penetapan Basis Pajak (X1)	1. Kemampuan Pemda dalam menetapkan basis-basis sumberdaya yang memungkinkan munculnya pendapatan Pajak.	Ordinal
	2. Kewenangan Dalam Penetapan Tarif Pajak (X2)	2. Kemampuan Pemda untuk dapat menetapkan besarnya tarif pajak sebagai pendapatan daerah	Ordinal
	3. Kewenangan Dalam Penetapan Jenis Pajak (X3)	3. Kemampuan Pemda untuk dapat mengatur dan menetapkan jenis-jenis pajak daerah.	Ordinal
	4. Kewenangan Dalam Penetapan Program (X4)	4. Kemampuan Pemda dalam menetapkan program-program pembangunan daerah	Ordinal
5. Kewenangan Dalam Penetapan Anggaran (X5)	5. Kemampuan Pemda dalam menyusun dan menetapkan anggaran program daerah	Ordinal	
Dependen	Kinerja Pemerintahan:		
	1. Kinerja Financial (Y1)	1. kinerja pemerintahi daerah dilihat dari kemampuannya mengelola dan meningkatkan sumber-sumber keuangan daerah	Ordinal
	2. Kinerja Pelayanan (Y2)	2. Kinerja pemerintah daerah dilihat dari aspek pelayanan kepada masyarakat	Ordinal
	3. Kinerja Proses Bisnis Internal (Y3)	3. kemampuan pemerintah daerah dalam mengidentifikasi dan melakukan perbaikan terhadap sistem organisasi internal	Ordinal
4. Kinerja Pembelajaran dan Pertumbuhan (Y4)	4. kemampuan organisasi pemerintah daerah untuk meningkatkan kualitas sumberdaya manusianya	Ordinal	

3.5. Pengujian Kelayakan Instrumen

Pengujian kelayakan instrumen penelitian ini dilakukan dengan mengevaluasi derajat validitas dan reliabilitas instrumen. Uji validitas (ketepatan) digunakan untuk mengetahui apakah instrumen angket yang dipakai untuk penelitian cukup layak digunakan sehingga mampu menghasilkan data akurat sesuai dengan tujuan ukurnya. Uji reliabilitas (ketetapan) digunakan untuk mengetahui konsistensi keterpercayaan hasil ukur yang mengandung kecermatan pengukuran (Azwar, 1999). Langkah-langkah pengujian kelayakan instrumen penelitian ini adalah sebagai berikut:

3.5.1. Pengujian Validitas Butir

Setelah instrumen penelitian memiliki derajat validitas konstruksi yang cukup baik, maka instrumen (kuisisioner) penelitian disebarkan kepada responden

penelitian. Cara ini digunakan untuk melihat apakah instrumen memiliki derajat validitas butir/item yang cukup baik.

Pengujian validitas butir ini menggunakan pendekatan *single trial administration* yakni satu kali pengujian kepada kelompok reponden yang menjadi subjek penelitian, dan tidak menggunakan dengan pendekatan tes ulang (Azwar, 2001). Pengujian dilakukan dengan menguji validitas setiap butir pertanyaan, yakni mengkorelasikan skor item masing-masing variabel dengan skor total masing-masing variabel (Azwar, 1999; Sugiyono, 1999),

3.5.2. Pengujian Reliabilitas

Pengujian reliabilitas instrumen juga dilakukan dengan pendekatan *single trial administration* yakni satu kali pengujian kepada kelompok responden yang menjadi subjek penelitian, dan tidak menggunakan dengan pendekatan tes ulang (Azwar, 2001).

Pengujian reliabilitas instrumen menggunakan teknik *crombach's alpha* yakni menghitung validitas menggunakan varians skor tiap-tiap butir dan skor varians total.

3.6 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis multivariat yaitu suatu analisis yang berhubungan dengan metode-metode statistik yang secara bersama-sama (simultan) melakukan analisis terhadap lebih dari dua variabel pada setiap objek atau orang. (Santoso, 2002)

Berdasarkan definisi di atas teknik analisa data ini menggunakan analisis multivariat berupa model *canonical correlation*. Menurut Santoso (2002) *canonical correlation* adalah ingin mengetahui apakah ada hubungan (asosiasi) antara dua variabel atau tidak, dimana jumlah variabel independen dan variabel dependen lebih dari satu.

Dalam analisis *canonical correlation* model persamaan kanonik yang digunakan adalah sebagai berikut :

$$Y_1 + Y_2 + Y_3 + Y_4 = X_1 + X_2 + X_3 + X_4 + X_5$$

Keterangan :

- X1 = Kewenangan Dalam Penetapan Basis Pajak
- X2 = Kewenangan Penetapan Tarif Pajak
- X3 = Kewenangan Penetapan Jenis Pajak
- X4 = Kewenangan Penetapan Program Dan Kegiatan
- X5 = Kewenangan Penetapan Anggaran Program Dan Kegiatan
- Y1 = Perspektif Finansial
- Y2 = Perspektif Pelayanan
- Y3 = Bisnis Internal
- Y4 = Pertumbuhan & Pembelajaran

Pengujiannya menggunakan Software pengolah data *Statistical Package Social Science (SPSS)* versi 10.0 (Santoso, 2000).



HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian

4.1.1. Identitas Responden

Tabel 4.1 Identitas Responden

No	Jenis Data	Keterangan	Jumlah	Persentase
1	Umur/Usia	21 — 30 Tahun	32	27%
		31 — 40 Tahun	64	53%
		41 Tahun ke atas	24	20%
Jumlah			120	100%
2	Jenis Kelamin	Laki-Laki	84	70%
		Perempuan	36	30%
Jumlah			120	100%
3	Pendidikan	S1	64	53%
		Diploma	32	27%
		SMU	24	20%
Jumlah			120	100%

4.1.2. Deskripsi Variabel

Data variabel penelitian ini ditunjukkan melalui statistik deskriptif yang menggambarkan informasi karakteristik variabel dalam penelitian ini yakni Kewenangan Penetapan Basis Pajak & Retribusi (KPBP) sebagai X.1, Kewenangan Penetapan Tarif Pajak & Retribusi (KPTP) Sebagai X.2, Kewenangan Penetapan Jenis Pajak & Retribusi (KPJP) sebagai X.3, Kewenangan Penetapan Program Dan Kegiatan (KPPK) sebagai X.4, dan Kewenangan Penetapan Anggaran Program Dan Kegiatan (KPAP) sebagai X.5 serta kinerja dan Perspektif Pelanggan atau Kinerja. Pelayanan sebagai variabel Y.1, Variabel Kinerja Finansial sebagai variabel Y.2, Kinerja Proses Bisnis Internal sebagai variabel Y.3, dan Kinerja Pertumbuhan dan Pembelajaran sebagai variabel Y.4, antara lain meliputi nilai minimum, maksimum, rata-rata/mean, standar deviasi yang ditunjukkan oleh Tabel 4.2 berikut ini.

Tabel 4.2 Statistik Deskriptif Variabel

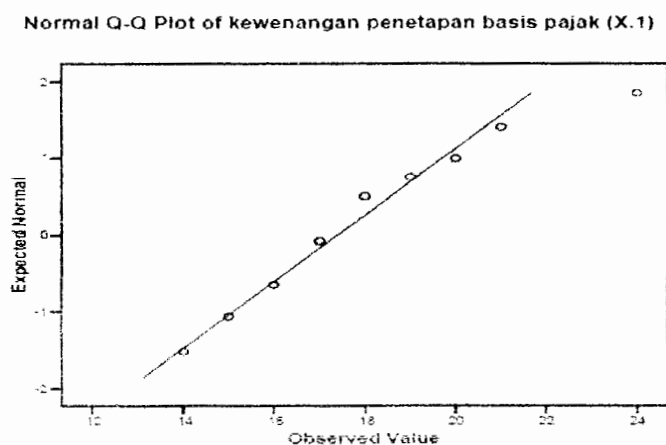
	Penetapan Basis pajak (X.1)	Peneta Pan Tariff Pajak (X.2)	Peneta Pan Jenis Pajak (X.3)	Pene Tapan Prog Ram dan Kegiatan (X.4)	Pene Tapan Angga Ran (X.5)	Pers pektif Pelay Anan (Y1)	Personal pektif Financial (Y2)	Perspe ktif Pro Ses Internal (Y3)	Personal Pektum Buhan Dan Pembe Jaran (Y4)
N Valid	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Missing	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Mean Don	3.4800	3191	35778	35083	33162	33162	34600	32754	3.3238
Minimum	46268	5680	83475	76756	46886	46886	61734	52141	45899
Maximum	2.60	2.25	233	2.00	195	195	240	217	2.36
Sum	4.80	4.25	500	5.00	415	415	490	426	4.29
	104.40	95.75	10733	108.25	9949	9949	10380	9826	99.71

Sumber: Hasil olah data SPSS 11.00

Tabel 4.2 di atas menunjukkan pengukuran variabel dan 30 orang responden dari Pegawai dan 30 responden dari Masyarakat dapat dilihat bahwa variabel penetapan basis Pajak & Retribusi (X. 1) menghasilkan nilai minimum 2,60 dan maksimum 4,80. nilai rata-rata 3,48, standar deviasi 0,4626 dan nilai total 104,40. Variabel penetapan tarif Pajak & Retribusi (X.2) menghasilkan nilai minimum 2,25 dan maksimum 4,25, nilai rata-rata 3,19, standar deviasi 0,586, dan nilai total 95,75. Variabel penetapan jenis Pajak & Retribusi (X.3) menghasilkan nilai minimum 2,33 dan maksimum 5, nilai rata-rata 3,57, standar deviasi 0,87, dan nilai total 107,33. Variabel penetapan program & kegiatan (X.4) menghasilkan nilai minimum 2 dan maksimum 5, nilai rata-rata 3,60, standar deviasi 0,767, dan nilai total 108,25. Variabel penetapan anggaran (X.5) menghasilkan nilai minimum 3 dan nilai maksimum 5, nilai rata-rata 3,95 standar deviasi 0,518, dan nilai total 118,5. Variabel Perspektif Pelayanan (Y1) menghasilkan nilai minimum 1,95 dan nilai maksimum 4,15, nilai rata-rata 3,31, standar deviasi 0,468 dan nilai total 99,49. Variabel Perspektif Finansial (Y2) nilai minimum 2,4 dan nilai maksimum 4,9, nilai rata-rata 3,46, nilai standar deviasi 0,617, dan nilai total 103,8. Variabel Proses Internal (Y3) nilai minimum 2,17 dan nilai maksimum 4,26, nilai rata-rata 3,27, nilai standar deviasi 0,521, dan nilai total 98,26. Variabel Pertumbuhan & Pembelajaran (Y4) nilai minimum 2,36 dan nilai maksimum 4,29, nilai rata-rata 3,32, nilai standar deviasi 0,459 dan nilai total 99,71.

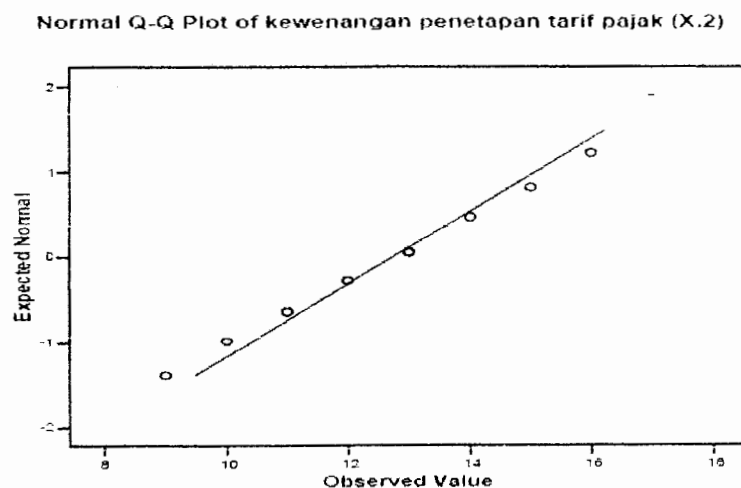
4.1.3. Pengujian Normalitas Data

Pengujian normalitas data dilakukan untuk melihat apakah dalam model kanonik variabel dependen dan independennya memiliki distribusi normal atau tidak. Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model kanonik memenuhi asumsi nonnalitas (Gujarati, 2003).



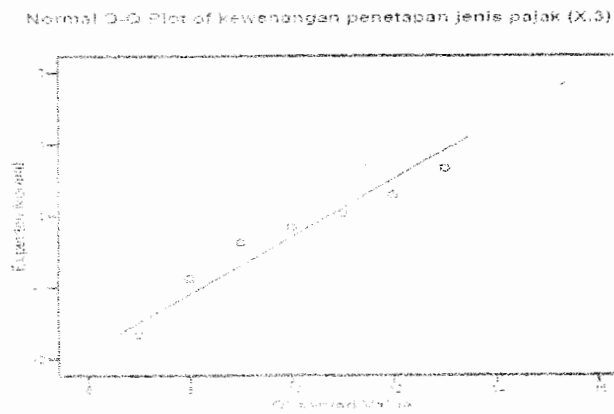
Gambar 4.1 Normalitas Data untuk Variabel (X1)

Gambar 4.1 mengindikasikan bahwa sebaran data variabel KPBP (X1) memenuhi asumsi normalitas data sesuai dengan ketentuan yang telah dikemukakan di atas.



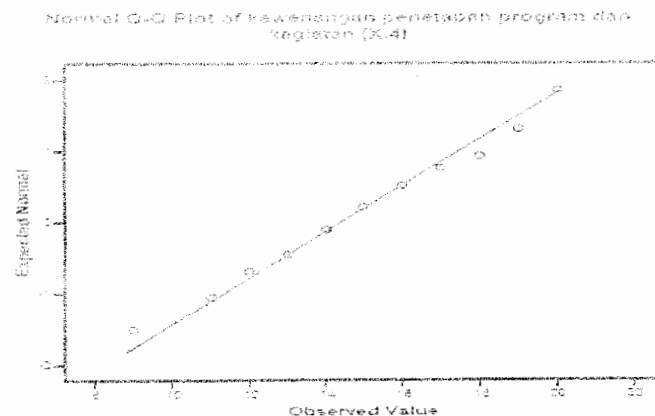
Gambar. 4.2. Normalitas Data Untuk Variabel (X2)

Gambar 4.2 mengindikasikan bahwa sebaran data variabel KPTP (X2) memenuhi asumsi normalitas data sesuai dengan ketentuan yang telah dikemukakan di atas.



Gambar 4.3 Normalitas Data untuk Variabel (X3)

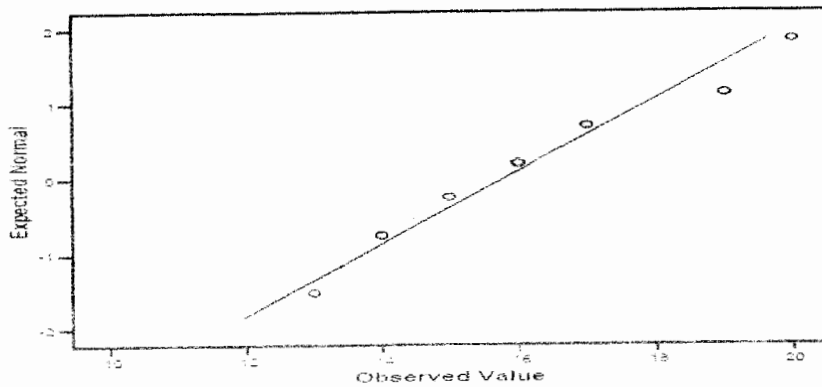
Gambar 4.3 mengindikasikan bahwa sebaran data variabel KPJP (X3) memenuhi asumsi normalitas data sesuai dengan ketentuan yang telah dikemukakan di atas.



Gambar 4.4. Normalitas Data Untuk Variabel

Gambar 4.4 mengindikasikan bahwa sebaran data variabel KPPK (X4) memenuhi asumsi normalitas data sesuai dengan ketentuan yang telah dikemukakan di atas.

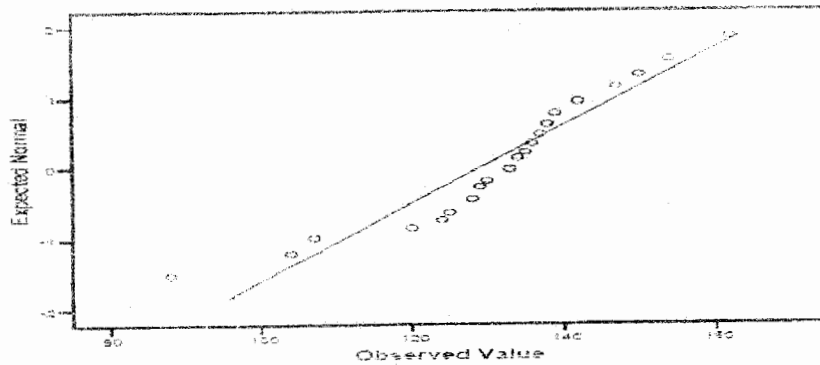
Normal Q-Q Plot of kewenangan penetapan anggaran (X.5)



Gambar 4.5 Normalitas Data untuk Variabel (X5)

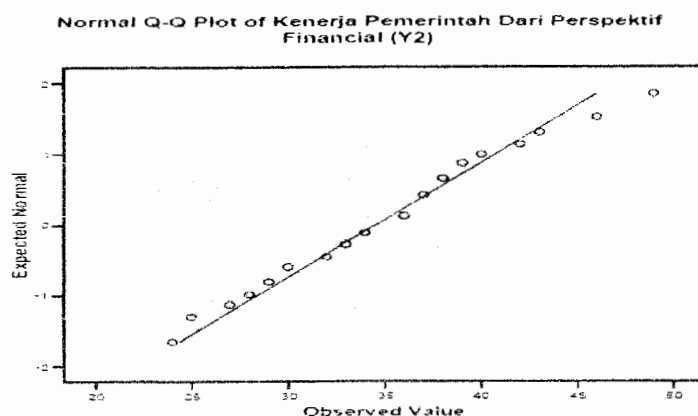
Gambar 4.5 mengindikasikan bahwa sebaran data KPAP (X5) memenuhi asumsi normalitas data sesuai dengan ketentuan yang telah dikemukakan di atas.

Normal Q-Q Plot of Kinerja Pemerintah Dari Perspektif Pelayanan (Y1)



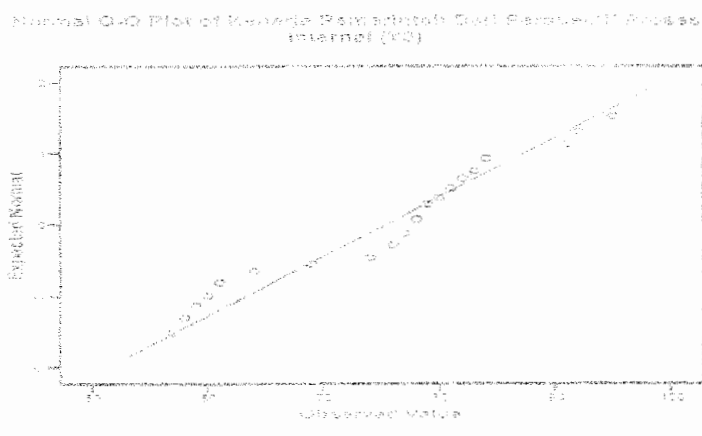
Gambar 4.6 Normalitas Data untuk Variabel (Y1)

Gambar 4.6 mengindikasikan bahwa sebaran data variabel Perspektif Pelayanan (Y1) memenuhi asumsi normalitas data sesuai dengan ketentuan yang telah dikemukakan di atas.



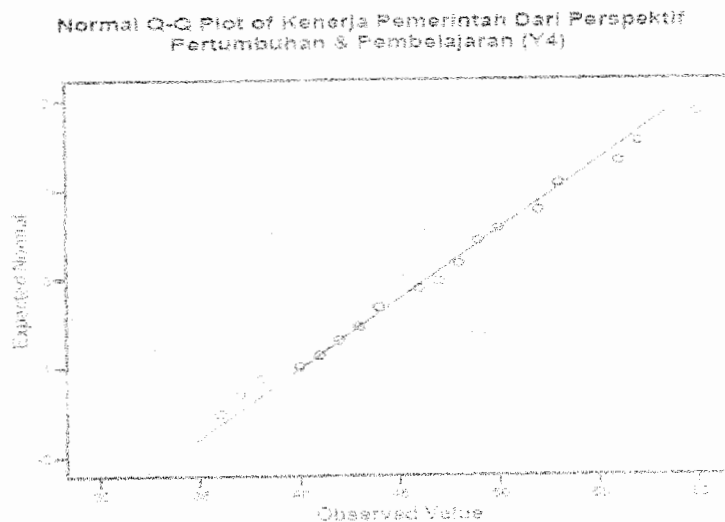
Gambar 4.7 Normalitas Data untuk Variabel (Y2)

Gambar 4.7 mengindikasikan bahwa sebaran data variabel Perspektif Financial (Y2) inemenuhi asumsi normalitas data sesuai dengan ketentuan yang telah dikemukakan di atas.



Gambar 4. 8 Normalitas Data Untuk Variabel (Y3)

Gambar 4.8 mengindikasikan bahwa sebaran data variabel Perspektif Proses Internal (Y3) memenuhi asumsi normalitas data sesuai dengan ketentuan yang telah dikemukakan di atas.



Gambar 4.9 Normalitas Data untuk Variabel (Y4)

Gambar 4.9 mengindikasikan bahwa sebaran data variabel Pertumbuhan & Pembelajaran (Y4) memenuhi asumsi normalitas data sesuai dengan ketentuan yang telah dikemukakan di atas.

Berdasarkan pengujian normalitas data dan masing-masing variabel di atas, maka dapat disimpulkan bahwa asumsi normalitas data terhadap model kanonik telah terpenuhi karena jika secara individu sebuah variabel memenuhi kriteria normalitas, maka secara keseluruhan juga akan memenuhi asumsi normalitas (Santoso, 2002).

4.1.4. Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas merupakan situasi adanya korelasi variabel-variabel bebas diantara satu dengan lainnya. Untuk mendeteksi multikolinearitas ini dilakukan dengan melihat nilai Variance Inflation Factor VIF. Menurut Hines dan Montgomery (1990, hal. 490) mengemukakan bila terjadi multikolinearitas jika nilai VIF lebih besar dan 5. Nilai VIF dan masing-masing variabel bebas dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.3 berikut ini

Dari Tabel 4.3 di atas dapat dilihat bahwa nilai VIF' dan keseluruhan variabel bebas adalah lebih kecil dan 5. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dalam model regresi penelitian ini tidak terdapat multikolinearitas.

Tabel 4.3
Uji Multikolinearitas

Model	Collinearity Tolerance	Statistics VIF
1	521	1.920
Penetapan basis Pajak & Retribusi (X.1)	451	2.217
Penetapan tariff Pajak & Retribusi (X.2)	301	3.317
Penetapan Jenis Pajak & Retribusi (X.3)	304	3.289
Penetapan Program & Kegiatan (X.4)	553	1.808
Penetapan Anggaran (X5)		

Sumber: Hasil olah data SPSS 11.00

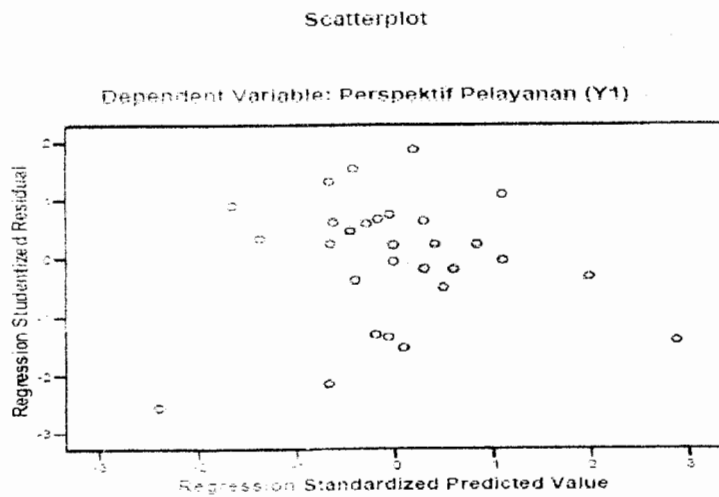
Dari Tabel 4.3. di atas dapat dilihat bahwa nilai VIF dari keseluruhan variabel bebas adalah lebih kecil dari 5. dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dalam model regresi penelitian ini tidak terdapat multikolinearitas.

4.1.5. Uji Heterokedastisitas

Suatu asumsi yang penting dan model linear klasik adalah bahwa gangguan yang muncul dalam fungsi regresi adalah homokedastik yaitu semua gangguan memiliki varians yang sama, Gujarati (1995:21)

Salah satu cara untuk mendeteksi adanya heterokedastisitas adalah dengan menggunakan *scatter plot*. Apabila *scatter plot* menunjukkan sesuatu yang membentuk pola maka dapat dikatakan terjadi heterokedastisitas. Dalam hal ini data yang akan diuji tidak mengalami heterokedastisitas yang ditunjukkan dengan *scatter plot* yang tidak memiliki pola apapun.

Pengujian regresi variabel Perspektif Pelayanan sebagai variabel Dependent maka diperoleh *scatter plot* sebagai berikut:



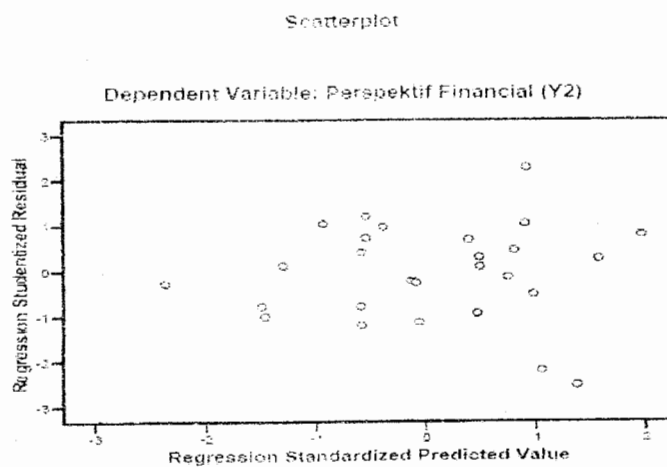
Sumber: Hasil olah data SPSS 11.00

Gambar 4.10

Uji Heterokastisitas Perspektif Pelayanan (Y1) Sebagai Variabel Dependen

Dari gambar di atas dapat dilihat bahwa *scatter plot* tidak membentuk pola tertentu maka dapat dikatakan terjadi homokedastisitas dan terbebas dari asumsi heterokedastisitas

Pengujian regresi variabel Perspektif Finansial (Y2) sebagai variabel Dependent maka diperoleh *scatter plot* sebagai berikut:



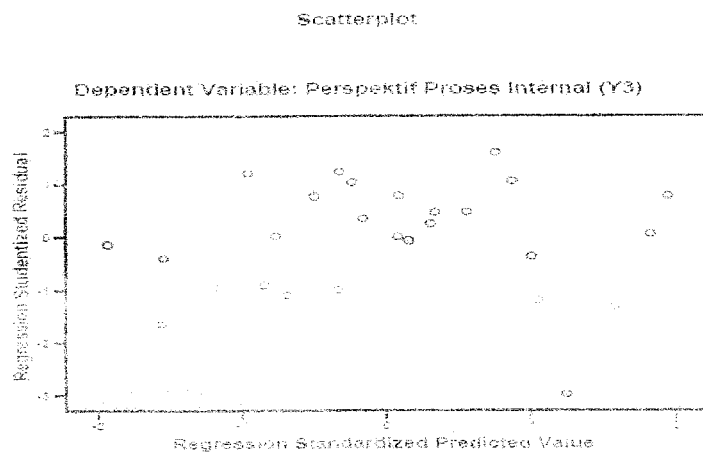
Sumber: Hasil olah data SPSS 11.00

Gambar 4.11

Uji Heterokastisitas Perspektif Finansial (Y2) Sebagai Variabel Dependent

Dari gambar di atas dapat dilihat bahwa *scatter plot* tidak membentuk pola tertentu maka dapat dikatakan terjadi homokedastisitas dan terbebas dari asumsi heterokedastisitas

Pengujian regresi variabel Perspektif Proses Internal (Y3) sebagai variabel Dependen maka diperoleh scatter plot sebagai berikut:



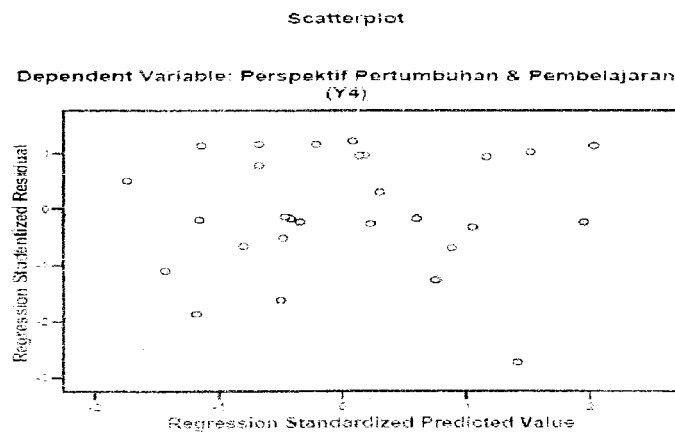
Sumber: Hasil olah data SPSS 11.00

Gambar 4.12

Uji Heterokedastisitas Perspektif Proses Internal (Y3) Sebagai Variabel Dependent

Dari gambar di atas dapat dilihat bahwa *scatter plot* tidak membentuk pola tertentu maka dapat dikatakan terjadi homokedastisitas dan terbebas dan asumsi heterokedastisitas.

Pengujian regresi variabel Perspektif Pertumbuhan & Pembelajaran (Y4) sebagai variabel Dependen maka diperoleh scatter plot sebagai berikut:



Sumber: Hasil olah data SPSS 11.00

Gambar 4.13

Uji Heterokedastisitas Pertumbuhan & Pembelajaran (Y4) Sebagai Variabel Dependent

Dari gambar di atas dapat dilihat bahwa *scatter plot* tidak membentuk pola tertentu maka dapat dikatakan terjadi homokedastisitas dan terbebas vdari asumsi heterokedastisitas.

4.1.6. Uji Autokorelasi

Autokorelasi dapat diartikan sebagai korelasi yang dapat terjadi antara anggota dan serangkaian observasi yang berderetan waktu atau korelasi antara tempat yang berdekatan, gujarati (1995: 201). Pendeteksian autokorelasi pada kasus ini digunakan uji *Durbin Watson (DW)*. Jika nilai *DW* mendekati 2 maka dapat dikatakan tidak terjadi autokorelasi.

Dari hasil regresi yang dilakukan dengan menggunakan program SPSS diperoleh hasil untuk regresi variabel Perpektif Pelayanan sebagai variabel dependent diperoleh nilai *DW* sebesar 1,92, maka dapat dikatakan bahwa tidak terjadi autokorelasi. Untuk regresi variabel Perpektif Financial sebagai variabel Dependent diperoleh nilai *DW* sebesar 1.94, maka dapat dikatakan bahwa tidak terjadi korelasi. Untuk regresi variabel Perspektif Proses Internal sebagai variabel Dependent diperoleh nilai *DW* sebesar 1.83, maka dapat dikatakan bahwa tidak terdapat autokorelasi. Untuk regresi variabel Perspektif Pertuinbuan & Pembelajaran sebagai variabel Dependent diperoleh nilai *DW* sebesar 2,12, maka dapat dikatakan bahwa tidak terdapat autokorelasi.

4.1.7. Pengujian Hipotesis Parsial

a. Perspektif Pelayanau Sebagai Variabel Dependet

Berdasarkan hasil pengujian asumsi klasik tersebut maka dapat dikatakan bahwa model analisis berganda tersebut sudah memenuhi sebuah asumsi klasik OLS (*Ordinary Least Square*). Dengan menggunakan bantuan program SPSS sebagai alat bantuan dalam analisis diperoleh hasil yang dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.4.
Koefisien Perspektif Pelayanan Sebagai Variabel Dependen

Model		Unstandarzed Coefficients			
		B	Std Error	t	Sig
1	(Constant)	130.713	33.329	3.922	.001
	Penetapan basis Pajak & Retribusi (X.1)	-2.085	2.079	-1006	.324
	Penetapan tariff Pajak & Retribusi (X.2)	-.230	2.198	-.105	.917
	Penetapan Jenis Pajak & Retribusi (X.3)	-.234	2.517	-.093	.927
	Penetapan Program & Kegiatan (X.4)	-1.517	2.044	-.742	.465
	Penetapan Anggaran (X5)	3.568	2.243	1.591	.125

Sumber: Hasil olah data SPSS 11.00

Dari tabel 4.4. di atas dapat dilihat bahwa semua variabel tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap persektif pelayanan, hal ini dapat dilihat dimana t-sig dari semua variabel ternyata lebih dari besar dari 5%

b. Variabel Perspektif Finansial Sebagai Variabel Dependen

Berdasarkan hasil regresi yang dilakukan dengan perkspektif finansial sebagai variabel Dependent diperoleh koefisien regresi seperti diperoleh koefisien regresi seperti yang ditunjukkan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.5
Koefisien Regresi Variabel Perspektif Financial Sebagai Variabel Depender

Model		Unstandarzed Coefficients			
		B	Std Error	t	Sig
1	(Constant)	3.874	9.297	-.417	.681
	Penetapan basis Pajak & Retribusi(X.1)	-.175	-.578	-.303	.765
	Penetapan tariff Pajak & Retribusi (X.2)	1.185	-.613	1.933	.065
	Penetapan Jenis Pajak & Retribusi(X.3)	1.513	-.702	2.156	.041
	Penetapan Program & Kegiatan (X.4)	.476	-.570	-.835	.412
	Penetapan Anggaran (X5)	1.388	-.626	2.218	.036

Sumber: Hasil olah data SPSS 11.00

Dari tabel 4.5 di atas dapat dilihat bahwa hanya variabel Penetapan Jenis Pajak & Retribusi dan variabel Penetapan Anggaran yang memiliki pengaruh signifikan terhadap perspektif finansial. Hal ini dapat dilihat dari nilai t untuk variabel Penetapan jenis Pajak & Retribusi sebesar -2.156 dengan nilai probabilitas sebesar 0.041 lebih kecil dan taraf signifikansi 5% dan nilai t untuk vanabel Penetapan Auggaran sebesar 2.218 dengan nilai probabilitas 0.036 lebih kecil dan 5%. Sedangkan Penetapan Basis Pajak & Retribusi, Penetapan Tarif Pajak & Retribusi dan variabel Penetapan Program

& Kegiatan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Perspektif Finansial. Hal ini dapat dilihat dari nilai t Penetapan Basis Pajak & Retribusi sebesar 0,303 dengan nilai probabilitas 0.765 lebih besar dan taraf signifikansi 5% dan nilai t Penetapan Tarif Pajak & Retribusi sebesar 1.933 dengan nilai probabilitas 0.065 lebih besar dan taraf signifikansi 5%. Sedangkan untuk variabel Penetapan Program & Kegiatan mempunyai nilai t sebesar 0.835 dengan nilai probabilitas sebesar 0.412 yang lebih besar dan taraf signifikansi 5%.

c. Perspektif Proses Internal Sebagai Variabel Dependent

Berdasarkan regresi yang dilakukan dengan Proses Internal sebagai variabel Dependent, maka diperoleh koefisien regresi seperti yang ditunjukkan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.6
Koefisien Regresi Variabel Perspektif Proses Internal Sebagai Variabel Dependent

Model	Unstandarzed Coefficients			
	B	Std Error	t	Sig
1 (Constant)	25.913	16.885	1.535	
Penetapan basis Pajak & Retribusi (X.1)	.624	1.050	.594	138
Penetapan tarif Pajak & Retribusi (X.2)	2.143	1.113	1.925	558
Penetapan Jenis Pajak & Retribusi (X.3)	-3.887	1.275	-3.049	066
Penetapan Program & Kegiatan (X.4)	2.634	1.035	2.544	006
Penetapan Anggaran (X5)	-944	1.136	831	414

Sumber: Hasil olah data SPSS 11.00

Dari tabel 4.6 di atas dapat dilihat bahwa hanya variabel Penetapan Jenis Pajak & Retribusi dan variabel Penetapan Program & Kegiatan yang memiliki pengaruh signifikan terhadap Perspektif Proses Internal. Hal ini dapat dilihat dari nilai t untuk variabel Penetapan Jenis Pajak & Retribusi sebesar 1,275 dengan nilai probabilitas sebesar 0.006 lebih kecil dan taraf signifikansi 5% dan nilai t untuk variabel Penetapan Program & Kegiatan sebesar 2,544 dengan nilai probabilitas 0.018 lebih kecil dan 5%. Sedangkan Penetapan Basis Pajak & Retribusi, Penetapan Tarif Pajak & Retribusi dan variabel Anggaran tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Perspektif Proses Internal. Hal ini dapat dilihat dari nilai t Penetapan Basis Pajak & Retribusi sebesar 0,594 dengan nilai probabilitas 0.588 lebih besar dan taraf signifikansi 5% dan nilai t

Penetapan Tarif Pajak & Retribusi sebesar 1,925 dengan nilai probabilitas 0.066 lebih besar dan taraf signifikansi 5%. Sedangkan untuk variabel Penetapan Anggaran mempunyai nilai t sebesar 0.83 1 dengan nilai probabilitas sebesar 0.414 yang lebih besar dan tarafsiguifikasi 5%

d. Perspektif Pertumbuhan & Pembelajaran Sebagai Variabel Dependent

Berdasarkan regresi yang dilakukan dengan Perspektif Pertumbuhan & Pembelajaran Sebagai Variabel Dependent, maka diperoleh koefisien regresi seperti yang ditunjukkan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.7

Koefisien Regresi Perspektif Pertumbuhan & Pembelajaran Sebagai Variabel Dependent

Model		Unstandardized Coefficients			
		B	Std Error	t	Sig
1	(Constant)	26.364	10.020	2.629	.015
	Penetapan basis Pajak & Retribusi (X.1)	-305	.623	-490	.628
	Penetapan tarif Pajak & Retribusi (X.2)	1.680	.661	2.544	.018
	Penetapan Jenis Pajak & Retribusi (X.3)	-1.830	.757	-2.418	.024
	Penetapan Program & Kegiatan (X.4)	1.175	.614	1.912	.068
	Penetapan Anggaran (X5)	426	.674	.632	.534

Sumber: Hasil olah data SPSS 11.00

Dari tabel 4.7 di atas dapat dilihat bahwa hanya variabel Penetapan Jenis Pajak & Retribusi dan variabel Penetapan Tarif Pajak & Retribusi yang memiliki pengaruh signifikan terhadap Perspektif Pertumbuhan & Pembelajaran. Hal ini dapat dilihat dari nilai t untuk variabel Penetapan Jenis Pajak & Retribusi sebesar -2,418 dengan nilai probabilitas sebesar 0.024 lebih kecil dan taraf signifikansi 5% dan nilai t untuk variabel Penetapan Tarif Pajak & Retribusi sebesar 2,544 dengan nilai probabilitas 0.018 lebih kecil dan 5%. Sedangkan Penetapan Basis Pajak & Retribusi, Penetapan Program & Kegiatan dan variabel Anggaran tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Perspektif Pertumbuhan & Pembelajaran. Hal ini dapat dilihat dari nilai t Penetapan Basis Pajak & Retribusi sebesar -0,490 dengan nilai probabilitas 0.628 lebih besar dan taraf signifikansi 5% dan nilai t Penetapan Program & Kegiatan sebesar 1,912 dengan nilai probabilitas 0.068 lebih besar dan taraf signifikansi 5%. Sedangkan untuk variabel

Penetapan Anggaran mempunyai nilai t sebesar 0.632 dengan nilai probabilitas sebesar 0.534 yang lebih besar dan taraf signifikansi 5%.

4.1.8. Pengujian Hipotesis Simultan

a. Perspektif Pelayanan Sebagai Variabel Dependent

Pengujian hipotesis simultan untuk menguji apakah secara bersama-sama Penetapan Basis Pajak & Retribusi (X1), Penetapan Tarif Pajak & Retribusi (X.2), Penetapan Jenis Pajak & Retribusi (X.3), Penetapan Program & Kegiatan (X.4), Penetapan Anggaran (X.5) berpengaruh secara signifikan terhadap Perspektif Pelayanan, dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.8

Pengujian Hipotesis Simultan Perspektif Pelayanan Sebagai Variabel Dependen

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig
1	Regresion	1362.494	5	272.499	785	57
	Residual	8334.173	24	347.257		
	Total	9696.667	29			

a. Predictors: (Constant), penetapan anggaran (X.5), penetapan tarif pajak (X.2), penetapan basis pak (X1), penetapan program&kegiatan (X4), penetapan jenis pajak (X.3)

b. Dependen Variable: Perspektif Pelayanan (Y1)

Sumber: Hasil olah data SPSS 11.00

Dari tabel 4.8 di atas dapat dilihat nilai F sebesar 0,785 dengan nilai probabilitas sebesar 0.571 lebih besar dan taraf signifikasi 5%. Maka dapat dikatakan bahwa Penetapari Basis Pajak & Retribusi , Penetapan Tarif Pajak & Retribusi, Penetapan Jenis Pajak & Retribusi, Penetapan Program & Kegiatan, Penetapan Anggaran secara keseluruhan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Pelayanan Pemerintah kota Medan .

b. Perspektif Financial Sebagai Variabel Dependen

Pengujian hipotesis simultan untuk menguji apakah secara bersama-sama Penetapan Basis Pajak & Retribusi (X.1), Penetapan Tarif Pajak & Retribusi (X.2), Penetapan Jenis Pajak & Retribusi (X.3), Penetapan Program & Kegiatan (X.4), Penetapan Anggaran (X.5) berpeugaruh secara signifikan terhadap Perspektif Financial, dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.9

Pengujian Hipotesis Simultan Perspektif Pelayanan Sebagai Variabel Dependen

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig
1	Regresion	456,716	5	91,343	3.381	019
	Residual	648,484	24	27,020	27.020	
	Total	1105				

- a. Predictors: (Constant), penetapan anggaran (X.5), penetapan tarif pajak (X.2), penetapan basis pajak (X1), penetapan program&kegiatan (X.4), penetapan jenis pajak (X.3)
- b. Dependen Variabel: Perspektif Financial (Y2)

Sumber: Hasil olah data SPSS 11.00

Dari tabel 4.9 di atas dapat dililat nilai F sebesar 3,381 dengan nilai probabilitas sebesar 0.019 lebih besar dan taraf signifikansi 5%, maka dapat dikatakan Bahwa Penetapan Basis Pajak & Retribusi , Penetapan Tanif Pajak & Retribusi, Penetapan Jenis Pajak & Retnbusi, Penetapan Program&Kegiatan, Penetapan Anggaran secara bersama-sama memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Keuangan Pemerintah kota Medan .

c. Perspektif Proses Internal Sebagai Variabel Dependent

Pengujian hipotesis simultan untuk menguji apakah secara bersama-sama Penetapan Basis Pajak & Retribusi (X1), Penetapan Tarif Pajak & Retribusi (X.2), Penetapan Jenis Pajak & Retnbusi (X.3), Penetapan Program & egiatan (X.4), Penetapan Anggaran (X.5) berpengaruh secara signilikan tethadap Perspektif Proses Internal, dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.10.

Pengujian Hipotesis Simultan Variabel Perspektif Proses Internal Sebagai Variabel Dependent

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig
1	Regresion	2031.776	5	406.355	4.560	005
	Residual	2138.891	24	89.120		
	Total	4170.667	29			

- a. Predictors: (Constant), penetapan anggaran (X.5), penetapan tarif pajalc (X2), penetapan basis pejak (X1), penetapan program&kegiatan (X.4), penetaapai jenis pajak(X.3)
- b. Dependen Variable: Perspektif Proses Internal (Y3)

Sumber: Hasil olah data SPSS 11.00

Dari tabel 4.10 di atas dapat dilihat nilai F sebesar 4,560 dengan nilai probabilitas sebesar 0.005 lebih kecil dan taraf signifikansi 5%, maka dapat dikatakan bahwa Penetapan Basis Pajak & Retribusi, Penetapan Tarif Pajak & Retribusi, Penetapan Jenis Pajak & Retribusi, Penetapan Program & Kegiatan, Penetapan Anggaran secara bersama-sama memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Proses Internal Pemerintah kota Medan

d. Perspektif Pertumbuhan & Pembelajaran Sebagai Variabel Dependen

Pengujian hipotesis simultan untuk menguji apakah secara bersama-sama Penetapan Basis Pajak & Retribusi (X1), Penetapan Tarif Pajak & Retribusi (X2), Penetapan Jenis Pajak & Retribusi (X3), Penetapan Program & Kegiatan (X4), Penetapan Anggaran (X5) berpengaruh secara signifikan terhadap Pertumbuhan & Pembelajaran, dapat dilihat pada tabel berikut

Tabel 4.11.
Pengujian Hipotesis Simultan Variabel Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran Sebagai Variabel Dependent

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig
1	Regression	444.242	5	88.848	2.831	.038
	Residual	753.224	24	31.384		
	Total	1197.467	29			

- a. Predictors: (Constant), penetapan anggaran (X.5), penetapan tarif pajak (X.2), penetapan basis pajak (X.1), penetapan program&kegiatan (X.4), penetapan jenis pajak (X.3)
- b. Dependent Variable: Perspektif Pertumbuhan & Pembelajaran (Y4)

Sumber: Hasil olah data SPSS 11.00

Dari tabel 4.11 di atas dapat dilihat nilai F sebesar 2,831 dengan nilai probabilitas sebesar 0.038 lebih kecil dan taraf signifikansi 5%. maka dapat dikatakan bahwa Penetapan Basis Pajak & Retribusi, Penetapan Tarif Pajak & Retribusi, Penetapan Jenis Pajak & Retribusi, Penetapan Program & Kegiatan, Penetapan Anggaran secara bersama-sama memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Pertumbuhan & Pembelajaran Pemerintah kota Medan .

4.1.9. Pengujian Hipotesis Canonical Correlation

Hipotesis dalam penelitian ini adalah ada pengaruh antara Penetapan Basis Pajak & Retribusi, Penetapan Tarif Pajak & Retribusi, Penetapan Jenis Pajak & Retribusi, Penetapan Program & Kegiatan, Penetapan Anggaran, dengan Perspektif Pelayanan, Perspektif Financial, Perspektif Proses Internal dan Perspektif Pertumbuhan & Pembelajaran.

Oleh karena ada empat variabel dependen dan lima variabel independen, maka jika diambil jumlah terkecil, terdapat Empat *Canonical Correlation*. Keempat *canonical correlation* tersebut dapat dilihat pada Tabel IV.12 sebagai berikut :

Tabel 4.12, Pengujian Hipotesis Canonical Correlational Correlations

Eigenvalues and Canonical Correlations						
Root Cor	No	Eigenvalue	Pct	Cum . Pct	Canon Cor	Sq
	1	1.052	59.068	59.068	.716	
.513	2	.462	25.942	85.011	.562	
.316	3	.223	12.499	97.509	.427	
.182	4	.044	2.491			
042						

Sumber: Hasil olah data SPSS 11.00

Dimension Reduction Analysis.					
Root Cor	Eigenvalue	Pct	Cum . Pct	Canon Cor	Sq
1 TO 4	26116	1.76155	20.00	70.60	000
2 TO 4	53579	1.29499	12.00	58.50	000
3 TO 4	78325	99608	6.00	46.00	000
4 TO 4	95754	53214	2.00	24.00	000

Sumber: Hasil olah data SPSS 11.00

Dari Tabel 4.12 di atas dapat diketahui bahwa terdapat empat *canonical function* yang terlihat pada *Root No*, dengan angka korelasi untuk *Function 1* adalah 0,716, untuk *Function 2* adalah 0,552, untuk *Function 3* adalah 0,427 dan untuk *function 4* adalah 0,205. Untuk uji signifikansi *canonical function*, terlihat bahwa *function 1* menghasilkan nilai Sig of F adalah 0,000, *function 2* menghasilkan nilai Sig of F adalah 0,000 dan *function 3* menghasilkan nilai Sig of F adalah 0,000. Oleh karena itu, ketiga *canonical function* tersebut adalah signifikan. Oleh karena terdapat tiga

canonical function yang signifikan, maka proses selanjutnya dengan menyertakan ketiga function tersebut dan kemudian hasil korelasi dan ketiga function tersebut dibandingkan. Berdasarkan mlai korelasi yang terdapat pada Tabel 4.12 maka dapat diketahui ftngsi 1 menghasilkan korelasi yang paling tinggi yaitu sebesar 0,928 sehiugga fungsi 1 yang akan diproses lebih lanjut. Untuk melakukan pengukuran variates dalam penelitian mi dilakukan dengan cara canonical weights, dapat dilihat pada Tabel 4.13 berikut:

Tabel 4.13 Canonical Variates

Variabel	Function			
	1	2	3	4
Y1	158	1.518	302	1.020
Y2	161	419	232	871
Y3	1.228	383	1.625	012

Sumber: Hasil olah data SPSS 11.00

Dari label 4.13 di atas dapat dilihat bahwa untuk dependen hanya variabel Penetapan Jenis Pajak & Retribusi yang menghasilkan korelasi cukup tinggi (sebesar 1,063). Sedangkan untuk variabel independen (covariates), angka koefisien korelasi yang di atas 0,5 hanya ada tiga variabel, yaitu variabel Perspektif Financial, Perspektif Proses Internal dan Perspektif Pertumbuhan & Pembelajaran.

Berdasarkan pengujian hipotesis yang dilakukan di atas. maka dapat disimpulkan bahwa ada Pengaruli yang signifikan antara Penetapan Basis Pajak & Retiibusi. Penetapan Tanf Pajak & Retribusi, Penetapan Jenis Pajak & Rethbusi, Penetapan Program & Kegiatan, Penetapan Anggaran memang berkorelasi nyata secara bersama-sama deugan ditentukan oleh Pemerintahan Perpektif Financial. Perpektif Proses Internal dan Perspektif Pertumbuhan & Pembelajaran yang merupakan Penilaian Kinerja Pemerintahan kota Medan .

Namun dan kelima variabel independen tersebut, hanya ada satu variabel yang mempunyai kaitan paling erat, yakni Penetapan Jenis Pajak & Retribusi yang ditentukan oleh Pemerintahan kota Medan terhadap tiga perspektif penilaian kmerja Pemerintahan yaitu Perpektif Financial, Perpektif Proses Internal dan Perspektif Pertumbuhan & Pembelajaran. Namun tidak mempunyai korelasi yang erat dengan Perspektif Pelayanan Masyarakat.

4.2. PEMBAHASAN.

4.2.1. Analisa Deskripsi Data

a. Implementasi Desentralisasi Fiskal

Desentralisasi Fiskal adalah pelimpahan kewenangan kepada daerah untuk menggali dan menggunakan sendiri sumber-sumber penerimaan daerah sesuai dengan potensinya masing-masing. Sidik, 2002. Di era otonomi daerah, Desentralisasi Fiskal sangat menentukan keberhasilan pelaksanaan otonomi daerah mengingat dengan adanya Desentralisasi Fiskal akan dapat meningkatkan efisiensi ekonomi, perbaikan akuntabilitas, dan peningkatan mobilisasi dana

Peneliti berusaha menyerap aspirasi dan persepsi daerah mengenai tingkat kewenangan daerah dalam rangka penerapan Desentralisasi Fiskal yang berlangsung selama era otonomi daerah (sejak 2001). Penelitian ini melihat secara spesifik apakah ada dampak positif kewenangan pemerintah daerah dalam penetapan basis Pajak & Retribusi, penetapan jenis Pajak & Retribusi dan retribusi, penetapan tarif Pajak & Retribusi dan retribusi, penetapan program dan kegiatan, serta kewenangan dalam penetapan anggaran.

a.1. Kewenangan Pemerintah Daerah Dalam Menetapkan Basis Pajak & Retribusi Daerah.

Dari Table 4.2 diketahui bahwa tingkat kewenangan daerah dalam hal penetapan basis Pajak & Retribusi relatif cukup rendah yaitu 3,48 (skor 1-5). Cukup rendahnya kewenangan daerah dalam penetapan basis Pajak & Retribusi nampaknya memang sesuai dengan Undang-Undang yang mengatur mengenai Pajak & Retribusi dan Retribusi daerah yakni UU No.34 Tahun 2000 sebagai pengganti UU No. 18 Tahun 1997. Berdasarkan UU tersebut, basis Pajak & Retribusi memang telah ditetapkan oleh Pusat dan daerah tinggal menjalankan sesuai apa yang telah ditetapkan tersebut.

Sementara itu kewenangan pemerintah Kota Medan meliputi: (1) Pajak & Retribusi Hotel; (2) Pajak & Retribusi Restoran; (3) Pajak & Retribusi Hiburan;

(4) Pajak & Retribusi Rekalame; (5) Pajak & Retribusi Penerangan Jalan; (6) Pajak & Retribusi Pengambilan Bahan Galian golongan C; dan (7) Pajak & Retribusi Parkir Selain jenis Pajak & Retribusi yang telah ditetapkan tersebut, daerah masih diberi peluang untuk menggali sumber-sumber keuangan lainnya dengan tetap memperhatikan kriteria yang ditetapkan dalam Undang-Undang. Adanya pelimpahan kewenangan itulah yang merupakan esensi dari Desentralisasi Fiskal.

a.2. Kewenangan Pemerintah Daerah Dalam Menetapkan Tarif Pajak & Retribusi Daerah

Pada Tabel 4.2 menunjukkan kewenangan daerah dalam penetapan tarif Pajak & Retribusi dan retribusi memang lebih rendah dari pada kewenangan daerah dalam hal penetapan basis serta penetapan jenis Pajak & Retribusi dan retribusi. Rata-rata skor jawaban responden mencapai 3,19 yang berarti masuk dalam kategori rendah.

a.3. Kewenangan Pemerintah Daerah Dalam Menetapkan Jenis Pajak & Retribusi Daerah.

Selanjutnya, pada Tabel 4.2 menunjukkan bahwa tingkat kewenangan daerah dalam penetapan jenis Pajak & Retribusi dan retribusi juga masih relatif cukup rendah dengan rata-rata skor 3,57. Hal ini sesuai dengan pendapat mereka dalam kewenangan penetapan basis Pajak & Retribusi seperti yang dipaparkan di atas.

Kewenangan dalam hal penetapan basis Pajak & Retribusi serta penetapan jenis Pajak & Retribusi dan retribusi masih dinilai rendah, bagaimana halnya dengan kewenangan daerah dalam penetapan tarif Pajak & Retribusi dan retribusi. Dalam penyelenggaraan otonomi daerah dan Desentralisasi Fiskal, tidak terlepas dari desentralisasi perpajak & Retribusian mengingat Pajak & Retribusi merupakan komponen penting dalam penerimaan daerah. Sebagaimana pendapat Dafflon (2003) bahwa (1) setiap pemerintahan mempunyai kewenangan untuk mengenakan atau tidak mengenakan Pajak & Retribusi dan berkemampuan untuk membiayai anggarannya secara independen; (2) daerah secara otonom dapat

menawarkan jenis pelayanan publik sehingga mempunyai akses langsung kepada masalah perpajak & Retribusian dan daerah bertanggung jawab dalam pelaksanaannya karena memperhatikan aspirasi masyarakat daerahnya. Salah satu dari yang harus dipertanggung jawabkan Pemerintah Kota/Kota kepada masyarakat dalam pemberian pelayanan publik adalah dipengaruhi oleh kewenangannya dalam penetapan tarif Pajak & Retribusi dan retribusi.

a.4. Kewenangan Pemerintah Daerah Dalam Menetapkan Program & Kegiatan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Daerah memiliki kewenangan yang cukup tinggi dalam menetapkan program dan kegiatan dibandingkan dengan tiga wewenang diatas dengan rata-rata skor mencapai 3,60 (Tabel 4.2). Hal ini sekaligus membuktikan juga bahwa walaupun Daerah masih mengandalkan Dana Perimbangan dari Pemerintah Pusat, namun telah cukup mandiri dalam hal menetapkan kebijakan, program dan kegiatan di daerahnya. Hal ini berbeda dengan pelaksanaan desentralisasi di era sebelumnya dimana realitas hubungan fiskal antara pusat-daerah ditandai dengan tingginya kontrol pusat terhadap proses pembangunan daerah. Ini terlihat dari rendahnya proporsi PAD terhadap total pendapatan daerah dibanding besarnya subsidi (*grants*) yang di diturunkan dari pusat sehingga untuk kelancaran pembiayaan program-program di daerah sangat tergantung pada “kebaikan” pusat untuk segera mentransfer sejumlah anggaran yang diajukan daerah

a.5. Kewenangan Pemerintah Daerah Dalam Menetapkan Program & Kegiatan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kewenangan penetapan anggaran mencapai skor 3,95 (Tabel 4.2) yang berarti tergolong ‘tinggi’. Kemandirian Daerah dalam menetapkan program berikut besarnya anggaran bagi masing-masing program dan kegiatan tercermin pula dari besaran Dana Alokasi Umum (DAU) yang diterima daerah. Meskipun DAU merupakan transfer pusat terhadap daerah bukan berarti kemandirian daerah dalam menggunakan dana tersebut

terbatas. Hal ini sesuai dengan prinsip untuk mengatasi *horizontal imbalance* dimana penggunaan DAU ditetapkan sepenuhnya oleh daerah yang bersangkutan. Besarnya alokasi DAU dan Dana bagi hasil dapat menjadi indikator derajat desentralisasi fiskal karena sesungguhnya dana perimbangan adalah dana daerah yang kewenangan pengalokasiannya berada di tangan pusat (Suparmoko, 2001; Dwiyanto, 2003). Terlepas dari masih adanya perbedaan persepsi mengenai implikasi dari besarnya transfer pusat ke daerah, hasil penelitian ini mendapatkan gambaran bahwa telah terjadi pergeseran dalam menyikapi pola hubungan keuangan pusat daerah, dimana daerah relatif sudah memiliki kewenangan yang lebih besar dalam pengelolaan keuangan daerah dibandingkan dengan di era sebelumnya. Kecenderungan peningkatan dana perimbangan yang terjadi menunjukkan peningkatan wewenang pemerintah daerah dalam menetapkan kebijakan pembangunan di wilayahnya.

Implementasi Desentralisasi Fiskal dalam prakteknya tidak terlepas dari beberapa faktor, antara lain faktor kesiapan dalam konteks kapasitas kelembagaan dan sumber daya manusia baik pada level pusat maupun daerah dalam menyikapi kebijakan desentralisasi, dan yang kedua adalah faktor kepastian hukum dan segala ketentuan administratif operasional yang dijadikan pijakan di lapangan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Lembaga Penelitian Smeru (2002), yang menyimpulkan bahwa salah satu kelemahan pelaksanaan desentralisasi dan otonomi daerah adalah lambatnya pemerintah pusat dalam menerbitkan peraturan pendukungnya.

b Kinerja Pemerintah Daerah (Variabel Y)

Paul D. Epstein (1997); Mardiasmo (2002b); Dwiyanto (2003) menjelaskan bahwa pengukuran kinerja instansi pemerintah bertujuan untuk menilai sejauh mana mereka mampu menyediakan produk (layanan publik) yang berkualitas dengan biaya yang layak serta memajukan perekonomian daerah. Peningkatan pelayanan publik dimaksud adalah secara kuantitas maupun kualitas yang selanjutnya akan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Adapun memajukan perekonomian yang dimaksud adalah dengan menciptakan efisiensi dan efektivitas

pengelolaan sumber-sumber daya daerah sehingga memberikan dampak peningkatan aspek finansial daerah (PAD, PDRB, pendapatan per kapita, serta pertumbuhan sektor industri dan lain-lain). Dengan demikian, keberhasilan penyelenggaraan otonomi daerah dapat diukur berdasarkan pencapaian tujuan sebagaimana ditetapkan.

Sementara itu berdasarkan *Civil Service Reform Act* pada tahun 1978 di Amerika Serikat, pengukuran kinerja yang didefinisikan oleh GAO meliputi penilaian tentang: (1) produktivitas; (2) efektivitas; (3) kualitas; dan (4) ketepatan waktu (Anonymous, 1997).

Ukuran-ukuran tersebut sebenarnya tidak terlalu bertolak belakang, tetapi justru saling melengkapi, terutama dalam penekanannya pada pentingnya penyediaan pelayanan publik. Produktivitas dapat diterjemahkan sebagai penyediaan pelayanan publik yang memadai dalam hal pemerataan pelayanan kepada masyarakat di berbagai daerah. Efektivitas dapat diartikan sebagai kesesuaian pelayanan dengan permasalahan yang dihadapi masyarakat luas. Kualitas diartikan sebagai pemenuhan kriteria layanan dari perspektif masyarakat yang menerima layanan. Kriteria ketepatan waktu juga memperkuat atribut kualitas dari pelayanan publik. Dengan demikian outcome yang diharapkan adalah tersedianya pelayanan publik yang semakin baik dan dapat menjangkau seluruh atribut pelayanan sebagaimana yang diharapkan masyarakat.

Sesuai juga dengan pendapat Dwiyanto,dkk (2002) bahwa untuk menilai kinerja birokrasi pemerintah tidak cukup hanya dengan menggunakan indikator-indikator yang melekat pada birokrasi itu seperti efisiensi dan efektivitas, tetapi harus dilihat juga dari indikator yang melekat pada pengguna jasa seperti kepuasan masyarakat atas layanan pemerintah.

Untuk dapat mencapai tingkat kinerja seperti yang diharapkan tentunya perlu dirumuskan rencana kinerja yang memuat penjabaran sasaran dan program yang telah ditetapkan dalam rencana strategik pemerintah daerah. Rencana strategis tersebut dimulai dari pembenahan aspek sumberdaya aparatur serta proses internal organisasinya. Dalam penelitian ini kinerja pemerintah diukur dengan

menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* yang terdiri dari 4 perspektif yaitu: Perspektif Finansial, perspektif Pelanggan atau Pelayanan, perspektif Proses Bisnis Internal dan perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (Kaplan & Norton:1996; Yuwono, Sukarno & Ichsan: 2002; Gaspersz: 2003).

b.1. Kinerja Pemerintah ditinjau dari Perspektif Pelayanan (Y.1).

Dari analisis hasil penelitian diketahui bahwa untuk penilaian tentang kualitas pelayanan termasuk dalam kategori 'cukup' karena rata-rata skornya mencapai 3,31 dengan rincian yakni sebanyak 12 responden menilainya tinggi (40 %), dan yang menilai kualitas pelayanan cukup saja sebesar 14 atau 47,5 %, sedangkan yang menilai kualitas pelayanan masih rendah sebanyak 4 responden atau 12,5 %.

Indikator perspektif Pelanggan/Pelayanan yang berikutnya adalah sistem pilihan publik. Dari analisis hasil penelitian diketahui bahwa penilaian tentang sistem pilihan publik yang disediakan oleh organisasi pemerintah 'cukup'

Berdasarkan analisis untuk masing-masing indikator dari kinerja pelayanan tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja pelayanan secara keseluruhan sudah dapat dikategorikan "cukup dan cenderung rendah".

b.2. Kinerja Pemerintah ditinjau dari Perspektif Finansial (Y.2)

Dalam kerangka konsep *Balanced Scorecard*, tolok ukur kinerja suatu organisasi, perusahaan terlebih lagi bagi organisasi pemerintah tidak cukup diukur hanya dari aspek keuangan (finansial). Untuk itu perlu mencari suatu keseimbangan dari tolok ukur kinerja yang berganda, baik finansial maupun non-finansial untuk mengarahkan kinerja organisasional terhadap keberhasilan. Namun kinerja finansial tetap merupakan salah satu ukuran yang relevan bagi kinerja pemerintah terlebih di era otonomi daerah dewasa ini. Dalam konteks Pemerintah Kota/Kota, perspektif Finansial akan lebih banyak menitik beratkan pada indikator-indikator berikut : Pendapatan Asli Daerah, PDRB, Pendapatan per kapita (Martinez-Vazquez dan McNab, 1997). Indikator-indikator tersebut mengarah pada suatu kondisi dimana daerah memiliki kekuatan secara finansial

untuk membiayai kegiatan-kegiatan pembangunan bagi kemakmuran masyarakat di daerahnya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai skor kinerja financial Pemerintahan Medan adalah sebesar 3,46 termasuk dalam kategori 'cukup' dengan rincian yakni sebanyak responden menilainya sangat tinggi 3 responden (10 %), yang menilai tinggi ada sebanyak 10 responden (32,5%) dan yang menilai kualitas pelayanan cukup saja sebesar 12 responden (40 %), sedangkan yang menilai kualitas pelayanan masih rendah sebanyak 5 responden atau 12,5%.

Berdasarkan analisis untuk masing-masing indikator dari kinerja Financial tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja pelayanan secara keseluruhan sudah dapat dikategorikan "cukup"

b.3. Kinerja Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal yang dimaksud adalah meningkatkan keseluruhan hasil (*output*) perbaikan proses internal organisasi dalam rangka memenuhi harapan pihak eksternal. Perkembangan terbaru adalah dengan mengikutkan proses inovasi sebagai suatu komponen penting dalam perspektif ini. Dalam Organisasi Pemerintah Daerah, khususnya di era otonomi dimana dituntut lebih meningkatkan pelayanan publik, maka tuntutan melakukan terobosan/inovasi-inovasi proses sangat menentukan kinerja. Selain itu proses bisnis internal bagi organisasi pemerintah meliputi indikator-indikator berikut: restrukturisasi, inovasi proses, deregulasi organisasional, koordinasi (Osborne dan Plastrik, 2000).

Dari penilaian responden sebagaimana dipaparkan pada Tabel 4.2 tersebut, menunjukkan bahwa proses internal, inovasi proses dan koordinasi organisasi pemerintah Kota Medan pada umumnya masih berlangsung dengan cukup, yakni rata-rata skor mencapai 3,27. Hal ini ditinjau dari segi ketepatan struktur dengan fungsi yang diperlukan, proporsionalitas dalam hal pemanfaatan sumber dana di tiap-tiap dinas, bagian dan kantor pemerintahan, masih terjadinya gejolak sosial di lingkungan para pegawai, dan di atas semua itu adalah dengan restrukturisasi dianggap belum dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelaksanaan tugas.

b.4. Kinerja Pemerintah ditinjau dari Perspektif Pertumbuhan & Pembelajaran

Untuk mengukur kinerja pembelajaran dan pertumbuhan dalam penelitian ini digunakan indikator sebagai berikut: kompetensi pegawai, disiplin pegawai dan motivasi pegawai. Dari hasil analisis data diketahui bahwa untuk penilaian tentang kompetensi pegawai, sebanyak 15 responden menilainya tinggi yakni sebesar 50% dan yang menilai kompetensi sangat tinggi ada 4 atau 12,5 %, yang menilai kompetensi cukup sebanyak 9 responden atau 30 %, sedangkan yang dinilai masih rendah ada 2 atau 7,5 %. Rata-rata skor yang diperoleh sebesar 3,32 sehingga dapat masuk dalam kategori ‘cukup tinggi’. Dengan melihat ketiga indikator tersebut, maka secara umum kinerja dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini sudah termasuk dalam kategori ‘ cukup tinggi’.

4.2.2. Analisis Hubungan antar variabel

a Pengaruh Desentralisasi Fiskal (X) terhadap Kinerja dari Perspektif Pelayanan/Pelanggan (Y1)

Hasil analisis menunjukkan bahwa pelaksanaan Desentralisasi Fiskal ternyata tidak ada pengaruh yang signifikan terhadap kinerja dari perspektif Pelanggan/ Pelayanan Pemerintah Kota Medan. Hal ini berarti bahwa antara variabel Desentralisasi Fiskal “tidak berpengaruh” terhadap variabel kinerja pelayanan. Jadi Desentralisasi Fiskal yang rendah tidak serta merta mengakibatkan terjadinya perubahan dalam aspek pelayanan.

Secara teoritis, pelaksanaan Desentralisasi Ffiskal akan berpengaruh positif terhadap kinerja pelayanan (Mardiasmo, 2000; Dwiyanto,dkk.,2002; Bird dan Vaillancourt,2000), namun hal itu tidak terbukti di lokasi penelitian. Kondisi aktual berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi desentralisasi fiskal masih dalam kategori ‘tinggi, namun disisi lain kinerja pelayanan justru menunjukkan pada kategori ‘cukup dan cenderung rendah.

b Pengaruh Desentralisasi Fiskal (X) terhadap Kinerja Finansial (Y2)

Hasil analisis menunjukkan bahwa pelaksanaan Desentralisasi Fiskal ternyata terdapat Pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja dari perspektif Finansial Pemerintah Kota Medan. Hal ini berarti bahwa antara variabel Desentralisasi Fiskal “tidak berpengaruh secara langsung” terhadap variabel kinerja Finansial.

Dari hasil tabulasi silang diketahui bahwa dari Instansi di Kota Medan desentralisasi fiskal tinggi dan kinerja finansial juga tinggi ada hanya sebesar 56% dari jumlah instansi di Kota Medan.

c. Pengaruh Desentralisasi Fiskal (X) terhadap Kinerja Proses Bisnis Internal (Y3)

Hasil analisis menunjukkan bahwa pelaksanaan Desentralisasi Fiskal ternyata berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja dari perspektif Proses Bisnis Internal Pemerintah Kota Medan.

Sistem pengukuran kinerja pada perspektif bisnis internal tidak saja memusatkan perhatian pada perbaikan biaya, mutu dan ukuran berdasarkan waktu proses bisnis organisasional tetapi juga memperhatikan tuntutan kinerja proses internal atas dasar harapan pihak eksternal. Perkembangan terbaru adalah dengan mengikutkan proses inovasi sebagai suatu komponen penting dalam perspektif ini. Dalam Organisasi Pemerintah daerah, khususnya di era otonomi dimana dituntut lebih meningkatkan pelayanan publik, maka tuntutan melakukan terobosan perubahan/inovasi-inovasi proses sangat menentukan kinerjanya.

Dalam penelitian ini, penerapan Desentralisasi Fiskal masih tergolong rendah, sehingga berpengaruh terhadap kinerja proses bisnis internal dari organisasi pemerintah daerah yang juga relatif masih rendah.

Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan Robert (1988) bahwa dalam organisasi yang melakukan perubahan proses bisnis internal umumnya melakukan inovasi guna memperoleh perbaikan atas hasil atau output dari organisasi yang bersangkutan. Inovasi organisasi yang dapat dilakukan adalah inovasi Proses, dimana hasil dari inovasi adalah proses pelaksanaan pekerjaan

yang lebih baik dan yang kedua, Inovasi Produk, yang menghasilkan kreativitas baru atau perbaikan barang dan jasa yang dihasilkan. Manajemen inovasi --baik proses maupun produk— membutuhkan dukungan penemuan (invention) serta penerapan. Kegiatan penemuan dilaksanakan sehubungan dengan pengembangan gagasan baru yang perlu ditindaklanjuti dengan dukungan finansial yang memadai. Oleh karenanya, dengan sistem yang lebih terdesentralisasi yang mendorong kreativitas individu, maka proses bisnis internal akan semakin efektif.

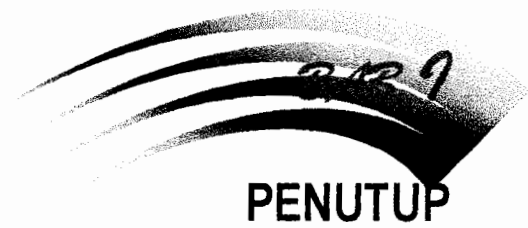
d Pengaruh Desentralisasi Fiskal (X) terhadap Kinerja Pembelajaran dan Pertumbuhan (Y4)

Hasil analisis menunjukkan bahwa pelaksanaan Desentralisasi Fiskal ternyata berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja dari perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran Pemerintah Kota Medan.

Mengingat fokus utama dari kinerja Pertumbuhan dan Pembelajaran adalah pada '*human investment*', maka organisasi memerlukan kapasitas finansial yang memadai. Dalam rangka meningkatkan kompetensi, disiplin serta motivasi kerja pegawai, organisasi dituntut tidak saja menggunakan pendekatan '*task-oriented*' tetapi juga dengan '*human relation oriented*' dimana organisasi dan pimpinan perlu memahami tuntutan kebutuhan anggotanya. Salah satu pendekatan dalam '*human-relation oriented*' adalah dengan memberikan motivasi kepada para karyawan sehingga dengan motivasi kerja yang tinggi diharapkan kompetensi dan disiplin karyawan juga dapat meningkat (Simamora, 2004). Peningkatan motivasi, kompetensi dan disiplin karyawan dapat diupayakan antara lain dengan meningkatkan tanggung jawab dan kewenangan mereka sehingga mereka merasa memiliki keleluasaan (diskresi) dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya dengan kreativitas penuh dari dirinya.

Sebagaimana hasil analisis data, Desentralisasi Fiskal belum dapat dilaksanakan secara optimal yang mana hal ini berarti kewenangan daerah belum dapat dilaksanakan secara optimal, sehingga kinerja Pertumbuhan dan Pembelajaran yang bertumpu pada pengembangan aspek sumber daya manusia

belum dapat dicapai secara optimal pula. Walaupun pemerintah daerah telah banyak merancang dan menjalankan program yang diarahkan untuk peningkatan kompetensi, motivasi dan disiplin pegawai namun program-program tersebut belum juga menghasilkan peningkatan kinerja secara riil. *Program pelatihan dan pendidikan pada umumnya banyak yang dilakukan hanya untuk mengejar formalitas dan kenaikan status kepegawaian semata*, dan belum sepenuhnya berorientasi pada peningkatan kinerja. Demikian pula kebijakan – kebijakan yang terkait dengan kepegawaian pada umumnya juga belum dilandasi spirit kinerja. Hal ini terutama dapat dilihat dari sistem evaluasi kinerja pegawai yang mana instrumen daftar penilaian prestasi kerja pegawai atau disebut dengan DP3 sesungguhnya belum mengacu pada ukuran capaian kinerja yang riil.



A. Kesimpulan

Berdasarkan analisis dan pembahasan yang telah dilakukan pada bab-bab terdahulu, berikut ini dapat dirangkum beberapa kesimpulan yaitu:

1. Desentralisasi Fiskal tidak mempengaruhi Kinerja Pelayanan secara langsung, Adanya Desentralisasi Fiskal ternyata tidak mampu meningkatkan Kinerja Pelayanan secara langsung melalui Kinerja Proses Bisnis Internal.
2. Desentralisasi Fiskal mempunyai pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap Kinerja Finansial, karena desentralisasi fiskal yang dilaksanakan saat ini belum diimbangi dengan penerapan prinsip efisiensi anggaran sehingga perolehan PAD masih rendah. Selain itu desentralisasi fiskal yang berlangsung saat ini masih dititik beratkan pada keleluasaan Pemerintah Daerah untuk mengelola sumber penerimaan yang mayoritas terdiri dari DAU dan Dana Bagi Hasil dimana alokasinya sebagian besar untuk pengeluaran rutin pegawai, sehingga implementasi desentralisasi fiskal tidak serta merta dapat memacu pertumbuhan perekonomian daerah.
3. Aspek Finansial bukanlah ukuran yang tepat untuk mengukur kinerja organisasi publik atau Pemerintah Daerah saat ini yang baru saja dalam proses adjustment dari sistem yang tersentralisir menuju sistem yang terdesentralisir, dimana tujuan utama desentralisasi dan otonomi adalah untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat dan pelayanan publik
4. Desentralisasi Fiskal berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja Proses Bisnis Internal, karena dengan adanya kewenangan daerah yang lebih besar dalam mengelola keuangan daerah memberi peluang yang lebih besar kepada pemerintah daerah untuk melakukan perbaikan proses bisnis internal melalui inovasi proses, deregulasi, restrukturisasi dan koordinasi.

5. Desentralisasi Fiskal berpengaruh terhadap Kinerja Pembelajaran dan Pertumbuhan, karena dengan adanya kewenangan daerah yang lebih besar dalam mengelola keuangan daerah memberi peluang yang lebih besar kepada pemerintah daerah untuk meningkatkan kompetensi pegawai melalui program-program pendidikan dan pelatihan, serta peningkatan motivasi dan disiplin kerja melalui pemberian insentif.
6. Desentralisasi fiskal ternyata masih rendah dilihat dari kewenangan penetapan basis Pajak & Retribusi dan tarif Pajak & Retribusi dimana hal ini membawa konsekuensi pada Kinerja Pemerintah Daerah yang juga relatif masih rendah terutama dari perspektif Pelayanan. Sementara untuk kinerja pertumbuhan dan pembelajaran, perspektif proses bisnis internal dan perspektif finansial relatif sudah cukup tinggi. Masih rendahnya implementasi desentralisasi fiskal ini dikarenakan beberapa faktor antara lain faktor kurangnya kesiapan dan kapasitas kelembagaan, aparatur dan administratif yang masih sangat terbatas.

B. Keterbatasan.

Setelah melakukan analisis hasil penelitian, diketahui bahwa penelitian ini memiliki keterbatasan sebagai berikut :

1. Hanya beberapa Instansi di Kota Medan yang telah mengerti manfaat Penggunaan *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja maupun sistem perencanaan yang terintegrasi, namun itupun belum menerapkannya. Hal ini banyak mempengaruhi dalam pengumpulan data primer maupun sekunder
2. Anggaran berbasis Kinerja berdasarkan Kepmendagri 29 Tahun 2002 baru diterapkan mulai tahun 2004, oleh karena itu saat ini masih dalam masa transisi yang cukup berpengaruh terhadap pengetahuan dan kemampuan responden menjawab pertanyaan.
3. Indikator yang digunakan pada masing-masing variabel masih terbatas, sehingga masih ada beberapa hal yang belum dicakup dalam pembahasan dan masih perlu dikembangkan lebih lanjut.

C. Saran

Berdasarkan analisis hasil penelitian, temuan dan keterbatasan dari penelitian ini, maka selanjutnya dirumuskan beberapa rekomendasi yang ditujukan baik kepada para peneliti lanjutan, khususnya yang berkaitan dengan manajemen publik, para praktisi di bidang fiskal, Kepala Badan/Dinas/Kantor di Kota Medan, Pemerintah Daerah, DPRD, serta Pemerintah Pusat sebagai berikut :

1. Kepada Peneliti, khususnya yang berminat meneliti Dampak Desentralisasi Fiskal terhadap Kinerja Pemerintah Kota/Kabupaten disarankan untuk melakukan penelitian lanjutan dengan lebih mengembangkan indikator-indikator selain yang digunakan dalam penelitian ini.
2. Mengingat Pendekatan *balanced scorecard* relatif baru dan belum banyak digunakan di kalangan organisasi pemerintah, maka perlu adanya insemnisi konsep dan aplikasinya pada tataran praktis sehingga instrumen yang dikembangkan dari konsep ini akan lebih sesuai dengan karakteristik organisasi publik secara riil.
3. Kepada Praktisi di bidang kebijakan fiskal perlu terus mengkaji lebih dalam lagi esensi desentralisasi fiskal yang sudah dikembangkan dan diterapkan selama ini apakah sudah menyentuh pada substansi pokok yaitu pelimpahan kewenangan dalam penetapan basis dan jenis Pajak & Retribusi bagi Pemerintah Daerah, serta bagaimana bentuk desentralisasi fiskal yang ideal di Indonesia.
4. Kepada Kepala Badan/Dinas/Kantor pada Pemerintah Kota/Kabupaten pada umumnya, khususnya di Kota Medan untuk lebih meningkatkan orientasi terhadap pelayanan publik dan lebih lanjut adalah untuk menstimuli pertumbuhan ekonomi daerah sehingga dalam jangka panjang daerah akan semakin kompetitif dan kondisi perekonomian berbasis kompetensi lokal akan semakin maju.
5. Perlunya peningkatan kapasitas kelembagaan, aparatur dan administrasi dalam implementasi desentralisasi fiskal sehingga pengelolaan sumber-sumber keuangan daerah lebih efisien dan efektif, alokasi dan distribusi sumber daya dan dana lebih proporsional antara anggaran rutin dan pembangunan serta mulai menerapkan sistem anggaran berbasis kinerja dan mulai meninggalkan pendekatan *line-item budget*.

DAFTAR PUSTAKA

- Davis, J.G. 2000. Capabilities: A Differential Perspektif. *Australian Journal Of Manajemen*. 29 (1).
- Dwiyanto, Agus. Dkk. 2002. *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Pusat Studi Kependudukan dan Kebijakan UGM. Yogyakarta.
- Gaspersz, V, 2003. *Manajemen Sistem Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan Six sigma Untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintahan*. Gramedia pustaka Utama Jakarta
- Gerrison, R.H and E.W. Noreen. 2000. *Managerial Accounting*. 9th Edition, Irwin McGraw Hill
- Gujarati, Damondar N. (2003). *Basic Econometric*. Internasional Edition. New York: Mc Graw-Hill
- Hansen, D.R., and M.M. Mowen. 2000. *Management Accounting*. 5th Edition. South-Western College Publishing.
- Hornrgren, C.T., G.L. Sundem and W.O. Stratton. 1999. *Introduction to Management Accounting*. 11th Edition. Prentice Hall.
- Indriantono, N dan Supomo. 1999. *Metode Penelitian Bisnis : Untuk Akuntansi dan Manajemen*, BPFE, Yogyakarta.
- Kaplan, R. S., and D. P. Norton. 1992. The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*. 1:71-79.
- Kotler,P. 1994. *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*. Englewood Cliffs.N .J: Prentice-Hall International.Inc.
- Lembaga Penelitian Smeru. 2002. *Dampak Desentralisasi dan Otonomi Daerah Atas Kinerja Pelayanan Publik: Kasus Kabupaten Lombok Barat, Nusa Tenggara Barat*. Lembaga penelitian Smeru. <http://www.gtzsfdm.or.id>.
- Mardiasmo.2002a. *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah*. Andi. Yogyakarta.
- Nurkholis. 2001. Perencanaan Strategik Organisasi Pemerintahan dengan Pendekatan Balance Scorecard. *Jurnal Lintasan Ekonomi*. XVIII (1):31-39

- Osborne, D, and Peter Plastrik (1997), *Banishing Bureaucracy : The five Strategies for reinventing government*, terjemahan Abdul Rosyid, Ramelan, PPM, 2000 Jakarta
- Santoso Budi,. 1998. *Pengambilan Keputusan Stratejik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit, Petunjuk Teknis untuk Staf Manajemen*, PT. Grasindo /Gramedia Widiasarana Indonesia. Jakarta.
- Sugiyono, 1999. *Metodologi Penelitian Bisnis*, BPFE, Jogjakarta
- Sidik, M. 2002. Format Hubungan Keuangan Pemerintah Pusat dan Daerah yang Mengacu pada Pencapaian Tujuan Nasional. *Paper* disampaikan pada Seminar Nasional Public Sector Scorecard, Jakarta 17-18 April 2002. Jakarta.
- Suyono. 2003. Tinjauan tentang Fungsi Ekonomi Pemerintah.
<http://www.kimpraswil.go.id/itjen/buletin/2324fung.htm>.
- Syaukani, HR. 2000. Pengalaman Pahit Otonomi Setengah Hati, Harian Suara Kaltim, 10-08-2000.
- Tajoeddin. 2001 Aspirasi terhadap ke tidak merataan, Disparitas Regional dan konflik vertikal di Indonesia, Working Paper :01/01 Unsfir, Jakarta.
- Tangkilisan, Hessel Nogi S. 2003. Manajemen Modern untuk Sektor Publik: *Strategic management, Total quality management, Balanced scorecard, scenario planning*. Balairung & Co. Yogyakarta.
- Tjiptono,F. 1996. *Manajemen Jasa*. Penerbit Andi.Yogjakarta.
- Tunggal, A. W. 2003. *Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard*. Penerbit Harvarindo.
- Wuryanto, L.E. 1996. Fiscal Decentralization and Economic Performance in Indonesia:An Interregional Computable General Equilibrium Approach. *A Dissertation of Doctor of Philosophy at Cornell University*. Unpublished.
- Zheitaml, V.A. and Bittner, M.J., 1996, *Service Marketing*, McGraw-Hill Companies.Inc. New York.
- Undang-undang no 22 tahun 1999, *tentang Pemerintahan Daerah* , Sinar Grafika Jakarta

- Undang-undang no 25 tahun 1999, *tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintahan Pusat dan Daerah* , Sinar Grafika Jakarta.
- Undang-undang no 32 tahun 2004, *tentang Pemerintahan Daerah* , Sinar Grafika Jakarta
- Undang-undang no 33 tahun 2004, *tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintahan Pusat dan Daerah* , Sinar Grafika Jakarta

PERSONALIA PENELITIAN

Ketua Peneliti

Nama : Zulkifli Harahap, SE, M.Si
Jenis Kelamin : Laki - Laki
N I P : 19760922 200812 1 001
Bidang Ilmu : Akuntansi/ Keuangan Negara
Pangkat / Jabatan : III-b/ Tenaga Pengajar
Jabatan Fungsional : Staf Akademik UPBJJ-UT Medan.
Fakultas : Ekonomi
Waktu untuk Penelitian : 7 jam / minggu
No Rekening :BTN Cab M.yamin No: 00067-01-50-007880-6

Anggota Peneliti

Nama : Ridho Harta, S.Sos, M.Si
Jenis Kelamin : Laki - Laki
N I P : 19790530 200812 1 001
Bidang Ilmu : Administrasi Pemerintah
Pangkat / Jabatan : III-b/ Tenaga Pengajar
Jabatan Fungsional : Staf Akademik UPBJJ-UT Medan.
Fakultas : FISIP
Waktu untuk Penelitian : 7 jam / minggu

Tenaga Administrasi

Nama : Salaman Saleh Hasibuan
Jenis Kelamin : Laki-laki
N I P : 19771006 200501 1 004
Bidang Ilmu : -
Pangkat / Jabatan : II-a/ Pelaksana
Waktu untuk Penelitian : 10 jam / minggu

LAMPIRAN-LAMPIRAN.

- . Normalitas
- . Heterokedastisitas

**Lampiran 1 :
Statistik Deskriptif Variabel**

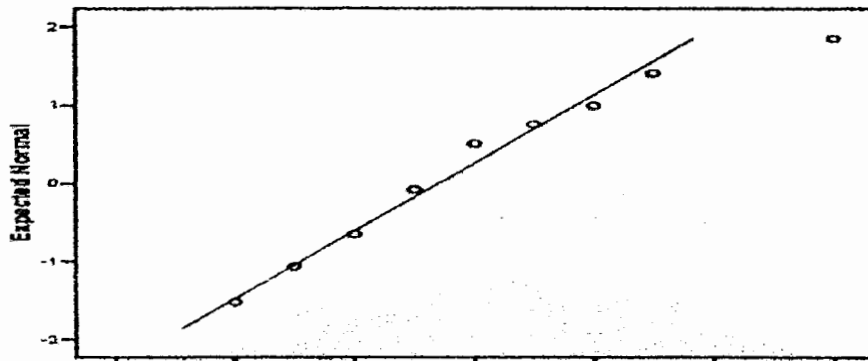
	Penetapan Basis pajak (X.1)	Peneta Pan Tariff Pajak (X.2)	Peneta Pan Jenis Pajak (X.3)	Pene Tapan Prog Ram dan Kegiatan (X.4)	Pene Tapan Angga Ran (X.5)	Pers Pektif Pelay Anan (Y1)	Personal pektif Financial (Y2)	Perspe Ktif Pro Ses Internal (Y3)	Personal Pektum Buhan Dan Pembe Jaran (Y4)
N Valid	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Missing	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Mean Don	3.4800	3191	35778	35083	33162	33162	34600	32754	3.3238
Minimum	46268	5680	83475	76756	46886	46886	61734	52141	45899
Maximum	2.60	2.25	233	2.00	195	195	240	217	2.36
Sum	4.80	4.25	500	5.00	415	415	490	426	4.29
	104.40	95.75	10733	108.25	9949	9949	10380	9826	99.71

Uji Multikolinearitas

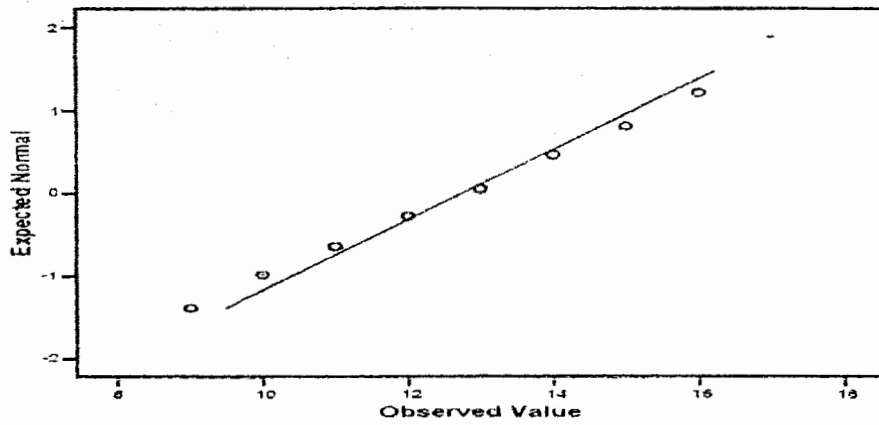
Model		Collinearity Tolerance	Statistics VIF
1	Penetapan basis Pajak & Retribusi (X.1)	521	1.920
	Penetapan tariff Pajak & Retribusi (X.2)	451	2.217
	Penetapan Jenis Pajak & Retribusi (X.3)	301	3.317
	Penetapan Program & Kegiatan (X.4)	304	3.289
	Penetapan Anggaran (X5)	553	1.808

**Lampiran 2:
Normalitas Data**

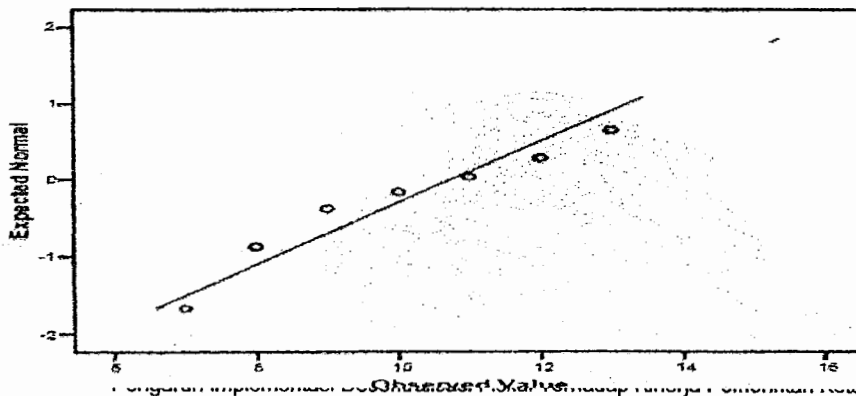
Normal Q-Q Plot of kewenangan penetapan basis pajak (X.1)



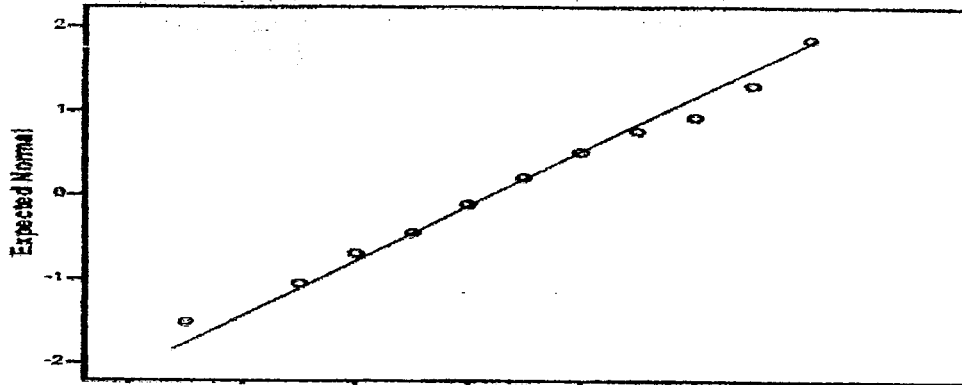
Normal Q-Q Plot of kewenangan penetapan tarif pajak (X.2)



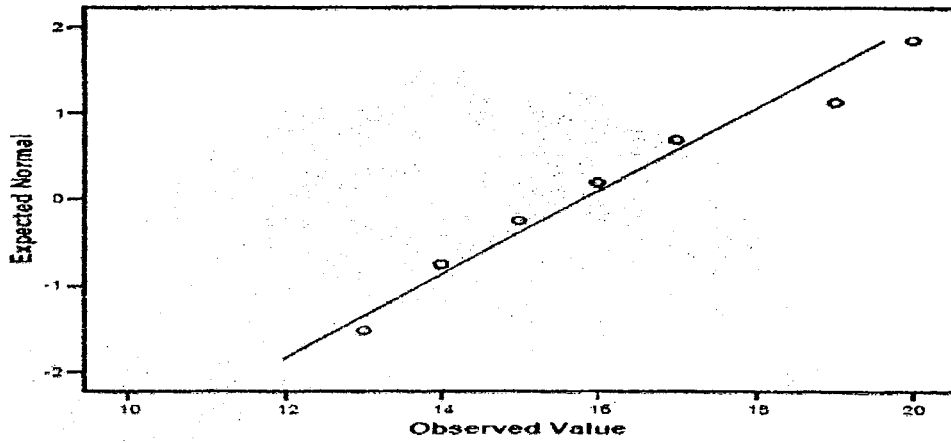
Normal Q-Q Plot of kewenangan penetapan jenis pajak (X.3)



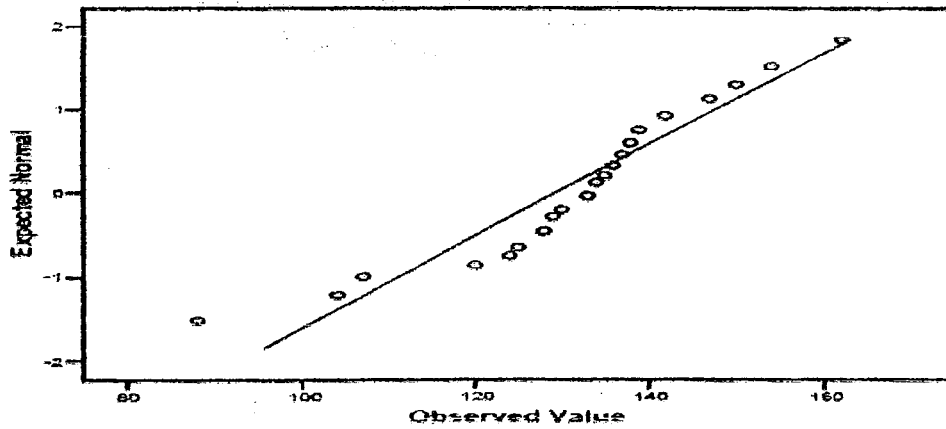
Normal Q-Q Plot of kewenangan penetapan program dan kegiatan (X.4)



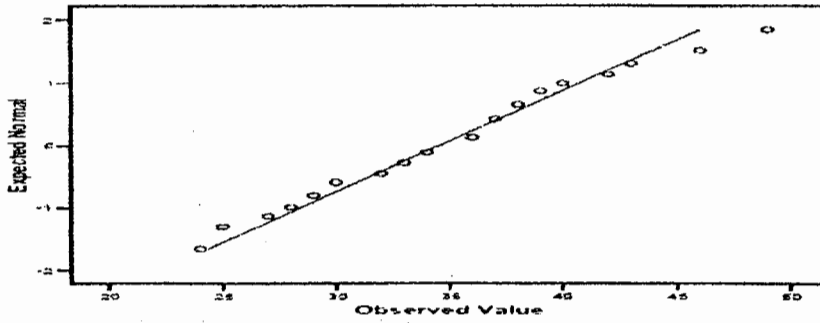
Normal Q-Q Plot of kewenangan penetapan anggaran (X.5)



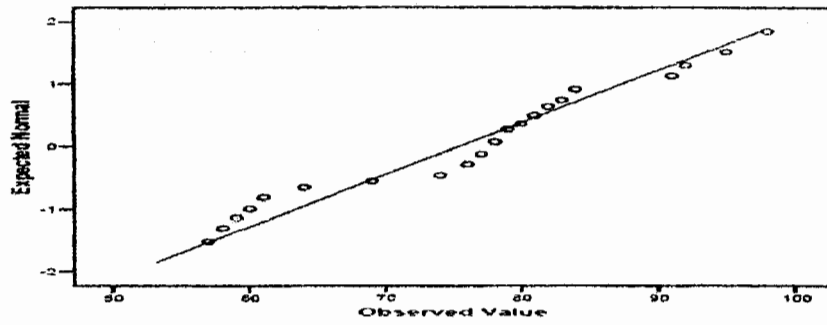
Normal Q-Q Plot of Kinerja Pemerintah Dari Perspektif Pelayanan (Y1)



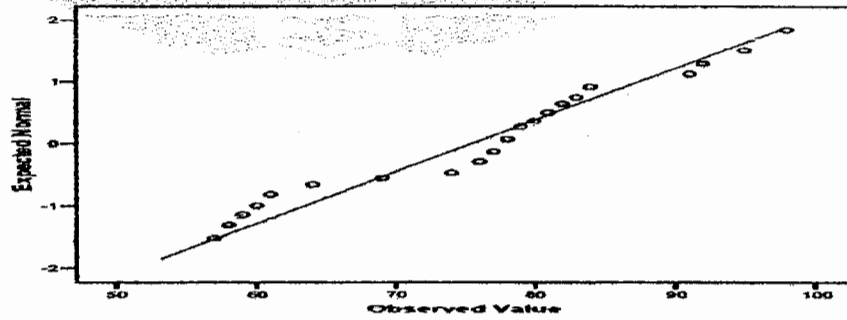
Normal Q-Q Plot of Kinerja Pemerintah Dari Perspektif Financial (Y2)



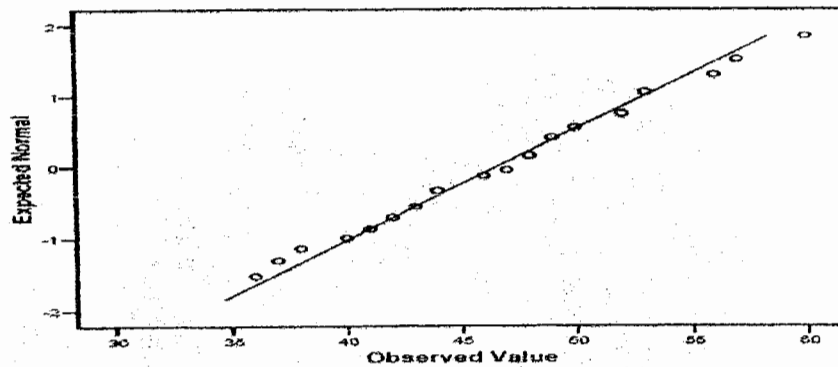
Normal Q-Q Plot of Kinerja Pemerintah Dari Perspektif Proses Internal (Y3)



Normal Q-Q Plot of Kinerja Pemerintah Dari Perspektif Proses Internal (Y3)



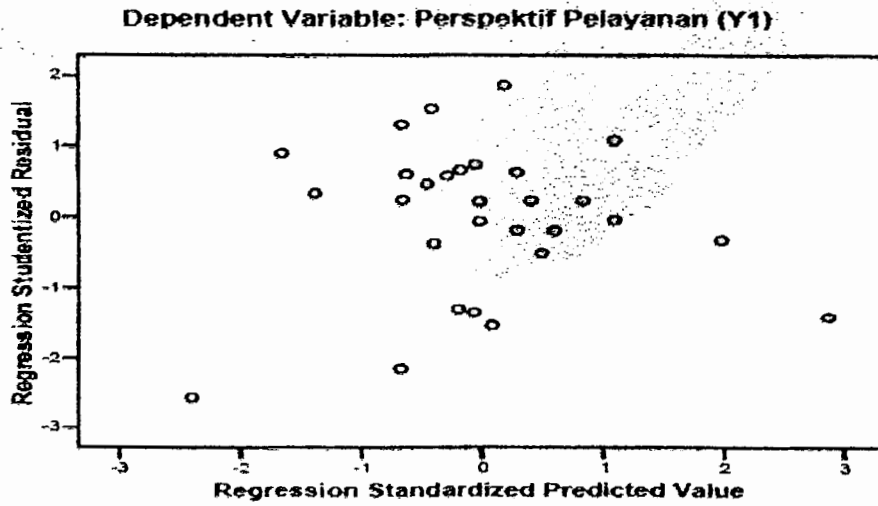
Normal Q-Q Plot of Kinerja Pemerintah Dari Perspektif Pertumbuhan & Pembelajaran (Y4)



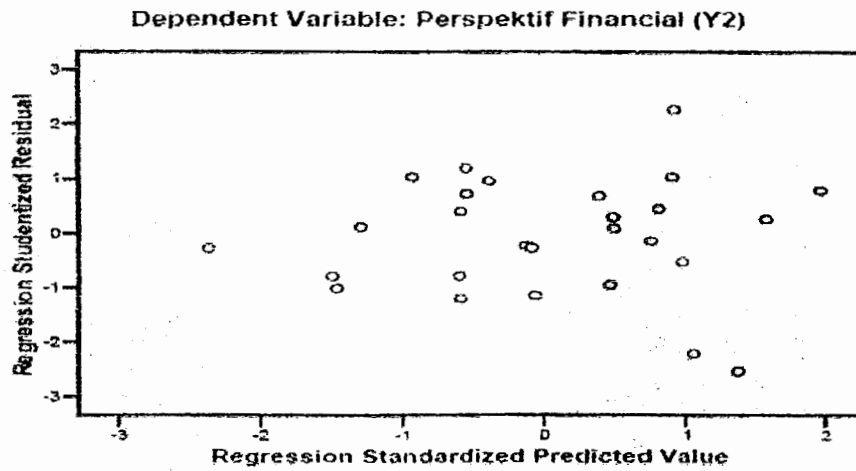
Lampiran 3, Asumsi Klasik:

- Heterokedastisitas

Scatterplot

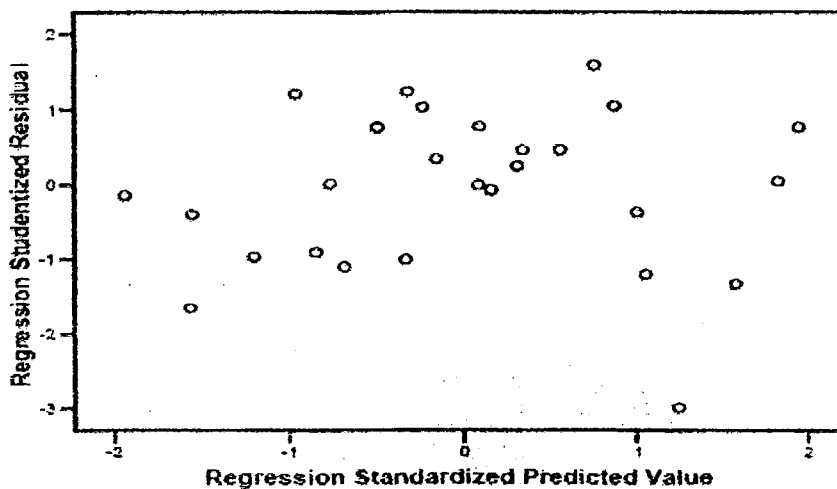


Scatterplot



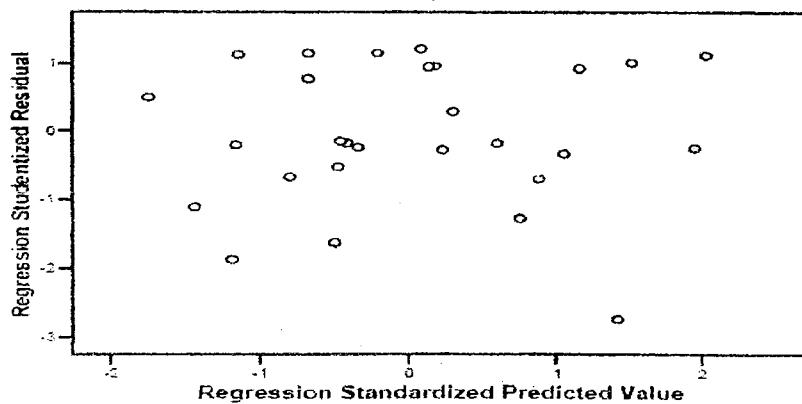
Scatterplot

Dependent Variable: Perspektif Proses Internal (Y3)



Scatterplot

Dependent Variable: Perspektif Pertumbuhan & Pembelajaran (Y4)



Lampiran 4:
Regresi Linier Berganda:
 • **Pengujian Hipotesis Parsial**

Koefisien Regspektif Pelayanan Sebagai Variabel Dependent

Model		Unstandarzed Coefficients			
		B	Std Error	t	Sig
1	(Constant)	130.713	33.329	3.922	-001
	Penetapan basis Pajak & Retribusi (X.1)	-2.085	2.079	-1006	324
	Penetapan tariff Pajak & Retribusi (X.2)	-230	2.198	-105	-917
	Penetapan Jenis Pajak & Retribusi (X.3)	-234	2.517	-093	-927
	Penetapan Program & Kegiatan (X.4)	-1.517	2.044	-742	465
	Penetapan Anggaran (X5)	3.568	2.243	1.591	-125

Koefisien Regresi Variabel Perspektif Financial Sebagai Variabel Depender

Model		Unstandarzed Coefficients			
		B	Std Error	t	Sig
1	(Constant)	3.874	9.297	-417	681
	Penetapan basis Pajak & Retribusi(X.1	-175	-578	-303	765
	Penetapan tariff Pajak & Retribusi (X.2)	1.185	-613	1.933	065
	Penetapan Jenis Pajak & Retribusi(X.3)	1.513	-702	2.156	041
	Penetapan Program & Kegiatan (X.4)	476	-570	-835	412
	Penetapan Anggaran (X5)	1.388	-626	2.218	036

Koefisien Regresi Variabel Perspektif Proses Internal Sebagai Variabel Dependent

Model		Unstandarzed Coefficients			
		B	Std Error	t	Sig
1	(Constant)	25.913	16.885	1.535	
	Penetapan basis Pajak & Retribusi(X.1	.624	1.050	.594	138
	Penetapan tariff Pajak & Retribusi (X.2)	2.143	1.113	1.925	558
	Penetapan Jenis Pajak & Retribusi (X.3)	-3.887	1.275	-3.049	066
	Penetapan Program & Kegiatan (X.4)	2.634	1.035	2.544	006
	Penetapan Anggaran (X5)	-944	1.136	831	414

Koefisien Regresi Perspektif Pertuanbuhan & Pembelajaran Sebagai Variabel Dependent

Model		Unstandardized Coefficients			
		B	Std Error	t	Sig
1	(Constant)	26.364	10.020	2.629	.015
	Penetapan basis Pajak & Retribusi (X.1)	-305	.623	-490	.628
	Penetapan tariff Pajak & Retribusi (X.2)	1.680	.661	2.544	.018
	Penetapan Jenis Pajak & Retribusi (X.3)	-1.830	.757	-2.418	.024
	Penetapan Program & Kegiatan (X.4)	1.175	.614	1.912	.068
	Penetapan Anggaran (X5)	426	.674	.632	.534

• **Pengujian Hipotesis Simultan:**

Perspektif Pelayanan Sebagai Variabel Dependent

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig
1	Regresion	1362.494	5	272.499	785	.57
	Residual	8334.173	24	347.257		
	Total	9696.667	29			

- a. Predictors: (Constant), penetapan anggaran (X.5), penetapan tarif pajak (X.2), penetapan basis pak (X1), penetapan program&kegiatan (X.4), penetapan jenis pajak (X.3)
 b. Dependent Variable: Perspektif Pelayanan (Y1)

Perspektif Pelayanan Sebagai Variabel Dependent

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig
1	Regresion	456,716	5	91,343	3.381	.019
	Residual	648,484	24	27,020	27.020	
	Total	1105				

- a. Predictors: (Constant), penetapan anggaran (X.5), penetapan tarif pajak (X.2), penetapan basis pajak (X1), penetapan program&kegiatan (X.4), penetapan jenis pajak (X.3)
 b. Dependent Variabel: Perspektif Financial (Y2)

Perspektif Proses Internal Sebagai Variabel Depender

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig
1	Regresion	2031.776	5	406.355	4.560	.005
	Residual	2138.891	24	89.120		
	Total	4170.667	29			

- a. Predictors: (Constant), penetapan anggaran (X.5), penetapan tarif pajalc (X2), penetapan basis pajak (Xi), penetapan program&kegiatan (X.4), penetapai jenis pajak(X.3)
 b. Dependent Variable: Perspektif Proses Internal (Y3)

perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran Sebagai Variabel Department

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig
1	Regresion	444.242	5	88.848	2.831	.038
	Residual	753.224	24	31.384		
	Total	1197.467	29			

- a. Predictors: (Constant), penetapan anggaran (X.5), penetapan tart? pajak (X.2), penetapan basis pajak (X.1), penetapan program&kegiatan (X.4), penetapan jenis pajak (X.3)
 b. Dependent Variable: Perspektif Pertumbuhan & Pembelajaran (Y4)

- **Pengujian Hipotesis Cannonical Correlation**

Eigenvalues and Cannocial Correlations						
Root Cor	No	Eigenvalue	Pct	Cum . Pct	Canon Cor	Sq
	1	1.052	59.068	59.068	.716	
.513	2	.462	25.942	85.011	.562	
.316	3	.223	12.499	97.509	.427	
.182	4	.044	2.491			
.042						

Dimension Reduction Anaysis.					
Root Cor	Eigenvalue	Pct	Cum . Pct	Canon Cor	Sq
1 TO 4	26116	1.76155	20.00	70.60	000
2 TO 4	53579	1.29499	12.00	58.50	000
3 TO 4	78325	99608	6.00	46.00	000
4 TO 4	95754	53214	2.00	24.00	000

Function				
Variabel	1	2	3	4
Y1	158	1.518	302	1.020
Y2	161	419	232	871
Y3	1.228	383	1.625	012