

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)
PENGARUH ANGGARAN BERBASIS KINERJA DAN ANALISIS
STANDAR BELANJA TERHADAP KINERJA MANAJERIAL
SATUAN KERJA PERANGKAT DAERAH
(STUDI KASUS PADA PEMERINTAH KOTA SUKABUMI)



**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Manajemen**

Disusun oleh :

Akhmad Zulkarnain

NIM 017612233

UPBJJ UT Bogor

PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2013

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI: MAGISTER MANAJEMEN**

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul **Pengaruh Anggaran Berbasis Kinerja dan Analisis Standar Belanja Terhadap Kinerja Manajerial SKPD (Studi Kasus pada Pemerintah Kota Sukabumi)** adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.
Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Jakarta,



(Akhmad Zulkarnain)
NIM 017612233

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI : MAGISTER MANAJEMEN**

PENGESAHAN

Nama : Akhmad Zulkarnain
NIM : 017612233
Program Studi : Magister Manajemen
Pengaruh Anggaran Berbasis Kinerja dan Analisis Standar
Belanja Terhadap Kinerja Manajerial Satuan Kerja Perangkat
Daerah (Studi Kasus pada Pemerintah Kota Sukabumi)

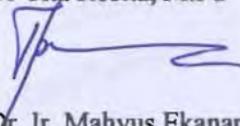
Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji Tesis Program Pascasarjana,
Program Studi Magister Manajemen, Universitas Terbuka pada:

Hari/Tanggal : Minggu, 21 Juli 2013
W a k t u : 08.00 s.d 10.00 WIB

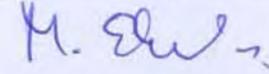
dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TESIS

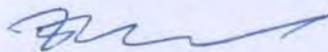
Ketua Komisi Penguji : Nama Lengkap : Dr Tita Rosita, M.Pd

Tanda Tangan : 

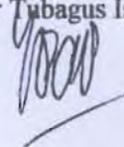
Penguji Ahli : Nama Lengkap : Dr. Ir. Mahyus Ekananda Sitompul, MM., MSE

Tanda Tangan : 

Pembimbing I : Nama Lengkap : Dr Rico Rizal Budidarmo, SE, MBA

Tanda Tangan : 

Pembimbing II : Nama Lengkap : Dr Tubagus Ismail, SE, MM, Akt.

Tanda Tangan : 

***The Effect Of Performance-Based Budgeting And Expenditure Standard
Analysis against Managerial Performance of Regional Working Units
(Case Study In Sukabumi City Government)***

ABSTRACT

Akmad Zulkarnain
The Open University
zulkarnainbarhami@yahoo.com

Keywords: performance-based budgeting, expenditure standard analysis, managerial performance.

This study aimed to examine the effect of performance-based budgeting and expenditure standard analysis on managerial performance within the city of Sukabumi. The study population was a financial manager and activities spread over 32 SKPD in the local government area of Sukabumi. Respondents who used sampling is the Budget User/ Authorized Budget, Financial Administration Officer, Technical Activities Executive Officer and Treasurer by the number of questionnaires were returned, 100 respondents from 116 questionnaires distributed.

Data processed using SPSS version 16 with simple and multiple regression method discovery. *First*, performance-based budgeting a significant positive effect on managerial performance. *First Second*, expenditure standard analysis positive and significant impact on managerial performance on SKPD within the city of Sukabumi. *Third*, performance-based budgeting and expenditure standards analysis simultaneously positive and significant effect on managerial performance. In a multiple regression test results obtained performance-based budgeting and expenditure standard analysis is able to contribute towards managerial performance on SKPD in the government of Sukabumi at 68.4% and the remaining 31.6% was contributed from other factors. Where the independent variables in this study the most significant impact on managerial performance variables, known to influence the performance-based budget that is more significance than the expenditure standard analysis on managerial performance in the government of Sukabumi. This means that performance-based budgeting provides a greater influence that the expenditure standard analysis.

The results conclude the performance-based budgeting and expenditure standard analysis of both partially and simultaneously influence on SKPD in the managerial performance of Sukabumi city government. The better application performance-based budgeting and expenditure analysis standard within Sukabumi city government will improve managerial performance and vice versa.

**Pengaruh Anggaran Berbasis Kinerja dan Analisis Standar Belanja
Terhadap Kinerja Manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah
(Studi Kasus pada Pemerintah Kota Sukabumi)**

ABSTRAKSI

Akmad Zulkarnain

Universitas Terbuka

zulkarnainbarhami@yahoo.com

Kata kunci: anggaran berbasis kinerja, analisis standar belanja, kinerja manajerial

Penelitian ini ditujukan untuk menguji pengaruh anggaran berbasis kinerja dan analisis standar belanja terhadap kinerja manajerial di lingkungan pemerintah Kota Sukabumi. Populasi penelitian ini adalah pengelola keuangan dan kegiatan yang tersebar di 32 SKPD yang ada di lingkungan Pemerintah Kota Sukabumi. Responden yang dijadikan sampling adalah para Pengguna Anggaran/Kuasa Pengguna Anggaran, Pejabat Penatausahaan keuangan, Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan dan Bendaharawan/wati dengan jumlah kuesioner kembali 100 responden dari 116 kuesioner yang disebar.

Hasil pengolahan data dengan menggunakan program SPSS versi 16 dengan metode regresi menemukan penemuan. *Pertama*, anggaran berbasis kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. *Kedua*, analisis standar belanja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial SKPD di lingkungan Pemerintah Kota Sukabumi. *Ketiga*, anggaran berbasis kinerja dan analisis standar belanja secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Dalam hasil uji regresi berganda, anggaran berbasis kinerja dan analisis standar belanja mampu memberikan sumbangan terhadap kinerja manajerial SKPD di lingkungan pemerintah Kota Sukabumi sebesar 68,4 % dan sisanya sebesar 31,6 % disumbangkan dari faktor lain. Pengaruh variabel bebas mana dalam penelitian ini yang paling signifikan terhadap variabel kinerja manajerial, diketahui secara parsial anggaran berbasis kinerja memberikan pengaruh yang lebih signifikan dibandingkan dengan analisis standar belanja terhadap kinerja manajerial SKPD di lingkungan pemerintah Kota Sukabumi. Hal ini berarti anggaran berbasis kinerja memberikan pengaruh yang lebih besar dibandingkan dengan analisis standar belanja.

Hasil penelitian menyimpulkan anggaran berbasis kinerja dan analisis standar belanja baik parsial maupun bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial SKPD di lingkungan pemerintah kota Sukabumi. Semakin baik aplikasi anggaran berbasis kinerja dan analisis standar belanja di lingkungan pemerintah Kota Sukabumi maka akan meningkatkan kinerja manajerial dan sebaliknya.

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI : MAGISTER MANAJEMEN**

PENGESAHAN

Nama : Akhmad Zulkarnain
NIM : 017612233
Program Studi : Magister Manajemen
Pengaruh Anggaran Berbasis Kinerja dan Analisis Standar
Belanja Terhadap Kinerja Manajerial Satuan Kerja Perangkat
Daerah (Studi Kasus pada Pemerintah Kota Sukabumi)

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji Tesis Program Pascasarjana,
Program Studi Magister Manajemen, Universitas Terbuka pada:

Hari/Tanggal : Minggu, 21 Juli 2013
W a k t u : 08.00 s.d 10.00 WIB

dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua Komisi Penguji : Nama Lengkap : Dr Tita Rosita, M.Pd

Tanda Tangan : 

Penguji Ahli : Nama Lengkap : Dr. Ir. Mahyus Ekananda Sitompul, MM., MSE

Tanda Tangan : 

Pembimbing I : Nama Lengkap : Dr Rico Rizal Budidarmo, SE, MBA

Tanda Tangan : 

Pembimbing II : Nama Lengkap : Dr Tubagus Ismail, SE, MM, Akt.

Tanda Tangan : 

LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Pengaruh Anggaran Berbasis Kinerja dan Analisis Standar Belanja Terhadap Kinerja Manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah (Studi Kasus pada Pemerintah Kota Sukabumi)

Penyusun : Akhmad Zulkarnain
NIM : 017612233
Program Studi : Magister Manajemen
Hari/Tanggal :

Menyetujui :

Pembimbing II,



Dr Tubagus Ismail, SE., MM., Akt.

Pembimbing I,



Dr Rico Rizal Budidarmo, SE., MBA

Mengetahui,

Direktur Program Pascasarjana

Suciati, M.Sc., Ph.D
NIP. 195202131985032001

Ketua Bidang Ilmu Ekonomi dan Manajemen

Maya Maria, S.E., MM
NIP. 197205011999032003

KATA PENGANTAR

Puji Syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan Rahmat-Nya saya dapat menyelesaikan penulisan TAPM (Tesis) ini. Penulisan TAPM ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat mencapai gelar Magister Manajemen Program pasca sarjana Universitas Terbuka. Saya menyadari, bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari mulai perkuliahan sampai pada bimbingan dari berbagai pihak, dari mulai perkuliahan sampai pada penulisan TAPM ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan TAPM. Oleh karena itu saya mengucapkan terima kasih kepada :

1. Suciati, M.Sc., Ph.D selaku Direktur Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka;
2. Kepala UPBJJ UT Bogor selaku penyelenggara Program Pasca Sarjana;
3. Dr Rico Rizal Budidarmo, SE, MBA selaku Pembimbing I yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan TAPM ini;
4. Dr Tubagus Ismail, SE, MM, Akt. selaku pembimbing II yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan TAPM ini;
5. Maya Maria, S.E., MM, Kepala Bidang Ilmu Ekonomi dan Manajemen selaku penanggungjawab program Magister Manajemen;

6. Walikota Sukabumi dan jajaran pemerintahan di bawahnya yang telah memberikan izin belajar;
7. Orang tua saya, ayahanda H.M. Kholil dan ibunda Hj Misbah, yang telah memberikan bantuan dan dukungan materil dan moral;
8. Isteri saya *almahbubah*, Nenden Siti Syarifah, yang telah memberikan sokongan kuat dalam penyelesaian penulisan TAPM ini;
9. Anak-anak saya, Putri Rizka Karima dan Amira Aziza Syakura, yang tersayang senantiasa memberikan motivasi kuat tiada terbilang;
10. Sahabat yang telah banyak membantu saya dalam menyelesaikan penulisan TAPM ini.

Akhir kata saya berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga TAPM ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Sukabumi, Juli 2013

Penulis

DAFTAR ISI

Abstract	ii
Abstraksi	iii
Lembar Persetujuan	iv
Lembar Pengesahan	v
Kata Pengantar	vi
Daftar Isi	vii
Daftar Tabel	xi
Daftar Gambar	xii
Daftar Lampiran	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Perumusan Masalah	12
C. Tujuan Penelitian	12
D. Kegunaan Penelitian	13
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	14
A. Kajian Teori	14
1. Kinerja Manajerial	14
2. Pengukuran Kinerja Manajerial	17
3. Anggaran Kinerja	26
3.1 Pengertian Anggaran	26
3.2 Anggaran Berbasis Kinerja	30
3.3 Mekanisme Penyusunan APBD	42
4. Analisis Standar Belanja	47
4.1 Pengertian dan Manfaat ASB	47
4.2 Posisi Analisis Standar Belanja	53
5. Penelitian Terdahulu	54
B. Kerangka Berfikir Penelitian	63
C. Hipotesis Penelitian	69
D. Definisi Operasional & Pengukuran Variabel	73
1. Kinerja Manajerial	74
2. Anggaran Berbasis Kinerja	74
3. Analisis Standar Belanja	75
BAB III METODE PENELITIAN	79
A. Desain Penelitian	79
B. Populasi dan Sampel	79
C. Instrumen Penelitian	82
D. Prosedur Pengumpulan Data	84

E.	Metode Analisis Data	85
1.	Uji Kualitas	86
1.1	Uji Validitas	86
1.2	Uji Reliabilitas	87
2.	Uji Asumsi Klasik	88
2.1	Uji Normalitas	88
2.2	Uji Multikolinieritas	88
2.3	Uji Heteroskedastisitas	89
3.	Pengujian Hipotesis	89
F.	Gambaran Umum Kinerja Kota Sukabumi	90
1.	Kondisi Geografi, Topografi dan Demografi	90
2.	Kondisi Ekonomi, Keuangan dan Sosial	92
BAB IV	TEMUAN DAN PEMBAHASAN	97
A.	Deskriptif Data	97
B.	Demografi Responden	99
1.	Demografi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	99
2.	Demografi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	100
3.	Demografi Responden Berdasarkan Jabatan	100
4.	Demografi Responden Berdasarkan Lama Jabatan	101
5.	Demografi Responden Berdasarkan Eselonering	102
6.	Demografi Responden Berdasarkan Golongan Kepangkatan	103
7.	Demografi Responden Berdasarkan Kedudukan Dalam Pengelolaan Keuangan dan Kegiatan	103
8.	Demografi Responden Berdasarkan Lama Bekerja	104
C.	Pengujian Kualitas Data	105
1.1	Pengujian Validasi Instrumen	105
a.	Uji Validitas Anggaran Berbasis Kinerja	106
b.	Uji Validitas Analisis Standar Belanja	106
c.	Uji Validitas Kinerja Manajerial	107
1.2	Uji Reliabilitas	108
D.	Deskripsi Variabel Penelitian	109
1.1	Variabel Anggaran Berbasis Kinerja	109
1.2	Variabel Analisis Standar Belanja	110
1.3	Variabel Kinerja Manajerial	111
E.	Hasil Penelitian	113
1.1	Pengujian Asumsi Klasik	113
1)	Uji Normalitas	113
2)	Uji Multikolinieritas	115
3)	Uji Heteroskedastisitas	116
2.1	Pengujian Hipotesis	118
1)	Uji Parsial (Uji t).....	118
2)	Uji Simultan (Uji F).	120
3)	Uji Koefisien Determinasi.....	122
4)	Uji Persamaan Regresi Berganda.....	123
F.	Pembahasan Hasil Penelitian	124

1. Pengaruh Anggaran Berbasis Kinerja terhadap Kinerja Manajerial	125
2. Pengaruh Analisis Standar Belanja terhadap Kinerja Manajerial	128
3. Pengaruh Anggaran Berbasis Kinerja dan Analisis Standar Belanja terhadap Kinerja Manajerial	130
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	137
A. Simpulan	137
B. Saran	139
C. Keterbatasan	140
DAFTAR PUSTAKA	142
LAMPIRAN	143

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR TABEL

Nomor Tabel	Judul	Hal
Tabel 2.1	The Power of Performanced Measurement	20
Tabel 2.2	Perbedaan Anggaran Tradisional dengan Anggaran Kinerja	36
Tabel 2.3	Matrik Karakteristik Utama Keunggulan dan Kelemahan Anggaran Berbasis Kinerja	37
Tabel 2.4	Tahapan dan Jadwal Proses Penyusunan APBD Menurut Permendagri	44
Tabel 2.5	Hasil Penelitian Terdahulu	61
Tabel 2.6	Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel dan Skala ..	77
Tabel 3.1	Obyek Penelitian	81
Tabel 3.2	Pertumbuhan Ekonomi dan Inflasi Kota Sukabumi (2007-2012)	93
Tabel 3.3	Perkembangan Realisasi Pendapatan APBD Kota Sukabumi (2007-2011)	94
Tabel 3.4	Perkembangan Realisasi Belanja APBD Kota Sukabumi (2007-2011)	95
Tabel 3.5	IPM, Kesehatan, Pendidikan dan Indek Daya Beli	96
Tabel 4.1	Distribusi Kuesioner	98
Tabel 4.2	Demografi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	99
Tabel 4.3	Demografi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan ...	100
Tabel 4.4	Demografi Responden Berdasarkan Jabatan	101
Tabel 4.5	Demografi Responden Berdasarkan Lama Jabatan	101
Tabel 4.6	Demografi Responden Berdasarkan Eselonering.....	102
Tabel 4.7	Demografi Responden Berdasarkan Golongan Kepangkatan	103
Tabel 4.8	Demografi Responden Berdasarkan Kedudukan Dalam Pengelolaan Keuangan dan Kegiatan	104
Tabel 4.9	Demografi Responden Berdasarkan Lama Bekerja	104
Tabel 4.10	Hasil Uji Validitas Anggaran Berbasis Kinerja	106
Tabel 4.11	Hasil Uji Validitas Analisis Standar Belanja	107
Tabel 4.12	Hasil Uji Validitas Kinerja Manajerial	107
Tabel 4.13	Hasil Uji Realibilitas Variabel	108
Tabel 4.14	Deskripsi Statistik Variabel Anggaran Berbasis Kinerja	110
Tabel 4.15	Deskripsi Statistik Variabel Analisis Standar Belanja	111
Tabel 4.16	Deskripsi Statistik Variabel Kinerja Manajerial	112
Tabel 4.17	Deskripsi Statistik Ketiga Variabel	112
Tabel 4.18	Hasil Uji Multikolinearitas	116
Tabel 4.19	Hasil Uji Uji t	119
Tabel 4.20	Hasil Uji Uji F.....	121
Tabel 4.21	Hasil Uji Koefesien Determinasi	122
Tabel 4.22	Rangkuman Hasil Pengujian	125

DAFTAR GAMBAR

Nomor Gambar	Judul	Hal
Gambar 2.1	Mekanisme Penyusunan APBD	46
Gambar 2.2	Kerangka Berfikir Penelitian	68
Gambar 4.1	Grafik PP Plot	114
Gambar 4.2	Grafik Histogram	115
Gambar 4.3	Grafik Scatter Plot	117

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR LAMPIRAN

Nomor Lampiran	Judul
Lampiran 1	Daftar Pertanyaan Kuesioner
Lampiran 2	Tabulasi Hasil Kuesioner
Lampiran 3	Hasil Uji Validitas dan Realibilitas Variabel
Lampiran 4	Deskripsi Statistik Anggaran Berbasis Kinerja Analisis Standar Belanja Kinerja Manajerial
Lampiran 5	Hasil Uji Regresi Berganda
Lampiran 6	Struktur Organisasi Perangkat Daerah
Lampiran 7	Biodata Penulis

UNIVERSITAS TERBUKA

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN NASIONAL
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA**

Jl. Raya , Pondok Cabe, Pamulang, Tangerang Selatan 15418
Telp. 021.7415050, Fax 021.7415588

Kepada
Yth. Direktur PPs UT
Jl. Cabe Raya, Pondok Cabe
Tangerang 15418

Yang bertanda tangan dibawah ini, Saya selaku pembimbing TAPM dari Mahasiswa,

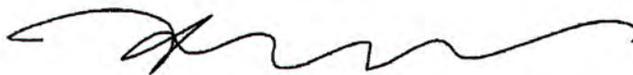
Nama/NIM : Akhmad Zulkarnain/017612233
Judul TAPM : Pengaruh Anggaran Berbasis Kinerja dan Analisis Standar Belanja Terhadap Kinerja Manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah (Studi Kasus pada Pemerintah Kota Sukabumi)

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa TAPM dari mahasiswa yang bersangkutan sudah/baru* selesai sekitar ...% sehingga dinyatakan ~~sudah layak uji/belum layak uji*~~ dalam Ujian Sidang Tugas Akhir Program Magister (TAPM).

Demikian keterangan ini dibuat untuk menjadikan periksa.

20 Juni 2013

Pembimbing I,



Dr Rico Rizal Budidarmo,SE,MBA

Pembimbing II,



Dr Tubagus Ismail,SE,MM,Akt.

*) Coret yang tidak perlu

BABI

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pemberlakuan Undang-Undang Nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah sebagai pengganti dari Undang-Undang Nomor 22 tahun 1999 dan pemberlakuan Undang Undang Nomor 33 tahun 2004 sebagai pengganti dari Undang Undang Nomor 25 tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah membawa perubahan signifikan dalam hubungan tata pemerintahan dan hubungan tata kelola keuangan sekaligus membawa perubahan penting dalam Pengelolaan Anggaran Daerah. Sebelum lahir Undang Undang Nomor 32 tahun 2004 dan Undang Undang Nomor 33 tahun 2004 terlebih dahulu telah terbit paket Undang Undang tentang Keuangan Negara dan Daerah yaitu Undang Undang Nomor 17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara, UU Nomor 1 tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara dan UU Nomor 15 tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara.

Terbitnya berbagai aturan-aturan di atas beserta produk turunannya seperti Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 dan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 beserta perubahannya, sebagaimana diutarakan di atas melahirkan paradigma baru dalam reformasi pengelolaan keuangan daerah terutama reformasi dalam proses penganggaran (*budgeting reform*) dan pertanggungjawaban anggaran dari mekanisme sentralistik ke

mekanisme desentralistik dimana penganggaran dan pertanggungjawaban pengelolaan keuangan daerah lebih ditekankan pada penganggaran kinerja atau berdasarkan prestasi kerja serta prinsip pengalokasian anggaran untuk mendanai suatu kegiatan didasarkan pada tugas dan fungsi dari masing-masing satuan kerja (satker)/unit sesuai dengan amanat undang-undang (*Money Follow Function*).

Sholeh,dkk (2010:48) menjelaskan bahwa ada beberapa ide dasar yang mendorong paradigma baru dalam pengelolaan keuangan daerah (APBD) yaitu (1) Meningkatnya tuntutan masyarakat daerah terhadap pengelolaan APBD secara transparan dan akuntabel (2) Pemberlakuan UU Pemerintah Daerah dan UU tentang Perimbangan Keuangan yang baru serta peraturan pelaksanaannya (3) Sistem, prosedur, format, dan struktur APBD yang berlaku selama ini kurang mampu mendukung tuntutan perubahan sehingga perlu perencanaan APBD yang sistematis, terstruktur dan komprehensif.

Reformasi penganggaran (*budgeting reform*) utama di sektor publik terlihat dari perubahan sistem penganggaran semula dari *traditional budget* ke dalam pola *performanced budget*. Pola anggaran menganut tradisional (*traditional budget*), ditandai dengan penyusunan anggaran bersifat *line-item* dan *incrementalism*. Dalam penyusunan sistem *line item*, perencanaan anggaran yang dilakukan didasarkan pada item yang telah ada pada masa anggaran yang lalu, sedangkan pendekatan sistem *incremental* merupakan besarnya dana yang dianggarkan didasarkan pada besarnya dana yang telah dianggarkan pada tahun berjalan ditambah dengan sejumlah persentase tertentu.

Dalam hal ini, nilai tahun berjalan dijadikan sebagai dasar penentuan besarnya pengeluaran untuk anggaran tahun yang berikutnya. Masih digunakannya kedua sistem tersebut, mengakibatkan sering kali terjadinya *underfinancing* atau *overfinancing*, kondisi ini akan mengakibatkan terjadinya kelebihan atau kekurangan dalam penganggaran untuk kegiatan/aktifitas yang pada akhirnya mengganggu pelaksanaan kegiatan dan pelayanan kepada publik (Ritonga, 2010:4).

Selain itu, *Traditional budget* ini, seringkali bertentangan dengan kebutuhan riil dan kepentingan masyarakat. Dengan basis seperti ini, APBD terlalu berat menahan arahan, batasan serta orientasi subordinasi kepentingan pemerintah atasan. Model ini menimbulkan dominasi pemerintah pusat dan mematikan prakarsa daerah yang hanya cenderung bekerja berdasarkan petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis dari atas (Adisasmita:2011:28).

Pergeseran kemudian mengarah pada penerapan sistem penganggaran *performance budget* yakni sistem penyusunan dan pengelolaan anggaran daerah yang berorientasi pada pencapaian hasil atau kinerja. Pendekatan kinerja disusun untuk mengatasi berbagai kelemahan yang terdapat dalam anggaran tradisional, khususnya kelemahan yang disebabkan oleh tidak adanya tolak ukur yang digunakan untuk mengukur kinerja dalam pencapaian tujuan dan sasaran pelayanan publik. Anggaran dengan pendekatan kinerja sangat menekankan pada konsep *value of money* dan pengawasan atas kinerja output. Konsep *Value of money* intinya menekankan pada proses penganggaran yaitu ekonomi, efisiensi

dan efektivitas (3E). Ekonomi berkaitan dengan pemilihan dan penggunaan sumber daya dalam jumlah dan kualitas tertentu pada harga yang paling murah. Efisiensi berarti bahwa penggunaan sumber dana masyarakat (*public money*) tersebut dapat menghasilkan output yang maksimal (berdaya guna). Efektivitas berarti bahwa penggunaan anggaran tersebut harus mencapai target-target atau tujuan kepentingan publik (hasil guna). (Mardiasmo: 2009:84).

Selain *value of money*, sistem penganggaran berbasis kinerja memperhatikan prinsip *Money Follow Function* dimana pengalokasian anggaran untuk suatu kegiatan didasarkan pada fungsi masing-masing unit/satuan kerja yang diamanatkan dalam undang-undang. Fungsi dari "*money follows the function*" dalam sistem anggaran berbasis kinerja sebagaimana ditulis dalam laman kementerian keuangan pada www.anggaran.depkeu.go.id adalah pertama, *Money follow function* akan menghindarkan *overlapping* tugas dan fungsi serta kegiatan yang dilakukan. Kedua, *Money follow function* akan mengefisienkan pengalokasian anggaran karena dapat dihindari *overlapping* tugas/fungsi/kegiatan. Ketiga, *Money follow function* akan lebih memungkinkan pencapaian output dan outcomes secara optimal, karena kegiatan yang diusulkan masing-masing satker/unit benar-benar merupakan pelaksanaan dari tugas dan fungsinya. Keempat, *Money follow function* mendorong pencapaian kinerja masing-masing satker/unit untuk lebih maksimal.

Bastian (2010:202) menjelaskan bahwa *Performance Budget* (anggaran yang berorientasi kinerja) adalah sistem penganggaran yang berorientasi pada

output organisasi dan berkaitan sangat erat dengan visi, misi serta rencana strategis organisasi. *Performance budgeting* mengalokasikan sumber daya ke program, bukan ke unit organisasi semata dan memakai pengukuran output (*output measurement*) sebagai indikator kinerja organisasi. Lebih jauh, pengkaitan biaya dengan output organisasi merupakan bagian integral dalam berkas anggarannya.

Melalui Peraturan Pemerintah Nomor 105/2000 tentang Pengelolaan dan Pertanggungjawaban Keuangan Daerah Peraturan Pemerintah Nomor 105/2000 tentang Pengelolaan dan Pertanggungjawaban Keuangan Daerah istilah Analisis Standar Belanja mulai diperkenalkan kepada Pemerintah Daerah. Istilah yang digunakan dalam PP tersebut adalah Standar Analisis Belanja yang memiliki makna sama dengan Analisis Standar Belanja. Berdasarkan PP tersebut terbitlah peraturan pelaksanaan operasional dalam bentuk Keputusan Menteri Dalam Negeri (Kepmendagri) Nomor 29 tahun 2002 tentang Pedoman Pengurusan, Pertanggungjawaban dan Pengawasan Keuangan Daerah Serta Tata Cara Penyusunan APBD, Pelaksanaan Tata Usaha Keuangan Daerah dan Penyusunan Perhitungan APBD.

Selanjutnya terbitlah UU Nomor 32 tentang Pemerintahan Daerah sebagai pengganti dari Undang-Undang Nomor 22 tahun 1999 dengan memperkenalkan istilah baru yaitu Analisis Standar Belanja (ASB) yang menggantikan istilah lama Standar Analisa Belanja yang memiliki makna sama yaitu penilaian kewajaran atas beban kerja dan biaya yang digunakan untuk melaksanakan suatu kegiatan

agar tercapai prinsip penyusunan anggaran yang ekonomis, efisien dan efektif. Kemudian terbitlah Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah dan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah sebagaimana telah diubah beberapa kali terakhir dengan Peraturan Menteri Nomor 21 Tahun 2011 .

Ritonga (2010:10) menjelaskan bahwa Analisis Standar Belanja adalah standar yang digunakan untuk menganalisa kewajaran beban kerja atau biaya setiap program/kegiatan yang akan dilaksanakan oleh suatu Satuan Kerja dalam satu tahun anggaran. Adisasmita (2011:82) berpendapat, untuk melakukan penilaian terhadap kewajaran beban kerja usulan program atau kegiatan dilakukan dengan cara mengkaitkan dengan kebijakan anggaran yang , komponen dan tingkat pelayanan yang akan dicapai, jangka waktu pelaksanaannya, serta kapasitas satuan kerja untuk melaksanakannya.

Beberapa penelitian terkait dengan anggaran berbasis kinerja dan analisis standar belanja dikaitkan dengan kinerja telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya dan menemukan bahwa anggaran berbasis kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial di lingkungan pemerintah daerah. Seperti yang dilakukan oleh Asmoko (2006) di Pemerintah Klaten dan Sragen, Yusriati di Kabupaten Mandailing Natal (2007), Efrius (2009) di Pemerintah Kota Batam, Pemerintah Kota Tebing Tinggi oleh Yulianto (2009), di Pemerintah Kota Jambi oleh Erawati (2009), Widiawati (2009), di Pemerintah Kabupaten Sukabumi, Herjanti (2009) di Pemerintah Kota Depok, Siregar (2010) di Pemerintah

Kabupaten Serdang Bedagai, dan Putra (2011) di Kabupaten Simalungan. Adanya hasil penelitian ini terkait dengan anggaran berbasis kinerja ini mendorong penulis untuk melakukan penelitian yang terkait dengan Anggaran Berbasis Kinerja dan Analisis Standar Belanja terhadap Kinerja Manajerial SKPD di Pemerintah Kota Sukabumi.

Pemerintah Kota Sukabumi merupakan bagian dari Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI) diwajibkan mengikuti undang-undang dan peraturan-peraturan yang berlaku. Salah satunya Pemerintah Kota Sukabumi menerapkan sistem anggaran berbasis kinerja yang diterapkan secara bertahap mulai dari struktur APBD, kode akun dan klasifikasi pendapatan, belanja, pembiayaan sampai dengan program dan kegiatan sejak tahun anggaran 2007.

Namun, pengamatan awal menunjukkan kemampuan yang sangat terbatas dari setiap pimpinan dan pengelola keuangan dan kegiatan satuan kerja dalam mengimplementasikan anggaran berbasis kinerja berimplikasi pada terlambatnya pengesahan APBD menjadi peraturan daerah sampai saat ini. Berdasarkan data, APBD Kota Sukabumi Tahun Anggaran 2007 ditetapkan menjadi Peraturan Daerah dengan menempatkan pada Lembaran Daerah pada tanggal 14 Maret 2007, TA 2008 pada tanggal 31 Januari 2008, 4 Februari 2009 untuk TA 2009, sedangkan TA 2011 pada tanggal 31 Januari 2011, tanggal 12 Januari 2012 TA 2012. Sementara menurut Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005, APBD ditetapkan menjadi Peraturan Daerah harus 1 (*satu*) bulan sebelum tahun anggaran yang bersangkutan dilaksanakan.

Selama ini Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di lingkungan Pemerintah Kota Sukabumi telah menyusun Rencana Kerja dan Anggaran SKPD (RKA SKPD) yang merupakan agregate RAPBD dengan memakai Analisis Standar Belanja yang setiap tahunnya diatur melalui Peraturan Walikota sejak tahun Anggaran 2009. Pengamatan di lapangan menunjukkan penerbitan Analisis Standar Belanja yang dijadikan pedoman penganggaran APBD dan penelaahan RKA SKPD untuk tahun yang direncanakan seringkali mengalami keterlambatan dari jadwal yang telah ditetapkan, akibatnya saat RKA SKPD disusun ada indikasi penyusunan anggaran dan program kegiatan masih mengadopsi pola tradisional yang didasarkan pada tahun anggaran sebelumnya (*line item and incrementalism oriented*) yang kecenderungannya berbeda dengan harga dan asumsi pada saat penyusunan APBD yang direncanakan.

Analisis Standar Belanja TA 2009 diterbitkan pada 20 Oktober 2008, ASB TA 2010 pada 1 Oktober 2009, ASB TA 2011 pada 21 Oktober 2010 dan 15 Agustus 2011 untuk ASB TA 2012. Sementara menurut ketentuan yang berlaku menurut Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 59/2007 pasal 89, Analisis Standar Belanja seharusnya sudah diterbitkan bersamaan dengan saat penerbitan surat edaran penyusunan RKA paling lambat awal bulan Agustus tahun anggaran berjalan.

Permasalahan keterlambatan APBD tidak hanya terjadi pada pemerintah Kota Sukabumi, melainkan sebagian besar wilayah di Indonesia hingga sampai saat ini masih terlambat. Sebagai contoh-seperti diutarakan Bastian dalam jurnal

Akuntansi dan Keuangan (volume 7, nomor 2 tahun 2008)- pada tahun 2008, dari 33 pemerintahan provinsi, hanya 22 pemerintahan provinsi yang menyelesaikan dokumen APBD tepat pada waktunya. Sementara ada 11 provinsi yang terlambat menyelesaikan mengakibatkan keterlambatan penyerahan ke Kementerian Dalam Negeri. Pada tahun 2009 berdasarkan data yang diperoleh dari (Seknas Fitra,2010) dalam Wangi (2010:5) penetapan Perda APBD untuk tahun 2009 sebanyak 68,24% atau 348 daerah ditetapkan dalam kurun waktu 1 januari -31 Maret. Posisi kedua sebanyak 23,14 % atau 118 daerah telah menetapkan APBD sesuai jadwal dan 44 daerah atau 8,63 % menetapkan APBD melebihi 31 Maret.

Pada tahun anggaran 2012, kementerian keuangan mencatat pada Februari 2012 ada 339 APBD provinsi dan kota yang disahkan dan masih 185 APBD provinsi dan kota yang belum disahkan. Dari sejumlah itu ada sepuluh provinsi yang belum mengesahkan APBD nya lebih dari 8 daerah. Rinciannya Provinsi NAD 12 Daerah (APBD), Provinsi Sumatera Utara 21APBD, Riau ada 9 APBD, Lampung sebanyak 8 APBD, Jawa Barat ada 15 APBD, Jawa Tengah ada 11 APBD, Jawa Timur sebanyak 8 APBD, NTT 12 APBD, Papua 23 dan Provinsi Papua Barat 8 APBD (www nasional kontan,co.id, 2012).

Sejalan dengan fenomena yang diutarakan di atas maka masalah yang diangkat dalam penelitian ini adalah dimana Kota Sukabumi merupakan salah satu daerah yang sampai saat ini ada indikasi dalam penetapan dan pengesahan APBD tergolong terlambat dan tidak tepat waktu sesuai dengan jadwal tahapan proses yang ditetapkan. Fenomena lainnya yang diangkat adalah indikasi dimana

ASB yang merupakan salah satu instrumen dalam anggaran berbasis kinerja terbit terlambat sehingga kecenderungan penganggaran masih menganut pola incrementalisme dalam penyusunan Anggaran dan Pendapatan Belanja Daerah Kota Sukabumi. Oleh karena itu perlu dilihat aspek-aspek utama yang dapat mempengaruhi implementasi anggaran berbasis kinerja dan analisis standar belanja terhadap upaya peningkatan kinerja manajerial.

Fenomena yang muncul tersebut menjadi paradok terhadap prinsip anggaran berbasis kinerja yang mengharuskan APBD diselesaikan tepat waktu dan juga penerbitan analisis standar belanja yang tepat waktu. APBD seyogyanya dapat meningkatkan kinerja manajerial untuk menggerakkan perekonomian masyarakat dan mempercepat berputarnya roda pembangunan sedangkan disisi lain anggaran berbasis kinerja dan analisis standar yang tidak tepat waktu justru mengakibatkan terjadinya keterlambatan pelaksanaan program dan kegiatan sehingga pelayanan publik terganggu.

Analisis standar belanja yang tidak diterbitkan sesuai dengan waktu akan menimbulkan permasalahan dalam penyusunan anggaran yaitu anggaran menganut incrementalisme yang bermakna penentuan besaran anggaran didasarkan pada tambah kurang dan item-item-anggaran yang sudah ada di tahun-tahun sebelumnya; selain hal tersebut, penyusunan anggaran yang tidak menggunakan ASB akan banyak dipengaruhi oleh nama dan siapa mengajukan anggaran tersebut, anggaran yang menggunakan nama kebarat-baratan dan anggaran yang diajukan oleh SKPD yang “berpengaruh” maka akan mendapat

alokasi anggaran bernilai lebih tinggi dibandingkan unit kerja yang “kurang berpengaruh” walaupun jenis kegiatan dan beban kerjanya adalah sama (Ritonga,2010:2)

APBD yang terlambat dalam proses penyusunan dan pengesahan APBD dapat berpengaruh terhadap perekonomian daerah. Keterlambatan pengesahan APBD merupakan sinyal jelek bagi pergerakan ekonomi daerah setempat sebab APBD merupakan salah satu stimulus penting bagi pertumbuhan perekonomian daerah. APBD yang disusun dan diserahkan tepat waktu membuat pencairan anggaran juga tepat waktu, dan akan bermuara kepada ketepatan sinergi para pelaku ekonomi (Bastian, 2008:116). APBD yang terlambat ditetapkan memberikan dampak negatif. Dampak ini terlihat dalam pada keterlambatan pelaksanaan program pemerintah daerah yang umumnya sebagian besar pendanaan berasal dari APBD. Program yang terlambat dilaksanakan dapat berpengaruh pada pelayanan publik terhadap masyarakat.

APBD yang terlambat disahkan oleh pemerintah dan DPRD dapat pula memberi peluang munculnya korupsi. Menurut KPK (2008) dalam Wangi (2010:5) peluang korupsi dapat muncul dikarenakan adanya usaha untuk mengalihkan dana yang tersisa dari pelaksanaan program APBD ke dalam rekening pribadi. Dana yang tersisa berasal dari dana sisa anggaran program yang tidak selesai dilakukan karena terlambat dalam pelaksanaan proses awal. Pengalihan dana ke rekening pribadi tersebut membuka peluang terjadi penyelewengan dana APBD untuk kepentingan pribadi sehingga terjadi korupsi.

Pada akhirnya dampak yang muncul dari keterlambatan penyusunan APBD tersebut merugikan masyarakat.

Dari uraian latar belakang masalah tersebut, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan tujuan agar dapat mengetahui dan membuktikan apakah anggaran berbasis kinerja dan analisis standar belanja berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada satuan kerja perangkat daerah di lingkungan Pemerintah Kota Sukabumi.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan dari uraian latar belakang yang diutarakan, maka untuk memperjelas obyek yang diteliti, perumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Apakah Anggaran Berbasis Kinerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Manajerial SKPD di Pemerintah Kota Sukabumi?
2. Apakah Analisa Standar Belanja Berpengaruh Terhadap Kinerja Manajerial SKPD di Pemerintah Kota Sukabumi?
3. Apakah Anggaran Berbasis Kinerja dan Analisis Standar Belanja Berpengaruh secara bersama-sama Terhadap Kinerja Manajerial SKPD di Pemerintah Kota Sukabumi?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Anggaran Berbasis Kinerja secara parsial terhadap kinerja manajerial SKPD di Pemerintah Kota Sukabumi.

2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Analisis Standar Belanja secara parsial terhadap kinerja manajerial SKPD di Pemerintah Kota Sukabumi.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Anggaran Berbasis Kinerja dan Analisis Standar Belanja secara bersama-sama terhadap kinerja manajerial SKPD di Pemerintah Kota Sukabumi.

D. Kegunaan Penelitian

Dengan dilakukannya penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi semua pihak diantaranya:

1. Bagi penulis, penelitian ini bermanfaat sebagai bahan masukan apabila peneliti dimintai pendapat mengenai Anggaran Berbasis Kinerja dan Analisis Standar Belanja terhadap peningkatan manajerial SKPD di Pemerintah Kota Sukabumi baik secara simultan maupun parsial.
2. Bagi pemerintah, penelitian ini diharapkan mampu memberikan masukan bagi pemerintah dalam meningkatkan kinerjanya bagi masyarakat banyak.
3. Bagi pembaca dan pihak lainnya, penelitian ini diharapkan menambah referensi sebagai rekomendasi dalam melakukan penelitian yang sejenis.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Kinerja Manajerial

Pengertian dan konsep terkait dengan kinerja sangatlah beragam dari para ahli dan tergantung dari sudut pandang melihatnya sehingga acapkali dipahami secara eksplisit maupun implisit. Sebagaimana menurut Moehariono (2009:61), kinerja merupakan suatu konstruk, dimana para ahli yang masih memiliki sudut pandang yang berbeda dalam mendefinisikan kinerja tersebut. Kebanyakan terminologi terkait kinerja lebih mengacu pada dampak dari tujuan tindakan publik, tetapi beberapa berhubungan secara subyektif dengan tingkat kepuasan yang dirasakan sebagai suatu hasil dari suatu tindakan. (Ritonga, 2010:8)

Secara etimologi, Kinerja Manajerial berasal dari dua kata yaitu *Kinerja* dan *Manajerial*. Kamus Besar Bahasa Indonesia (2002:570) mengartikan kinerja sebagai (1) *sesuatu yang dicapai*; (2) *prestasi yang diperlihatkan*; (3) *kemampuan kerja*. Sedangkan manajerial (2002:708) diartikan dengan *segala yang berhubungan dengan manajerial*. Sementara itu, manajer dalam KBBI (2002:708) diartikan dengan (1) *orang yang mengatur pekerjaan atau kerja sama diantara berbagai kelompok atau sejumlah orang untuk mencapai sasaran* ; (2) *orang yang berwenang dan*

bertanggungjawab membuat rencana, mengatur, memimpin dan mengendalikan pelaksanaannya untuk mencapai sasaran tertentu.

Mangkuprawira (2009:218), menjelaskan bahwa kata kinerja adalah terjemahan dari kata *performance*, yang menurut *The Scribner-Bantam English Dictionary* terbitan Amerika Serikat dan Canada (1979) berasal dari kata *to performance* dengan beberapa entries yaitu (1) melakukan, menjalankan, melaksanakan (*to do carry out, execute*); (2) memenuhi atau melaksanakan suatu niat atau nazar (*to discharge or fulfill; as vow*); (3) melaksanakan atau menyempurnakan suatu tanggung jawab (*to execute or complete an understaking*); dan (4) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin (*to do what is expected of a person machine*).

De Waal (2001) menjelaskan kinerja merupakan proses yang memungkinkan organisasi memberikan kontribusi yang dapat diprediksi untuk mempertahankan penciptaan nilainya. Kinerja menurut Donnelly, Gibson and Ivancevich (1994) dalam Mangkuprawira (2009:219) merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik. Sementara itu menurut Peraturan Pemerintah Nomor 8 tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah memberikan batasan/pengertian terkait kinerja sebagai keluaran/hasil dari kegiatan/program yang hendak atau

telah dicapai sehubungan dengan penggunaan anggaran dengan kuantitas dan kualitas yang terukur.

Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan keefektifan organisasi secara menyeluruh untuk memenuhi tujuan dengan usaha sistemik dalam meningkatkan kemampuan organisasi secara terus menerus. Mahoney (1963) dalam Dani Ariadi (2006:15) yang dimaksud dengan kinerja manajerial adalah “kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial”. Kinerja manajerial ini diukur dengan indikator :

1. Perencanaan yaitu tindakan yang dibuat berdasarkan fakta dan asumsi mengenai gambaran kegiatan yang dilakukan pada waktu yang akan datang guna mencapai tujuan tertentu.
2. Investigasi, yaitu upaya yang dilakukan untuk mengumpulkan dan mempersiapkan informasi dalam bentuk laporan-laporan, catatan dan analisa pekerjaan untuk dapat mengukur hasil pelaksanaannya.
3. Pengkoordinasian, yaitu menyelaraskan tindakan yang meliputi pertukaran informasi dengan orang-orang dalam unit organisasi lainnya, guna dapat berhubungan dan menyesuaikan program yang akan dijalankan.
4. Evaluasi yaitu penilaian atas usulan atau kinerja yang diamati dan dilaporkan.

5. Supervisi yaitu mengarahkan, memimpin dan mengembangkan potensi bawahan serta melatih dan menjelaskan aturan-aturan kerja kepada bawahan.
6. Staffing yaitu memelihara dan mempertahankan bawahan dalam suatu unit kerja menyeleksi pekerja baru, menempatkan dan mempromosikan pekerja tersebut dalam unitnya atau unit kerja lain.
7. Negosiasi yaitu upaya untuk memperoleh kesepakatan dalam hal pembelian penjualan atau kontrak untuk barang-barang dan jasa.
8. Representasi yaitu menyampaikan informasi tentang visi, misi dan kegiatan-kegiatan organisasi dengan menghadiri pertemuan kelompok bisnis dan konsultasi dengan perusahaan-perusahaan lain.

Dari berbagai penjelasan diatas, maka dapat dipahami bahwa kinerja manajerial merupakan kemampuan organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif yang terukur dengan menggunakan anggaran tertentu sesuai kewenangan dan tugas tanggung jawab diberikan sebagai upaya mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tingkat efektifitas dan efesiensi untuk mendapatkan hasil yang maksimal dalam pencapaian.

2. Pengukuran Kinerja Manajerial

Salah satu komponen penting dalam sistem manajemen yang berperan dalam mengkomunikasikan, memotivasi dan penelusuran pencapaian strategi

baik organisasi publik maupun swasta adalah pengukuran kinerja. Oleh kalangan ahli, pengukuran kinerja manajerial dipandang sebagai suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya untuk menghasilkan barang dan jasa (*goods and services*) termasuk informasi atas efisiensi serta efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi. Siegel dan Shim dalam Fahmi (2011:70) menyatakan bahwa “pengukuran kinerja (*performance measurement*) merupakan kuantifikasi dari efisiensi perusahaan atau segmen atau keefektifan dalam pengoperasian bisnis selama periode akuntansi”. Dengan demikian kinerja manajerial organisasi perusahaan hendaknya merupakan suatu hasil yang dapat diukur dan menggambarkan kondisi empirik suatu perusahaan dari berbagai ukuran yang disepakati. Oleh karena itu, untuk mengetahui kinerja perusahaan dilakukan pengukuran atau penilaian kinerja secara periodik. Sihombing (2003) menegaskan pengukuran kinerja memberi umpan balik kepada manajemen dalam bentuk informasi mengenai pelaksanaan suatu rencana dan titik-titik dimana perubahan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.

Whitaker dalam Adisasmita (2011:74), berpendapat pengukuran kinerja instansi pemerintah sebagai suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas dalam rangka menilai keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan (program)

sesuai dengan sasaran tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dalam rangka mewujudkan visi dan misi pemerintah.

Sementara itu, Hansen dan Mowen dalam Satrio (2011:51) menjelaskan penilaian aktivitas kinerja dengan menggunakan dua jenis pengukuran yaitu pengukuran keuangan dan pengukuran non keuangan. Pengukuran ini digunakan untuk menaksir bagaimana kinerja aktivitas dan hasil akhir yang dicapai. Ada juga penilaian kinerja yang dirancang untuk menyingkap jika terjadi kemandekan perbaikan yang dilakukan. Pada dasarnya pusat aktivitas kinerja dibagi ke dalam tiga dimensi utama yaitu (1) efisiensi (2) kualitas (3) waktu.

Dalam prakteknya, pengukuran kinerja individual seorang manajer dengan menggunakan kriteria keuangan biasanya dilakukan dengan membandingkan antara anggaran dengan realisasinya atau dengan menganalisis varian antara kinerja aktual dengan anggaran yang sesungguhnya. Pengukuran kinerja individual manajer dari aspek non keuangan dapat dilakukan dengan mengevaluasi pelaksanaan fungsi-fungsi manajerial. Pengukuran kinerja manjerial dikembangkan pertama kali oleh Mahoney (1963) yakni mengukur kinerja berdasarkan delapan dimensi kegiatan yaitu perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf, negosiasi dan perwakilan.

Osborn dan Gaebler (1993) menerangkan bahwa ukuran kinerja dalam anggaran memberikan dorongan kepada para pelaksana anggaran untuk dapat

mencapai hasil yang maksimal sesuai ukuran kinerja yang ditetapkan. Kegagalan dalam pencapaian kinerja menjadi satu ukuran untuk melakukan perbaikan pada masa yang akan datang. Sementara keberhasilan atas kinerja membutuhkan suatu penghargaan untuk dapat meningkatkan produktivitas serta untuk mendapatkan dukungan publik terhadap pemerintah.

Lebih lanjut keunggulan pengukuran kinerja menurut Osborn dan Gaebler tersajikan dalam tabel 2.1 berikut.

Tabel 2.1
The Power of Performance Measurement

What Gets Measured Gets Done:	Pada dasarnya orang atau pegawai akan merespons dalam tindakan yang positif segera setelah ditetapkannya ukuran-ukuran kinerja.
If You don't measure result, You can't tell succes from failure	Jika hasil tidak diukur, maka tidak dapat membedakan mana organisasi yang berhasil dan mana yang gagal. Akhirnya, seringkali pengambilan keputusan dapat salah.
If You can't See success, You can't Reward It.	Pemberian penghargaan terhadap pegawai yang berhasil merupakan hal penting dalam memacu pencapaian tingkat produktivitas yang lebih tinggi. Karenanya penting untuk dapat mengidentifikasi keberhasilan.
If You Can't Reward Success, You're Probably Rewarding Failure	Sekali lagi ditekankan disini bahwa jika tidak dapat mengidentifikasi keberhasilan, kemungkinan dapat salah dalam mengambil keputusan, yaitu memberi insentif pada pihak yang mengalami kegagalan.
If You Can't See Success, You Can't Learn from It.	Ukuran kinerja juga sangat diperlukan agar kita dapat belajar dari keberhasilan-keberhasilan yang ada.
If You Can't Recognize Failure, You Can't Correct It.	Ketidakberhasilan dapat dihindari atau diperbaiki dimasa yang akan datang jika kita mempunyai informasi tentangnya.
If You Can Demonstrate Result, You Can Win Public Support	Pada akhirnya, jika mampu mendemonstrasikan hasil, apalagi hasil yang baik, niscaya bisa mendapatkan dukungan publik.

Sumber : *Osborn dan Gaebler (1993)*

Pengukuran kinerja sektor publik bersifat multidimensional sehingga tidak ada indikator tunggal yang dapat digunakan untuk menunjukkan kinerja

secara komprehensif, oleh karena itu perlu dikembangkan ukuran kinerja non finansial. Sistem pengukuran kinerja sektor publik merupakan sistem dari manajemen strategi yang bertujuan untuk membantu manajer publik dalam menilai dan mengevaluasi pencapaian tujuan organisasi dan nilai efektivitas suatu strategi melalui alat ukur finansial dan non finansial (Mardiasmo, 2009:121). Informasi yang digunakan dalam pengukuran kinerja finansial lebih lanjut menurut Mardiasmo difokuskan pada analisis varian, namun analisis varian belum cukup untuk mengukur kinerja karena masih adanya keterbatasan. Oleh karena itu diperlukan pengukuran kinerja organisasi dari aspek finansial dan non finansial yang saat ini banyak dikembangkan oleh organisasi dengan menggunakan Balanced Score Card.

Bagi instansi pemerintah dengan adanya pengukuran kinerja diharapkan mampu mengetahui kinerjanya dalam suatu periode tertentu. Selain itu juga bagi instansi pemerintah, dengan adanya suatu pengukuran kinerja maka kegiatan dari program yang dilakukan dapat diukur dan dievaluasi sehingga dapat meningkatkan hasil kerjanya dan meningkatkan nilai-nilai perbaikan pelayanan publik. Sistem pengukuran kinerja ini diharapkan digunakan oleh organisasi dalam mengembangkan dan mempertimbangkan usulan anggarannya sehingga dapat mengelola organisasi sepanjang tahun.

Setidaknya menurut Parker (1996) dalam Putra (2010:19) ada lima manfaat yang diperoleh ketika ada pengukuran kinerja suatu entitas

pemerintahan yaitu (1) pengukuran kinerja dapat meningkatkan mutu pengambilan keputusan (2) pengukuran kinerja meningkatkan akuntabilitas internal (3) pengukuran kinerja mendukung perencanaan strategi dan penetapan tujuan, dan (5) pengukuran kinerja memungkinkan suatu entitas untuk menentukan penggunaan sumber daya secara efektif.

Disebutkan dalam Mardiasmo (2009:122), pengukuran kinerja sektor publik bermanfaat seperti berikut :

- a. Memberikan pemahaman mengenai ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja manajemen;
- b. Memberikan arah untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan;
- c. Untuk memonitor dan mengevaluasi pencapaian kinerja dan membandingkannya dengan tingkat kinerja serta melakukan tindakan korektif untuk memperbaiki kinerja;
- d. Sebagai dasar untuk memberikan penghargaan dan hukuman (*reward & punishment*) secara obyektif atas pencapaian prestasi yang diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati;
- e. Sebagai alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam rangka memperbaiki kinerja organisasi;
- f. Membantu mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi;

- g. Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah; dan
- h. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara obyektif.

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 6/2008 disebutkan evaluasi pengukuran kinerja penyelenggaraan pemerintahan daerah diukur dengan aspek masukan (*input*), proses (*proses*), keluaran (*output*), hasil (*outcome*), manfaat (*benefit*) dan atau/dampak (*impact*) dengan cara mengintegrasikan pengukuran kinerja mandiri oleh pemerintah daerah dan pemerintah pusat. Pengukuran kinerja mandiri dilakukan oleh pemerintah sendiri (*self assessment*) terhadap kinerja semua organisasi di lingkungan pemerintah daerah baik yang berbentuk badan, dinas, kantor maupun sekretariat daerah.

Pengukuran kinerja di sektor publik terdiri dari serangkaian suatu proses penetapan indikator-indikator, target kinerja, dan pengumpulan hasil-hasil kinerja aktual untuk dievaluasi (*audit commission*) yang bertujuan untuk meningkatkan peningkatan pelayanan publik dan akuntabilitas pemerintah. Selain itu, informasi kinerja digunakan untuk mengukur kemajuan pencapaian tujuan dan target kinerja dengan membandingkan hasil kinerja serta untuk mengidentifikasi kesempatan dalam rangka peningkatan kinerja selanjutnya.

Ukuran kinerja sering juga disamakan dengan indikator kinerja atau tolak ukur kinerja karena ia merupakan kriteria dalam pengukuran kinerja. Namun Moehariono (2009:74) menulis, "Indikator kinerja (*performance indicator*) berbeda dengan ukuran kinerja (*performance measure*). Indikator

kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara langsung, yaitu hal hal yang hanya merupakan indikasi kinerja saja sehingga bentuknya cenderung kualitatif atau tidak dapat dihitung, sedangkan ukuran kinerja adalah kriteria yang mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung sehingga lebih bersifat kuantitatif atau dapat dihitung”.

Permendagri Nomor 13/2006 menilai tolak ukur kinerja sebagai alat ukuran keberhasilan yang dicapai dari keadaan semula dengan mempertimbangkan faktor kualitas, efisiensi dan efektifitas pelaksanaan program dan kegiatan dengan anggaran berbasis kinerja. Dalam hal ini, program dideskripsikan sebagai bentuk penjabaran kebijakan Satuan Kerja Perangkat Daerah yang berisi satu atau lebih dari kegiatan dengan menggunakan sumber daya yang disediakan untuk mencapai hasil yang terukur sesuai dengan misi SKPD. Sementara Kegiatan dideskripsikan sebagai bagian dari program yang dilaksanakan oleh satu atau lebih unit kerja pada SKPD yang adapat berupa sekumpulan tindakan pengerahan sumber daya baik yang berupa personil (sumber daya manusia), barang modal termasuk peralatan dan teknologi, dana, atau kombinasi dari beberapa atau ke semua jenis sumber daya tersebut sebagai masukan (*input*) untuk menghasilkan keluaran (*output*) dalam bentuk barang/jasa.

Tolak ukur kinerja dalam prakteknya digunakan sebagai dasar pengukuran kinerja keuangan dalam sistem anggaran kinerja, terutama untuk menilai kewajaran anggaran belanja suatu program/kegiatan. Tolak ukur

kinerja ini mencakup dua hal unsur yaitu unsur keberhasilan yang terukur dan tingkat pencapaian setiap unsur keberhasilan. Setiap program/kegiatan minimal mempunyai satu unsur keberhasilan dan tingkat pencapaian (target kinerja) yang digunakan sebagai tolak ukur kinerja. Program.kegiatan tertentu dapat diukur berdasarkan lebih dari satu unsur ukuran keberhasilan.

Tolak ukur kinerja menunjukkan unsur-unsur keberhasilan yang diukur dan tingkat pelayanan yang akan dicapai dari suatu program/kegiatan dalam satu tahun anggaran tertentu (*output*). Output tersebut selanjutnya menjadi dasar untuk menilai kewajaran biaya yang yang dianggarkan (*input*). Jumlah anggaran belanja (*input*) yang dinilai wajar untuk menghasilkan output tertentu menunjukkan hubungan rasional berupa standar belanja atau harga satuan unit biaya.

Berdasarkan penjelasan terkait dengan pengukuran kinerja di depan, maka dapat disimpulkan beberapa aspek yang mendasar dan paling pokok dari pengukuran kinerja, yaitu sebagai berikut:

1. Menetapkan tujuan, sasaran dan strategi organisasi dengan menetapkan secara umum apa yang diinginkan oleh organisasi sesuai dengan tujuan, visi dan misinya;
2. Merumuskan indikator kinerja dan ukuran kinerja, yang mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, sedangkan indikator kinerja mengacu pada pengukuran kinerja secara langsung yang berbentuk keberhasilan utama dan indikator kinerja kunci;

3. Mengukur tingkat capaian tujuan, dan sasaran organisasi, menganalisis hasil pengukuran kinerja yang dapat diimplementasikan dengan membandingkan tingkat capaian tujuan dan sasaran organisasi;
4. Mengevaluasi kinerja dengan menilai kemajuan organisasi dan pengambilan keputusan yang berkualitas, memberikan gambaran atau hasil kepada organisasi seberapa besar tingkat keberhasilan tersebut dan mengevaluasi langkah apa yang diambil organisasi selanjutnya.

3. Anggaran Kinerja

3.1 Pengertian Anggaran

Secara etimologi, anggaran berasal dari kata dasar anggar yang diartikan dengan mengira-ngira; memperhitungkan. Kamus Besar Bahasa Indonesia (2002:47) mengartikan anggaran sebagai “(1) *perkiraan, perhitungan; (2) aturan; (3) taksiran mengenai penerimaan dan pengeluaran kas yang diharapkan untuk periode yang akan datang; (4) penjatahan sumber daya yang dinyatakan dengan angka biasanya dengan satuan uang*” .

Secara terminologi, Mardiasmo (2009:61) mengemukakan bahwa “anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai dalam periode tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial, sedangkan penganggaran adalah proses atau metode untuk mempersiapkan anggaran”. Governmental Accounting Standard Board seperti dikutip dalam www.wikipedia, mendefinisikan anggaran sebagai ‘rencana keuangan yang mencakup estimasi pengeluaran yang diusulkan, dan sumber pendapatan yang

diharapkan untuk membiayainya dalam periode waktu tertentu''. Munandar (1995:1) menulis “ Budget (anggaran) ialah suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang. Dengan demikian budget merupakan hasil kerja (output) terutama yang berupa taksiran-taksiran yang akan dilaksanakan di waktu yang akan datang.

Dari pengertian yang disampaikan Munandar (1995:1), maka suatu anggaran memiliki empat unsur yaitu :

- (1) Rencana. Anggaran merupakan suatu rencana yang telah ditentukan terlebih dahulu tentang kegiatan-kegiatan perusahaan yang akan datang;
- (2) Meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yaitu mencakup semua kegiatan yang akan dilakukan oleh semua bagian-bagian yang ada dalam perusahaan;
- (3) Dinyatakan dalam unit moneter, yaitu unit (kesatuan) yang dapat diterapkan pada berbagai kegiatan perusahaan yang beraneka ragam, seperti unit yang berlaku di Indonesia adalah unit “rupiah”;
- (4) Jangka waktu tertentu yang akan datang, yang menunjukkan bahwa anggaran berlakunya untuk masa yang akan datang sehingga memuat taksiran-taksiran (*forecast*) tentang apa yang akan terjadi serta apa yang akan dilakukan di waktu yang akan datang.

Dari berbagai definisi yang dikemukakan di atas, maka dapat dikatakan anggaran merupakan rencana keuangan sebuah organisasi yang disusun secara terperinci dalam klasifikasi yang ditetapkan mengenai taksiran penerimaan dan pengeluaran dalam jangka waktu tertentu, biasanya satu tahun, dinyatakan dalam satuan moneter sebagai sarana untuk mencapai sasaran rencana kerja yang telah ditetapkan.

Dalam konteks di lingkungan organisasi pemerintahan, Peraturan Pemerintah Nomor 71 Tahun 2010 tentang Standar Akuntansi Pemerintah dinyatakan “Anggaran merupakan pedoman tindakan yang dilaksanakan pemerintah meliputi rencana pendapatan, belanja, transfer dan pembiayaan yang diukur dalam satuan rupiah, yang disusun menurut klasifikasi tertentu secara sistematis untuk periode tertentu”.

Dengan pengertian di atas memberikan pemaknaan dimana anggaran pemerintah merupakan dokumen formal hasil kesepakatan antara eksekutif dan legislatif tentang belanja yang ditetapkan untuk melaksanakan kegiatan pemerintah dan pendapatan yang diharapkan untuk menutup keperluan belanja tersebut atau pembiayaan yang diperlukan bila diperkirakan akan terjadi defisit atau surplus. Dengan demikian anggaran mengkoordinasikan aktivitas belanja pemerintah untuk suatu periode tertentu yang biasanya mencakup periode tahunan. Namun tidak menutup kemungkinan disiapkannya anggaran untuk jangka waktu lebih atau kurang dari satu tahun.

Berdasarkan penjelasan UU/17/2003 tentang Keuangan Negara, anggaran adalah alat akuntabilitas, manajemen dan kebijakan ekonomi. Sebagai instrumen ekonomi, anggaran berfungsi mewujudkan pertumbuhan dan stabilitas perekonomian serta pemerataan dalam rangka mencapai tujuan negara. Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 71 Tahun 2010, fungsi anggaran di lingkungan pemerintah mempunyai pengaruh penting dalam akuntansi dan pelaporan keuangan, antara lain karena : (1) Anggaran merupakan pernyataan publik (2) Anggaran merupakan target fiskal yang menggambarkan keseimbangan antara belanja, pendapatan dan pembiayaan yang diinginkan (3) Anggaran menjadi landasan pengendalian yang memiliki konsekuensi hukum (4) Anggaran memberi landasan penilaian kinerja pemerintah (5) Hasil pelaksanaan anggaran dituangkan dalam laporan keuangan pemerintah sebagai pernyataan pertanggungjawaban pemerintah kepada publik.

Dikemukakan oleh Mardiasmo (2009:63), anggaran sektor publik terutama pemerintah penting keberadaannya karena berbagai alasan :

1. Anggaran merupakan alat bagi pemerintah untuk mengarahkan pembangunan sosial ekonomi, menjamin kesinambungan, dan meningkatkan kualitas hidup masyarakat;
2. Adanya kebutuhan dan keinginan masyarakat yang tak terbatas dan terus berkembang, sedangkan sumber daya yang terbatas;

3. Anggaran diperlukan untuk meyakinkan bahwa pemerintah telah bertanggung jawab terhadap rakyat.

Sebagaimana diketahui, anggaran daerah yang selama ini dikenal dengan sebutan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah merupakan instrumen yang dapat menciptakan disiplin dalam proses pengambilan keputusan terkait dengan kebijakan pendapatan maupun belanja daerah. Hal ini dapat dipahami karena APBD adalah suatu bentuk konkrit rencana kerja keuangan daerah yang komprehensif yang mengaitkan penerimaan dan pengeluaran pemerintah daerah yang dinyatakan dalam bentuk uang untuk mencapai tujuan atau target yang direncanakan dalam jangka waktu tertentu dalam satu tahun anggaran.

Kesuksesan pelaksanaan anggaran menurut Bastian (2010:8) ditentukan oleh tiga faktor, yaitu *pertama* kebijakan keuangan secara menyeluruh ditentukan oleh lembaga setingkat departemen atau lembaga pelaksana lembaga tertinggi; *kedua* kesuksesan anggaran sangat ditentukan oleh dukungan politis berbagai lembaga; dan *ketiga*, akurasi perencanaan, terutama penganggaran, dipengaruhi oleh teknik review atas prakiraan anggaran.

3.2 Anggaran Berbasis Kinerja

Beberapa penulis menggunakan istilah yang berbeda untuk anggaran berbasis kinerja. Hatry (1999) misalnya menggunakan istilah penganggaran berbasis hasil (*result based budgeting*), Osborne dan Gaebler menggunakan

istilah penganggaran untuk hasil (*budgeting for result*), (Asmoko,2006:54), sementara itu Undang Undang 17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara Republik Indonesia menyebutnya dengan istilah anggaran berdasarkan prestasi (*performance budget*). Dalam karya tulis ini, penulis menggunakan istilah kinerja.

Penganggaran berbasis kinerja merupakan suatu pendekatan dalam sistem penganggaran yang memperhatikan keterkaitan antara pendanaan dengan output/keluaran dan outcome/hasil yang diharapkan serta memperhatikan efisiensi dalam pencapaian hasil dan keluaran tersebut. Oleh karena itu penganggaran berbasis kinerja merupakan salah satu metode bagi manajemen untuk mengaitkan setiap pendanaan yang dituangkan dalam kegiatan dengan keluaran dan hasil yang diharapkan termasuk efisiensi dalam pencapaian hasil dari keluaran tersebut. Keluaran dan hasil tersebut dituangkan dalam target kinerja pada setiap unit kerja. Sedangkan bagaimana tujuan itu dicapai dituangkan dalam program kegiatan diikuti dengan pembiayaan pada setiap tingkat pencapaian tujuan.

Anggaran berbasis kinerja adalah sistem penganggaran yang berorientasi pada *output* organisasi dan berkaitan sangat erat terhadap visi, misi dan rencana strategis organisasi. Anggaran berbasis kinerja mengalokasikan sumberdaya ke program bukan ke unit organisasi semata dan memakai *output measurement*, sebagai indikator kinerja organisasi. Anggaran berbasis kinerja adalah teknik penyusunan anggaran berdasarkan

pertimbangan beban kerja dan biaya unit dari kegiatan yang terstruktur. Struktur disini diawali dengan pencapaian tujuan, program dan didasari pemikiran bahwa penganggaran digunakan sebagai alat manajemen. Penyusunan anggaran menjamin tingkat keberhasilan program, baik dari sisi eksekutif maupun legislatif. Oleh karena itu anggaran dianggap sebagai program (Bastian, 2010:202).

Berdasarkan pengertian anggaran berbasis kinerja tersebut, maka komponen-komponen visi, misi dan rencana strategis satuan kerja perangkat daerah dianggap bagian yang tidak terpisahkan dari anggaran berbasis kinerja sehingga dibutuhkan sistem administrasi publik yang ditata dengan baik, konsisten dan terstruktur agar kinerja anggaran dapat dicapai berdasarkan ukuran-ukuran yang telah ditetapkan. Melalui pengukuran kinerja, manajemen dapat menentukan keberhasilan dan kegagalan suatu unit organisasi dalam pencapaian sasaran dan tujuan untuk selanjutnya memberikan penghargaan untuk keberhasilan atau hukuman untuk kegagalan.

Mardiasmo (2009:84) berpendapat anggaran berbasis kinerja merupakan sistem yang mencakup penyusunan program dan tolak ukur kinerja sebagai instrumen untuk mencapai tujuan dan sasaran. Kinerja tersebut harus mencerminkan efisiensi dan efektifitas pelayanan publik, yang berarti harus berorientasi pada kepentingan publik sehingga anggaran harus dilaksanakan secara luas, nyata dan bertanggung jawab. Efisiensi berhubungan erat dengan konsep produktivitas. Pengukuran efisiensi dilakukan dengan

menggunakan perbandingan antara output yang dihasilkan terhadap input yang digunakan (*cost of output*). Proses kegiatan operasional dapat dikatakan efisien apabila suatu produk atau hasil kerja tertentu dapat dicapai dengan penggunaan sumber daya dan dana yang serendah-rendahnya (*spending well*). Pengertian efektivitas pada dasarnya berhubungan dengan pencapaian tujuan atau target kebijakan (hasil guna). Efektivitas merupakan hubungan antara keluaran dengan tujuan atau sasaran yang harus dicapai. Kegiatan operasional dikatakan efektif apabila proses kegiatan mencapai tujuan dan sasaran akhir kebijakan (*spending wisely*)

Robinson dan Brumby (2005) dalam Cipta (2011:7), performance budgeting didefinisikan sebagai prosedur dan mekanisme yang dimaksudkan untuk memperkuat kaitan antara dana yang disediakan untuk entitas sektor publik dengan outcome dan/atau output entitas tersebut melalui penggunaan informasi kinerja formal dalam pengambilan keputusan. Anggaran Berbasis Kinerja seperti yang diungkapkan oleh Negara Bagian Maine, Amerika Serikat dalam Asmoko (2006:55) adalah anggaran kinerja menghubungkan pengeluaran dengan hasil. Anggaran berbasis kinerja mengalokasikan sumberdaya didasarkan pada pencapaian *outcome* yang dapat diukur secara spesifik. *Outcome* didefinisikan melalui proses perencanaan strategis yang mempertimbangkan isu kritis yang dihadapi lembaga, kapabilitas lembaga, dan masukan dari *stakeholder*

Terdapat beberapa karakteristik penyusunan anggaran yang didasarkan pada kinerja. Dijelaskan oleh Hatry (1999), beberapa karakteristik kunci dalam anggaran berbasis kinerja yaitu 1. pengeluaran anggaran didasarkan pada *outcome* yang ingin dicapai; 2. adanya hubungan antara masukan (*input*) dengan keluaran (*output*) dan *outcome* yang diinginkan; 3. adanya peranan indikator efisiensi dalam proses penyusunan anggaran, dan 4. adanya penyusunan target kinerja dalam anggaran. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 104/PMK.02/2010 Tentang Petunjuk Penyusunan dan Penelaahan RKA KL T.A 2010, dijelaskan penyusunan anggaran berbasis kinerja dilakukan dengan memperhatikan keterkaitan antara pendanaan dengan keluaran dan hasil yang diharapkan termasuk efisiensi dalam pencapaian hasil dari keluaran terkait. Penyusunan anggaran tersebut mengacu kepada indikator kinerja, standar biaya, dan evaluasi kinerja.

Anggaran Berbasis Kinerja menurut *Government Performance Result Act* (GPRA) dalam Erwati (2009:5) adalah *Performance budgeting is a systematic approach to help government become more responsive to the tax paying public by linking program funding to performance and production.* Sementara Government of Alberta, Canada dalam Erwati (2009:5) mendefinisikan anggaran kinerja..*Is a system of planning, budgeting and evaluation that emphasize the relationship between money budgeted and result expected.* Wikipedia, the free encyclopedia, menyatakan “*Performance-based budgeting is the practice of developing budgets based on*

the relationship between program funding levels and expected results from that program. The performance-based budgeting process is a tool that program administrators can use to manage more cost-efficient and effective budgeting outlays”.

Dari definisi tersebut di atas, dapat dimaknai bahwa anggaran berbasis kinerja disusun berdasarkan pada hasil yang ingin dicapai, dari setiap dana yang dikeluarkan berdasarkan pada hubungan antara tingkat pendanaan program dengan hasil yang diharapkan. Proses penganggaran berbasis kinerja ini merupakan alat administrator program yang dapat digunakan untuk mengelola agar lebih efisien dan pengeluaran anggaran yang lebih efektif.

Sebelum berlakunya sistem anggaran berbasis kinerja di Indonesia, metode penganggaran yang digunakan adalah metoda tradisional atau *item line budget*. Cara penyusunan anggaran ini tidak didasarkan pada analisa rangkaian kegiatan yang harus dihubungkan dengan tujuan yang telah ditentukan, namun lebih dititikberatkan pada kebutuhan untuk belanja/pengeluaran dan sistem pertanggung jawabannya tidak diperiksa dan diteliti apakah dana tersebut telah digunakan secara efektif dan efisien atau tidak. Tolok ukur keberhasilan hanya ditunjukkan dengan adanya keseimbangan anggaran antara pendapatan dan belanja namun jika anggaran tersebut defisit atau surplus berarti pelaksanaan anggaran tersebut gagal. Dalam perkembangannya, muncullah sistematika anggaran kinerja yang

diartikan sebagai suatu bentuk anggaran yang sumber-sumbernya dihubungkan dengan hasil dari pelayanan.

Shaleh dan Rohmansyah (2010:50), menyebutkan anggaran dengan pendekatan kinerja ditandai dengan karakteristik umum sebagai berikut :

- Komprehensif
- Terintegrasi dan lintas departemen;
- Proses pengambilan keputusan yang rasional;
- Berjangka panjang;
- Spesifikasi tujuan dan perangkat prioritas;
- Analisa total *cost* dan *benefit* (termasuk *opportunity cost*);
- Berorientasi input, output dan outcome (value for money) bukan sekadar input;
- Pengukuran dan pengawasan kinerja.

Secara komparatif perbandingan anggaran tradisional dengan anggaran kinerja dapat ditunjukkan dalam tabel 2.2

Tabel 2.2
Perbedaan Anggaran Tradisional dengan Anggaran Kinerja

No	Anggaran Tradisional	No	Anggaran Kinerja
1.	Sentralistis	1	Desentralistis
2.	Berorientasi pada input	2.	Berorientasi pada output dan outcome
3.	Tidak terkait dengan perencanaan jangka panjang	3	Utuh dan komprehensif dengan perencanaan jangka panjang
4.	Line-item dan bersifat incremental	4.	Berdasarkan sasaran kinerja
5.	Fragmented	5.	Komprehensif
6.	Ciri lainnya:	6.	Ciri lainnya:
	Prinsip anggaran bruto		Sistematik dan rasional
	Bersifat tahunan		Bottom up budgeting
	Spesifik		Spesifik

Sumber: Shaleh dan Rohmansyah (2010:52)

Karakteristik utama, keunggulan dan kelemahan anggaran berbasis kinerja menurut Bastian dapat disajikan dalam tabel berikut :

Tabel 2.3
Matrik Karakteristik Utama, Keunggulan Dan Kelemahan Anggaran Berbasis Kinerja

No	Karakteristik Utama	Keunggulan	Kelemahan
1.	Secara umum sistem ini mengandung tiga unsur pokok yaitu pengeluaran organisasi yang diklasifikasikan menurut program dan kegiatan, pengukuran kinerja (<i>performance measurement</i>) dan pelaporan program (<i>program reporting</i>)	Memungkinkan pendelegasian wewenang dalam pengambilan keputusan	Tidak semua kegiatan dapat distandarisasikan
2.	Lebih berfokus pada pengukuran bukan pada pengawasan	Merangsang partisipasi dan memotivasi unit kerja melalui proses pengusulan dan penilaian anggaran yang bersifat faktual	Tidak semua kinerja diukur secara kuantitatif
3.	Setiap kegiatan harus dilihat dari sisi efisiensi dan maksimalisasi output	Membantu fungsi perencanaan dan mempertajam pembuatan keputusan	Tidak semua jelas mengenai siapa yang menanggung beban keputusan tersebut
4.	Bertujuan menghasilkan informasi biaya dan kinerja yang dapat digunakan untuk penyusunan target dan evaluasi pelaksanaan kerja	Memungkinkan alokasi dana secara optimal dengan didasarkan pada efisiensi kinerja	
5.		Menghindarkan pemborosan	

Sumber : Bastian, (2010:203)

Dari penjelasan di atas, anggaran kinerja mencerminkan beberapa hal. *Pertama*, maksud dan tujuan permintaan dana. *Kedua*, biaya dari program-program yang diusulkan dalam mencapai tujuan ini. *Ketiga*, data kuantitatif yang dapat mengukur pencapaian serta pekerjaan yang dilaksanakan untuk tiap-tiap program.

Penganggaran dengan pendekatan kinerja ini berfokus pada efisiensi penyelenggaraan suatu aktivitas. Apabila output yang dihasilkan lebih besar dengan input yang sama, atau output yang dihasilkan adalah sama dengan input yang lebih sedikit, maka aktivitas dikatakan efisien. Anggaran dengan pendekatan kinerja ini tidak hanya didasarkan pada apa yang dibelanjakan saja, melainkan juga didasarkan pada tujuan/rencana tertentu yang pelaksanaannya perlu disusun atau didukung oleh suatu anggaran biaya yang cukup dan penggunaan biaya tersebut harus efisien dan efektif.

Penganggaran dengan pendekatan kinerja juga disusun dengan orientasi output, artinya saat menyusun anggaran dengan pendekatan kinerja, maka pola pikir yang dibangun harus berfokus pada "*apa yang ingin dicapai*". Kalau difokuskan ke "*output*", berarti pemikiran tentang "*tujuan*" kegiatan harus sudah tercakup di setiap langkah ketika anggaran disusun. Sistem ini menitikberatkan pada segi penatalaksanaan sehingga selain efisiensi penggunaan dana juga hasil kerjanya diperiksa. Tolak ukur keberhasilan sistem anggaran ini adalah *performance* atau prestasi dari tujuan atau hasil anggaran dengan menggunakan dana secara efisien. Dengan membangun

suatu sistem penganggaran yang dapat memadukan perencanaan kinerja dengan anggaran tahunan akan terlihat adanya keterkaitan antara dana yang tersedia dengan hasil yang diharapkan.

Untuk dapat mengimplementasikan anggaran berbasis kinerja secara utuh, Wholey dalam Adisamita (1999:10) mengutarakan 3 tahapan kunci dalam penerapan anggaran berbasis kinerja yaitu (1) penetapan tujuan dan strategi (2) implementasi sistem pengukuran kinerja (3) penggunaan informasi kinerja sebagai dasar pembuatan keputusan. Sementara itu menurut Ikhsan, dkk (2006) dalam Julianto (2009) langkah-langkah pokok dalam penerapan *performance budgeting* adalah : (a) pengembangan suatu struktur program atau aktivitas untuk masing-masing badan atau lembaga; (b) memodifikasi sistem akuntansi sehingga biaya untuk masing-masing program dapat ditetapkan; (c) mengidentifikasi ukuran kinerja pada tingkat aktivitas atau pelaksana; (d) menghubungkan biaya dengan ukuran kinerja sehingga target biaya dan kinerja dapat ditetapkan; (e) membangun sistem monitoring sehingga penyimpangan (*variance*) antara target dengan kenyataan sebenarnya dapat diketahui.

Penyusunan anggaran berbasis kinerja secara teknis operasional akan terlihat pada saat setiap Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) membuat anggaran dalam format Rencana Kerja dan Anggaran (RKA SKPD). RKA SKPD tersebut berisi rencana tolak ukur kinerja, program dan kegiatan disertai dengan menyusun prakiraan maju yang berisi prakiraan kebutuhan

anggaran untuk program dan kegiatan yang direncanakan dalam tahun anggaran berikutnya dan merupakan implikasi kebutuhan dana untuk pelaksanaan program pada tahun berikutnya beserta usulan anggaran yang diperlukan sebagai dasar dalam penyusunan APBD.

Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah mengharuskan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di lingkungan pemerintah daerah dalam penyusunan anggaran yang disusun dalam format Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) SKPD harus betul-betul dapat menyajikan informasi yang jelas tentang tujuan, sasaran, serta korelasi antara besaran anggaran (beban kerja dan harga satuan) dengan manfaat dan hasil yang ingin dicapai atau diperoleh masyarakat dari suatu kegiatan yang dianggarkan. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 tahun 2006 menyatakan “ *Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah (RKA SKPD) yang dilakukan dengan memperhatikan keterkaitan antara pendanaan dengan keluaran yang diharapkan dari kegiatan dan hasil serta manfaat yang diharapkan termasuk efisiensi dalam pencapaian hasil dari keluaran tersebut*”.

Untuk mengimplementasikan anggaran berdasarkan kinerja, maka Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah (RKA SKPD) diharuskan berdasarkan pada indikator kinerja, capaian kinerja atau target kinerja, analisis standar belanja, standar satuan harga dan standar pelayanan minimal.

Kinerja suatu program/kegiatan setiap SKPD digunakan sebagai ukuran penilaian kinerja pemerintah daerah yang didasarkan pada tiga dimensi indikator, yaitu :

- a. Masukan (*Input*) adalah seluruh sumber daya yang digunakan untuk menghasilkan output;
- b. Keluaran (*Output*) adalah barang atau jasa yang dihasilkan oleh kegiatan yang dilaksanakan untuk mendukung pencapaian sasaran tujuan program dan kebijakan;
- c. Hasil (*Outcome*) adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran dari kegiatan kegiatan dalam satu program.

Beberapa dokumen yang diperlukan dalam penyusunan anggaran pemerintah daerah dengan berbasis kinerja menurut peraturan pengelolaan keuangan meliputi Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD), Rencana Kerja Pemerintah/Pembangunan Daerah (RKPD), Kebijakan Umum Anggaran (KUA) dan Prioritas dan Plafon Anggaran Sementara (PPAS). Untuk di lingkungan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD), dokumen yang diperlukan meliputi Rencana Strategis (Renstra SKPD), Rencana Kerja (Renja SKPD) dan Rencana Kerja dan Anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah (RKA SKPD).

Untuk dapat dikatakan telah menerapkan anggaran berbasis kinerja tidak hanya dibuktikan dengan keberadaan dokumen-dokumen tersebut, melainkan juga dengan adanya keselarasan substansi serta benang merah antar

dokumen-dokumen tersebut yang dapat dilihat dari ada tidaknya indikator kinerja yang selaras dengan dokumen tersebut. Pada SKPD, indikator-indikator kinerja yang termuat dalam Renstra SKPD. Selanjutnya indikator kinerja Renja SKPD harus didukung oleh indikator-indikator kinerja yang dimuat dalam RKA SKPD. Adanya keselarasan indikator kinerja ini secara logis akan dapat mengkaitkan tujuan-tujuan yang hendak dicapai yang dicantumkan dalam dokumen perencanaan strategis (Renstra SKPD) dengan kegiatan-kegiatan operasional yang dilaksanakan oleh SKPD.

3.3 Mekanisme Penyusunan APBD

Proses Penyusunan APBD diawali dengan penyampaian rancangan Kebijakan Umum APBD (KUA) bersamaan dengan penyampaian Prioritas dan Plafon Anggaran Sementara (PPAS) sejalan dengan Rencana Kerja Pemerintah/Pembangunan Daerah untuk dibahas dan disepakati bersama dalam pembicaraan pendahuluan RAPBD. Kedua dokumen tersebut dibahas bersama antara Kepala Daerah dan DPRD menjadi dasar bagi pemerintah Daerah untuk menyusun, menyampaikan dan membahas RAPBD. Berdasarkan nota kesepakatan tersebut, kepala daerah melalui Tim Anggaran Pemerintah Daerah menindaklanjutinya dengan membuat surat edaran pedoman penyusunan RKA SKPD sebagai acuan kepala SKPD dalam membuat RKA SKPD.

SKPD selanjutnya menyusun Rencana Kerja dan Anggaran SKPD dengan pendekatan berdasarkan kinerja yang akan dicapai. RKA ini disertai

dengan prakiraan belanja untuk tahun berikutnya setelah tahun anggaran yang disusun. Rencana Kerja dan Anggaran SKPD yang telah disusun oleh SKPD, disampaikan ke Pejabat Pengelola Keuangan Daerah untuk dibahas dan ditelaah lebih lanjut oleh TAPD. Pembahasan dan penelaahan RKA SKPD oleh TAPD dilakukan untuk memastikan bahwa RKA SKPD yang disusun sesuai dengan (a) KUA,PPAS, prakiraan tahun maju tahun berjalan, dokumen perencanaan; (b) rencana anggaran dengan standar analisis belanja, standar satuan harga; (c) kelengkapan instrumen kinerja; (d) proyeksi prakiraan maju untuk tahun berjalan; dan (e) sinkronisasi program kegiatan antar RKA SKPD. RKA yang sesuai dengan ketentuan kemudian dikompilasikan oleh pejabat pengelola keuangan daerah untuk diintegrasikan ke dalam RAPBD sebagai bahan penyusunan rancangan peraturan daerah tentang APBD tahun berikutnya.

Proses selanjutnya, Pemerintah Daerah mengajukan rancangan peraturan daerah tentang APBD, disertai penjelasan dan dokumen-dokumen pendukungnya kepada DPRD untuk dibahas dan disetujui. Dalam kasus tertentu, jika DPRD tidak menyetujui Rancangan APBD tersebut, untuk membiayai pengeluaran setiap bulan Pemerintah Daerah dapat melaksanakan pengeluaran daerah setinggi-tingginya sebesar angka APBD tahun anggaran sebelumnya dengan prioritas untuk belanja yang mengikat dan wajib yang dituangkan dalam Peraturan KDH tentang APBD.

APBD yang sudah disepakati oleh DPRD tidak lantas dapat dieksekusi kecuali harus dievaluasi oleh provinsi untuk daerah kabupaten/kota dan dievaluasi Kementerian Dalam Negeri untuk tingkat provinsi. Tujuan evaluasi ini untuk memastikan bahwa APBD tidak melanggar kepentingan umum dan peraturan perundang undangan yang lebih tinggi. APBD hasil evaluasi ditetapkan bersama dengan DPRD sehingga Perda APBD yang disusun sesuai dengan evaluasi yang menjadi landasan untuk pelaksanaan program kerja. Selengkapnya tahapan dan jadwal proses penyusunan APBD di lingkungan organisasi Pemerintah Daerah dapat disajikan dalam tabel 2.4.

Tabel 2.4
Tahapan dan Jadwal Proses Penyusunan APBD

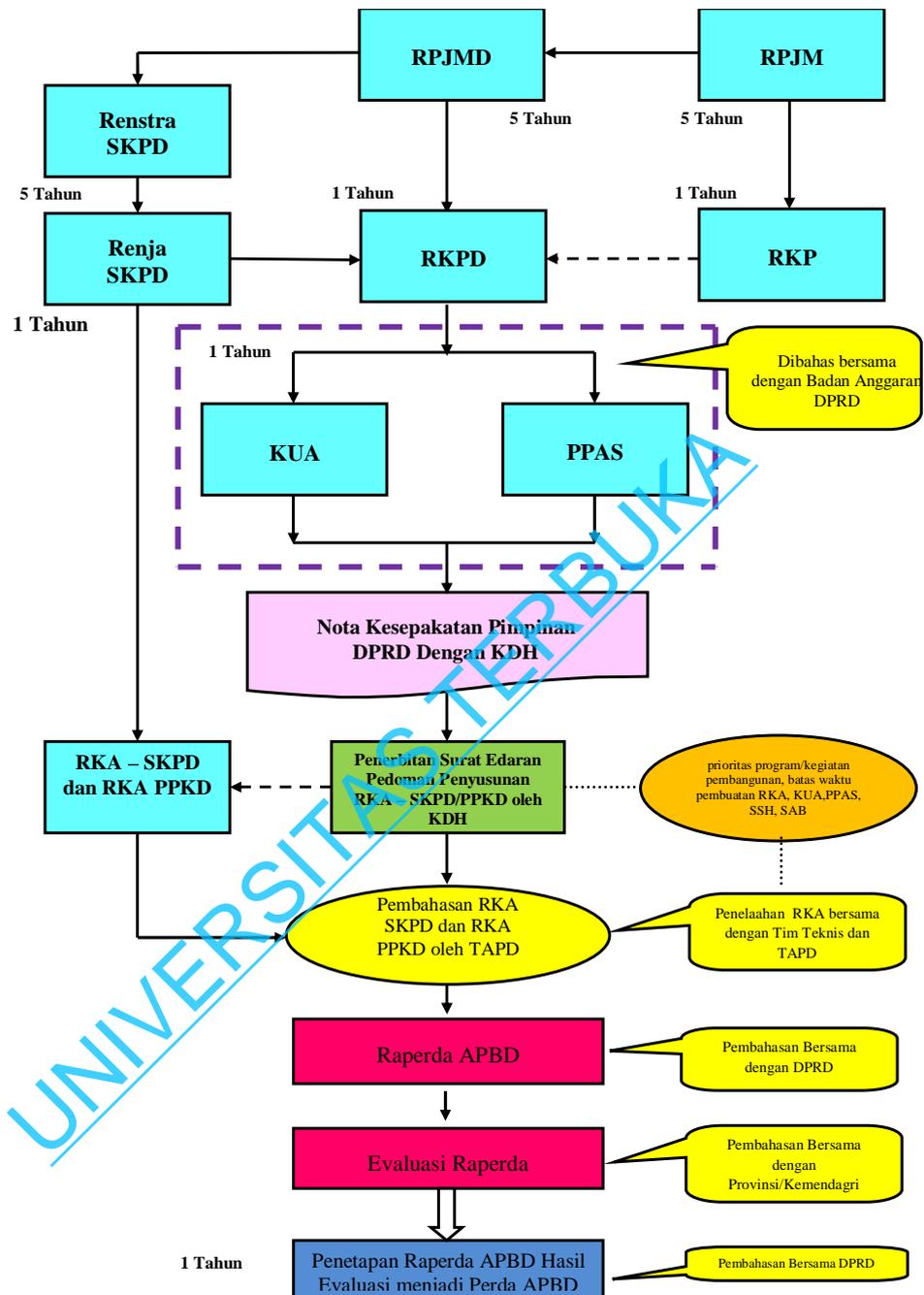
No	Uraian	Waktu	Ketr
1.	Penyusunan Rencana Kerja Pemerintah/Pembangunan Daerah	Akhir bulan Mei	
2.	Penyampaian Rancangan KUA dan Rancangan PPAS oleh Ketua TAPD kepada kepala daerah	Minggu 1 bulan Juni	1 minggu
3.	Penyampaian Rancangan KUA dan Rancangan PPAS oleh kepala daerah kepada DPRD	Pertengahan bulan Juni	6 minggu
4.	Rancangan KUA dan Rancangan PPAS disepakati antara kepala daerah dan DPRD	Akhir bulan Juli	
5.	Surat Edaran kepala daerah perihal Pedoman RKA-SKPD dan RKA-PPKD	Awal bulan Agustus	1 minggu
6.	Penyusunan dan pembahasan RKA-SKPD dan RKA-PPKD serta penyusunan Rancangan APBD	Awal Agustus sampai dengan akhir September	7 minggu
7.	Penyampaian Rancangan APBD kepada DPRD	Minggu pertama bulan Oktober	2 bulan
8.	Pengambilan persetujuan Bersama DPRD dan kepala daerah	Paling lama 1 (satu) bulan sebelum tahun	
9.	Hasil evaluasi Rancangan APBD	15 hari kerja (bulan Desember)	
10.	Penetapan Perda APBD dan Perkada Penjabaran APBD sesuai dengan hasil evaluasi	Paling Lambat Akhir Desember (31 Desember)	

Sumber: Permendagri 37/2012

Berdasarkan tabel tersebut terlihat penyusunan APBD sampai dengan penetapan APBD terdiri dari serangkaian tahapan aktivitas sebagai berikut :

1. Penyusunan Rencana Kerja Pembangunan Daerah
2. Penyusunan KUA dan PPAS
3. Nota Kesepakatan KUA PPAS dengan DPRD
4. Penerbitan Surat Edaran
5. Penyusunan dan penelaah RKA SKPD dan RKA PPKD
6. Penyusunan Rancangan APBD
7. Penetapan Raperda APBD
8. Evaluasi Raperda APBD oleh pemerintah yang lebih tinggi
9. Perbaikan dan Penyempurnaan Raperda APBD hasil Evaluasi
10. Penetapan Bersama Perda APBD hasil Evaluasi

Visualisasi serangkaian tahapan mekanisme penyusunan APBD, dapat dilihat dalam gambar 2.1 berikut ini.



Gambar 2.1
Mekanisme Penyusunan APBD

Sumber : Peraturan Menteri Dalam Negeri 13/2006 dan Perubahannya

4. Analisis Standar Belanja

4.1 Pengertian dan Manfaat ASB

Analisis standar belanja merupakan standarisasi kegiatan belanja yang menjadi acuan bagi perencanaan dan pelaksanaan anggaran berbasis kinerja dalam menyelenggarakan keseluruhan pengelolaan keuangan daerah. Analisis Standar Belanja akan tetapi tidak dapat distandarisasi antara propinsi/kabupaten/kota dengan propinsi/kabupaten/kota lainnya karena standarisasi harga antara suatu tempat dengan tempat lainnya dapat berbeda.

Secara umum analisis standar belanja dipergunakan untuk (a) menganalisis anggaran belanja program kegiatan untuk menghasilkan tingkat pelayanan tertentu sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan (b) menilai kewajaran beban kerja dan biaya setiap program dan kegiatan yang akan dilaksanakan oleh satuan unit kerja/SKPD dalam satu tahun anggaran. Analisis standar belanja dihitung oleh masing-masing unit kerja SKPD berdasarkan proyeksi jumlah anggaran dan belanja setiap program atau kegiatan yang bersangkutan. Usulan belanja SKPD yang tidak sesuai dengan ketentuan analisis standar belanja akan ditolak atau harus direvisi dan disesuaikan dengan ASB yang telah ditetapkan.

Analisa standar belanja (*standard spending assessment*) dalam penyusunan anggaran kinerja bagi pemerintah daerah, dapat ditemukan dalam beberapa peraturan berikut ini:

1. Undang Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang pemerintah daerah pasal 167 ayat 3 : Belanja daerah mempertimbangkan beberapa instrumen pendukung, berupa diantaranya: **analisis standar belanja**.
2. Peraturan Pemerintah Nomor 58/2005 Pasal 39 ayat 2 : Penyusunan anggaran berdasarkan prestasi kerja dilakukan berdasarkan capaian kinerja, indikator kinerja, **analisis standar belanja**, standar harga satuan, dan standar pelayanan minimal.
3. Permendagri No 13 Tahun 2006 pasal 93 ayat 1 disebutkan penyusunan RKA SKPD berdasarkan prestasi kerja, indikator kinerja, capaian atau target kinerja, **analisis standar belanja**, standar satuan harga, dan standar pelayanan minimal.

Dengan peraturan tersebut mengamanatkan pemerintah daerah dalam penyusunan anggaran daerah agar menggunakan salah satu instrumen berupa analisis standar belanja dalam penyusunan anggaran secara bertahap yang selanjutnya dikembangkan sendiri oleh masing-masing daerah sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik daerah.

Pusat Studi Ekonomi dan Kebijakan Publik UGM (2009) menyatakan istilah analisis standar belanja sebenarnya memiliki makna yang sama dengan standar analisa biaya yaitu sebagai dasar penentuan besarnya alokasi dana untuk setiap kegiatan pemerintah daerah agar tercapai prinsip penyusunan anggaran yang ekonomis, efisien dan efektif. Hal ini sejalan dengan yang diutarakan Achdiyati (2010) bahwa “standar biaya merupakan batasan

anggaran yang dapat diberikan untuk suatu kegiatan pada unit kerja fungsional, dengan tujuan menghasilkan alokasi dana yang akurat, adil dan mampu memberikan insentif bagi setiap unit kerja yang melaksanakan prinsip value for money dalam pengelolaan anggaran”.

Adisasmita (2011:83) mengutarakan “standar analisa biaya merupakan suatu standar atau pedoman yang digunakan untuk menganalisa kewajaran beban kerja atau biaya setiap program/kegiatan yang akan dilaksanakan oleh suatu satuan kerja dalam satu tahun”. Dengan perkataan lain standar biaya merupakan perbandingan antara anggaran belanja dengan target kinerja dengan biaya rata-rata satuan output. Standar biaya tersebut menjadi dasar untuk menilai kewajaran biaya suatu program atau kegiatan, karena menunjukkan hubungan rasional antara input dan ouputnya. Dengan begitu, ASB memberikan kepastian terjaganya hubungan antara input (dana) dan output (target kinerja) dari sebuah kegiatan.

Sejauh mana kontribusi dari kinerja program terhadap implementasi strategi prioritas APBD dalam rangka pencapaian kebijakan umum APBD merupakan dasar penilaian kewajaran beban kerja. Selain itu beban kerja program atau kegiatan yang diusulkan oleh satuan kerja dapat dinilai kewajarannya antara lain berdasarkan pertimbangan hal-hal berikut :

- a. Kaitan logis antara program/kegiatan dan diusulkan dengan strategi dan prioritas APBD

- b. Kesesuaian antara program / kegiatan yang diusulkan dengan tugas pokok dan fungsi satuan kerja yang bersangkutan
- c. Kapasitas satuan kerja yang bersangkutan untuk melaksanakan program atau kegiatan pada tingkat pencapaian yang diinginkan dan dalam jangka waktu satu tahun anggaran

Peraturan Pemerintah 58/2005 pasal 39 ayat 2 dalam penjelasan dan Permendagri 13/2006 pasal 93 ayat 4 (*empat*) menerangkan bahwa analisis standar belanja merupakan penilaian kewajaran atas beban kerja dan biaya yang digunakan untuk melaksanakan suatu kegiatan. Sementara menurut Sholeh (2011:91) Analisis Standar Belanja merupakan perkiraan jumlah pengeluaran (alokasi dana) untuk setiap unit kerja pemerintah daerah, program kerja dan atau kegiatan unit pemerintah daerah yang dibutuhkan untuk menghasilkan suatu tingkat pelayanan publik tertentu sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan masyarakat.

Keberadaan Analisis Standar Belanja itu, akan diperoleh identifikasi kebutuhan alokasi dana yang lebih akurat, baik untuk kegiatan yang bersifat rutin seperti kegiatan yang mendukung operasional pelaksanaan SKPD maupun kegiatan yang bersifat program khusus yang mendukung pembangunan sesuai dengan indikator kinerja utama dan sasaran strategis. Identifikasi input, teknik produksi pelayanan publik, dan tingkat kualitas minimal yang harus dihasilkan oleh suatu unit kerja menjadi syarat untuk menentukan alokasi dana yang optimal untuk setiap unit kerja pelaksanaan

pelayanan publik. Dari identifikasi hal ini, akan diketahui jumlah kebutuhan riil setiap unit aktivitas pelayanan dan terukurnya standar kinerja, yang dapat dijadikan acuan untuk mempermudah langkah pengendalian dan evaluasi kebijakan pemerintah daerah.

Pusat Studi Ekonomi dan Kebijakan Publik UGM (2009) dan Ritonga (2010) memberikan definisi analisis standar belanja sebagai “salah satu komponen yang harus dikembangkan sebagai dasar pengukuran kinerja keuangan dalam penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah dengan pendekatan kinerja. Analisis standar belanja adalah standar yang digunakan untuk menganalisis kewajaran beban kerja atau biaya setiap program atau kegiatan yang akan dilaksanakan oleh satuan kerja dalam satu tahun anggaran”.

Selanjutnya menurut Pusat Ekonomi dan Kebijakan Publik UGM (2009) dan Ritonga (2010:12), penerapan ASB pada dasarnya akan memberikan manfaat antara lain (1) menentukan kewajaran belanja untuk melaksanakan suatu kegiatan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi SKPD; (2) meminimalisir terjadinya pengeluaran yang kurang jelas yang menyebabkan inefisiensi anggaran; (3) meningkatkan efisiensi dan efektifitas pengelolaan keuangan daerah; (4) penentuan anggaran pada tolak ukur kinerja secara jelas dan besaran alokasi setiap kegiatan menjadi objektif; (5) unit kerja mendapat keleluasaan yang lebih besar untuk menentukan anggaran sendiri.

Sedangkan dengan diterapkannya ASB bagi pemerintah adalah bertujuan (1) menganalisis kewajaran beban kerja atau biaya setiap program atau kegiatan yang akan dilaksanakan oleh satuan kerja di lingkungan Pemerintah. (2) Sebagai alat ukur belanja kegiatan dan penyetaraan nama kegiatan yang berlaku sama untuk seluruh instansi di lingkungan Pemerintah. (3) untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas pelaksanaan kegiatan dalam rangka pengendalian anggaran.

Dalam laman Kementerian Keuangan (2009) yang ditulis oleh Centre for Development of Accountancy and Finance di www.anggaran.depkeu.go.id menegaskan “analisis standar belanja merupakan standar biaya suatu program/kegiatan sehingga alokasi anggaran menjadi lebih rasional. Dilakukannya ASB dapat meminimalisir kesepakatan antara eksekutif dan legislatif untuk melonggarkan alokasi anggaran pada tiap-tiap unit kerja sehingga anggaran tersebut tidak efisien”.

Sesuai dengan isi Permendagri 13/2006 pasal 93 ayat 1, yang dimana RKA SKPD salah satunya disusun berdasarkan pada Analisis Standar Belanja, dan pada ayat 4 dijelaskan ASB merupakan penilaian kewajaran atas beban kerja dan biaya yang digunakan untuk melaksanakan suatu kegiatan, serta memperhatikan prinsip-prinsip dasar penyusunan ASB. Oleh karena itu untuk dapat menghasilkan ASB yang baik dan dapat dipergunakan dalam APBD (Tanjung, 2010), ada beberapa prinsip dasar yang harus diperhatikan pemerintah daerah yaitu :

1. Penyederhanaan (modeling) yaitu penyusunan ASB bertujuan membuat model belanja untuk objek-objek kegiatan yang menghasilkan output yang sama.
2. Mudah diaplikasikan, model yang dibuat mudah diaplikasikan, atau tidak membuat susah yang menggunakan model tersebut.
3. Mudah *diup-date*, model yang dibuat mudah untuk diperbaharui, dalam arti jika ditambahkan data-data baru tidak merubah formula model tersebut secara keseluruhan.
4. Fleksibel, dalam hal ini model yang dibuat menggunakan konsep belanja rata-rata dan memiliki batas minimum belanja dan batas maksimum belanja.

4.2 Posisi Analisis Standar Belanja

Analisis Standar Belanja memiliki posisi penting dalam pengelolaan keuangan daerah. Ritonga (2010:11) ASB memiliki peran yang penting dalam berbagai tahap pengelolaan keuangan, yaitu:

a. Tahap Perencanaan

ASB dapat digunakan pada tahap perencanaan keuangan daerah. ASB dapat digunakan pada saat musawarah perencanaan pembangunan (Musrenbang), Penyusunan rencana kerja serta pada saat penentuan prioritas dan palfon anggaran. Pada tahap-tahap tersebut digunakan untuk menentukan pagu pagu indikatif dari kegiatan yang diusulkan oleh masyarakat.

b. Tahap Penganggaran

ASB digunakan pada saat proses perencanaan anggaran. ASB merupakan pendekatan yang digunakan oleh Tim Anggaran Pemerintah Daerah untuk menilai usulan program/kegiatan dan anggaran setiap usulan SKPD dengan cara menganalisis beban kerja dan biaya dari usulan program atau kegiatan yang bersangkutan. ASB digunakan pada saat mengkuaitatifkan program dan kegiatan setiap SKPD menjadi Rencana Kerja dan Anggaran SKPD berisi rencana program dan kegiatan yang akan dilaksanakan beserta usulan anggaran yang akan digunakan. Untuk mengetahui beban kerja atau beban biaya yang optimal dari setiap usulan program dan kegiatan yang diusulkan, langkah yang dilakukan adalah dengan menggunakan formulasi hitungan ASB yang terdapat pada masing-masing jenis ASB.

c. Tahap Pengawasan

Pada tahap pengawasan/pemeriksaan, pengawas/pemeriksa dapat menggunakan ASB untuk menentukan batasan mengenai pemborosan/kerugian Negara. Apabila penggunaan anggaran melebihi ASB maka dikatakan pemborosan.

5. Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai anggaran berbasis kinerja telah dilakukan sebelumnya oleh beberapa peneliti dan hasil penelitian menunjukkan bahwa anggaran berbasis kinerja berpengaruh terhadap kinerja pengelolaan atau

manajerial organisasi. Misalnya, Asmoko (2006) dalam penelitiannya yang dilakukan dengan metode purposive sampling melalui survey yang mengeksplorasi dan mengembangkan hubungan dan pengaruh Penganggaran Berbasis Kinerja (PBK) pada Pemerintah Daerah Kabupaten Klaten dan Sragen. PBK berpengaruh positif secara signifikan terhadap efektifitas pengendalian keuangan dan efektifitas pengendalian kinerja pada Pemerintah Daerah. Hasil penelitian ini mendukung adanya hubungan kausalitas antara PBK dengan efektifitas pengendalian keuangan dan efektifitas kinerja. PBK dapat digunakan sebagai alat untuk mencapai efektifitas dalam pengendalian keuangan. Disamping itu adanya kejelasan target dan indikator kinerja yang menjadi acuan dalam menyusun anggaran dalam penganggaran berbasis kinerja, maka PBK dapat juga digunakan sebagai alat untuk mencapai efektifitas dalam pengendalian kinerja.

Yusriati (2007) dalam obyek penelitiannya di Kabupaten Mandailing Natal menemukan bahwa penerapan anggaran berbasis kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja SKPD. Hal ini menunjukkan jika masing-masing SKPD yang ada di Mandailing Natal telah menerapkan anggaran berbasis kinerja dengan baik dan menerapkannya, maka akan meningkatkan kinerja SKPD tersebut. Demikian juga dengan hasil penelitian Julianto (2009) di pemerintah Kota Tebing dengan menggunakan metode kausal dengan populasi penelitiannya kepada seluruh pejabat yang terdiri dari Kuasa Pengguna Anggaran (KPA), Kasubag Keuangan/Pejabat Peñatausaha

Keuangan (PPK) serta bendaharawan Satuan Kerja Perangkat Daerah. Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan antara variabel penerapan anggaran berbasis kinerja dengan kinerja SKPD. Artinya semakin baik penerapan anggaran berbasis kinerja maka akan memberikan peningkatan kinerja yang baik juga bagi pemerintah daerah

Erwati (2009) dengan metode survey terhadap aparatur pemerintah Kota Jambi menemukan bahwa Partisipasi Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja (ABK) terhadap Kinerja Kepala SKPD dengan Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan sebagai Variabel Moderating mendapatkan kesimpulan bahwa partisipasi penyusunan ABK mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial SKPD pemerintah daerah Kota Jambi. Adanya pengaruh positif antara partisipasi penyusunan ABK ini menunjukkan bahwa semakin tinggi partisipasi penyusunan ABK, maka akan semakin meningkatkan kinerja Kepala SKPD pemerintah daerah. Berbeda halnya dengan Komitmen Organisasi ia tidak berpengaruh signifikan terhadap hubungan antara penyusunan ABK dengan kinerja manajerial SKPD pemerintah daerah dan sebaliknya gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan ABK dengan kinerja kepala SKPD pemerintah daerah.

Sementara itu penelitian yang dilakukan oleh Widiawati (2009) pada Pemerintah Daerah Kabupaten Sukabumi Provinsi Jawa Barat dengan metode kuantitatif deskriptif berupa analisis statistik, di mana datanya bersumber dari

data primer maupun sekunder yang berasal dari Pemerintah Daerah Kabupaten Sukabumi, maupun Instansi lainnya menemukan suatu kesimpulan bahwa implementasi penganggaran berbasis kinerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap akuntabilitas instansi Pemerintah Daerah Kabupaten Sukabumi. Hajanti (2009) dengan penelitiannya yang bertujuan untuk mengetahui penerapan anggaran berbasis kinerja dan mengkaji pengaruhnya terhadap akuntabilitas instansi pada Pemerintah Kota Depok. Kesimpulan diperoleh temuan bahwa penerapan anggaran berbasis kinerja mempunyai pengaruh yang sangat lemah terhadap akuntabilitas. Hasil ini menunjukkan bahwa anggaran berbasis kinerja yang selama ini diterapkan belum efektif dalam meningkatkan akuntabilitas yang disebabkan adanya asimetri informasi antara DPRD dan SKPD. Metode yang digunakan deskriptif analisis dengan pendekatan sensus. Populasi sasaran sebanyak 29 SKPD yang seluruhnya diteliti. Model pengaruh dianalisis menggunakan analisis regresi linier sederhana dengan metode kuadrat terkecil.

Studi Kasus pada Pemerintah Kabupaten Serdang Bedagai yang dilakukan Siregar (2010) dengan mengambil sampel terhadap 29 SKPD. Sampel dengan judgment sampling penelitian yang dilakukan adalah para pejabat SKPD yang terlibat dalam pengelolaan keuangan SKPD yang terdiri dari Kepala/Kuasa Pengguna Anggaran, Bendahara, Pejabat Penatausahaan Keuangan dan Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan yang menemukan bahwa baik secara bersama-sama atau simultan ataupun parsial menemukan bahwa

Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja dan Keadilan Prosedural berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial SKPD. Hal ini menunjukkan bahwa jika masing-masing SKPD yang ada di Serdang Bedagai telah menerapkan ABK dan Keadilan Prosedural dengan baik maka akan meningkatkan kinerja manajerial SKPD. Penerapan ABK terhadap kinerja manajerial SKPD dimana tujuan dan sasaran program akan tercapai melalui penerapan ABK demikian juga dengan keadilan prosedural bila diterapkan berpengaruh dalam meningkatkan outcome dan untuk mengevaluasi kinerja.

Putra (2010) dengan obyek penelitian di Pemerintah Kabupaten Simalungan menemukan bahwa anggaran berbasis kinerja dan pengelolaan sistem informasi pengelolaan keuangan daerah berpengaruh terhadap Kinerja SKPD. Populasi yang digunakan seluruh pimpinan SKPD sebanyak 66 unit dengan cara kuesioner kepada 66 responden yang hasilnya menunjukkan baik secara parsial maupun simultan penerapan anggaran berbasis kinerja dan sistem informasi pengelolaan keuangan daerah berpengaruh terhadap Kinerja SKPD di lingkungan Pemerintah Kabupaten Simalungan.

Di Kabupten Aceh Utara dengan jenis penelitian asosiatif kausal yang dilakukan oleh Rosmawati (2011) menemukan kesimpulan Perencanaan dan Pengawasan Anggaran secara parsial dan simutan berpengaruh terhadap kinerja manajerial di pemerintahan Kabupaten Aceh Utara dengan variabel pemoderasi berupa partisipasi anggaran yang mempengaruhi variabel perencanaan dan pengawasan anggaran. Populasi penelitiannya adalah para

karyawan di lingkungan SKPD di wilayah Kabupaten Aceh Utara sebagai salah satu pengguna sekaligus penyusun laporan keuangan. Sampelnya terdiri dari kepala badan, kepala dinas dan kepala bagian SKPD.

Satrio (2011) dalam penelitian dengan explanatory dengan metode survey mengenai pengaruh kompetensi, partisipasi anggaran dan pembelajaran organisasi terhadap kinerja pengelolaan keuangan daerah di lingkungan Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset di Kabupaten Bangka Barat menemukan kesimpulan bahwa faktor kompetensi pegawai PNS, partisipasi anggaran, dan pembelajaran organisasi berpengaruh baik parsial maupun simultan terhadap kinerja pengelolaan keuangan daerah pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset di Kabupaten Bangka Barat.

Sementara penelitian sebelumnya yang terkait dengan Analisis Standar Belanja adalah penelitian yang dilakukan Efrius (2009) tentang Persepsi Penerapan Model Analisis Standar Belanja pada Kinerja Penyusunan APBD di pemerintah Kota Batam Tahun 2008 menemukan penerapan Analisis Standar Belanja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel-variabel transparansi, akuntabilitas, ekonomis, efisiensi, efektifitas, keadilan dan kesetaraan dalam peningkatan kinerja penyusunan APBD Kota Batam di BAPPEDA dan Inspektorat Daerah.

Penelitian Efrius membahas tentang persepsi penerapan model Analisis Standar Belanja sebagai salah satu instrumen penganggaran.

Variabel-variabel yang menjadi aspek persepsi adalah transparansi, akuntabilitas, ekonomis, efisiensi, efektifitas, keadilan dan kesetaraan yang bekerja pada kinerja penyusunan APBD di Pemerintah Kota, terutama di BAPPEDA Kota Batam dan Inspektorat Daerah Kota Batam. Ketujuh variabel tersebut diukur dengan cara sejauh mana variabel-variabel tersebut bekerja pada kinerja penyusunan APBD sebelum dan sesudah Analisis Standar Belanja diterapkan melalui koefisien korelasinya. Semakin tinggi korelasi maka semakin tinggi pengaruhnya terhadap kinerja penyusunan APBD. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat perbedaan persepsi variabel-variabel transparansi, akuntabilitas, ekonomis, efisiensi, efektifitas, keadilan dan kesetaraan terhadap kinerja penyusunan APBD antara di BAPPEDA dan Inspektorat Daerah. Variabel indikator tersebut mempunyai korelasi lebih kuat di BAPPEDA dibandingkan pada Inspektorat Daerah.

Penelitian dengan menghubungkan anggaran berbasis kinerja memang sudah ada dilakukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya dan masih relatif sedikit terlebih yang menggunakan variabel analisis standar belanja terhadap kinerja di lingkungan pemerintah. Oleh karena itulah ketertarikan penulis untuk melakukan penelitian dengan menggunakan variabel analisis standar belanja sebagai variabel independen kedua terhadap peningkatan kinerja manajerial SKPD.

Keseluruhan hasil penelitian terdahulu seperti disebutkan diatas, diringkaskan dalam tabel 2.4 berikut ini:

Tabel 2.5
Hasil Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti	Judul	Variabel yang Digunakan	Hasil Penelitian
1.	Asmoko (2006)	Pengaruh Penganggaran Berbasis kinerja terhadap efektivitas pengendalian	Penganggaran berbasis kinerja, efektifitas pengendalian keuangan dan efektifitas pengendalian kinerja	Penganggaran berbasis kinerja berpengaruh secara positif secara signifikan terhadap efektifitas pengendalian keuangan dan efektifitas pengendalian kinerja
2.	Yusriati (2007)	Pengaruh Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja terhadap Kinerja SKPD di Pemerintahan Kabupaten Mandailing Natal	Anggaran Berbasis Kinerja dan Kinerja SKPD	Penerapan anggaran berbasis kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja SKPD di Kabupaten Mandailing Natal
3.	Yulianto (2009)	Pengaruh Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja terhadap Kinerja SKPD di Pemerintahan Kota Tebing Tinggi	Anggaran Berbasis Kinerja dan Kinerja SKPD	Penerapan anggaran berbasis kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja SKPD di Pemerintah Kota Tebing Tinggi
4.	Erawati (2009)	Partisipasi Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja (ABK) terhadap Kinerja Kepala SKPD dengan Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan sebagai Variabel Moderating di Pemerintah Kota Jambi	Anggaran Berbasis Kinerja, Komitmen Organisasi, gaya Kepemimpinan dan Kinerja SKPD	Partisipasi penyusunan ABK mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial SKPD pemerintah daerah Kota Jambi. Tetapi Komitmen Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap hubungan antara penyusunan ABK dengan kinerja manajerial SKPD pemerintah daerah dan sebaliknya gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan ABK dengan kinerja kepala SKPD pemerintah daerah.
5.	Widiawati (2009)	Pengaruh Implementasi Penganggaran Berbasis Kinerja terhadap Akuntabilitas Instansi Pemerintah Daerah	Anggaran Berbasis Kinerja, akuntabilitas instansi pemerintah daerah	Implementasi penganggaran berbasis kinerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap akuntabilitas instansi Pemerintah Daerah Kabupaten

		Kabupaten Sukabumi		Sukabumi
6.	Herjanti (2009)	Pengaruh Penganggaran Berbasis Kinerja terhadap Akuntabilitas Instansi Pemerintah Kota Depok	Anggaran Berbasis Kinerja, akuntabilitas instansi pemerintah	penerapan anggaran berbasis kinerja mempunyai pengaruh yang sangat lemah terhadap akuntabilitas. Hasil ini menunjukkan bahwa anggaran berbasis kinerja yang selama ini diterapkan belum efektif dalam meningkatkan akuntabilitas yang disebabkan adanya asimetri informasi antara DPRD dan SKPD.
7.	Siregar (2010)	Pengaruh Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja dan Keadilan Prosedural terhadap Kinerja Manajerial SKPD di Pemerintah Kabupaten Serdang Bedagai	Anggaran Berbasis Kinerja, Keadilan Prosedural dan Kinerja SKPD	Baik secara bersama-sama atau simultan menemukan bahwa Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja dan Keadilan Prosedural berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial
8.	Putra (2010)	Pengaruh Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja dan Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan Daerah Terhadap Kinerja SKPD	Anggaran Berbasis Kinerja, Sistem Informasi Pengelolaan dan Kinerja SKPD	Baik secara parsial maupun simultan penerapan anggaran berbasis kinerja dan sistem informasi pengelolaan keuangan daerah berpengaruh terhadap Kinerja SKPD di lingkungan Pemerintah Kabupaten Simalungan
9.	Rosmawati (2011)	Pengaruh Perencanaan dan Pengawasan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada SKPD Kabupaten Aceh Utara Dengan Partisipasi Anggaran sebagai Variabel moderating	Perencanaan Anggaran, Pengawasan Anggaran, Partisipasi Anggaran, Kinerja Manajerial	Baik secara bersama-sama atau simultan menemukan bahwa Perencanaan dan Pengawasan Anggaran berpengaruh signifikan Terhadap Kinerja Manajerial Pada SKPD Kabupaten Aceh Utara dengan partisipasi anggaran sebagai variabel moderating.
10.	Satrio (2011)	Pengaruh Kompetensi, Partisipasi Anggaran dan Pembelajaran Organisasi Terhadap	Kompetensi, Partisipasi anggaran, Pembelajaran Organisasi, Kinerja pengelolaan	Baik secara parsial maupun simultan menemukan ada bahwa kompetensi pegawai, partisipasi anggaran dan

		kinerja Pengelolaan Keuangan Daerah pada Dinas pendapatan Pengelolaan Keuangan di Kabupaten Bangka Barat	keuangan daerah	pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap kinerja pengelolaan keuangan daerah pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan di Kabupaten Bangka Barat
11.	Efrius (2009)	Persepsi Penerapan Model Analisis Standar Belanja pada Kinerja Penyusunan APBD di Pimerintah Kota Batam	transparansi, akuntabilitas, ekonomis, efisiensi, efektifitas, keadilan dan kesetaraan	Penerapan Analisis Standar Belanja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel-variabel transparansi, akuntabilitas, ekonomis, efisiensi, efektifitas, keadilan dan kesetaraan dalam peningkatan kinerja penyusunan APBD Kota Batam di BAPPEDA dan Inspektorat Daerah.

B. Kerangka Berfikir Penelitian

Reformasi sektor publik mendorong usaha untuk melakukan sistem penganggaran yang lebih tepat, sistematis dan mengarah ke pendekatan pencapaian hasil atau kinerja dalam perencanaan anggaran diimbangi dengan transparansi dalam pelaksanaan anggaran. Kinerja yang dicapai harus mencerminkan efisiensi dan efektifitas pelayanan publik, yang berarti harus berorientasi pada kepentingan publik sehingga anggaran harus dilaksanakan secara luas, nyata dan bertanggung jawab.

Kinerja adalah proses yang memungkinkan organisasi memberikan kontribusi yang dapat diprediksi untuk mempertahankan penciptaan nilainya. (De Waal, 2001). Kinerja merupakan tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja

dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik. (Donnelly, Gibson and Ivancevich (1994) dalam Mangkuprawira (2009:219). Peraturan Pemerintah Peraturan Pemerintah Nomor 8 tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah memberikan batasan/pengertian terkait kinerja sebagai keluaran/hasil dari kegiatan/program yang hendak atau telah dicapai sehubungan dengan penggunaan anggaran dengan kuantitas dan kualitas yang terukur. Pengukuran kinerja merupakan komponen penting dalam sistem manajemen yang berperan dalam mengomunikasikan, memotivasi, dan menelusuri pencapaian strategi.

Kegiatan anggaran merupakan salah satu dari fungsi manajemen pada tahap perencanaan. Deskripsi perencanaan terdiri dari semua aktivitas formulasi strategi manajerial yang dikaitkan untuk mempersiapkan masa depan (David, 2001). Tahap penganggaran menjadi sangat penting karena anggaran yang tidak efektif dan tidak berorientasi pada kinerja akan dapat menggagalkan perencanaan yang sudah disusun. Anggaran merupakan *managerial plan of action* untuk memfasilitasi tercapainya tujuan organisasi (Mardiasmo, 2009:61). Anggaran merupakan salah satu elemen dari sistem pengendalian yang berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian organisasi secara lebih efektif dan efisien (Schief dan Lewin, 1970). Dalam perencanaan anggaran misalnya perlu diperhatikan adalah penetapan secara jelas tujuan dan sasaran, input, hasil dan manfaat serta indikator kinerja yang ingin di capai, penetapan prioritas kegiatan dan harga satuan yang rasional. Dalam penganggaran juga harus menganut

anggaran berbasis kinerja yang bermakna bahwa setiap rupiah yang dianggarkan harus dapat memberikan nilai tambah bagi kesejahteraan masyarakat.

Anggaran Berbasis Kinerja merupakan sistem penganggaran yang berorientasi pada *output* organisasi dan berkaitan sangat erat terhadap visi, misi dan rencana strategis organisasi. Anggaran Berbasis Kinerja mengalokasikan sumberdaya ke program bukan ke unit organisasi semata dan memakai *output measurement*, sebagai indikator kinerja organisasi. Anggaran berbasis kinerja adalah teknik penyusunan anggaran berdasarkan pertimbangan beban kerja dan biaya unit dari kegiatan yang terstruktur. Struktur disini diawali dengan pencapaian tujuan, program dan didasari pemikiran bahwa penganggaran digunakan sebagai alat manajemen. Penyusunan anggaran menjamin tingkat keberhasilan program, baik dari sisi eksekutif maupun legislatif. Oleh karena itu anggaran dianggap sebagai program kerja (Bastian, 2010:202).

Robinson dan Brumby (2005) dalam Cipta (2011:7), performance budgeting sebagai prosedur dan mekanisme yang dimaksudkan untuk memperkuat kaitan antara dana yang disediakan untuk entitas sektor publik dengan *outcome* dan/atau *output* entitas tersebut melalui penggunaan informasi kinerja formal dalam pengambilan keputusan. Mardiasmo (2009:84) bahwa sistem anggaran berbasis kinerja merupakan sistem yang mencakup kegiatan penyusunan program dan tolak ukur kinerja sebagai instrumen untuk mencapai tujuan dan sasaran program. Penerapan sistem anggaran kinerja dalam penyusunan anggaran dimulai dengan perumusan program dan penyusunan

struktur organisasi pemerintah yang sesuai dengan program tersebut. Kegiatan tersebut mencakup pula penentuan unit kerja yang bertanggungjawab atas pelaksanaan program serta penentuan indikator kinerja yang digunakan sebagai tolak ukur dalam mencapai tujuan program yang telah ditetapkan.

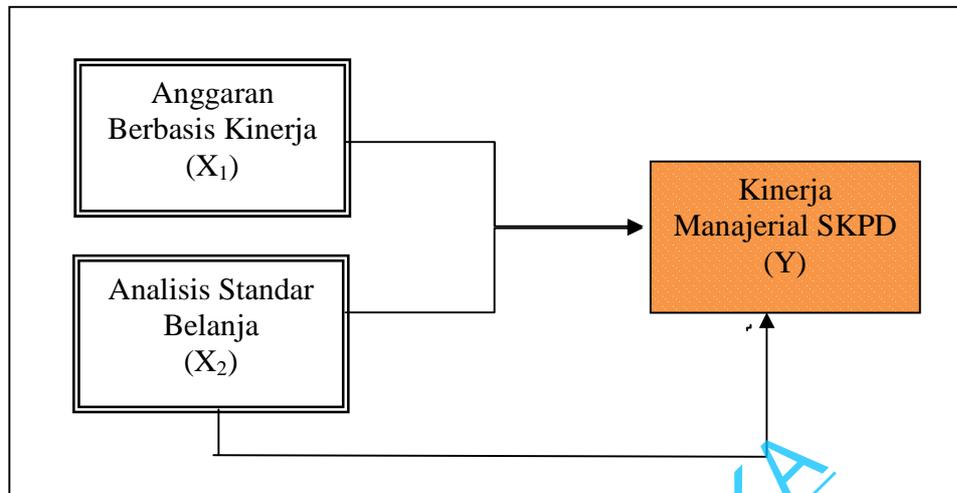
Untuk menyusun anggaran berbasis kinerja terlebih dahulu harus disusun perencanaan strategis (Renstra). Penyusunan Renstra dilakukan secara obyektif dan melibatkan seluruh pemangku kepentingan yang ada di dalam pemerintahan dan masyarakat. Renstra yang disusun harus dapat menjelaskan visi, misi dan tujuan dari unit kerja, serta pendefinisian program yang hendak dilaksanakan beserta kegiatan-kegiatan yang mendukung program tersebut. Selanjutnya ditetapkan rencana kinerja tahunan yang mencakup tujuan/sasaran, program, kegiatan, indikator dan target yang ingin dicapai dalam waktu satu tahun.

Penetapan target kinerja pada program terlihat dari indikator outcome, sedangkan penetapan target kinerja kegiatan terlihat dari indikator output nya. Kegiatan-kegiatan tersebut mencakup kegiatan tugas pokok dan fungsi (pelayanan, pemeliharaan, administrasi umum) dan kegiatan dalam rangka belanja investasi. Menghitung besarnya alokasi anggaran pada setiap kegiatan dimulai dengan menganalisis beban kerja pada setiap kegiatan. Analisis beban kerja dan perhitungan biaya per unit menggunakan indikator efisiensi dan input sebagai dasar dari perhitungan Analisis Standar Belanja. Penggunaan ASB yang kini telah diamanatkan dalam Pasal 167 ayat (3) Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, Pasal 39 ayat (2) Peraturan Pemerintah Nomor 58

Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah dan Pasal 93 ayat (1) Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah.

Sholeh (2011:91) Analisis Standar Belanja merupakan perkiraan jumlah pengeluaran (alokasi dana) untuk setiap unit kerja pemerintah daerah, program kerja dan atau kegiatan unit pemerintah daerah yang dibutuhkan untuk menghasilkan suatu tingkat pelayanan publik tertentu sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan masyarakat. Namun alokasi belanja ke dalam aktivitas untuk menghasilkan output seringkali tanpa disertai alasan dan justifikasi yang kuat. ASB mendorong penetapan biaya dan pengalokasian anggaran kepada setiap aktivitas unit kerja menjadi lebih logis dan mendorong dicapainya efisiensi secara terus-menerus karena adanya perbandingan (*benchmarking*) biaya per unit setiap output dan diperoleh praktek-praktek terbaik (*best practices*) dalam desain aktivitas.

Berdasarkan deskripsi dengan mengintegrasikan beberapa teori yang dikemukakan di atas dengan melibatkan variabel-variabel yang ada serta penelitian-penelitian terdahulu, maka kerangka pemikiran yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah sebagaimana tertuang dalam gambar 2.2 berikut ini:



Gambar 2.2
Kerangka Berfikir

Berdasarkan pada gambar 2.2 tersebut, terlihat ada dua variabel independen dan satu variabel dependen. Anggaran Berbasis Kinerja (X_1) dan Analisis Standar Belanja (X_2) sebagai variabel independen dan Kinerja Manajerial (Y) sebagai variabel dependen. Variabel dependen tergantung pada variabel independen. Artinya dari gambar 2.2 di atas, Kinerja Manajerial SKPD sebagai variabel dependen dipengaruhi oleh Anggaran Berbasis Kinerja dan Analisis Standar belanja sebagai variabel independen. Dengan perkataan lain jika aplikasi anggaran berbasis kinerja dan analisis standar belanja dijalankan secara baik maka diperkirakan kinerja manajerial satuan kerja perangkat daerah di lingkungan Pemerintah Kota Sukabumi akan semakin baik.

C. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah tinjauan teoritis serta kerangka pemikiran tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial, maka dikembangkan rumusan hipotesis dengan penjelasan sebagai berikut:

1). Pengaruh anggaran berbasis kinerja terhadap kinerja manajerial

Kinerja manajerial merupakan tingkat kemampuan, kecakapan seorang manajer dalam melaksanakan aktivitas manajemen yang umumnya meliputi perencanaan, pengkoordinasian, investigasi, pengaturan, negosiasi, perwakilan, pengawasan dan evaluasi. Seperti menurut Permendagri 13/2006 beserta perubahannya, tingkat kinerja manajerial tergambarakan dalam perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, pelaporan, pertanggungjawaban dan pengawasan.

Penyusunan anggaran berbasis kinerja ini merupakan suatu pendekatan penganggaran yang memperhatikan keterkaitan antara pendanaan (*input*) dengan keluaran (*output*) dan hasil (*outcome*) yang diharapkan serta memperhatikan efisiensi dalam pencapaian hasil dan keluaran tersebut. Oleh karena itu penganggaran berbasis kinerja merupakan salah satu metode bagi manajemen untuk mengaitkan setiap pendanaan yang dituangkan dalam kegiatan dengan keluaran dan hasil yang diharapkan termasuk efisiensi dalam pencapaian hasil dari keluaran tersebut. Dengan diterapkan anggaran berbasis kinerja diharapkan tercapai peningkatan kesejahteraan masyarakat.

Beberapa penelitian terdahulu menemukan anggaran berbasis kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial SKPD di lingkungan

pemerintahan, seperti (1) Pengaruh Penganggaran Berbasis Kinerja terhadap Efektivitas Pengendalian di Pemerintah Klaten dan Sragen (Asmoko 2006); (2) Pengaruh Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja terhadap Kinerja SKPD di Pemerintahan Kabupaten Mandailing Natal di Kabupaten Mandailing Natal (Yusriati, 2007); (3) Pengaruh Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja terhadap Kinerja SKPD di Pemerintahan Kota Tebing Tinggi (Yulianto,2009) (4) Pengaruh Implementasi Penganggaran Berbasis Kinerja terhadap Akuntabilitas Instansi Pemerintah Daerah Kabupaten Sukabumi (Widiawati, 2009) dan (5) Widiawati (2009) di Pemerintah Kabupaten Sukabumi. Berdasarkan penelitian tersebut dapat disimpulkan anggaran berbasis kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial satuan kerja perangkat daerah di lingkungan Pemerintah Kota Sukabumi. Dengan diterapkannya Anggaran berbasis Kinerja maka diharapkan kinerja manajerial meningkat. Oleh karena itu hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H₁: Anggaran Berbasis Kinerja Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Manajerial SKPD di Pemerintah Kota Sukabumi.

2). Pengaruh analisis standar belanja terhadap kinerja manajerial

Analisis standar belanja merupakan standarisasi kegiatan yang digunakan untuk menganalisis kewajaran beban kerja atau biaya setiap program atau kegiatan yang akan dilaksanakan oleh satuan kerja dalam satu tahun anggaran yang dituangkan dalam Rencana Kerja dan Anggaran. Analisis Standar Belanja ini diharapkan dapat mendorong penetapan biaya dan pengalokasian anggaran pada

setiap aktivitas unit kerja menjadi lebih logis dan mendorong dicapainya efisiensi secara terus-menerus karena adanya pembandingan (*bench marking*) biaya per unit setiap output dan diperoleh praktek-praktek terbaik (*best practices*) dalam desain aktivitas.

Beberapa penelitian terdahulu menemukan analisis standar belanja berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial SKPD di lingkungan pemerintahan, seperti (1) Persepsi Penerapan Model Analisis Standar Belanja pada Kinerja Penyusunan APBD di Pimerintah Kota Batam (Efrius, 2009) (2) Pengaruh Biaya Standar Terhadap Pengendalian Biaya Produksi pada PT ITP Tbk, Bogor (Edison, 2010). Berdasarkan penelitian tersebut dapat disimpulkan analisis standar belanja berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial satuan kerja perangkat daerah di lingkungan Pemerintah Kota Sukabumi. Dengan diterapkannya analisis standar belanja maka diharapkan aktivitas kegiatan yang dilakukan dapat diterapkan dengan praktek-praktek terbaik. Oleh karena itu hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H₂: Analisis Standar Belanja Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Manajerial SKPD di Pemerintah Kota Sukabumi.

3). Pengaruh anggaran berbasis kinerja dan analisis standar belanja terhadap kinerja manajerial

Sebagaimana diutarakan sebelumnya, secara operasional implementasi anggaran berdasarkan kinerja terjadi pada saat penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah (RKA SKPD) diharuskan berdasarkan

pada indikator kinerja, capaian kinerja atau target kinerja, analisis standar belanja, standar satuan harga dan standar pelayanan minimal. Hal ini ditujukan agar program yang dihasilkan sesuai dengan efektivitas dan efisiensi sehingga kinerja pemerintah menjadi meningkat, dengan demikian diperlukan manajemen yang baik dan terarah.

Beberapa penelitian terdahulu menemukan penyusunan anggaran dengan berbasis kinerja dengan variabel kedua yang berbeda-beda terhadap kinerja manjerial menemukan secara bersama sama berpengaruh secara signifikan, seperti (1) Pengaruh Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja dan Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan Daerah Terhadap Kinerja SKPD di lingkungan di Pemerintah Kabupaten Simalungan yang menyimpulkan bahwa anggaran berbasis kinerja dan sistem informasi pengelolaan keuangan daerah secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SKPD di Pemerintah Kabupaten Simalungan (Putra, 2010); (2) Pengaruh Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja dan Keadilan Prosedural terhadap Kinerja Manajerial SKPD di Pemerintah Kabupaten Serdang Bedagai yang menyimpulkan anggaran berbasis kinerja dan keadilan prosedural secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial di Kabupten Serdang Bedagai (Siregar, 2010); (3) Pengaruh Kompetensi, Partisipasi Anggaran dan Pembelajaran Organisasi Terhadap kinerja Pengelolaan Keuangan Daerah pada Dinas pendapatan Pengelolaan Keuangan di Kabupaten Bangka Barat yang menyimpulkan secara bersama-sama menemukan kompetensi pegawai,

partisipasi anggaran dan pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap kinerja pengelolaan keuangan daerah pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan di Kabupaten Bangka Barat. Berdasarkan penelitian tersebut dapat disimpulkan anggaran berbasis kinerja dan analisis standar belanja diperkirakan berpengaruh signifikan secara bersama-sama terhadap kinerja manajerial satuan kerja perangkat daerah di lingkungan Pemerintah Kota Sukabumi. Dengan diterapkannya anggaran berbasis kinerja dan analisis standar belanja maka diharapkan manajemen akan semakin baik di lingkungan SKPD. Oleh karena itu hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah

H₃: Anggaran Berbasis Kinerja dan Analisis Standar Belanja Berpengaruh Signifikan Bersama-sama Terhadap Kinerja Manajerial SKPD di Pemerintah Kota Sukabumi.

D. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Variabel harus didefinisikan secara jelas agar lebih mudah dicari hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel dependen adalah kinerja manajerial yang diberi simbol “Y”, sedangkan yang menjadi variabel independen adalah anggaran berbasis kinerja yang diberi simbol X_1 dan analisis standar belanja yang diberi simbol X_2 .

Variabel dependen dalam hal ini adalah variabel yang menjelaskan variabel lainnya yaitu menjelaskan anggaran berbasis kinerja dan analisis standar belanja terhadap variabel kinerja manajerial. Sedangkan yang dimaksudkan dengan variabel independen adalah variabel yang dijelaskan atau dipengaruhi

oleh variabel lainnya atau dalam hal ini variabel kinerja akan dijelaskan atau dipengaruhi oleh anggaran berbasis kinerja dan analisis standar belanja.

Definisi operasional memungkinkan sebuah konsep yang bersifat abstrak yang dijadikan suatu operasional sehingga memudahkan peneliti dalam melakukan penelitian. Definisi operasional memberi makna bagi konsep dengan cara mengelompokkan aktivitas dan/atau mengukurnya (Mansoer,2005:3.35). Definisi operasional untuk mengukur konsep yang diangkat dari masing-masing variabel beserta pengukuran dalam penelitian ini adalah:

1. Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial didefinisikan sebagai keluaran/hasil dari kegiatan yang dicapai manajerial sehubungan dengan penggunaan anggaran dengan kuantitas dan kualitas terukur. Variabel indikator kinerja manajerial diukur dengan instrumen skala Likert dikembangkan oleh Mahoney,et.al.(1963), yang diselaraskan dengan Permendagri 13/2006 beserta perubahannya yang menggambarkan tingkat kinerja manajerial dalam *perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, pelaporan, pertanggungjawaban dan pengawasan*. Skala yang digunakan adalah ordinal. Kuesioner merupakan hasil adopsi dari Siregar (2010).

2. Anggaran Berbasis Kinerja

Anggaran Berbasis Kinerja didefinisikan sebagai penyusunan rencana kerja dan anggaran dengan menghubungkan pengeluaran dan hasil yang akan dicapai, mengidentifikasi input, output dan outcome serta sasaran yang

dihasilkan oleh suatu program dan kegiatan. Variabel indikator kinerja diukur berdasarkan persepsi responden terkait dengan penyusunan anggaran berbasis kinerja yaitu (1) Program dan kegiatan yang tertuang di dalam Rencana Kerja SKPD telah dijabarkan ke dalam Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) (2) Program dan kegiatan yang tertuang di dalam Rencana Kerja SKPD telah diakomodir ke dalam Rencana Kerja dan Anggaran SKPD (RKA-SKPD). (3) Dalam Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran SKPD (RKA-SKPD), rencana pengeluaran telah dihubungkan dengan hasil yang akan dicapai. (4) Dalam Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran SKPD (RKA-SKPD), indikator kinerja masukan (**input**) telah diidentifikasi dengan baik. (5) Rencana Kerja dan Anggaran SKPD (RKA-SKPD), indikator kinerja keluaran (**output**) telah diidentifikasi dengan baik. (6) Dalam Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran SKPD (RKA-SKPD), indikator kinerja hasil (**outcome**) telah diidentifikasi dengan baik. Variabel ini diukur dengan menggunakan skala Likert yang dimulai dari 1-5. Kuesioner diadopsi dari Putra (2010) dengan memakai skala ordinal.

3. Analisis Standar Belanja

Analisis Standar belanja adalah standar yang digunakan untuk menganalisis kewajaran beban kerja atau biaya setiap program atau kegiatan yang akan dilaksanakan oleh Satuan Kerja dalam satu tahun anggaran. Variabel ini diukur berdasarkan persepsi responden terkait dengan manfaat adanya analisis standar belanja dalam penyusunan anggaran. Variabel indikator-indikator ini

meliputi (1) ASB diperlukan agar penetapan plafon anggaran dalam PPAS obyektif (2) ASB diperlukan agar dapat menilai kewajaran biaya suatu kegiatan (3) ASB alat meminimalisir pengeluaran yang kurang jelas dan inefesien (4) ASB diperlukan sebagai alat pengukur tolak ukur kinerja (5) ASB diperlukan agar penyusunan APBD tepat waktu (6) ASB diperlukan agar memberikan kapasitas hubungan antara input-output. Variabel ini diukur dengan menggunakan enam item kuesioner dengan 5 poin skala Likert yang dimulai dari 1-5. Manfaat ASB diadopsi dari Ritonga (2010:10) dan diselaraskan oleh peneliti berdasarkan Peraturan Walikota Sukabumi Nomor 15 Tahun 2011 tentang Analisis Standar Belanja Pelaksanaan APBD Tahun Anggaran 2012.

Matrik uraian sebagaimana dimaksud yang dipergunakan dalam penelitian ini dapat ditunjukkan dalam tabel 2.6 berikut ini.

Tabel 2.6
Definisi Operasional, dan Pengukuran Variabel dan Skala

No	Variabel	Definisi operasional	Pengukuran	ket
	Dependen			
01	Kinerja Manajerial	keluaran/hasil dari kegiatan yang dicapai manajerial sehubungan dengan penggunaan anggaran dengan kuantitas dan kualitas terukur	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perencanaan; 2. Pelaksanaan; 3. Penatausahaan; 4. Pelaporan; 5. Pertanggungjawaban; 6. Pengawasan. 	Ordinal
	Independen			
02	Anggaran Berbasis Kinerja	Penyusunan rencana kerja dan anggaran dengan menghubungkan pengeluaran dan hasil yang akan dicapai, mengidentifikasi input, output dan outcome yang dihasilkan oleh suatu program dan kegiatan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Program dan kegiatan yang tertuang di dalam Rencana Kerja SKPD telah dijabarkan ke dalam Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD); 2. Program dan kegiatan yang tertuang di dalam Renja SKPD telah diakomodir ke dalam Rencana Kerja dan Anggaran SKPD (RKA SKPD); 3. Dalam penyusunan RKA-SKPD, rencana pengeluaran telah dihubungkan dengan hasil yang akan dicapai. 4. Dalam penyusunan RKA-SKPD, indikator kinerja masukan (input) telah diidentifikasi dengan baik. 5. Dalam penyusunan RKA-SKPD, indikator kinerja keluaran (output) telah diidentifikasi dengan baik. 6. Dalam penyusunan RKA-SKPD, indikator kinerja hasil (outcome) telah diidentifikasi dengan baik. 	Ordinal

03	Analisis Standar Belanja	standar yang digunakan untuk menganalisis kewajaran beban kerja atau biaya setiap program atau kegiatan yang akan dilaksanakan oleh Satuan Kerja dalam satu tahun anggaran	<p>Variabel diukur dengan persepsi responden terkait dengan manfaat adanya ASB dalam penganggaran</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ASB diperlukan agar penetapan plafon anggaran dalam PPAS obyektif 2. ASB diperlukan agar dapat menilai kewajaran biaya suatu kegiatan 3. ASB alat peminimalisir pengeluaran yang kurang jelas dan inefisien 4. ASB diperlukan sebagai alat pengukur tolak ukur kinerja 5. ASB diperlukan agar penyusunan anggaran tepat waktu 6. ASB diperlukan agar memberikan kapasitas hubungan antara input-output. 	Ordinal
----	--------------------------	--	---	---------

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Desain penelitian yang direncanakan adalah penelitian yang mencari hubungan kausal (sebab akibat). Penelitian kausal bertujuan untuk menganalisis hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya atau bagaimana suatu variabel mempengaruhi variabel lain. Dalam penelitian kausal ada variabel independen sebagai variabel yang mempengaruhi dan variabel dependen sebagai variabel yang dipengaruhi (Sugiono,2012:56).

Penelitian ini menekankan pada pengujian teori melalui pengukuran variabel dengan angka (kuantitatif) dan melakukan analisis data dengan prosedur statistik dengan menggunakan analisis regresi linier. Desain penelitian ini untuk mengetahui apakah anggaran berbasis kinerja dan analisis standar belanja berpengaruh terhadap kinerja manajerial SKPD di lingkungan Pemerintah Kota Sukabumi.

B. Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Jadi Populasi bukan hanya orang, tetapi juga obyek dan benda-benda alam yang lain. Populasi bukan hanya sekedar jumlah yang ada pada jumlah yang ada pada obyek/subyek yang dipelajari, tetapi

meliputi seluruh karakteristik/sifat yang dimiliki oleh subyek atau orang lain (Sugiyono, 2012:115).

Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah para pengelola keuangan dan kegiatan pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di lingkungan Pemerintah Kota Sukabumi yang saat ini berjumlah \pm 500 populasi yang tersebar di 32 SKPD di lingkungan pemerintah Kota Sukabumi.

Berdasarkan Peraturan Daerah Kota Sukabumi Nomor 6 Tahun 2008 tentang Pembentukan dan Susunan Organisasi Perangkat Daerah Kota Sukabumi, memiliki 31 Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang terdiri dari 3 (*tiga*) Badan, 11 (*sebelas*) Dinas, 5 (*lima*) Kantor, Sekretariat Daerah, Sekretariat Dewan, Inspektorat, Rumah Sakit, Satuan Polisi Pamong Praja serta 7 (*tujuh*) Kecamatan. Sejak Perda Nomor 16 tahun 2012 tentang Organisasi Perangkat Daerah diberlakukan dan ditetapkan tanggal 6 Desember 2012 dan berlaku efektif sejak Tahun Anggaran 2013, Kota Sukabumi memiliki jumlah SKPD sebanyak 32 dengan komposisi perubahan semula 3 (*tiga*) badan menjadi 5 (*lima*) badan, dan kantor semula 5 (*lima*) menjadi 4 (*empat*).

Adapun nama SKPD beserta nomenklatur yang menjadi obyek penelitian disajikan dalam tabel berikut ini:

Tabel 3.1
Obyek Penelitian

No	SKPD
A.	BADAN
1.	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah
2.	Badan Pemberdayaan Masyarakat, Perempuan & Keluarga Berencana
3.	Badan Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu
4.	Badan Penanggulangan Bencana Daerah
5.	Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan
B.	DINAS
1.	Dinas Kesehatan
2.	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan
3.	Dinas Pemuda Olahraga, Pariwisata dan Ekonomi Kreatif
4.	Dinas Pengelolaan Sampah, Pertamanan dan Pemakaman
5.	Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan
6.	Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil
7.	Dinas Pertanian, Perikanan dan Ketahanan Pangan
8.	Dinas Sosial, Tenaga Kerja dan Transmigrasi
9.	Dinas Perhubungan
10.	Dinas Tata Ruang, Perumahan dan Permukiman
11.	Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah
C.	KANTOR
1.	Kantor Kesatuan Bangsa dan Politik
2.	Kantor Lingkungan Hidup
3.	Satuan Polisi Pamong Praja
4.	Kantor Komunikasi dan Informasi
5.	Kantor Perpustakaan Umum dan Arsip Daerah
D.	SEKRETARIAT
1.	Sekretariat Daerah
2.	Sekretariat DPRD
E.	INSPEKTORAT
1.	Inspektorat Kota
F.	RUMAH SAKIT
1.	Rumah Sakit R. Syamsudin SH
G.	KECAMATAN
1.	Kecamatan Gunung Puyuh
2.	Kecamatan Cikole
3.	Kecamatan Citamiang
4.	Kecamatan Warudoyong
5.	Kecamatan Baros
6.	Kecamatan Lembursitu
7.	Kecamatan Cibeureum

Sumber: Peraturan Daerah Kota Sukabumi Nomor 16/2012

Sampel merupakan kelompok bagian dari populasi. Sedangkan sampling adalah proses penggunaan sebagian kecil populasi untuk membuat kesimpulan tentang keseluruhan populasi (Mansoer, 2005:4.18). Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pengambilan sampel dengan *purposive sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel berdasarkan pada kriteria tertentu dengan pertimbangan (*Judgement Sampling*).

Menurut Sugiyono (2012:122), "Sampling Purposive adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu". "Sampel judgement merupakan teknik sampling non probabilitas dimana peneliti yang berpengalaman memilih sampel berdasarkan beberapa karakteristik yang tepat dari anggota sampel"(Mansoer, 2005:4.22).

Sampling dalam penelitian ini ditujukan kepada para pengelola keuangan dan kegiatan dengan pertimbangan secara fungsional telah berpengalaman selama ± 2 dua tahun sebagai pengelola keuangan dan kegiatan. Mereka terdiri dari Pengguna Anggaran/Kuasa Pengguna Anggaran SKPD, Pejabat Penatausahaan keuangan (PPK) SKPD, dan Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK) serta Bendaharawan/Bendaharawan Pembantu yang ada diseluruh SKPD di lingkungan Pemerintah Kota Sukabumi.

C. Instrumen Penelitian

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer berupa daftar pertanyaan yang menggali persepsi dari setiap responden yang dijadikan sampling. Data primer diperoleh dengan cara meminta setiap responden mengisi

kuesioner yang akan dibagikan. Kuesioner penelitian diadopsi dan dikembangkan dari kuesioner yang telah digunakan peneliti-peneliti terdahulu. Secara umum, konstruksi di dalam kuesioner diukur dengan menggunakan skala Likert yang berisi lima poin dari (1-5), yaitu Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Netral (N), Tidak Setuju (TS), dan Sangat Tidak Setuju (STS).

Kuesioner Anggaran Berbasis Kinerja diadopsi dari Putra (2010).

Kuesioner ini akan menghasilkan data ordinal dengan skor yang menunjukkan :

<i>Skor 1</i>	= (<i>STS, sangat tidak setuju</i>)
<i>Skor 2</i>	= (<i>TS, tidak setuju</i>)
<i>Skor 3</i>	= (<i>N, netral</i>)
<i>Skor 4</i>	= (<i>S, setuju</i>)
<i>Skor 5</i>	= (<i>SS, sangat setuju</i>)

Kuesioner Analisis Standar Belanja diadopsi dari Ritonga (2010) yang dikembangkan sesuai penelitian berdasarkan pada Peraturan Walikota Sukabumi Nomor 15 Tahun 2011 tentang Analisis Standar Belanja Pelaksanaan APBD Tahun Anggaran 2012. Kuesioner ini akan menghasilkan data ordinal dengan skor yang menunjukkan

<i>Skor 1</i>	= (<i>STS, sangat tidak setuju</i>)
<i>Skor 2</i>	= (<i>TS, tidak setuju</i>)
<i>Skor 3</i>	= (<i>N, netral</i>)
<i>Skor 4</i>	= (<i>S, setuju</i>)
<i>Skor 5</i>	= (<i>SS, sangat setuju</i>)

Kuesioner Kinerja Manajerial SKPD mengadopsi kuesioner dalam Siregar (2010). Kuesioner ini akan menghasilkan data ordinal dengan skor yang menunjukkan:

<i>Skor 1</i>	= (<i>STS, sangat tidak setuju</i>)
<i>Skor 2</i>	= (<i>TS, tidak setuju</i>)
<i>Skor 3</i>	= (<i>N, netral</i>)
<i>Skor 4</i>	= (<i>S, setuju</i>)
<i>Skor 5</i>	= (<i>SS, sangat setuju</i>)

Selanjutnya berdasarkan kuesioner yang telah disusun dan dirumuskan secara matang, kuesioner disampaikan ke masing-masing responden dengan tujuan untuk memperoleh data.

D. Presedur Pengumpulan Data

Sumber data penelitian merupakan faktor penting yang menjadi pertimbangan dalam penentuan pengumpulan data. Oleh karena itu prosedur pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini dibedakan menjadi dua yaitu (1) pengumpulan data primer dan (2) pengumpulan data sekunder.

Indriantoro (2002) dalam Nupikso (2010:16) menyatakan bahwa data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara), sedangkan data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara.

Penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder. Pengumpulan dan pengolahan data primer dilakukan dengan metode survey yaitu pengumpulan

data primer dengan menggunakan pertanyaan secara tertulis dengan teknik kuesioner yang dilakukan satu tahap ke masing masing SKPD yang dijadikan sampel terpilih di lingkungan pemerintah daerah Kota Sukabumi kepada Pengguna Anggaran SKPD/Kuasa Pengguna Anggaran SKPD, Pejabat Penatausahaan Keuangan SKPD, Bendaharawan/Bendahara Pembantu SKPD, serta Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan.

Sedangkan pengumpulan dan pengolahan data sekunder dilakukan melalui studi pustaka yang relevan dengan penelitian dan pedoman dan laporan-laporan tahunan yang dibuat oleh pemerintah Kota Sukabumi meliputi seperti Laporan Penyelenggaraan Pemerintah Kota Sukabumi Akhir Masa Jabatan Kota Sukabumi, Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Kota Sukabumi, Laporan Keuangan Pemerintah Kota Sukabumi serta Analisis Standar Belanja Pemerintah sebagai data pelengkap.

E. Metode Analisis Data

Model dan teknik analisis data yang digunakan dengan pendekatan regresi linier. Untuk keabsahan hasil analisis regresi berganda terlebih dahulu dilakukan uji kualitas instrumen pengamatan dan uji asumsi klasik. Pengolahan data menggunakan software statistik. Model analisis regresi linier berganda dalam penelitian ini dapat dirumuskan dalam persamaan sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e, \quad \dots\dots\dots (I)$$

- Y = Koefisien Penentu yang menyatakan perubahan rata-rata variabel dependen
 a = Koefisien Penentu yang menyatakan

	perubahan rata-rata variabel dependen
X_1	Variabel independen pertama yaitu anggaran berbasis kinerja
X_2	Variabel independen kedua analisis standar belanja
b_1	Koefesien regresi anggaran berbasis kinerja
b_2	Koefesien regresi analisis standar belanja
e	Error term

1. Uji Kualitas Data

Hasil uji kualitas data sangat mempengaruhi kesimpulan dari sebuah penelitian, untuk itu data yang terkumpul perlu dilakukan pengujian data agar tidak terjadi bias kesimpulan (Nupikso:2010:21)

Pengujian kualitas data yang dihasilkan dari penggunaan instrumen penelitian dievaluasi melalui uji validitas dan reliabilitas.

1.1 Uji Validitas

Pengujian validitas instrumen dilakukan untuk menilai sejauhmana suatu alat ukur diyakini dapat digunakan untuk mengukur item pertanyaan/pernyataan dalam kuesioner. Dengan kata lain uji validitas untuk mengetahui sah atau tidaknya kuesioner yang digunakan dalam pengumpulan data. Valid berarti instrumen-instrumen yang digunakan dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur (Sugiyono, 2012:172).

Dalam penelitian ini digunakan taraf signifikansi pada 5 %. Nilai validitas dapat dilihat pada kolom Korelasi Item Total Dikoreksi/*Corrected Item-Total Correlation* dengan kriteria: jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka skor butir pertanyaan/pernyataan kuesioner dinyatakan valid, tetapi sebaliknya jika r_{hitung}

$< r_{\text{-tabel}}$ maka skor butir pertanyaan/ Pernyataan kuesioner dinyatakan tidak valid.

1.2 Uji Reliabilitas

Menurut Mansoer (2005:3.37) reliabilitas “merupakan tingkat dimana pengukuran bebas dari kesalahan dan hasilnya konsisten. Reliabilitas ditetapkan untuk mengukur apakah ada kesamaan hasil yang diperoleh dalam waktu dan situasi berbeda”.

Pengujian reliabilitas dilakukan untuk mengukur tingkat konsistensi antara hasil pengamatan dengan hasil instrumen pada waktu yang berbeda. Suatu kuesioner dikatakan handal jika jawaban seorang terhadap pertanyaan relative konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

Pengukuran reliabilitas menurut Ghazali (2007) dilakukan dengan dua cara, yaitu (1) repeated measure atau pengukuran ulang (2) one shot atau pengukuran sekali. Teknik yang digunakan untuk mengukur reliabilitas dalam penelitian ini dengan metode one shot dalam arti pengukurannya hanya sekali pengukurannya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan. Uji ini dengan menggunakan koefisien *cronbach alpha*. Item pertanyaan/ pernyataan dalam kuesioner dinyatakan reliabel jika memiliki nilai koefisien *cronbach alpha* lebih besar dari 0,6 (Nunnally dalam Ghazali, 2007).

2. Uji Asumsi Klasik

Sebelum data dianalisis lebih lanjut dengan uji hipotesis menggunakan analisis regresi berganda, terlebih dahulu dilakukan uji asumsi klasik. Uji asumsi klasik dilakukan untuk keperluan analisis regresi berganda sebagai syarat agar data dapat memiliki makna dan manfaat.

Uji asumsi klasik ini meliputi (1) uji normalitas (2) uji multikolinieritas (3) uji heteroskedastisitas.

2.1 Uji Normalitas

Uji ini berguna untuk tahap awal dalam metode pemilihan analisis data. Ghazali (2007) Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel dependen dan independen keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal.

Uji normalitas dimaksudkan untuk menguji kenormalan data dan dideteksi dengan melihat penyebaran data pada sumbu diagonal dari grafik atau dapat juga dengan melihat histogram dari residualnya. Pengujian normalitas data dilakukan dengan melihat grafik penyebaran data

2.2 Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas dimaksudkan untuk menguji dalam model regresi linier apakah ditemukan atau tidak korelasi diantara variabel-variabel bebas/variabel independen. Model regresi yang baik seharusnya tidak ada korelasi di antara variabel independen atau tidak terjadi multikolinieritas. Untuk dapat

mendeteksi ada tidaknya multikolinieritas dengan melihat angka *colinierity statistic* yang ditunjukkan oleh nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) dan nilai *tolerance*, dengan kriteria: jika nilai VIF > 10 dan nilai *tolerance* < 0,1 maka variabel bebas yang ada memiliki masalah multikolinieritas (Ghazali, 2007).

2.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dimaksudkan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variabel dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Salah satu cara untuk melihat adanya problem heterokedasitas dilakukan dengan melihat ada atau tidaknya pola tertentu (bergelombang, melebar kemudian menyempit) pada grafik plot (*scatter-plot*) antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan residualnya (SRESID).

Jika varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homokedastisitas, dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadinya heteroskedastisitas atau homokedasitas karena *data cross section* mewakili data yang mewakili berbagai ukuran (kecil, sedang dan besar).

1. Pengujian Hipotesis

Setelah uji asumsi klasik, penulis menganalisis data dengan metode analisis analisis regresi berganda. Analisis ini digunakan untuk mengetahui bagaimana pengaruh variabel-variabel independen terhadap variabel dependen.

Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui pengaruh dari variabel bebas baik secara simultan maupun parsial terhadap variabel terikat. Pengujian

dengan uji F dilakukan bertujuan untuk mengetahui secara simultan ada tidak dari pengaruh variabel bebas baik simultan maupun parsial dari anggaran berbasis kinerja dan analisis standar belanja terhadap variabel tidak bebas dari kinerja manajerial dengan menggunakan α (alpha) 5 %, di mana jika $F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}}$ yang ditunjukkan dalam tabel koefisien pada kolom signifikansi yang ditunjukkan dengan nilai $< \alpha$ (alpha) 5 %, maka hipotesis yang diajukan dapat diterima.

Selanjutnya selain dilakukan pengujian dengan uji simultan, dilakukan pula penilaian terhadap setiap variabel bebas untuk mengetahui variabel bebas apa yang memberikan pengaruh paling signifikan. Pengujian ini dilakukan dengan uji t atau sering disebut uji parsial. Tingkat pengaruh yang signifikan juga didasarkan pada α (alpha) 5 % dengan ketentuan dimana jika $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ maka pengaruh yang terjadi signifikan, sebaliknya jika $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$ maka pengaruhnya tidak signifikan.

F. Gambaran Umum Kinerja Kota Sukabumi

1. Kondisi Geografi, Topografi dan Demografi

Wilayah Kota Sukabumi terletak pada bagian selatan tengah Jawa Barat pada titik koordinat $106^{\circ}45'50''$ BT- $106^{\circ}45'10''$ BT sampai dengan $6^{\circ}49'29''44''$ LS, terletak di kaki Gunung Gede dan Gunung Pangrango yang ketinggiannya 548m di atas permukaan laut, dengan kemiringan $0^{\circ} - 3^{\circ}$ dan $3^{\circ} - 8^{\circ}$ di bagian utara.

Secara geografis Kota Sukabumi terletak di antara pusat pertumbuhan *megaurban* Jabodetabek dan Bandung Raya. Jarak dari ibu kota provinsi Jawa

Barat (Bandung) \pm 92 km. Jarak dari ibukota negara (Jakarta) \pm 120 km. Cukup dekat jaraknya membuat tingginya pergerakan orang dan barang dari kota kota tersebut. Luas wilayah Kota Sukabumi \pm 48 km dengan jarak terjauh dari Utara ke Selatan \pm 7,5 km dan dari Barat ke Timur \pm 6 km yang terdiri dari 7 Kecamatan dan 33 kelurahan, 355 Rukun Warga dan 1550 Rukun Tetangga.

Secara topografi Kota Sukabumi merupakan dataran tinggi yang menurut penggunaannya yaitu untuk lahan pertanian sebesar 1.751 ha. Fenomena yang terjadi di daerah perkotaan adalah adanya perubahan fungsi lahan pertanian ke penggunaan lain sebagai akibat banyaknya pembangunan di bidang perumahan, perdagangan dan industri sehingga berdampak pada menyempitnya luas tanah pertanian khususnya sawah.

Jumlah penduduk Kota Sukabumi dari tahun 2008 sampai dengan tahun 2010 meningkat dan meningkat pesat pada tahun 2012. Berdasarkan data hasil registrasi penduduk tahun 2011 tercatat sebanyak 356.085 jiwa yang terdiri dari 180.696 penduduk laki-laki (50,75%) dan 175.389 penduduk perempuan (49,25%). Pada tahun 2012 berdasarkan data dari Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Sukabumi jumlah penduduk ini menjadi 366.205 yang terdiri dari 185.780 penduduk laki-laki (50,07%) dan 180.425 penduduk perempuan (49,27%). Berdasarkan data tersebut, maka *sex ratio* Kota Sukabumi sebesar 103,03 %.

2. Kondisi Ekonomi, Keuangan dan Sosial

Berdasarkan kontribusi sektor terhadap PDRB Kota Sukabumi, sektor perdagangan dan jasa memberikan kontribusi terbesar terhadap PDRB Kota Sukabumi. Secara umum peranan sektoral perekonomian Kota Sukabumi (2008-2011) atas harga dasar berlaku rata-rata didominasi oleh sektor tersier sebesar 84,34 % kemudian diikuti oleh sektor sekunder sebesar 11,07% dan sektor primer sebesar 3,96 %.

PDRB Kota Sukabumi atas harga berlaku tahun 2011 adalah sebesar Rp 5.921.023.590.000 dengan Laju Pertumbuhan Ekonomi sebesar 6,31 %. Kontribusi terbesar didominasi oleh sektor perdagangan, hotel dan restoran sebesar 46,83 %. Hal ini menunjukkan bahwa sumber mata pencaharian utama masyarakat Sukabumi adalah pedagang dan karyawan swasta yang menyerap tenaga kerja dari sektor perdagangan, hotel dan restoran. Kontribusi kedua terbesar ada di sektor pengangkutan dan komunikasi yaitu sebesar 15,58% dan diikuti oleh sektor jasa sebesar 13,91%.

Sampai dengan tahun 2012 pertumbuhan Kota Sukabumi berjalan cukup baik, hal tersebut dapat dilihat pada Laju Pertumbuhan Ekonomi Kota Sukabumi Tahun 2012 tumbuh sebesar 6,31%. Gambaran LPE antara tahun 2003 sampai dengan tahun 2011 ditunjukkan dalam Tabel 3.2.

Berdasarkan pada tabel 3.2, LPE Sukabumi menunjukkan trend yang fluktuatif meningkat sampai dengan tahun 2007 menurun pada tahun 2008 dan sedikit meningkat lagi pada tahun 2009. Pada tahun 2008 LPE mengalami

penurunan sedikit dikarenakan adanya krisis ekonomi global yang sedikit berpengaruh pada perekonomian nasional maupun daerah. Sedangkan laju inflasi mempunyai trend yang fluktuatif dari tahun ke tahun.

Tabel 3.2
Pertumbuhan Ekonomi dan Inflasi
(2007-2012)

No	Tahun	Pertumbuhan Ekonomi	Inflasi*
1.	2007	6,51	4,04
2.	2008	6,11	11,16
3.	2009	6,14	10,64
4.	2010	6,12	10,98
5.	2011	6,31	7,62
6.	2012	6,31	4,39

* *Dihitung berdasarkan perubahan IH implisit PDRB
Sumber BPS dalam LPPD AMJ(2008-2013) Kota Sukabumi*

Dari sisi realisasi anggaran penerimaan APBD Kota Sukabumi, perkembangan Pendapatan Asli Daerah dalam kurun waktu lima tahun terakhir (2007-2011) terlihat adanya peningkatan dengan tingkat pertumbuhan proporsi terhadap APBD. Proporsi terhadap realisasi APBD, pada tahun 2007-2011 tercatat masing-masing berturut-turut sebesar 11,20 %; 14,58%; 13,07%; 16,19%; dan 18,29 %. PAD ini diperoleh dari penerimaan Hasil Pajak Daerah, Hasil Retribusi Daerah, Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah yang dipisahkan. Sementara untuk Dana Perimbangan memberikan proporsi terhadap APBD selama kurun waktu selama kurun waktu 2007-2011 terjadi penurunan tercatat 75,66%; 76,19%; 74,59%; 68,32% dan 64,50 %. Dana Perimbangan ini berupa

Dana Alokasi Umum, Dana Alokasi Khusus dan Dana Bagi Hasil Pajak/Bukan Pajak. Sementara itu Lain-lain Pendapatan Daerah yang Sah yang terdiri dari penerimaan dari Pemerintah provinsi Jawa Barat dan Pemerintah Pusat selama kurun waktu 2007-2011 tercatat adanya peningkatan 13,14%; 9,23%;12,34%;15,50% dan 16,67%.

Secara visual perkembangan anggaran dan realisasi pendapatan APBD Kota Sukabumi dari 2007 – 2011 dapat disajikan dalam tabel berikut :

Tabel 3.3
Perkembangan Realisasi Pendapatan APBD Kota Sukabumi
2007-2011

Tahun	PAD		Dana Perimbangan		Lain-LainPendapatan	
	Anggaran	Realisasi	Anggaran	Realisasi	Anggaran	Realisasi
2007	44.019.844.000	49.464.332.552	333.578.302.000	334.292.251.204	53.843.359.000	58.077.631.605
2008	52.871.774.000	65.263.021.093	331.906.807.000	341.106.451.592	41.657.818.000	41.345.805.563
2009	63.134.763.000	66.190.680.359	384.752.387.000	377.865.432.876	62.958.274.000	62.512.113.494
2010	82.401.066.000	91.472.357.185	386.977.264.000	386.088.446.657	93.784.531.000	87.589.064.929
2011	102.813.919.000	115.473.386.833	407.795.864.000	407.221.918.044	104.464.754.000	108.627.753.436

Sumber : LKPD Kota Sukabumi

Sementara itu dari sektor anggaran belanja daerah, volume belanja Kota Sukabumi menunjukkan peningkatan dan tumbuh rerata 7,32 % /tahun dengan rerata tingkat penyerapan sebesar 95 % dari periode anggaran 2007 sampai anggaran 2011 dengan akumulasi anggaran belanja Rp 2.726.767.968.000 dan terealisasi Rp 2.604.079.185.509.000.

Belanja ini terdiri kelompok Belanja Langsung dan Belanja Tidak Langsung BTI. Belanja langsung merupakan belanja yang dianggarkan terkait langsung dengan program dan kegiatan yang terdiri dari belanja pegawai, barang dan modal. Sedangkan Belanja Tidak langsung merupakan belanja yang

dianggarkan tidak terkait secara langsung dengan program dan kegiatan yang terdiri dari belanja pegawai, bunga, subsidi, hibah, bantuan sosial, belanja bagi hasil bantuan keuangan dan belanja tidak terduga.

Selama kurun 2007-2011 tercatat realisasi proporsi belanja tidak langsung terhadap belanja langsung mengalami peningkatan. Tercatat tahun 2007-2011 berturut turut sebesar 46,69 %; 50,00 %, 50,29%; 60,33% dan 59,94%. Sedangkan untuk Belanja langsung terjadi penurunan tercatat 53,31%; 50,00%; 49,71%;39,67,09% dan 40,06%.

Secara visual perkembangan anggaran dan realisasi belanja dari APBD Kota Sukabumi dapat disajikan dalam tabel berikut :

Tabel 3.4
Perkembangan Realisasi Belanja Kota Sukabumi
2007-2011

Tahun	Belanja Tidak Langsung		Belanja Langsung	
	<i>Anggaran</i>	<i>Realisasi</i>	<i>Anggaran</i>	<i>Realisasi</i>
2007	215.640.587.000	184.712.504.691	242.217.261.000	210.839.297.332
2008	231.000.435.000	228.738.387.605	252.172.344.000	228.757.695.276
2009	281.530.059.000	280.522.149.075	300.803.647.000	277.299.381.464
2010	309.437.752.000	343.036.296.035	267.192.421.000	225.609.040.579
2011	350.427.009.000	374.297.983.217	276.346.453.000	250.206.450.258

Sumber : LKPD Kota Sukabumi

Berdasarkan perhitungan Badan Pusat Statistik, Indeks Pembangunan Manusia yang merupakan indikator utama dari kinerja mengalami peningkatan dari 2008 sampai dengan tahun 2012 sebagaimana dilihat pada tabel 3.5

Tabel 3.5
IPM dan Kesehatan, Pendidikan dan Indeks Daya Beli

Indikator	Tahun				
	2008	2009	2010	2011	2012*
IPM	74,17	74,49	74,91	75,36	75,55
Indek Kesehatan	73,11	73,63	74,04	74,49	74,95
Indek Pendidikan	86,11	86,68	87,15	87,39	87,82
Indek Daya Beli	62,79	63,17	63,51	64,1	64,54

Sumber : BPS dalam LPPD AMJ (2008-2013) Kota Sukabumi

* Angka Sementara

Perkembangan pembangunan pada bidang pendidikan, kesehatan daya beli menjadi penunjang bagi pemenuhan kebutuhan masyarakat dan memicu pembangunan di segala bidang yang berdampak terhadap perkembangan kemanusiaan melalui peningkatan Human Development Index (HDI) atau Indeks.

BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskriptif Data

Data yang digunakan merupakan data primer yang diperoleh dengan pengumpulan data melalui pengiriman kuesioner secara langsung kepada responden yang tersebar pada 32 Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di lingkungan Pemerintah Kota Sukabumi dengan responden 116 pegawai yang terpilih kepada Pengguna Anggaran/Kuasa Pengguna Anggaran (PA/KPA), Pejabat Penatausahaan Keuangan (PPK), Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK), Bendaharawan/Bendaharawati. Sesuai dengan waktu yang ditentukan oleh peneliti kuesioner dijemput kembali. Adapun waktu pengumpulan dan pengolahan data berlangsung selama ± tiga bulan dari sejak bulan Maret sampai dengan bulan Mei Tahun 2013.

Tingkat distribusi pengembalian kuesioner ini dapat dilihat dalam tabel 4.1. Berdasarkan tabel tersebut terlihat dengan populasi yang tersebar di 32 SKPD dengan 116 responden kepada Badan, Dinas, Kantor, Sekretariat Daerah dan Sekretariat DPRD, Inspektorat, Rumah Sakit dan Kecamatan. Dari 116 kuesioner yang disebar yang kembali sebanyak 100 kuesioner dan tidak ada yang tergolong cacat atau rusak, dengan demikian kuesioner yang bisa digunakan untuk melakukan analisis data dalam penelitian sebanyak 100 kuesioner dengan tingkat pengembalian sebesar 86,21 % ($100/116 \times 100\%$).

Tabel 4.1
Distribusi Kuesioner

No	SKPD	Sebar	Kembali
A.	BADAN		
1.	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	4	4
2.	Badan Pemberdayaan Masyarakat, Perempuan dan Keluarga Berencana	4	4
3.	Badan Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu	4	3
4.	Badan Penanggulangan Bencana Daerah	4	4
5.	Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan	4	4
B.	DINAS		
1.	Dinas Kesehatan	4	3
2.	Dinas Pendidikan & Kebudayaan	4	4
3.	Dinas Pemuda Olahraga, Pariwisata & Ekonomi Kreatif	4	4
4.	Dinas Pengelolaan Sampah, Pertamanan & Pemakaman	4	3
5.	Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan	4	4
6.	Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil	4	4
7.	Dinas Pertanian, Perikanan & Ketahanan Pangan	4	4
8.	Dinas Sosial, Tenaga Kerja & Transmigrasi	4	4
9.	Dinas Perhubungan	4	4
10.	Dinas Tata Ruang, Perumahan dan Permukiman	4	3
11.	Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah	4	4
C.	KANTOR		
1.	Kantor Kesatuan Bangsa dan Politik	3	3
2.	Kantor Lingkungan Hidup	3	3
3.	Satuan Polisi Pamong Praja	3	2
4.	Kantor Komunikasi dan Informasi	3	2
5.	Kantor Perpustakaan Umum dan Arsip Daerah	3	2
D.	SEKRETARIAT		
1.	Sekretariat Daerah	4	4
2.	Sekretariat DPRD	4	4
E.	INSPEKTORAT		
1.	Inspektorat Kota	4	4
F.	RUMAH SAKIT		
1.	Rumah Sakit R. Syamsudin SH	4	3
G.	KECAMATAN		
1.	Kecamatan Gunung Puyuh	3	3
2.	Kecamatan Cikole	3	2
3.	Kecamatan Citamiang	3	2
4.	Kecamatan Warudoyong	3	2
5.	Kecamatan Baros	3	2
6.	Kecamatan Lembursitu	3	2
7.	Kecamatan Cibeureum	3	2
	TOTAL	116	100

Sumber : data primer yang diolah, 2013

Berdasarkan tabel 4.1 terlihat distribusi tingkat pengembalian kuesioner yang berada di Badan setinggi 95%, Dinas 93,18 %, Kantor 66,67 %, Sekretariat (Sekda dan dan Sekwan) setinggi 100 %, Inspektorat 100 %, Rumah Sakit 75 %, dan Kecamatan setinggi 71,43%.

B. Demografi Responden

Demografi responden dalam penelitian ini didasarkan pada beberapa karakteristik responden yang didasarkan pada (1) Jenis kelamin (2) Pendidikan (3) Jabatan Struktural (4) Lama Menjabat (5) Eselonering (6) Golongan/Kepangkatan (5) Kedudukan dalam Pengelolaan Keuangan dan Kegiatan (6) Lama Bekerja. Tabel komposisi demografi responden dibawah ini akan menyajikan informasi ringkasan demografi responden.

1. Demografi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Komposisi demografi responden berdasarkan jenis kelamin ditunjukkan dalam tabel berikut ini :

Tabel 4.2
Demografi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Pria	65	65 %
Wanita	35	35 %
Jumlah	100	100 %

Sumber : data primer yang diolah, 2013

Dari tabel dapat diidentifikasi bahwa berdasarkan jenis kelamin responden, maka responden rata-rata didominasi oleh jenis kelamin pria. Sebanyak 65 orang atau sekitar 65 % memiliki jenis kelamin laki-laki,

sedangkan ada sekitar 35 orang atau sekitar 35% memiliki jenis kelamin wanita.

2. Demografi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Komposisi responden berdasarkan tingkat pendidikan ditunjukkan dalam tabel berikut ini :

Tabel 4.3
Demografi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Pendidikan	Jumlah	Persentase
SLTA	18	18 %
Diploma	3	3 %
Strata 1	46	46 %
Strata 2	32	32 %
Strata 3	1	1 %
Jumlah	100	100 %

Sumber : data primer yang diolah, 2013

Berdasarkan tabel di atas dapat diidentifikasi bahwa berdasarkan tingkat pendidikan responden rata-rata memiliki jenjang pendidikan sarjana yaitu sebanyak 79 orang atau 79 %. Komposisi terdiri 46 orang atau sekitar 46% memiliki jenjang pendidikan sarjana strata satu, 32 orang atau 32 % strata dua, 1 orang atau 1 % sedangkan ada sekitar 18 orang atau sekitar 18% memiliki jenjang pendidikan SLTA dan diploma sekitar 3 % atau 3 orang.

3. Demografi Responden Berdasarkan Jabatan

Komposisi responden berdasarkan jabatan yang diduki ditunjukkan dalam tabel berikut ini :

Tabel 4.4
Demografi Responden Berdasarkan Jabatan

Jabatan Struktural	Jumlah	Persentase
Kepala	25	25 %
Kabag/Sekretaris//Kabid	27	27 %
Kasie/Kasubag	21	21 %
Non Struktural	27	27 %
Jumlah	100	100 %

Sumber : data primer yang diolah, 2013

Berdasarkan tabel di atas dapat diidentifikasi responden memiliki rata-rata jabatan sebagai kepala bagian/bidang/sekretaris dan rata-rata dari non jabatan yang dalam hal ini sebagai pelaksana. Komposisi sebanyak 27 orang atau sekitar 27% dengan jabatan kepala bagian/sekretaris/kepala bidang SKPD dan 27 orang atau 27% sebagai pelaksana, 25 orang atau sekitar 25% memiliki jabatan sebagai kepala SKPD, sedangkan ada sekitar 21 orang atau sekitar 21% memiliki jabatan sebagai kepala seksi/sub bagian.

4. Demografi Responden Berdasarkan Lama Jabatan

Komposisi demografi responden berdasarkan lama jabatan ditunjukkan dalam tabel berikut ini :

Tabel 4.5
Demografi Responden Berdasarkan Lama Jabatan

Lama jabatan	Jumlah	Persentase
< 1 tahun	15	15 %
1- 4 tahun	26	26 %
4-8 tahun	56	56 %
8-12 tahun	21	21 %
> 12	1	1 %
Jumlah	100	100 %

Sumber : data primer yang diolah, 2013

Berdasarkan tabel di atas dapat diidentifikasi, rata-rata lama jabatan responden antara 4 sampai 8 tahun, dengan komposisi sebanyak 56 orang atau sekitar 56% memiliki lama masa jabatan antara 4 sampai 8 tahun, 26 orang atau 26% memiliki masa jabatan antara 1 sampai 4 tahun, 21 orang atau sekitar 21% memiliki masa jabatan antara 8 sampai 12 tahun, 15 orang atau sekitar 15 % memiliki masa jabatan di bawah 1 tahun dan terakhir 1 orang responden atau 1% yang menjabat 12 tahun.

5. Demografi Responden Berdasarkan Eselonering

Komposisi demografi responden berdasarkan eselonering ditunjukkan dalam tabel berikut ini :

Tabel 4.6
Demografi Responden Berdasarkan Eselonering

Eselonering	Jumlah	Persentase
Eselon II	13	13 %
Eselon III	40	40 %
Eselon IV	20	20 %
Non Eselon	27	27 %
Jumlah	100	100 %

Sumber : data primer yang diolah, 2013

Berdasarkan tabel di atas dapat diidentifikasi bahwa eselonering responden rata-rata memiliki eselon III dengan komposisi sebanyak 40 orang atau sekitar 40 % memiliki eselon III, sebanyak 27 orang atau sekitar 27 % non eselon, sebanyak 20 orang atau sekitar 20 % memiliki eselon IV, sebanyak 13 orang atau sekitar 13 % memiliki eselon II.

6. Demografi Responden Berdasarkan Golongan Kepangkatan

Komposisi demografi responden berdasarkan golongan ditunjukkan dalam tabel 4.7. Berdasarkan tabel tersebut dapat diidentifikasi bahwa golongan kepangkatan responden rata-rata memiliki golongan III dengan komposisi sebanyak 43 orang atau sekitar 43 % memiliki golongan III, sebanyak 41 orang atau sekitar 41 % golongan IV, sebanyak 16 orang atau sekitar 16 % memiliki golongan II dan tidak ada responden yang memiliki golongan I.

Tabel 4.7
Demografi Responden Berdasarkan Golongan

Golongan	Jumlah	Persentase
Golongan IV	41	41 %
Golongan III	43	43 %
Golongan II	16	16 %
Golongan I	0	0 %
Jumlah	100	100 %

Sumber : data primer yang diolah, 2013

7. Demografi Responden Berdasarkan Kedudukan Dalam Pengelolaan Keuangan dan Kegiatan

Komposisi demografi responden berdasarkan kedudukan dalam pengelolaan keuangan dan kegiatan ditunjukkan dalam tabel 4.8. Berdasarkan tabel tersebut dapat diidentifikasi bahwa kedudukan dalam pengelolaan keuangan responden rata-rata menduduki sebagai bendaharawan/ti dengan komposisi sebanyak 27 orang atau sekitar 27 % sebagai bendaharawan/bendaharawati, sebanyak 26 orang atau sekitar 26 % sebagai kuasa pengguna anggaran, sebanyak 25 orang atau sekitar 25 % sebagai

pengguna anggaran, sebanyak 18 orang atau sekitar 18 % sebagai pejabat pelaksana teknis kegiatan, sebanyak 4 orang atau sekitar 4 % sebagai pejabat penatausaha keuangan.

Tabel 4.8
Demografi Responden Berdasarkan Kedudukan Dalam Pengelolaan Keuangan dan Kegiatan

Kedudukan dalam Pengelolaan Keuangan	Jumlah	Persentase
Pengguna Anggaran	25	25 %
Kuasa Pengguna Anggaran	26	26 %
Pejabat Pelaksana Teknis kegiatan	18	18 %
Pejabat Penatausaha keuangan	4	4 %
Bendaharawan/ti	27	27 %
Jumlah	100	100 %

Sumber : data primer yang diolah, 2013

8. Demografi Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Komposisi demografi responden berdasarkan lama bekerja ditunjukkan dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.9
Demografi Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja	Jumlah	Persentase
1 - 5 tahun	10	10 %
5 - 11 tahun	21	21 %
11 - 16 tahun	10	10 %
16 - 21 tahun	22	22 %
21- 26 tahun	13	13 %
26 > atas	24	24 %
Jumlah	100	100 %

Sumber : data primer yang diolah, 2013

Berdasarkan tabel di atas dapat diidentifikasi, rata-rata lama bekerja responden antara 26 ke atas, dengan komposisi sebanyak 24 orang atau sekitar 24% memiliki lama bekerja diatas 26 tahun, 22 orang atau 22% memiliki lama

bekerja antara 16-26 tahun, 21 orang atau 21% memiliki lama bekerja antara 5-11 tahun, 13 orang atau 13% memiliki lama bekerja 21-26 tahun dan terakhir 10 orang atau 10% memiliki lama bekerja antara 1-5 serta 10 orang atau 10% memiliki lama bekerja antara 11-16 tahun.

C. Pengujian Kualitas Data

1.1 Pengujian Validitas Instrumen

Setelah diperoleh hasil persepsi responden dari pendistribuan angket yang selanjutnya direkapitulasi, maka dilakukan analisis pengujian validitas instrumen. Teknis yang digunakan untuk mengukur validitas butir item adalah teknis korelasi *Product Moment* dari *Karl Pearson* (*Validitas isi*). Angka korelasi bagian total yang diperoleh harus dibandingkan dengan angka nilai kritis nilai t *Product Moment*.

Dalam penelitian ini digunakan taraf signifikansi 5%. Validitas tidaknya ditentukan melalui besarnya koefisien korelasi. Jika r -hitung positif dan jika r -hitung $>$ r -tabel maka skor butir pertanyaan/ Pernyataan kuesioner dinyatakan valid, tetapi sebaliknya jika r -hitung negatif dan jika r -hitung $<$ r -tabel maka skor butir pertanyaan/ Pernyataan kuesioner dinyatakan tidak valid.

Untuk mempermudah perhitungan dilakukan melalui alat bantu program statistik berupa SPSS (*Statistic Product and Service Solution*) versi 16. Nilai validitas dapat dilihat pada kolom Korelasi Item Total Dikoreksi/ *Corrected Item-Total Correlation (CITC)*.

a. Uji Validitas Anggaran Berbasis Kinerja

Hasil uji validitas data untuk instrumen variabel anggaran berbasis kinerja disajikan dalam tabel 4.10. Berdasarkan tabel dapat dilihat bahwa dari 6 butir pertanyaan untuk variabel anggaran berbasis kinerja tidak terdapat butir pertanyaan yang tidak valid karena r -hitung positif dan r -hitung $> r$ -tabel, maka skor butir item pertanyaan/pernyataan kuesioner dinyatakan valid.

Tabel 4.10
Hasil Uji Validitas Anggaran Berbasis Kinerja

No item	ABK		Keterangan
	Teknik Pengukuran		
	CITC (r hitung)	r tabel	
01.	0,282	0,195	Valid
02.	0,473	0,195	Valid
03.	0,650	0,195	Valid
04.	0,442	0,195	Valid
05.	0,220	0,195	Valid
06.	0,556	0,195	Valid

Sumber : data primer yang diolah, 2013

b. Uji Validitas Analisis Standar Belanja

Hasil uji validitas data untuk instrumen variabel anggaran berbasis kinerja disajikan dalam tabel 4.11. Berdasarkan tabel tersebut, dapat dilihat bahwa dari 6 butir pertanyaan untuk variabel analisis standar tidak terdapat butir pertanyaan yang tidak valid karena r -hitung positif dan r -hitung $>$ dari r -tabel maka skor butir pertanyaan/pernyataan kuesioner dinyatakan semua valid.

Tabel 4.11
Hasil Validitas Analisis Standar Belanja

No item	ABK		Keterangan
	Hasil Perhitungan		
	CITC (r hitung)	r tabel	
01.	0,339	0,195	Valid
02.	0,652	0,195	Valid
03.	0,831	0,195	Valid
04.	0,618	0,195	Valid
05.	0,421	0,195	Valid
06.	0,632	0,195	Valid

Sumber : data primer yang diolah, 2013

c. Uji Validitas Kinerja Manajerial

Hasil uji validitas data instrumen variabel analisis standar belanja disajikan dalam tabel dibawah ini

Tabel 4.12
Hasil Validitas Kinerja Manajerial

No item	KM		Keterangan
	Teknik Pengukuran		
	CITC (r hitung)	r tabel	
01.	0,214	0,195	Valid
02.	0,290	0,195	Valid
03.	0,709	0,195	Valid
04.	0,580	0,195	Valid
05.	0,542	0,195	Valid
06.	0,520	0,195	Valid

Sumber : data primer yang diolah, 2013

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa dari 6 butir pertanyaan untuk variabel kinerja manajerial kinerja tidak terdapat

butir pertanyaan yang tidak valid karena $r\text{-hitung} >$ dari $r\text{-tabel}$ maka skor butir pertanyaan/pernyataan kuesioner seluruhnya dinyatakan valid.

Dengan demikian keseluruhan butir pertanyaan/pernyataan dalam keseluruhan kuesioner yang masing-masing terdiri dari 6 pertanyaan dari masing masing ketiga variabel dinyatakan valid.

1.2 Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dilakukan untuk mengukur tingkat konsistensi antara hasil pengamatan dengan hasil instrumen pada waktu yang berbeda. Suatu kuesioner dikatakan handal jika jawaban seorang terhadap pertanyaan relatif konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

Dalam penelitian ini teknik yang digunakan dalam mengukur reliabilitas dengan metode *one shot* dalam arti pengukurannya hanya sekali pengukurannya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan. Realibilitas hasil ukur ini dengan menggunakan koefisien *Cronbach Alpha*.

Hasil uji realibilitas dengan menggunakan program SPSS, masing masing keseluruhan variabel penelitian ditunjukkan dalam tabel 4.13.

Tabel 4.13
Uji Reliabilitas Variabel

NO	Variabel	Item Pertanyaan	Cronbach Alpha	Batas Reliabilitas	Ket
1.	Kinerja Manajerial	6	0,733	0,6	Reliabel
2.	Anggaran Berbasis Kinerja	6	0,701	0,6	Reliabel
3.	Analisis Standar Belanja	6	0,817	0,6	Reliabel

Sumber : data primer yang diolah, 2013

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa seluruh masing-masing variabel penelitian mempunyai nilai *Croanbach alpha* > 0,60 sehingga seluruh pertanyaan/ Pernyataan pada masing-masing variabel penelitian dinyatakan andal. Variabel Kinerja Manajerial memiliki alpha sebesar 0,733, Anggaran Berbasis Kinerja memiliki alpha sebesar 0,701 dan Analisis standar Belanja memiliki alpha sebesar 0,817. Suatu *construct* dikatakan realiable jika memiliki nilai koefisien *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,6 (Nunually dalam Ghazali, 2007). Dengan demikian semua data yang dipergunakan dalam penelitian dapat dijadikan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tergolong andal.

D. Deskripsi Variabel Penelitian

Semua kuesioner yang sudah terkumpul ditabulasi untuk tujuan analisis data. Data yang ditabulasi adalah semua tanggapan atau jawaban responden atas setiap pertanyaan yang ada dalam kuesioner. Pertanyaan pertanyaan berkaitan dengan variabel anggaran berbasis kinerja, analisis standar belanja dan kinerja manajerial. Hasil deskripsi penelitian ini menggunakan rata-rata atau *mean* yang dijelaskan pada sub berikut ini.

1.1 Variabel Anggaran Berbasis Kinerja

Berdasarkan rekapitulasi hasil penyebaran angket kemudian dilakukan pengolahan, maka diperoleh persepsi responden sebagaimana terlihat dalam tabel 4.14

Berdasarkan tabel 4.14, dapat dilihat bahwa nilai dari seluruh indikator memiliki nilai rata-rata (*mean*) terletak antara 3,5 dan sampai 3,9 yang memiliki arti bahwa indikator-indikator pada variabel Anggaran Berbasis Kinerja memiliki nilai yang baik, artinya dalam implementasinya dapat dilaksanakan dengan baik.

Tabel 4.14
Deskripsi Statistik Variabel ABK

No	Indikator	Min	Maks	Mean	StdD
1	Program dan kegiatan yang tertuang di dalam Rencana Kerja SKPD telah dijabarkan ke dalam Rencana Kerja Pemda	3,00	4,00	3,50	0,50252
2	Program dan kegiatan yang tertuang di dalam Rencana Kerja SKPD telah diakomodir ke dalam Rencana Kerja dan Anggaran SKPD (RKA SKPD)	3,00	5,00	3,80	0,60302
3	Dalam penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran SKPD (RKA SKPD), rencana pengeluaran telah dihubungkan dengan hasil yang akan dicapai	3,00	5,00	3,80	0,60302
4	Dalam penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran SKPD (RKASKPD), indikator kinerja masukan (<i>input</i>) telah diidentifikasi dengan baik	3,00	5,00	3,80	0,60302
5	Dalam penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran SKPD (RKASKPD), indikator kinerja keluaran (<i>output</i>) telah diidentifikasi dengan baik	3,00	4,00	3,70	0,60302
6	Dalam penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran SKPD (RKASKPD), indikator kinerja hasil (<i>outcome</i>) telah diidentifikasi dengan baik	3,00	5,00	3,90	0,54123

Sumber : data primer yang diolah, 2013

1.2 Variabel Analisis Standar Belanja

Berdasarkan rekapitulasi hasil penyebaran angket kemudian dilakukan pengolahan, maka diperoleh persepsi responden ditunjukkan dalam tabel 4.15. Dengan melihat tabel tersebut, dapat dikemukakan bahwa nilai dari seluruh indikator memiliki nilai rata-rata (*mean*) terletak antara 3,5 sampai 3,9 yang memiliki arti bahwa indikator-indikator pada variabel Analisis Standar

Belanja memiliki nilai yang baik, artinya kegiatan terkait dengan analisis standar belanja dapat dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

Tabel 4.15
Deskripsi Statistik
Variabel Analisis Standar Belanja

No	Indikator	Min	Maks	Mea	StdD
1.	Analisis standar belanja diperlukan agar penetapan Prioritas dan Plafon Anggaran Sementara (PPAS) SKPD tidak menggunakan intuisi akan tetapi dilaksanakan secara obyektif	3,00	4,00	3,50	0,50252
2.	Analisis standar belanja dapat menjadi pedoman dalam menentukan kewajaran biaya untuk melaksanakan suatu kegiatan SKPD	3,00	5,00	3,70	0,67654
3.	Analisis standar belanja dapat membantu dalam meminimalisir pengeluaran yang kurang jelas yang menyebabkan inefisiensi anggaran SKPD	3,00	5,00	3,90	0,70353
4.	Analisis standar belanja diperlukan SKPD supaya anggaran ditentukan berdasarkan pada tolak ukur kinerja yang jelas	3,00	5,00	3,80	0,60302
5.	Analisis standar belanja diperlukan agar penyusunan anggaran menjadi lebih tepat waktu	3,00	4,00	3,80	0,40202
6.	Analisis standar belanja diperlukan agar memberikan kapasitas hubungan antara <i>input-output</i>	3,00	5,00	3,60	0,66667

Sumber : data primer yang diolah, 2013

1.3. Variabel Kinerja Manajerial

Berdasarkan rekapitulasi hasil penyebaran angket kemudian dilakukan pengolahan, maka diperoleh persepsi responden ditunjukkan dalam tabel 4.16. Dengan melihat tabel tersebut, dapat dikemukakan bahwa nilai dari seluruh indikator memiliki nilai rata-rata (*mean*) terletak antara 3,59 sampai 4,10 yang memiliki arti bahwa indikator-indikator pada variabel Kinerja

Manajerial memiliki nilai yang baik, artinya kegiatan terkait dengan kinerja manajerial dapat dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

Tabel 4.16
Deskripsi Statistik
Variabel Kinerja Manajerial

No	Indikator	Min	Maks	Mean	StdD
1	Anggaran SKPD dapat disusun sesuai dengan kalender anggaran	3,00	5,00	3,59	0,58767
2	Program dan kegiatan dapat dilaksanakan sesuai dengan waktu yang ditentukan	3,00	5,00	4,00	0,44947
3	Proses Penatausahaan Keuangan SKPD telah berjalan sesuai dengan seharusnya	3,00	5,00	4,10	0,54123
4	Laporan pertanggungjawaban SPJ dapat diserahkan sekurang-kurangnya tanggal 10 bulan berikutnya	3,00	5,00	3,90	0,70353
5	Laporan keuangan SKPD dapat diselesaikan sesuai dengan waktu yang ditentukan	3,00	5,00	3,80	0,60302
6	Saya dapat mengarahkan, memimpin dan mengembangkan anak buah	3,00	5,00	3,90	0,54123

Sumber : data primer yang diolah, 2013

Secara keseluruhan ketiga variabel penelitian di atas yang menunjukkan hasil deskripsi statistik terlihat dalam tabel 4.17.

Tabel 4.17
Deskriptif Statistik Ketiga Variabel

No	Varabel	N	Min	Max	Mean	StdD
1	Kinerja Manajerial	100	3	5	3,88	0,39817
2	Anggaran Berbasis Kinerja	100	3	5	3,77	0,39172
3	Analisis Standar Belanja	100	3	5	3,72	0,39587

Sumber : data primer yang diolah, 2013

Dari tabel 4.17 tersebut, diperoleh bahwa nilai rata-rata kinerja manajerial sebesar 3,88, hal ini menunjukkan bahwa kinerja manajerial SKPD di lingkungan pemerintah Kota Sukabumi berada diatas rata-rata. Anggaran

Berbasis Kinerja dengan nilai rata-rata sebesar 3,77 menunjukkan bahwa aplikasi anggaran berbasis kinerja di setiap SKPD di lingkungan Pemerintah Kota Sukabumi berada di atas rata-rata. Demikian juga halnya dengan analisis standar belanja dengan nilai rata-rata sebesar 3,72 menunjukkan bahwa persepsi manfaat penggunaan ASB pada setiap SKPD di lingkungan Pemerintah Kota Sukabumi berada di atas rata-rata.

E. Hasil Penelitian

1.1. Pengujian Asumsi Klasik

Sebelum data dianalisis lebih lanjut dengan uji hipotesis menggunakan analisis regresi berganda, terlebih dahulu dilakukan uji asumsi klasik. Pengujian asumsi klasik ini meliputi (1) uji normalitas (2) uji multikolinieritas (3) uji heteroskedastisitas.

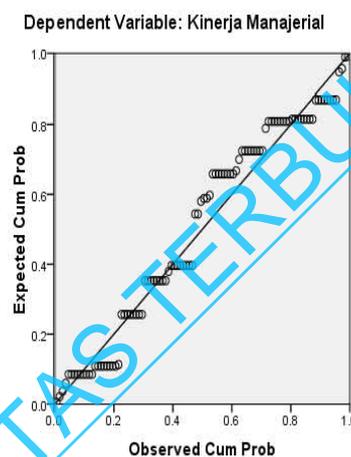
1) Uji Normalitas

Uji normalitas dimaksudkan untuk menguji kenormalan data dalam suatu variabel penelitian yang akan digunakan dalam penelitian. Uji normalitas dilakukan untuk melihat apakah model regresi variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal apa tidak. Model regresi yang baik adalah model regresi yang berdistribusi normal.

Normalitas data dapat dalam penelitian ini dideteksi dengan melihat penyebaran data pada sumbu diagonal dari grafik atau dapat juga dengan melihat histogram dari residualnya.

Berdasarkan hasil uji normalitas data dengan menggunakan grafik penyebaran data pada sumbu diagonal dinyatakan berdistribusi normal. Visualisasi Grafik normalitas PP plot dapat ditunjukkan dalam gambar pada grafik 4.1

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

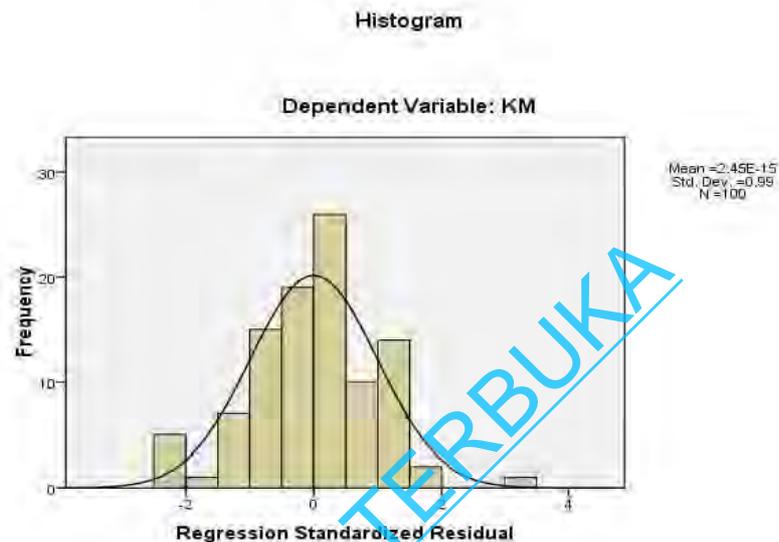


Gambar 4.1
Grafik PP Plot

Grafik di atas menunjukkan bahwa penyebaran titik-titik data ada pada sumbu diagonal dengan kata lain sebaran data mempunyai kecenderungan berbentuk diagonal yang membuktikan bahwa penyebaran data berdistribusi normal yang mengindikasikan model regresi memenuhi asumsi normalitas.

Dengan melihat tampilan grafik 4.2 histogram tersebut dapat disimpulkan bahwa grafik histogram memberikan pola distribusi yang mendekati normal. Kedua grafik tersebut baik untuk grafik normalitas PP

plot maupun grafik histogram menunjukkan bahwa model regresi layak dipakai karena memenuhi asumsi normalitas.



Gambar 4.2
Grafik Histogram

2) Uji Multikolinieritas

Untuk melihat ada tidaknya multikolinieritas pada pengaruh anggaran berbasis kinerja dan analisis standar belanja terhadap kinerja manajerial SKPD di Pemerintah Kota Sukabumi dilakukan dengan melihat angka *colinearity statistic* apakah ada *colinearity* atau tidak diantara variabel bebas. Caranya dengan melihat nilai yang ditunjukkan oleh *Variance Inflation Factor* (VIF) dan nilai *tolerance*, dengan kriteria: jika nilai VIF > 10 dan nilai *tolerance* < 0,1 maka variabel bebas yang ada memiliki masalah multikolinieritas (Ghazali, 2007).

Dengan menggunakan SPSS, hasil pengujian multikolonieritas ditunjukkan dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.18
Uji Multikolonieritas

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
(Constant)		
Anggaran Berbasis Kinerja	0,458	2,184
Analisis Standar Belanja	0,458	2,184

Sumber : data primer yang diolah, 2013

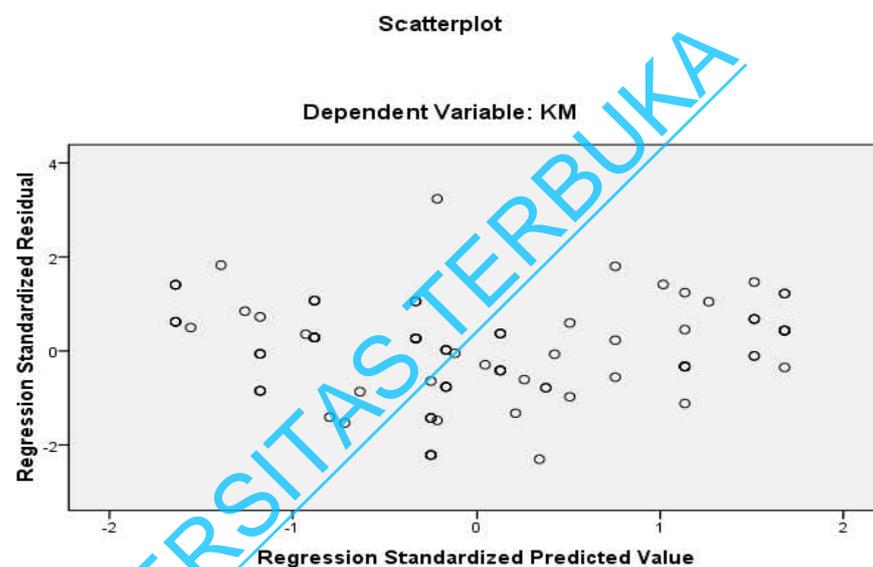
Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa nilai *Variance Inflation Factor* adalah untuk variabel anggaran berbasis kinerja dan analisis standar belanja masing-masing sebesar 2,184 sehingga nilai ini lebih kecil dari 10. Demikian pula dari tabel di atas dapat dilihat nilai toleransi untuk variabel anggaran berbasis kinerja dan variabel analisis standar belanja $> 0,1$. Artinya variabel bebas anggaran berbasis kinerja (X_1) dan analisis standar belanja (X_2) dalam penelitian ini tidak memiliki masalah dengan multikolonieritas sehingga model regresi berganda antara variabel bebas X_1 , X_2 terhadap variabel Y telah sesuai.

3) Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dimaksudkan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variabel dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homokedastisitas, dan jika berbeda disebut

heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadinya heteroskedastisitas.

Uji heteroskedastitas dilakukan dengan metode grafik plot *Regression Standardized predicted value* dengan *Regression Standardized Residual*. Hasil pengujian dapat dilihat dalam gambar 4.3



Gambar 4.3
Grafik Scatter Plot

Dari gambar Scatter plot di atas, terlihat bahwa sebaran data tidak memiliki pola tertentu yang teratur (bergelombang melebar kemudian menyempit) sebaran titik-titik yang acak, baik di atas maupun di bawah angka 0 dari sumbu Y, yang dalam hal ini berarti bahwa varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap yang menunjukkan tidak terjadi heteroskedastitas atau diistilahkan dengan sebutan homokedastisitas.

2.1 Pengujian Hipotesis

Setelah hasil uji asumsi klasik dilakukan dan hasilnya secara keseluruhan menunjukkan model regresi memenuhi asumsi klasik, maka tahap berikut adalah melakukan pengujian hipotesis dengan model regresi berganda. Model regresi yang dipakai adalah dengan menguji pengaruh variabel independen anggaran berbasis kinerja (X_1) dan analisis standar belanja (X_2) terhadap variabel dependen kinerja manajerial SKPD (Y).

Hasil pengujian regresi berganda dan *output table* pengujian dengan menggunakan bantuan program SPSS dalam bentuk *coeffecient* (Uji t), Annova (Uji F) dan *output model summary* seperti terlihat dalam tabel yang akan diuraikan berikut ini.

a. Uji Parsial (Uji t)

Pengujian dengan uji t untuk mengetahui pengaruh variabel independen *anggaran berbasis kinerja* dan *analisis standar belanja* terhadap variabel dependen *kinerja manajerial* secara sendiri apakah pengaruhnya positif dan signifikan atau tidak. Hasil pengujian hipotesis pertama yang menyebutkan bahwa anggaran berbasis kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial dan hipotesis kedua yang menyebutkan bahwa analisis standar belanja berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial ditunjukkan dalam tabel 4.19.

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan program SPSS, diperoleh output uji t untuk hipotesis pertama dan hipotesis kedua melalui tabel 4.19 sebagai berikut :

Tabel 4.19
Hasil Uji t

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.709	1.339		2.770	.007
	Anggaran Berbasis Kinerja	.713	.086	.691	8.271	.000
	Analisis Standar Belanja	.156	.073	.178	2.129	.036

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Sumber : data primer yang diolah, 2013

Berdasarkan perhitungan dengan SPSS, output yang diperoleh dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a) Anggaran Berbasis kinerja nilai t_{hitung} yang diperoleh sebesar 8,271 sedangkan t_{kritis} atau t_{tabel} dengan signifikansi $0,05/2=0,025$ (dua sisi) pada $df = n-k-1$ (k jumlah variabel independen) atau $100-2-1= 97$ diperoleh t_{tabel} 1,984723. Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 diterima dan sebaliknya Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak. Berdasarkan perhitungan juga terlihat nilai koefesien regresi variabel sebesar 0,713 pada tingkat 0,05 dengan p value sebesar 0,000 yang berarti signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan secara parsial Anggaran Berbasis Kinerja terhadap Kinerja Manajerial di SKPD Pemerintah Daerah Kota Sukabumi. Hal ini menunjukkan

hipotesis pertama yaitu anggaran berbasis kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial dapat diterima.

b) Analisis Standar Belanja nilai t_{hitung} yang diperoleh sebesar 2,129 sedangkan t_{kritis} atau t_{tabel} dengan signifikansi $0,05/2=0,025$ (dua sisi) pada $df = n-k-1$ (k jumlah variabel independen) atau $100-2-1= 97$ diperoleh t_{tabel} 1,984723. Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 diterima dan sebaliknya Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak. Berdasarkan perhitungan juga diperoleh koefesien regresi sebesar 0,156 pada tingkat 0,05 dengan p value sebesar 0,036 yang berarti signifikan. Berdasarkan hasil ini dapat dikatakan bahwa Analisis Standar Belanja secara individu/parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial di SKPD Pemerintah Daerah Kota Sukabumi. Hal ini menunjukkan hipotesis kedua yaitu analisis standar belanja berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial dapat diterima.

b. Uji Simultan (Uji F)

Pengujian dengan uji F yaitu untuk mengetahui variabel independen *Anggaran Berbasis Kinerja dan Analisis Standar Belanja* secara bersama-sama terhadap variabel dependen *Kinerja Manajerial* apakah pengaruhnya signifikan atau tidak. Berdasarkan hasil pengolahan data dengan program SPSS, diperoleh output uji F untuk hipotesis ketiga melalui tabel sebagai berikut :

Tabel 4.20
Hasil Uji F

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	349.547	2	174.774	107.952	.000 ^a
	Residual	157.043	97	1.619		
	Total	506.590	99			

a. Predictors: (Constant), Anggaran Berbasis Kinerja, Analisis Standar Belanja
b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Sumber : data primer yang diolah, 2013

Dari hasil pengujian terhadap uji sumultan ANOVA atau Uji F di atas, nilai F_{hitung} yang diperoleh sebesar 107,952 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000. Sedangkan F_{kritis} atau F_{tabel} signifikansi pada 0,05 ($\alpha = 5\%$) dengan $df_1 = k - 1$ atau $3 - 1 = 2$, dan derajat $df_2 = n - k$ atau $100 - 3 = 97$ (k adalah jumlah variabel) diperoleh F_{tabel} 3,090187. Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ maka H_0 diterima dan sebaliknya Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka H_0 ditolak. Demikian juga terlihat nilai probabilitas jauh lebih kecil dari nilai signifikan 0,05 maka model regresi dapat digunakan untuk memprediksi kinerja manajerial atau dapat disimpulkan bahwa setiap variabel bebas secara simultan atau bersama-sama dan signifikan mempengaruhi variabel terikat. Berdasarkan hasil perhitungan tersebut dapat diinterpretasikan bahwa variabel anggaran berbasis kinerja dan analisis standar belanja secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel kinerja manajerial SKPD di Pemerintah Kota Sukabumi.

c. **Uji Koefisien Determinasi**

Nilai R square mengukur besar kontribusi atau peran variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Dalam regresi linier berganda dengan menggunakan nilai Adjusted R square. Berdasarkan hasil pengolahan data dengan program SPSS, output ditunjukkan dalam tabel 4.22 berikut.

Tabel 4.21
Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.831 ^a	.690	.634	1.27240
a. Predictors: (Constant), Anggaran Berbasis Kinerja, Analisis Standar Belanja				

Sumber : data primer yang diolah, 2013

Berdasarkan pada model summary di atas, nilai koefisien determinasi (R^2) diperoleh untuk regresi berganda sebesar 0,831 yang menunjukkan besarnya hubungan korelasi variabel. Hal ini mengandung makna bahwa variabel anggaran berbasis kinerja dan analisis standar belanja mempunyai hubungan yang erat dengan kinerja manajerial SKPD. Pada model summary tersebut, nilai koefisien determinasi (R^2) diperoleh untuk regresi berganda menggunakan nilai Adjusted R Square. Nilai adjusted R square mengukur besar kontribusi atau peran variabel *anggaran berbasis kinerja dan analisis standar belanja* sebagai variabel independen dalam menjelaskan variabel *kinerja manajerial* sebagai variabel

dependen. Nilai R Adjusted Square sebesar 0,684 tersebut berarti peran atau kontribusi anggaran berbasis kinerja dan analisis standar belanja mampu memberikan sumbangan terhadap kinerja manajerial SKPD di lingkungan pemerintah Kota Sukabumi sebesar 68,4 % dan sisanya sebesar 31,6 % disumbangkan dari faktor lain.

d. Uji Persamaan Regresi Berganda

Regresi linier berganda digunakan apabila variabel dependen dipengaruhi hanya oleh lebih dari satu variabel independen. Persamaan untuk regresi berganda ini adalah :

$$Y = a + b_1X_1 + X_2 + \varepsilon \quad \text{..... (II)}$$

Berdasarkan hasil output SPSS pada tabel di atas, maka persamaan regresi linier berganda adalah sebagai berikut :

$$Y = 3,709 + 0,713 X_1 + 0,156 X_2 \quad \text{..... (III)}$$

dimana Y adalah kinerja manajerial SKPD dan X_1 adalah Anggaran Berbasis Kinerja dan X_2 adalah Analisis Standar Belanja. Dari model regresi berganda, pada persamaan tersebut menunjukkan :

- a) Konstanta sebesar 3,709. Hal ini berarti jika variabel independen dalam model diasumsikan tidak ada atau sama dengan nol, secara rata-rata variabel diluar model akan tetap meningkatkan kinerja manajerial SKPD sebesar 3,709 satuan;

- b) Koefisien regresi sebesar 0,713. Hal ini dapat diartikan bahwa variabel anggaran berbasis kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial SKPD. Interpretasi ini menunjukkan bahwa ketika penambahan nilai Anggaran Berbasis Kinerja meningkat satu satuan akan memberikan peningkatan sebesar 0,713 satuan;
- c) Koefisien regresi sebesar 0,156 Hal ini dapat diartikan bahwa variabel analisis standar belanja berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial SKPD. Interpretasi ini menunjukkan bahwa ketika penambahan nilai analisis standar belanja meningkat satu satuan akan memberikan peningkatan sebesar 0,156 satuan;
- d) Dari persamaan itu dapat disimpulkan kinerja manajerial SKPD akan naik bila kemampuan dalam menerapkan anggaran berbasis kinerja dan analisis standar belanja ditingkatkan.

F. Pembahasan Hasil Penelitian

Penelitian ini menguji pengaruh anggaran berbasis kinerja dan analisis standar belanja terhadap kinerja manajerial SKPD baik secara parsial maupun simultan dengan menggunakan regresi berganda yang ada di lingkungan Pemerintah Kota Sukabumi. Secara keseluruhan hasil pengujian dapat dilihat dalam tabel berikut :

Tabel 4.22
Rangkuman Hasil Pengujian Hipotesis

	Variabel yang diuji	Hasil Uji			
		F _{hitung}	t _{hitung}	KD	Persamaan regresi
1	Anggaran Berbasis Kinerja Terhadap Kinerja Manajerial	107.952	8.271	0,684	$Y = 3,709 + 0,713 X_1 + 0,156 X_2$
2.	Analisis Standar Belanja Terhadap Kinerja Manajerial		2.129		
2	Anggaran Berbasis Kinerja dan Analisis Standar Belanja Terhadap Kinerja Manajerial				

Sumber : data primer yang diolah, 2013

1. Pengaruh Anggaran Berbasis Kinerja terhadap Kinerja Manajerial

Hasil pengujian hipotesis pertama dengan menggunakan regresi menemukan anggaran berbasis kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial SKPD. Hasil uji regresi tersebut memberikan makna bahwa semakin baik aplikasi anggaran berbasis kinerja di lingkungan pemerintah Kota Sukabumi maka akan semakin meningkatkan kinerja manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah. Sebaliknya semakin rendah kualitas aplikasi anggaran berbasis kinerja maka akan berimplikasi pada berkurangnya tingkat kinerja manajerial SKPD.

Adanya pengaruh anggaran berbasis kinerja terhadap kinerja manajerial tersebut didukung juga dengan hasil pengolahan data yang tersaji pada tabel 4.14 dan 4.17. Hasil deskripsi menunjukkan indikator variabel anggaran berbasis kinerja dengan menggunakan instrumen yang terdiri dari 6 pertanyaan dihasilkan nilai persepsi jawaban yang diberikan responden terletak antara 3,5 sampai 3,9 dengan rata-rata-rata nilai 3,77 pada tingkat deviasi 0,39172 yang memiliki arti bahwa aplikasi anggaran berbasis kinerja

di setiap SKPD di lingkungan pemerintah Kota Sukabumi berada di atas rata-rata artinya penganggaran berbasis kinerja dapat dilaksanakan dengan baik.

Berdasarkan hasil pengujian dengan statistik, Anggaran Berbasis kinerja nilai t_{hitung} yang diperoleh sebesar 8,271 sedangkan t_{kritis} atau t_{tabel} dengan signifikansi $0,05/2=0,025$ (dua sisi) pada $df = n-k-1$ (k jumlah variabel independen) atau $100-2-1= 97$ diperoleh t_{tabel} 1,984723. Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 diterima dan sebaliknya Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak. Berdasarkan perhitungan juga terlihat nilai koefisien regresi variabel sebesar 0,713 pada tingkat 0,05 dengan p value sebesar 0,000 yang berarti signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan secara parsial Anggaran Berbasis Kinerja terhadap Kinerja Manajerial di SKPD Pemerintah Daerah Kota Sukabumi. Hal ini menunjukkan hipotesis pertama yaitu anggaran berbasis kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial dapat diterima.

Adanya pengaruh positif antara anggaran berbasis kinerja dengan kinerja manajerial SKPD menunjukkan semakin baik aplikasi penyusunan anggaran berbasis kinerja akan semakin meningkatkan kinerja manajerial satuan kerja perangkat daerah di lingkungan pemerintah Kota Sukabumi dan sebaliknya semakin jelek dalam aplikasi penganggaran berbasis kinerja akan semakin rendah kinerja yang akan dihasilkan.

Berdasarkan penelitian ini maka dapat dijelaskan bahwa Anggaran Berbasis Kinerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap

Kinerja Manajerial SKPD di lingkungan Pemerintah Daerah Kota Sukabumi. Artinya, Anggaran Berbasis Kinerja yang baik membuat Kinerja Manajerial SKPD di lingkungan Pemerintah Daerah Kota Sukabumi menjadi baik pula, demikian pula sebaliknya. Untuk itu guna memperoleh Kinerja Manajerial yang baik, perlu dilandasi dengan Anggaran Berbasis Kinerja yang baik.

Hasil pengujian hipotesis ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Julianto (2009) di pemerintah Kota Tebing dengan menggunakan metode kausal dengan populasi penelitiannya kepada seluruh pejabat yang terdiri dari Kuasa Pengguna Anggaran (KPA), Kasubag Keuangan/Pejabat Penatausahaan Keuangan (PPK) serta Bendaharawan Satuan Kerja Perangkat Daerah. Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan antara variabel penerapan anggaran berbasis kinerja dengan kinerja SKPD. Artinya semakin baik penerapan anggaran berbasis kinerja maka akan memberikan peningkatan kinerja yang baik juga bagi pemerintah daerah. Penelitian mengenai penganggaran berbasis kinerja juga dilakukan oleh Widiawati (2009) pada Pemerintah Daerah Kabupaten Sukabumi Provinsi Jawa Barat menemukan kesimpulan bahwa implementasi penganggaran berbasis kinerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap akuntabilitas instansi Pemerintah Daerah Kabupaten Sukabumi.

Hasil penelitian Asmoko (2006) terhadap pejabat eselon II sampai dengan eselon IV pada pemerintah Kabupaten Sragen dan Kabupaten Klaten menemukan bahwa penganggaran berbasis kinerja berpengaruh terhadap

efektifitas pengendalian keuangan dan efektifitas pengendalian kinerja pada Pemerintah Daerah. Penganggaran berbasis kinerja dapat digunakan sebagai alat untuk mencapai efektifitas dalam pengendalian keuangan.

2. Pengaruh Analisis Standar Belanja terhadap Kinerja Manajerial

Hasil pengujian hipotesis kedua dengan menggunakan regresi menemukan analisis standar belanja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial SKPD. Hasil uji regresi tersebut berarti bahwa semakin baik aplikasi analisis standar belanja di lingkungan pemerintah Kota Sukabumi maka akan semakin meningkatkan kinerja manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah.

Adanya pengaruh analisis standar belanja terhadap kinerja manajerial tersebut didukung juga dengan hasil pengolahan data yang tersaji pada tabel 4.15 dan 4.17. Variabel analisis standar belanja dalam tabel 4.15 dan 4.17 yang terdiri dari 6 instrumen pertanyaan diperoleh jawaban responden terletak antara 3,5 sampai 3,9 dengan rata-rata-rata skor 3,72 pada tingkat deviasi 0,39587 yang memiliki arti bahwa indikator-indikator pada variabel analisis standar belanja memiliki nilai yang baik, artinya keberadaan analisis standar belanja bermanfaat bagi pengelola keuangan dan kegiatan dalam meningkatkan kinerja manajerial di lingkungan pemerintah Kota Sukabumi

Berdasarkan hasil pengujian statistik, Analisis Standar Belanja nilai t hitung yang diperoleh sebesar 2,129 sedangkan t kritis atau t_{tabel} dengan signifikansi $0,05/2=0,025$ (dua sisi) pada $df = n-k-1$ (k jumlah variabel

independen) atau $100-2-1=97$ diperoleh $t_{\text{tabel}} 1,984723$. Jika $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$ maka H_0 diterima dan sebaliknya Jika $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ maka H_0 ditolak. Berdasarkan perhitungan juga diperoleh koefisien regresi sebesar 0,156 pada tingkat 0,05 dengan p value sebesar 0,036 yang berarti signifikan. Berdasarkan hasil ini dapat dikatakan bahwa Analisis Standar Belanja secara individu/parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial di SKPD Pemerintah Daerah Kota Sukabumi. Hal ini menunjukkan hipotesis kedua yaitu analisis standar belanja berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial dapat diterima.

Adanya pengaruh positif antara analisis standar belanja dengan kinerja manajerial SKPD menunjukkan semakin baik aplikasi analisis standar belanja akan semakin meningkatkan kinerja pemerintah Kota Sukabumi. Analisis standar belanja merupakan standar yang digunakan untuk menganalisis kevarian beban kerja atau biaya suatu program atau kegiatan yang akan dilaksanakan oleh satuan kerja dalam satu tahun anggaran.

Berdasarkan penelitian ini maka dapat dijelaskan bahwa analisis standar belanja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial SKPD di lingkungan Pemerintah Daerah Kota Sukabumi. Artinya, analisis standar belanja yang baik membuat Kinerja Manajerial SKPD di lingkungan Pemerintah Daerah Kota Sukabumi menjadi baik pula, demikian pula sebaliknya. Untuk itu guna memperoleh Kinerja Manajerial yang baik, perlu dilandasi dengan analisis standar belanja yang baik.

Analisis standar belanja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial ini sejalan dengan temuan Efrius (2009) tentang Persepsi Penerapan Model Analisis Standar Belanja pada Kinerja Penyusunan APBD di pemerintah Kota Batam menemukan penerapan Analisis Standar Belanja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel-variabel transparansi, akuntabilitas, ekonomis, efisiensi, efektifitas, keadilan dan kesetaraan dalam peningkatan kinerja penyusunan APBD Kota Batam Tahun 2008 di BAPPEDA dan Inspektorat Daerah.

3. Pengaruh Anggaran Berbasis Kinerja dan Analisis Standar Belanja terhadap Kinerja Manajerial

Pengujian hipotesis ketiga ini dilakukan dengan menggunakan regresi bahwa anggaran berbasis kinerja dan analisis standar belanja secara bersama-sama keduanya berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial SKPD. Hasil uji regresi linier berganda menemukan hasil dimana secara bersama-sama anggaran berbasis kinerja dan analisis standar belanja berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja manajerial di lingkungan pemerintah Kota Sukabumi.

Temuan ini didukung dengan hasil pengujian terhadap uji simultan ANOVA atau F tes di atas, nilai F_{hitung} yang diperoleh sebesar 107,952 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000. Sedangkan F_{tabel} kritis atau F_{tabel} signifikansi pada 0,05 ($\alpha = 5\%$) dengan $df_1 = k - 1$ atau $3 - 1 = 2$, dan derajat $df_2 = n - k$ atau $100 - 3 = 97$ (k adalah jumlah variabel) diperoleh F_{tabel} 3,090187.

Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ maka H_0 diterima dan sebaliknya Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka H_0 ditolak. Demikian juga terlihat nilai probabilitas jauh lebih kecil dari nilai signifikan 0,05 maka model regresi dapat digunakan untuk memprediksi kinerja manajerial atau dapat disimpulkan bahwa setiap variabel bebas secara simultan atau bersamaan dan signifikan mempengaruhi variabel terikat. Berdasarkan hasil perhitungan tersebut dapat diinterpretasikan bahwa variabel anggaran berbasis kinerja dan analisis standar belanja secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel kinerja manajerial di SKPD Pemerintah Daerah Kota Sukabumi.

Dari hasil perhitungan dengan nilai koefisien determinasi (R^2) untuk regresi berganda menggunakan nilai Adjusted R Square diperoleh sebesar 0,684. Hal ini berarti peran atau kontribusi anggaran berbasis kinerja dan analisis standar belanja mampu memberikan sumbangan terhadap kinerja manajerial SKPD di lingkungan pemerintah Kota Sukabumi sebesar 68,4 % dan sisanya sebesar 31,6 % disumbangkan dari faktor lain. Berdasarkan pada model summary diperoleh nilai koefisien determinasi (R^2) untuk regresi berganda sebesar 0,831 yang menunjukkan besarnya hubungan korelasi variabel. Hal ini mengandung makna bahwa variabel anggaran berbasis kinerja dan analisis standar belanja mempunyai hubungan yang erat dengan kinerja manajerial SKPD.

Sementara itu, hasil persamaan regresi berganda atau model yang berisi konstanta dan koefisien regresi yang didapat dari pengolahan yang telah

dilakukan, model persamaan yang terbentuk adalah $Y = 3,709 + 0,713 X_1 + 0,156 X_2$, dimana Y adalah Kinerja Manajerial dan X_1 adalah Anggaran Berbasis Kinerja dan X_2 Analisis Standar Belanja. Dari persamaan regresi berganda tersebut dapat dilihat bahwa anggaran berbasis kinerja memiliki koefisien sebesar 0,713. Besarnya koefisien tersebut menunjukkan pengaruh yang positif, yang berarti semakin baik aplikasi anggaran berbasis kinerja maka akan semakin tinggi juga kinerja manajerial SKPD di lingkungan pemerintah Kota Sukabumi. Koefisien variabel analisis standar belanja sebesar 0,156 menunjukkan pengaruh yang positif, yang berarti semakin bagus analisis standar belanja maka akan semakin baik juga kinerja manajerial SKPD di lingkungan pemerintah Kota Sukabumi.

Apabila diperhatikan pengaruh variabel bebas apa yang paling signifikan terhadap variabel tidak bebas, maka diketahui secara parsial anggaran berbasis kinerja memberikan pengaruh yang lebih signifikan dibandingkan dengan pengaruh analisis standar belanja terhadap kinerja manajerial SKPD di lingkungan pemerintah Kota Sukabumi. Hal ini berarti anggaran berbasis kinerja memberikan pengaruh yang lebih besar dibandingkan dengan analisis standar belanja. Oleh karena itu Pemerintah Kota Sukabumi agar dapat meningkatkan peran yang lebih bagus dalam penerapan analisis standar belanja di lingkungan pemerintah daerah.

Namun, secara keseluruhan dapat dilihat bahwa koefisien dari seluruh variabel independen bertanda positif hal ini berarti bahwa hubungan antara

anggaran berbasis kinerja dan analisis standar dengan kinerja manajerial SKPD adalah positif yang bermakna jika semakin baik variabel anggaran berbasis kinerja dan analisis standar belanja maka kinerja manajerial akan semakin meningkat pula. Hasil persamaan tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja manajerial SKPD di lingkungan pemerintah Kota Sukabumi akan naik bila kemampuan dalam menerapkan anggaran berbasis kinerja dan analisis standar belanja ditingkatkan. Guna memperoleh kinerja yang baik di SKPD pemerintah Kota Sukabumi maka perlu penerapan anggaran berbasis kinerja dan analisis standar belanja yang baik ditanamkan kepada seluruh unsur manajemen.

Untuk mendalami fenomena terjadi dalam pengamatan awal penelitian ini, dilakukan wawancara kepada pihak terkait yang menangani penyusunan anggaran dan analisis standar belanja yang hal ini dilakukan oleh unsur Bappeda, Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah serta Sekretariat Daerah Kota Sukabumi. Hasil wawancara dengan nara sumber dilapangan menemukan bahwa keterlambatan penetapan Rancangan APBD menjadi Peraturan Daerah (Perda) APBD selama ini disebabkan karena panjangnya tahapan proses pembahasan anggaran yang dilakukan antara pihak eksekutif maupun legislatif serta adanya ketentuan RAPBD Kota wajib dievaluasi oleh pemerintah provinsi Jawa Barat. Hal ini menambah tahapan panjangnya proses penetapan APBD di lingkungan pemerintah daerah.

Sementara itu berkaitan dengan keterlambatan penetapan ASB oleh Walikota sebagai dasar penyusunan RKA dan DPA untuk tahun anggaran yang direncanakan disebabkan oleh masih sulitnya mendriskipkan kegiatan yang ada untuk dapat dilakukan standarisasi yang jumlahnya sangat banyak di lingkungan pemerintah selain itu kurangnya personil yang ada di SKPD yang menangani ASB sesuai dengan karakteristik urusan SKPD dengan latar belakang pendidikan bidang teknis dan keuangan/akuntansi turut serta dalam penyebab terlambatnya penerbitan ASB. Selain itu fenomena terkait belum optimalnya pemakaian ASB oleh TAPD dalam penyusunan anggaran, setelah dilakukan pendalaman dengan narasumber, disebabkan oleh karena masih adanya regulasi yang lebih tinggi yang “paradok” dimana penganggaran didasarkan pada porsi persentase tertentu tanpa didukung dengan keseimbangan output sehingga pada giliran nya berakibat pada penyusunan anggaran masih sebagian menganut pola incrementalism.

Kondisi seperti ini, ini sejalan dengan pendapat Ritonga (2010:2) bahwa analisis standar belanja menjadi suatu yang abstrak bagi Pemerintah Daerah di Indonesia sampai saat ini dikarenakan belum ada regulasi yang riil dan operasional tentang ASB. Akibat tidak adanya wujud riil maka menimbulkan penyusunan anggaran masih menganut incrementalisme yang bermakna penentuan besaran anggaran didasarkan pada tambah kurang dan item-item-item anggaran yang sudah ada di tahun-tahun sebelumnya, selain hal tersebut lanjut Ritonga, penyusunan anggaran dipengaruhi oleh nama dan

siapa mengajukan anggaran tersebut, anggaran yang menggunakan nama kebarat-baratan dan anggaran yang diajukan oleh SKPD yang “berpengaruh” maka akan mendapat alokasi anggaran bernilai lebih tinggi dibandingkan unit kerja yang “kurang berpengaruh” walaupun jenis kegiatan dan beban kerjanya adalah sama. Hal ini diperkuat juga dengan temuan Blondal dan Kim (2006) dalam Suwarta (2009:8) yang melakukan penelitian tentang penganggaran di Thailand dengan kesimpulan bahwa dalam proses penganggaran secara tradisional sangatlah solid dan sentralistik. Departemen hanya memperbaiki alokasi dan efisiensi dalam operasional pengeluaran publik yang mampu mengurangi terpusatnya proses anggaran serta dalam jajaran kementerian masih memegang peranan dalam pelaksanaan penganggaran.

Pengujian hipotesis dengan regresi membuktikan baik secara bersama-sama maupun parsial menunjukkan Anggaran Berbasis Kinerja dan Analisis Standar Belanja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial SKPD di lingkungan Pemerintah Kota Sukabumi. Demikian juga secara individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa apabila anggaran berbasis kinerja dan analisis standar belanja diaplikasikan secara baik dalam manajemen satuan kerja perangkat daerah baik secara bersama-sama maupun secara terpisah akan dapat dapat mempengaruhi meningkatkan kinerja manajerial SKPD di lingkungan pemerintah Kota Sukabumi.

Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Putra (2010) yang menyimpulkan bahwa anggaran berbasis kinerja dan sistem informasi pengelolaan keuangan daerah baik secara parsial maupun simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SKPD di Pemerintah Kabupaten Simalungan. Penelitian lainnya yang sejalan dengan peneliti adalah Siregar (2010) menyimpulkan anggaran berbasis kinerja dan keadilan prosedural baik parsial maupun simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial di Kabupten Serdang Bedagai. Semakin baik dan bagus penerapan anggaran kinerja dan keadilan prosedural maka akan memberikan pengaruh yang bagus dalam peningkatan kinerja manajerial di pemerintah kabupaten Serdang Bedagai.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh anggaran berbasis kinerja dan analisis standar belanja terhadap kinerja manajerial SKPD di lingkungan pemerintah Kota Sukabumi.

Berdasarkan uraian rumusan masalah, hipotesis yang diajukan serta hasil penelitian dan pembahasan, maka simpulan dari penelitian ini adalah :

1. Hasil pengujian hipotesis pertama bahwa anggaran berbasis kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial dapat diterima. Hasil penelitian yang menunjukkan positif ini menyimpulkan bahwa semakin baik dalam aplikasi anggaran berbasis kinerja akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja manajerial di lingkungan pemerintah Kota Sukabumi.
2. Hasil pengujian hipotesis kedua bahwa analisis standar belanja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial dapat diterima. Hasil penelitian yang menunjukkan positif ini menyimpulkan bahwa semakin baik analisis standar belanja yang dipergunakan akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja manajerial di lingkungan pemerintah Kota Sukabumi.
3. Hasil pengujian hipotesis ketiga bahwa anggaran berbasis kinerja dan analisis standar belanja secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan

terhadap kinerja manajerial dapat diterima. Hasil penelitian ini menyimpulkan anggaran berbasis kinerja dan analisis standar belanja secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Semakin baik aplikasi anggaran berbasis kinerja dan analisis standar belanja di lingkungan pemerintah Kota Sukabumi maka akan meningkatkan kinerja manajerial dan sebaliknya. Hasil uji regresi berganda diperoleh koefisien determinasi (R^2) berganda sebesar 0,831 menunjukkan variabel anggaran berbasis kinerja dan analisis standar belanja mempunyai hubungan yang erat dengan kinerja manajerial SKPD. Nilai adjusted R square diperoleh sebesar 0,684 berarti peran atau kontribusi anggaran berbasis kinerja dan analisis standar belanja mampu memberikan sumbangan terhadap kinerja manajerial SKPD di lingkungan pemerintah Kota Sukabumi sebesar 68,4 % dan sisanya sebesar 31,6 % disumbangkan dari faktor lain. Sedangkan persamaan regresi berganda yang terbentuk $Y = 3,709 + 0,713X_1 + 0,156X_2$, konstanta sebesar 3,709 menunjukkan jika tidak ada kenaikan nilai dari anggaran berbasis kinerja dan analisis standar belanja maka nilai kinerja manajerial SKPD adalah 3,709. Koefisien regresi sebesar 0,713 menunjukkan setiap penambahan satu satuan atau penambahan nilai anggaran berbasis kinerja akan memberikan peningkatan sebesar 0,713 dan koefisien regresi 0,1563 menunjukkan setiap penambahan satu satuan atau penambahan nilai analisis standar belanja akan memberikan peningkatan sebesar 0,156.

4. Pengaruh variabel bebas mana dalam penelitian ini yang paling signifikan terhadap variabel tidak bebas, *kinerja manajerial*, maka dengan menggunakan perhitungan, diketahui secara parsial anggaran berbasis kinerja memberikan pengaruh yang lebih signifikan dibandingkan dengan pengaruh analisis standar belanja terhadap kinerja manajerial SKPD di lingkungan pemerintah Kota Sukabumi. Hal ini berarti anggaran berbasis kinerja memberikan pengaruh yang lebih besar dibandingkan dengan analisis standar belanja.

B. Saran

Dengan mengetahui adanya pengaruh anggaran berbasis kinerja dan analisis standar belanja yang positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial SKPD di lingkungan pemerintah Kota Sukabumi, maka dikemukakan saran-saran yang diharapkan dapat mendorong peningkatan kinerja manajerial SKPD di lingkungan pemerintah Kota Sukabumi sebagai berikut :

1. Adanya pengaruh anggaran berbasis kinerja dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial hendaknya harus ditingkatkan misalnya dengan meningkatkan tata kelola anggaran dan manajemen yang lebih baik, konsisten dan terstruktur sehingga anggaran dapat dicapai dengan ukuran-ukuran yang telah ditetapkan baik di RKPD, KUA/PPAS maupun APBD. Melalui pengukuran kinerja yang baik, manajemen dapat menentukan pilihan antara keberhasilan dan kegagalan suatu unit organisasi dalam pencapaian sasaran dan tujuan. Bagi organisasi yang baik dalam penerapan prinsip-prinsip anggaran berbasis kinerja diberikan penghargaan dan sebaliknya bagi

organisasi yang tidak berhasil menerapkan prinsip-prinsip anggaran berbasis kinerja dapat diberikan hukuman ataupun sanksi yang dapat memacu peningkatan kinerja.

2. Adanya pengaruh analisis standar belanja secara parsial lebih rendah dibandingkan dengan pengaruh anggaran berbasis kinerja SKPD di lingkungan pemerintah Kota Sukabumi harus mendapatkan perhatian untuk terus ditingkatkan. Manajemen misalnya harus melakukan perbaikan lebih pada penerbitan ASB agar leading sector di Satuan Kerja Pengelola Keuangan Daerah dengan tujuan efektivitas dan efisiensi serta agar mensosialisasikan model ASB tersebut kepada pengelola keuangan dan kegiatan sebelum penelaahan RKA SPD dan Verifikasi DPA. Hal ini diperlukan mengingat walaupun ASB diterbitkan tiap tahun oleh pemerintah Kota Sukabumi, namun pengembangan ASB yang diterbitkan sebagai instrumen penyusunan anggaran belum menunjukkan wujud yang konkret dan operasional serta model ASB yang dibuat belum dipahami dengan benar. Oleh karena itu diperlukan analisis standar belanja yang benar-benar dapat diaplikasikan ke dalam standarisasi kegiatan.

C. Keterbatasan

Hasil penelitian ini memiliki keterbatasan-keterbatasan. Adapun keterbatasan yang ditemukan antara lain :

1. Instrumen kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini hanya terbatas pada unsur pengelolaan keuangan dan kegiatan tanpa melakukan kontrol secara

langsung sehingga dimungkinkan timbul persepsi yang berbeda dan kemungkinan responden tidak memperlihatkan kondisi yang sesungguhnya dapat mempengaruhi hasil penelitian ini.

2. Penelitian ini hanya dilakukan di lingkungan pemerintah Kota Sukabumi dengan populasi pengelola keuangan dan kegiatan pada SKPD di lingkungan pemerintah daerah dan tidak menggunakan perbandingan dengan pemerintah daerah lainnya, sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisir secara utuh walaupun pola penganggaran berbasis kinerja dan analisis standar belanja merupakan kebijakan pemerintah pusat untuk dilaksanakan oleh daerah.
3. Penelitian ini hanya menggunakan tiga variabel yang terdiri dari satu variabel terikat yaitu kinerja manajerial dan dua variabel bebas yaitu variabel anggaran berbasis kinerja dan analisis standar belanja. Dengan semakin banyak menggunakan variabel kualitas hasil penelitian akan lebih baik dan mampu mempertajam hasil penelitian.
4. Berbagai keterbatasan yang dirasakan oleh peneliti seperti disebutkan di atas diharapkan bagi penelitian selanjutnya keterbatasan ini mampu menjadi pendorong bagi para peneliti lainnya untuk menyempurnakan penelitian ini baik dari segi instrumen, populasi, metode dan variabel agar penelitian terkait dengan kinerja manajerial ini dapat disempurnakan.

DAFTAR PUSTAKA

- Achdiat, Yayat (2010). *Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja dalam Manajemen Lembaga Pendidikan*. Makalah disampaikan pada Proceeding of the 4th Conference on teacher Education:join conference UPI & UPSI Bandung, Indonesia,8-10 November 2010.
- Adisasmita, R(2011). *Pengelolaan Pendapatan dan Anggaran Daerah*, Graha Ilmu,Yogyakarta.
- Ariadi, D (2006). *Pengaruh Anggaran Partisipatif Melalui Budaya Organisasi, Gaya Manajemen dan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening Terhadap Kinerja Manajerial dan Kepuasan Kerja pada PT Socfin Indonesia*, *Tesis Program Studi Akuntansi, Sekolah Pasca Sarjana Universitas Sumatera Utara, Medan*.
- Asmoko, H (2006). *Pengaruh Anggaran Berbasis Kinerja Terhadap Efektivitas Pengendalian*, *Jurnal Akuntansi Pemerintah*, 2(3), 53-54.
- Bastian, I (2008). *Keterlambatan APBD dalam Analisis Siklus*, *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 1(2), 115-130.
- Bastian, I(2010). *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar*, Jakarta, Erlangga.
- Christiananta, B, Supratiwi & Daniel (2010). *Buku Materi Pokok Manajemen Strategik*, Universitas Terbuka, Jakarta.
- Cipta, H (2011). *Analisis Penerapan Penganggaran Berbasis Kinerja (Performanced Based Budgeting) pada Pemerintah Daerah : Studi Exploratif pada Pemerintah Kabupaten Tanah Datar*, *Thesis, Program Pasca Sarjana, Universitas Andalas*.
- De Waal, A.A. (2001). *Power of Performance Measurement: How Leading Companies Create Sustained Value*, John Wiley & Sons, Toronto, Canada.
- Edison dan Sapta,U (2010). *Pengaruh Biaya Standar Terhadap Pengendalian Biaya Produksi* *Jurnal Limiah Ranggading*, 10(2), Oktober (2010), 121-130.

- Efrius (2009). Persepsi Penerapan Model Analisis Standar Belanja pada Kinerja Penyusunan APBD di Pemerintah Kota Batam Tahun 2008, *Thesis*, Program Magister Ekonomi Pembangunan, Universitas Gajah Mada, Yogyakarta.
- Erwati, M (2009). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja terhadap Kinerja Kepala Satuan Kerja Perangkat Daerah Pemerintah Daerah dengan Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan sebagai Variabel Moderating: Survey pada Aparatur Pemerintah Kota Jambi, *Jurnal Percikan*. 102 (7) 2009 - ISSN:0854-8965.
- Fahmi, I (2011). Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi, Jakarta, Alfabeta.
- Ghozali, I(2007). Aplikasi Analisis Multivariat dengan program SPSS, Semarang, BP UNDIP.
- Hatry, H (1999). Performance Measurement Getting Result, The Urban Institute, Washington, DC.
- Hajanti, H(2009) Pengaruh Penganggaran Berbasis Kinerja terhadap Akuntabilitas Instansi Pemerintah KotaDepok, *Thesis*, Program Maksi, Universitas Padjajaran, Bandung.
- <http://www.anggaran.depkeu.go.id>
- <http://nasional.kontan.co.id/news>
- <http://www.wikipedia.bahasa> Indonesia, ensiklopedia bebas
- <http://www.wikipedia.bahasa> Inggris, ensiklopedia bebas
- Julianto (2009). Pengaruh Anggaran Berbasis Kinerja terhadap Kinerja SKPD di Pemerintah Kota Tebing Tinggi, *Tesis*, Program Studi Akuntansi, Sekolah Pasca Sarjana Universitas Sumatera Utara, Medan
- Keputusan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 2002 tentang Pedoman Pengurusan, Pertanggungjawaban dan Pengawasan Keuangan Daerah serta Tata Cara Penyusunan APBD, Pelaksanaan Tata Usaha Keuangan Daerah serta Penyusunan Perhitungan APBD.
- Mansyur, Faried Widjaya (2005). Buku Materi Pokok Metode Penelitian Bisnis, Universitas Terbuka, Jakarta.
- Mardiasmo (2009). Akuntansi Sektor Publik, Yogyakarta, Andi.

- Nupikso, Gunoro, (2010). Panduan Mata Kuliah Workshop Penelitian, Universitas Terbuka, Jakarta.
- Munandar (1995). Bugeting: Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja Pengawasan Kerja, Yogyakarta, BPFE-Yogyakarta.
- Moehariono (2010). Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi, Bogor, Ghalia Indonesia.
- Mangkuprawira, S (2009). Bisnis Manajemen dan Sumber Daya Manusia, Bogor, IPB Press.
- Osborne, D, dan Gaebler (1993). Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming The Public Sector, Addison-Wesley Publishing Company, Inc, Newyork.
- Putra, TS (2010). Pengaruh Anggaran Berbasis Kinerja dan Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan Daerah Terhadap Kinerja SKPD di Pemerintah Kabupaten Simalungan, *Tesis* Program Studi Akuntansi, Sekolah Pasca Sarjana Universitas Sumatera Utara, Medan.
- Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional (2002). Kamus Besar Bahasa Indonesia, Jakarta, Edisi Ketiga, Balai Pustaka.
- Pusat Studi Ekonomi dan Kebijakan Publik (2009), Penyusunan Analisis Standar Belanja Pengalaman Praktis Di Pemerintah Daerah, UGM, Yogyakarta.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2008 tentang Pedoman Evaluasi Pemerintahan Daerah
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 71 Tahun 2010 tentang Standar Akuntansi Pemerintahan.
- Peraturan Daerah Kota Sukabumi Nomor 16 Tahun 2012 Tentang Organisasi Perangkat Daerah Kota Sukabumi.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2006 Tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah.

- Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 59 Tahun 2007 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2006 Tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 21 Tahun 2011 Tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2006 Tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 37 Tahun 2012 tentang Pedoman Penyusunan APBD Tahun Anggaran 2013.
- Peraturan Menteri Keuangan Nomor 104/PMK.02/2010 tentang Petunjuk Penyusunan dan Penelaahan RKA KL T.A 2010
- Peraturan Walikota Sukabumi Nomor 15 Tahun 2011 tentang Analisis Standar Belanja Pelaksanaan APBD Tahun Anggaran 2012
- Pemerintah Kota Sukabumi, (2013). Laporan Penyelenggaraan Pemerintah Daerah Akhir Masa Jabatan 2008-2013 Kota Sukabumi.
- Rosmawati (2011). Pengaruh Perencanaan Anggaran dan Pengawasan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial pada SKPD Kabupaten Aceh Utara dengan Partisipasi Anggaran Sebagai Variabel Moderating, *Tesis*, Program Studi Akuntansi, Sekolah Pasca Sarjana Universitas Sumatera Utara, Medan.
- Ritonga, IT (2010). Analisis Standar Belanja : Konsep, Metode Pengembangan dan Implementasi di Pemerintah Daerah, Sekolah Pasca Sarjana UGM, Yogyakarta.
- Satrio, ZM (2011). Pengaruh Kompetensi, Partisipasi Anggaran dan Pembelajaran Organisasi Terhadap kinerja Pengelolaan Keuangan daerah : Studi Kasus Pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan asset Kabupaten Bangka Barat, *Tugas Akhir Program Magister*, Magister Manajemen Universitas Terbuka.
- Schief dan A.Y Lewin (1970), The Empact of People on Budget. The Accounting Review. April. pp 259-26.

- Sholeh, dkk (2010). *Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah*, Bandung, Fokus Media.
- Siregar, R (2010). *Pengaruh Anggaran Berbasis Kinerja dan Keadilan Prosedural Terhadap Kinerja Manajerial SKPD (studi Kasus pada Pemerintah Kabupaten Serdang Bedagai, Tesis (dipublikasikan), program Studi Akuntansi, Sekolah Pasca Sarjana Universitas Sumatera Utara, Medan*
- Sihombing, Edison, 2003, *Mencermati Pendirian BUMN*, Jurnal Forum Inovasi, Juni-Agustus
- Sugiyono (2012). *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung, Alfabeta.
- Suwarda, A (2009) *Implementasi Analisis Standar Belanja Dalam Penyusunan Anggaran Di Kabupaten Blora, Tesis (dipublikasikan), program Studi Magister Ekonomika Pembangunan Bidang Ilmu-ilmu Sosial, Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta*
- Tanjung, AH (2010). *Peranan dan Teknik Analisa Standar Belanja Dalam Penyusunan APBD*, Makalah disampaikan pada Bimbingan Teknis Penyusunan Standar Biaya Bagi Aparatur Pemerintah Kabupaten Pelalawan Riau, 23-24 Maret 2010.
- Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara.
- Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara.
- Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah.
- Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Antar Pemerintah Pusat dan Daerah.
- Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2005 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional.
- Wangi (2010). *Identifikasi Faktor-Faktor Penyebab Terjadinya Keterlambatan Dalam Penyusunan APBD (Studi Kasus Kabupaten Rejang Lebong Tahun Anggaran 2008-2010)*, dimuat dalam Simposium Nasional Akuntansi XIII Purwokerto, 2010.
- Widiawati, N (2009). *Pengaruh Implementasi Penganggaran Berbasis Kinerja terhadap Akuntabilitas Instansi Pemerintah Daerah Kabupaten Suakbumi, Thesis, Program Maksi, Universitas Padjajaran, Bandung*

Yusriati (2007). Pengaruh Anggaran Berbasis Kinerja SKPD di Kabupaten Mandailing Natal, Tesis *Tesis*, program Studi Akuntansi, Sekolah Pasca Sarjana Universitas Sumatera Utara, Medan.

UNIVERSITAS TERBUKA



Program Magister Manajemen
UPBJJ Universitas Terbuka Bogor

Sukabumi, Maret 2013

Hal : Permohonan untuk menjadi responden

Bapak/Ibu yang terhormat!

Dengan tidak melebihi kewenangan, mohon kesediaan Bapak/Ibu meluangkan waktu untuk dapat mengisi kuisisioner penelitian saya sesuai dengan Bapak/ Ibu rasakan dan alami yang berkaitan dengan **Pengaruh Anggaran Berbasis Kinerja dan Analisis Belanja Terhadap Peningkatan Kinerja Manajerial SKPD pada Pemerintah Kota Sukabumi.**

Hasil pengeisian kuesioner yang terkumpul akan dianalisis dan disajikan dalam bentuk keseluruhan bukan individu, oleh karenanya, sesuai dengan etika penelitian informasi yang disampaikan dijaga kerahasiannya dan digunakan semata-mata untuk penelitian ini.

Demikian atas perhatian dan partisipasi Bapak/Ibu, saya haturkan banyak terima kasih

Hormat Saya

Akhmad Zulkarnain

NIM 017612233

DAFTAR PERTANYAAN**A. DEMOGRAFI RESPONDEN**

Nama Instansi :

Nama Responden :(boleh tidak diisi)

Jenis Kelamin : Pria/wanita

PENDIDIKAN TERAKHIR

SLTA/Sederajat	Strata 2 (Master)
Diploma (D3)	Strata 3 (Doktor)
Strata 1 (Sarjana)	

JABATAN

Kepala	Kepala Seksi/ Sub bagian/Subbid
Sekretaris/Kabag/Kabid	Pelaksana

LAMA MENJABAT

<1 tahun	8 – 12 tahun
1 – 4 tahun	>12 tahun
4 – 8 tahun	

ESELONERING :

II	IV
III	Non Eselon

GOLONGAN/ KEPANGKATAN:

Golongan IV

Golongan II

Golongan III

Golongan I

KEDUDUKAN DALAM PENGELOLAAN KEUANGAN/KEGIATAN

Pengguna Anggaran

Pejabat Penatausahaan Keuangan

Kuasa Pengguna Anggaran

(PPK)

Pejabat Pelaksana Teknis

Bendahara

Kegiatan (PPTK)

Bendahara Pembantu

PENGALAMAN FUNGSIONAL DALAM PENGELOLAAN KEUANGAN DAN KEGIATAN**LAMA BEKERJA**

1 – 5 tahun

16 – 21 tahun

5 – 11 tahun

21 – 26 tahun

11 – 16 tahun

26 > tahun

B. Instrumen Anggaran Berbasis Kinerja

Dimohon kepada Bapak/Ibu untuk memberikan tanggapan yang sesuai atas pernyataan-pernyataan berikut dengan memilih skor yang tersedia dengan tanda (√). Skala nomor menggunakan skala 5 poin yang menunjukkan, semakin tinggi/besar angka menunjukkan semakin setuju responden terhadap materi kuesioner yang menunjukkan skala sebagai berikut:

- Skor 1 = Sangat Tidak Setuju
 Skor 2 = Tidak Setuju
 Skor 3 = Netral
 Skor 4 = Setuju
 Skor 5 = Sangat Setuju

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
1.	<i>Program dan kegiatan yang tertuang di dalam Rencana Kerja SKPD telah dijabarkan ke dalam Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD).</i>					
2.	<i>Program dan kegiatan yang tertuang di dalam Rencana Kerja SKPD telah diakomodir ke dalam Rencana Kerja dan Anggaran SKPD(RKASKPD).</i>					
3.	<i>Dalam penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran SKPD (RKA-SKPD), rencana pengeluaran telah dihubungkan dengan hasil yang akan dicapai.</i>					
4.	<i>Dalam penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran SKPD (RKA-SKPD), indikator kinerja masukan (input) telah diidentifikasi dengan baik.</i>					
5.	<i>Dalam penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran SKPD (RKA-SKPD), indikator kinerja keluaran (output) telah diidentifikasi dengan baik.</i>					
6.	<i>Dalam penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran SKPD (RKA-SKPD), indikator kinerja hasil (outcome) telah diidentifikasi dengan baik.</i>					

C. Instrumen Analisis Standar Belanja

Dimohon kepada Bapak/Ibu untuk memberikan tanggapan yang sesuai atas pernyataan-pernyataan berikut dengan memilih skor yang tersedia dengan tanda (√). Skala nomor menggunakan skala 5 poin yang menunjukkan, semakin tinggi/besar angka menunjukkan semakin setuju responden terhadap materi kuesioner yang menunjukkan sebagai berikut:

- Skor 1 = Sangat Tidak Setuju
 Skor 2 = Tidak Setuju
 Skor 3 = Netral
 Skor 4 = Setuju
 Skor 5 = Sangat Setuju

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
1.	<i>Analisis standar belanja diperlukan agar penetapan Prioritas dan Plafon Anggaran Sementara (PPAS) SKPD tidak menggunakan intuisi akan tetapi dilaksanakan secara obyektif</i>					
2.	<i>Analisis standar belanja menjadi pedoman dalam menentukan kewajaran biaya untuk melaksanakan suatu kegiatan SKPD.</i>					
3.	<i>Analisis standar belanja dapat membantu dalam meminimalisir pengeluaran yang kurang jelas yang menyebabkan inefisiensi anggaran SKPD</i>					
4.	<i>Analisis standar belanja diperlukan SKPD supaya anggaran ditentukan berdasarkan pada tolak ukur kinerja yang jelas</i>					
5.	<i>Analisis standar belanja diperlukan agar penyusunan anggaran menjadi lebih tepat waktu.</i>					
6.	<i>Analisis standar belanja diperlukan SKPD agar memberikan kapasitas terjadinya hubungan antara input dan output</i>					

D. Instrumen KinerjaManajerial

Dimohon kepada Bapak/Ibu untuk memberikan tanggapan yang sesuai atas pernyataan-pernyataan berikut dengan memilih skor yang tersedia dengan tanda (√). Skala nomor menggunakan skala 5 poin yang menunjukkan, semakin tinggi/besar angka menunjukkan semakin bagus kinerja, dengan kriteria sebagai berikut:

- Skor 1 = Sangat Tidak Setuju
 Skor 2 = Tidak Setuju
 Skor 3 = Netral
 Skor 4 = Setuju
 Skor 5 = Sangat Setuju

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
1.	Anggaran SKPD dapat disusun sesuai dengan kalender anggaran.					
2.	Program dan kegiatan dapat dilaksanakan sesuai dengan waktu yang ditentukan.					
3.	Proses penatausahaan keuangan SKPD telah berjalan sesuai dengan seharusnya					
4.	Laporan pertanggungjawaban SPJ dapat diserahkan sekurang-kurangnya tanggal 10 bulan berikutnya.					
5.	Laporan keuangan SKPD dapat diselesaikan sesuai dengan waktu yang ditentukan					
6.	Saya dapat mengarahkan, memimpin dan mengembangkan anak buah					

TERIMA KASIH ATAS KESEDIAAN BAPAK/ IBU UNTUK MENGISI
KUESIONER

ANGGARAN BERBASIS KINERJA										ANALISIS STANDAR BELANJA						KINERJA MANAJERIAL SKPD							
No	X1a	X1b	X1c	X1d	X1e	X1f	JUMLAH	Rt_X1	X2a	X2b	X2c	X2d	X2e	X2f	JUMLAH	Rt_X2	Ya	Yb	Yc	Yd	Ye	Yf	JUMLAH
1	4	4	3	3	3	4	21	3,50	3	4	3	3	3	4	20	3,33	3	4	3	3	3	4	20
2	4	4	4	4	3	4	22	3,67	3	4	4	4	4	4	23	3,83	3	4	4	4	3	4	22
3	3	3	4	4	4	4	22	3,67	3	3	4	4	4	3	21	3,50	3	4	4	4	4	4	23
4	3	3	3	3	4	3	19	3,17	3	3	3	3	3	4	19	3,17	3	4	4	3	4	3	21
5	4	3	3	4	4	3	21	3,50	4	3	3	3	3	3	19	3,17	3	3	4	4	4	4	22
6	3	4	4	3	3	4	21	3,50	4	3	4	4	4	3	22	3,67	4	4	4	3	3	3	21
7	4	4	4	4	4	4	24	4,00	3	4	4	4	4	3	22	3,67	3	4	4	4	4	4	23
8	4	5	4	4	4	5	26	4,33	4	5	5	4	4	5	27	4,50	3	5	5	4	4	5	26
9	3	4	5	4	5	4	25	4,17	4	4	5	4	4	4	25	4,17	3	4	5	5	5	4	26
10	3	4	4	5	4	4	24	4,00	4	4	4	5	4	4	25	4,17	3	4	4	5	4	4	24
11	3	4	3	3	3	4	20	3,33	3	4	3	3	3	4	20	3,33	5	4	3	3	3	4	22
12	3	4	4	4	3	4	22	3,67	3	4	4	4	4	4	23	3,83	3	4	4	4	3	4	22
13	3	3	4	4	4	4	22	3,67	3	3	4	4	4	3	21	3,50	3	4	4	4	4	4	23
14	3	3	3	3	4	3	19	3,17	3	3	3	3	3	4	19	3,17	3	4	4	3	4	3	21
15	4	3	3	4	4	3	21	3,50	4	3	3	3	3	3	19	3,17	3	3	4	4	4	4	22
16	4	4	4	3	3	4	22	3,67	4	3	4	4	4	3	22	3,67	3	4	4	3	3	3	20
17	3	4	4	4	4	4	23	3,83	3	4	4	4	4	3	22	3,67	3	4	4	4	4	4	23
18	4	5	4	4	4	5	26	4,33	4	5	5	4	4	5	27	4,50	4	5	5	4	4	5	27
19	4	4	5	4	5	4	26	4,33	4	4	5	4	4	4	25	4,17	3	4	5	5	5	4	26
20	4	4	4	5	4	4	25	4,17	4	4	4	5	4	4	25	4,17	3	4	4	5	4	4	24
21	3	4	3	3	3	4	20	3,33	3	4	3	3	3	4	20	3,33	4	4	3	3	3	4	21
22	3	4	4	4	3	4	22	3,67	3	4	4	4	4	4	23	3,83	4	4	4	4	3	4	23
23	3	3	4	4	4	4	22	3,67	3	3	4	4	4	3	21	3,50	3	4	4	4	4	4	23
24	3	3	3	3	4	3	19	3,17	3	3	3	3	3	4	19	3,17	3	4	4	3	4	3	21
25	4	3	3	4	4	3	21	3,50	4	3	3	3	3	3	19	3,17	3	3	4	4	4	4	22
26	4	4	4	3	3	4	22	3,67	4	3	4	4	4	3	22	3,67	3	4	4	3	3	3	20
27	3	4	4	4	4	4	23	3,83	3	4	4	4	4	3	22	3,67	3	4	4	4	4	4	23
28	4	5	4	4	4	5	26	4,33	4	5	5	4	4	5	27	4,50	4	5	5	4	4	5	27
29	4	4	5	4	5	4	26	4,33	4	4	5	4	4	4	25	4,17	4	4	5	5	5	4	27
30	4	4	4	5	4	4	25	4,17	4	4	4	5	4	4	25	4,17	4	4	4	5	4	4	25
31	4	4	3	3	3	4	21	3,50	4	5	5	4	4	5	27	4,50	4	4	3	3	3	4	21
32	4	4	4	4	3	4	23	3,83	4	4	5	4	4	4	25	4,17	4	4	4	4	3	4	23
33	4	3	4	4	4	4	23	3,83	4	4	4	5	4	4	25	4,17	4	4	4	4	4	4	23
34	3	3	3	3	4	3	19	3,17	3	4	3	3	3	4	20	3,33	3	4	4	3	4	3	21
35	3	3	3	4	4	3	20	3,33	3	4	4	4	4	4	23	3,83	3	3	4	4	4	4	22
36	3	4	4	3	3	4	21	3,50	3	3	4	4	4	3	21	3,50	3	4	4	3	3	3	20
37	3	4	4	4	4	4	23	3,83	3	3	3	3	4	3	19	3,17	3	4	4	4	4	4	23
38	4	5	4	4	4	5	26	4,33	4	3	3	3	3	3	19	3,17	4	5	5	4	4	5	27
39	4	4	5	4	5	4	26	4,33	4	3	4	4	4	3	22	3,67	4	4	5	5	5	4	27
40	3	4	4	5	4	4	24	4,00	3	4	4	4	4	3	22	3,67	4	4	4	5	4	4	25
41	3	4	3	3	3	4	20	3,33	3	4	3	3	3	4	20	3,33	3	4	3	3	3	4	20
42	3	4	4	4	3	4	22	3,67	3	4	4	4	4	4	23	3,83	3	4	4	4	3	4	22
43	3	3	4	4	4	4	22	3,67	3	3	4	4	4	3	21	3,50	3	4	4	4	4	4	23
44	3	3	3	3	4	3	19	3,17	3	3	3	3	3	4	19	3,17	4	4	4	3	4	3	22
45	4	3	3	4	4	3	21	3,50	4	3	3	3	3	3	19	3,17	4	3	4	4	4	4	23
46	4	4	4	3	3	4	22	3,67	4	3	4	4	4	3	22	3,67	5	4	4	3	3	3	22
47	3	4	4	4	4	4	23	3,83	3	4	4	4	4	3	22	3,67	4	4	4	4	4	4	24
48	4	5	4	4	4	5	26	4,33	4	5	5	4	4	5	27	4,50	4	5	5	4	4	5	27
49	4	4	5	4	5	4	26	4,33	4	4	5	4	4	4	25	4,17	4	4	5	5	5	4	27
50	4	4	4	5	4	4	25	4,17	4	4	4	5	4	4	25	4,17	4	4	4	5	4	4	25
51	3	4	3	3	3	4	20	3,33	3	4	3	3	3	4	20	3,33	3	4	3	3	3	4	20
52	3	4	4	4	3	4	22	3,67	3	4	4	4	4	4	23	3,83	3	4	4	4	3	4	22
53	3	3	4	4	4	4	22	3,67	3	3	4	4	4	3	21	3,50	3	4	4	4	4	4	23
54	3	3	3	3	4	3	19	3,17	3	3	3	3	3	4	19	3,17	3	4	4	3	4	3	21
55	4	3	3	4	4	3	21	3,50	4	3	3	3	3	3	19	3,17	3	3	4	4	4	4	22
56	4	4	4	3	3	4	22	3,67	4	3	4	4	4	3	22	3,67	3	4	4	3	3	3	20
57	3	4	4	4	4	4	23	3,83	3	4	4	4	4	3	22	3,67	4	4	4	4	4	4	24
58	4	5	4	4	4	5	26	4,33	4	5	5	4	4	5	27	4,50	5	5	5	4	4	5	28
59	4	4	5	4	5	4	26	4,33	4	4	5	4	4	4	25	4,17	5	4	5	5	5	4	28
60	4	4	4	5	4	4	25	4,17	4	4	4	5	4	4	25	4,17	4	4	4	5	4	4	25
61	3	5	4	4	3	5	24	4,00	3	4	3	3	3	4	20	3,33	4	4	3	3	3	4	21
62	3	4	5	4	3	4	23	3,83	3	4	4	4	4	4	23	3,83	3	4	4	4	3	4	22
63	3	4	4	5	4	4	24	4,00	3	3	4	4	4	3	21	3,50	4	4	4	4	4	4	24
64	3	4	3	3	4	4	21	3,50	3	3	3	3	3	4	19	3,17	4	4	4	3	4	3	22
65	4	4	4	4	4	4	24	4,00	4	3	3	3	3	3	19	3,17	4	3	4	4	4	4	23
66	4	3	4	4	3	4	22	3,67	4	3	4	4	4	3	22	3,67	4	4	4	3	3	3	21
67	3	3	3	3	3	3	19	3,17	3	4	4	4	4	3	22	3,67	3	4	4	4	4	4	23
68	4	3	3	4	4	3	21	3,50	4	5	5	4	4	5	27	4,50	4	5	5	4	4	5	27
69	4	4	4	3	5	4	24	4,00	4	4	5	4	4	4	25	4,17	4	4	5	5	5	4	27
70	4	4	4	4	4	4	24	4,00	4	4	4	5	4	4	25	4,17	4	4	4	5	4	4	25
71	3	4	3	3	3	4	20	3,33	3	4	3	3	3	4	20	3,33	4	4	3	3	3	4	21
72	3	4	4	4	3	4	22	3,67	3	4	4	4	4	4	23	3,83	3	4	4	4	3	4	22
73	3	3	4	4	4	4	22	3,67	3	3	4	4	4	3	21	3,50	4	4	4	4	4	4	24
74	3	3	3	3	4	3	19	3,17	3	3	3	3	3	4	19	3,17	4	4	4	3	4	3	22
75	4	3	3	4	4	3	21	3,50	4	3	3	3	3	3	19	3,17	4	3	4	4	4	4	23
76	4	4	4	3	3	4	22	3,67	4														

Rt. Y
3,33
3,67
3,83
3,50
3,67
3,50
3,83
4,33
4,33
4,00
3,67
3,67
3,83
3,50
3,67
3,33
3,83
4,50
4,33
4,00
3,50
3,83
3,83
3,50
3,67
3,33
3,83
4,50
4,50
4,17
3,50
3,83
3,83
3,50
3,67
3,33
3,83
4,50
4,50
4,17
3,33
3,67
3,83
3,67
3,83
3,67
4,00
4,50
4,50
4,17
3,33
3,67
3,83
3,50
3,67
3,33
4,00
4,67
4,67
4,17
3,50
3,67
4,00
3,67
3,83
3,50
3,83
4,50
4,50
4,17
3,50
3,67
4,00
3,67
3,83
3,50
4,00
4,50
4,50
4,17
3,50
3,50
3,83
4,00
3,67
3,83
3,50
3,83
4,67
4,33
4,17
3,33
3,83
3,83
3,67
3,67
3,33
3,83
4,50
4,50
4,17
3,88

UNIVERSITAS TERBUKA

Hasil Uji Validitas dan Realibilitas

```
RELIABILITY
/VARIABLES=X1a X1b X1c X1d X1e X1f
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE CORR

/SUMMARY=TOTAL MEANS.
```

Scale: ALL VARIABLES

Validitas Anggaran Berbasis Kinerja

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	100	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	100	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.701	.700	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X1a	3.5000	.50252	100
X1b	3.8000	.60302	100
X1c	3.8000	.60302	100
X1d	3.8000	.60302	100
X1e	3.8000	.60302	100
X1f	3.9000	.54123	100

Inter-Item Correlation Matrix

	X1a	X1b	X1c	X1d	X1e	X1f
X1a	1.000	.200	.167	.200	.233	.149
X1b	.200	1.000	.444	.167	-.111	.867
X1c	.167	.444	1.000	.444	.361	.557
X1d	.200	.167	.444	1.000	.361	.248
X1e	.233	-.111	.361	.361	1.000	-.093
X1f	.149	.867	.557	.248	-.093	1.000

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1a	19.1000	3.990	.282	.118	.703
X1b	18.8000	3.394	.473	.761	.647
X1c	18.8000	3.071	.650	.512	.584
X1d	18.8000	3.455	.442	.263	.658
X1e	18.8000	3.919	.220	.336	.728
X1f	18.7000	3.404	.556	.800	.623

```

RELIABILITY
/VARIABLES=X1a X1b X1c X1d X1e X1f
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE CORR

/SUMMARY=TOTAL MEANS.

```

Scale: ALL VARIABLES

Validitas Analisis Standar Belanja

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	100	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	100	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.817	.807	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X2a	3.5000	.50252	100
X2b	3.7000	.64354	100
X2c	3.9000	.70353	100
X2d	3.8000	.60302	100
X2e	3.8000	.40202	100
X2f	3.6000	.66667	100

Inter-Item Correlation Matrix

	X2a	X2b	X2c	X2d	X2e	X2f
X2a	1.000	.156	.429	.333	.000	.302
X2b	.156	1.000	.602	.364	.156	.895
X2c	.429	.602	1.000	.667	.643	.560
X2d	.333	.364	.667	1.000	.667	.302
X2e	.000	.156	.643	.667	1.000	.075
X2f	.302	.895	.560	.302	.075	1.000

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2a	18.8000	5.616	.539	.521	.832
X2b	18.6000	4.485	.652	.858	.771
X2c	18.4000	3.879	.831	.796	.723
X2d	18.5000	4.697	.618	.607	.780
X2e	18.5000	5.707	.421	.724	.819
X2f	18.7000	4.455	.632	.834	.777

```

RELIABILITY
/VARIABLES=X2a X2b X2c X2d X2e X2f
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE CORR

/SUMMARY=TOTAL MEANS VARIANCE.

```

Scale: ALL VARIABLES

Validitas Kinerja Manajerial

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	100	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	100	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.733	.732	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y1	3.5900	.58767	100
Y2	4.0000	.44947	100
Y3	4.1000	.54123	100
Y4	3.9000	.70353	100
Y5	3.8000	.60302	100
Y6	3.9000	.54123	100

Inter-Item Correlation Matrix

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
Y1	1.000	.268	.194	.095	.080	.187
Y2	.268	1.000	.415	.000	.000	.415
Y3	.194	.415	1.000	.557	.681	.379
Y4	.095	.000	.557	1.000	.667	.504
Y5	.080	.000	.681	.667	1.000	.248
Y6	.187	.415	.379	.504	.248	1.000

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1	19.7000	4.253	.214	.084	.766
Y2	19.2900	4.370	.290	.475	.738
Y3	19.1900	3.408	.709	.657	.627
Y4	19.3900	3.170	.580	.615	.660
Y5	19.4900	3.525	.542	.633	.673
Y6	19.3900	3.735	.520	.443	.681

Deskripsi Statistik

1. Anggaran Berbasis Kinerja

FREQUENCIES VARIABLES=X1a X1b X1c X1d X1e X1f ABK/STATISTICS=STDDEV VARIANC
MINIMUM MAXIMUM MEAN MEDIAN MODE/HISTOGRAM /ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

		Statistics						
		X1a	X1b	X1c	X1d	X1e	X1f	ABK
N	Valid	100	100	100	100	100	100	100
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.5000	3.8000	3.8000	3.8000	3.8000	3.9000	22.6000
Median		3.5000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	22.0000
Mode		3.00 ^a	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	22.00
Std. Deviation		.50252	.60302	.60302	.60302	.60302	.54123	2.19273
Variance		.253	.364	.364	.364	.364	.293	4.808
Minimum		3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	19.00
Maximum		4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	26.00

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

X1a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	50	50.0	50.0	50.0
	4	50	50.0	50.0	100.0
Total		100	100.0	100.0	

X1b

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	30	30.0	30.0	30.0
	4	60	60.0	60.0	90.0
	5	10	10.0	10.0	100.0
Total		100	100.0	100.0	

X1c

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	30	30.0	30.0	30.0
	4	60	60.0	60.0	90.0
	5	10	10.0	10.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

X1d

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	30	30.0	30.0	30.0
	4	60	60.0	60.0	90.0
	5	10	10.0	10.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

X1e

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	30	30.0	30.0	30.0
	4	60	60.0	60.0	90.0
	5	10	10.0	10.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

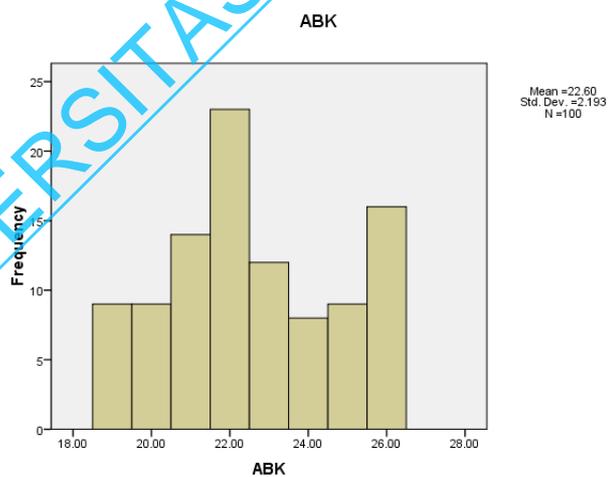
X1f

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	20	20.0	20.0	20.0
	4	70	70.0	70.0	90.0
	5	10	10.0	10.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Frequency Table

		ABK			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	19	9	9.0	9.0	9.0
	20	9	9.0	9.0	18.0
	21	14	14.0	14.0	32.0
	22	23	23.0	23.0	55.0
	23	12	12.0	12.0	67.0
	24	8	8.0	8.0	75.0
	25	9	9.0	9.0	84.0
	26	16	16.0	16.0	100.0
Total		100	100.0	100.0	

Histogram



2. Analisis Standar Belanja

FREQUENCIES VARIABLES=X2a X2b X2c X2d X2e X2f ASB/STATISTICS=STDDEV VARIANC
MINIMUM MAXIMUM MEAN MEDIAN MODE/HISTOGRAM /ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

		Statistics						
		X2a	X2b	X2c	X2d	X2e	X2f	ASB
N	Valid	100	100	100	100	100	100	100
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.5000	3.7000	3.9000	3.8000	3.8000	3.6000	22.3000
Median		3.5000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	3.5000	22.0000
Mode		3.00 ^a	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	19.00 ^a
Std. Deviation		.50252	.64354	.70353	.60302	.40202	.66667	2.58394
Variance		.253	.414	.495	.364	.162	.444	6.677
Minimum		3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	19.00
Maximum		4.00	5.00	5.00	5.00	4.00	5.00	27.00

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Frequency Table

		X2a			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	50	50.0	50.0	50.0
	4	50	50.0	50.0	100.0
Total		100	100.0	100.0	

		X2b			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	40	40.0	40.0	40.0
	4	50	50.0	50.0	90.0
	5	10	10.0	10.0	100.0
Total		100	100.0	100.0	

X2c

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	30	30.0	30.0	30.0
	4	50	50.0	50.0	80.0
	5	20	20.0	20.0	100.0
Total		100	100.0	100.0	

X2d

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	30	30.0	30.0	30.0
	4	60	60.0	60.0	90.0
	5	10	10.0	10.0	100.0
Total		100	100.0	100.0	

X2e

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	20	20.0	20.0	20.0
	4	80	80.0	80.0	100.0
Total		100	100.0	100.0	

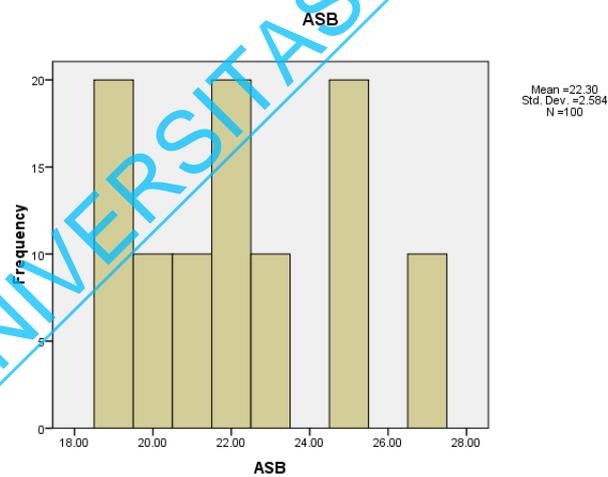
X2f

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	50	50.0	50.0	50.0
	4	40	40.0	40.0	90.0
	5	10	10.0	10.0	100.0
Total		100	100.0	100.0	

ASB

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	19	20	20.0	20.0	20.0
	20	10	10.0	10.0	30.0
	21	10	10.0	10.0	40.0
	22	20	20.0	20.0	60.0
	23	10	10.0	10.0	70.0
	25	20	20.0	20.0	90.0
	27	10	10.0	10.0	100.0
Total		100	100.0	100.0	

Histogram



3. Kinerja Manajerial

FREQUENCIES VARIABLES=Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 Y6 KM/STATISTICS=STDDEV VARIANCE MINIMUM
MAXIMUM MEAN MEDIAN MODE/HISTOGRAM/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

		Statistics						
		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	KM
N	Valid	100	100	100	100	100	100	100
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.5900	4.0000	4.1000	3.9000	3.8000	3.9000	23.2900
Median		4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	23.0000
Mode		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	23.00
Std. Deviation		.58767	.44947	.54123	.70353	.60302	.54123	2.26209
Variance		.345	.202	.293	.495	.364	.293	5.117
Minimum		3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	20.00
Maximum		5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	28.00

Frequency Table

		Y1			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	3	46	46.0	46.0	46.0
	4	49	49.0	49.0	95.0
	5	5	5.0	5.0	100.0
Total		100	100.0	100.0	

		Y2			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	3	10	10.0	10.0	10.0
	4	80	80.0	80.0	90.0
	5	10	10.0	10.0	100.0
Total		100	100.0	100.0	

Y3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	10	10.0	10.0	10.0
	4	70	70.0	70.0	80.0
	5	20	20.0	20.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Y4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	30	30.0	30.0	30.0
	4	50	50.0	50.0	80.0
	5	20	20.0	20.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Y5

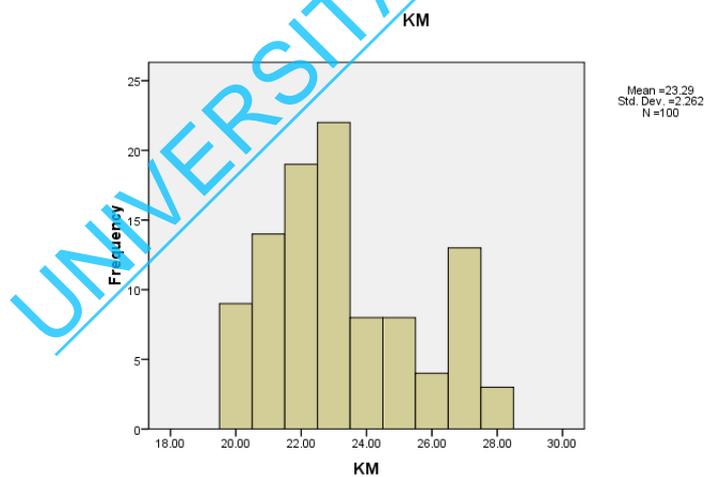
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	30	30.0	30.0	30.0
	4	60	60.0	60.0	90.0
	5	10	10.0	10.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Y6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	20	20.0	20.0	20.0
	4	70	70.0	70.0	90.0
	5	10	10.0	10.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

KM

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20	9	9.0	9.0	9.0
	21	14	14.0	14.0	23.0
	22	19	19.0	19.0	42.0
	23	22	22.0	22.0	64.0
	24	8	8.0	8.0	72.0
	25	8	8.0	8.0	80.0
	26	4	4.0	4.0	84.0
	27	13	13.0	13.0	97.0
	28	3	3.0	3.0	100.0
Total		100	100.0	100.0	

Histogram

PENGUJIAN HIPOTESIS REGRESI BERGANDA

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ASB, ABK ^a		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: KM

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	349.547	2	174.774	107.952	.000 ^a
	Residual	157.043	97	1.619		
	Total	506.590	99			

a. Predictors: (Constant), ASB, ABK

b. Dependent Variable: KM

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.831 ^a	.690	.684	1.27240

a. Predictors: (Constant), ASB, ABK

b. Dependent Variable: KM

coefficient

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.709	1.339		2.770	.007
	ABK	.713	.086	.691	8.271	.000
	ASB	.156	.073	.178	2.129	.036

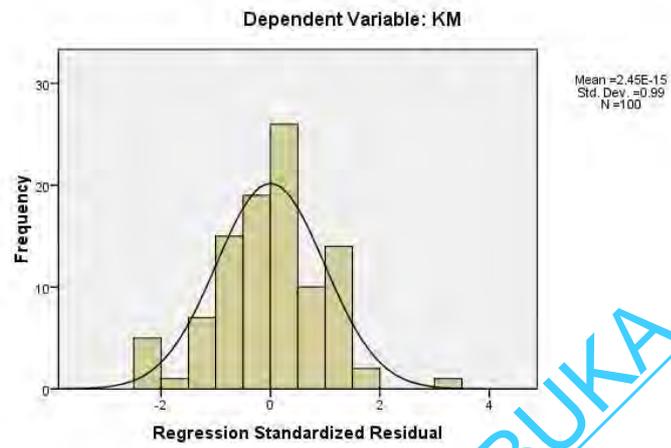
a. Dependent Variable: KM

Residuals Statistics^a

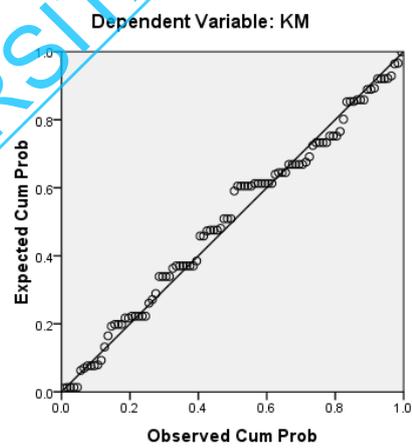
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	20.2101	26.4453	23.2900	1.87904	100
Std. Predicted Value	-1.639	1.679	.000	1.000	100
Standard Error of Predicted Value	.132	.514	.209	.071	100
Adjusted Predicted Value	20.1407	26.4660	23.2775	1.88022	100
Residual	-2.92990	4.11884	.00000	1.25948	100
Std. Residual	-2.303	3.237	.000	.990	100
Stud. Residual	-2.369	3.486	.005	1.013	100
Deleted Residual	-3.10020	4.77738	.01247	1.32089	100
Stud. Deleted Residual	-2.428	3.708	.005	1.029	100
Mahal. Distance	.074	15.182	1.980	2.465	100
Cook's Distance	.000	.648	.017	.068	100
Centered Leverage Value	.001	.153	.020	.025	100

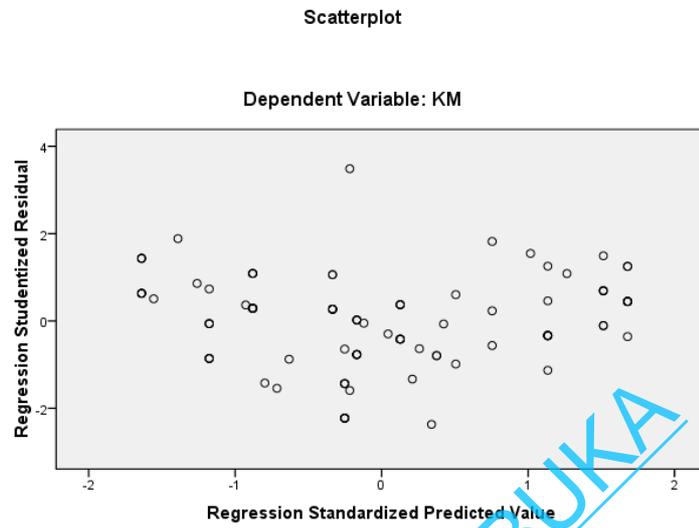
a. Dependent Variable: KM

Histogram



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

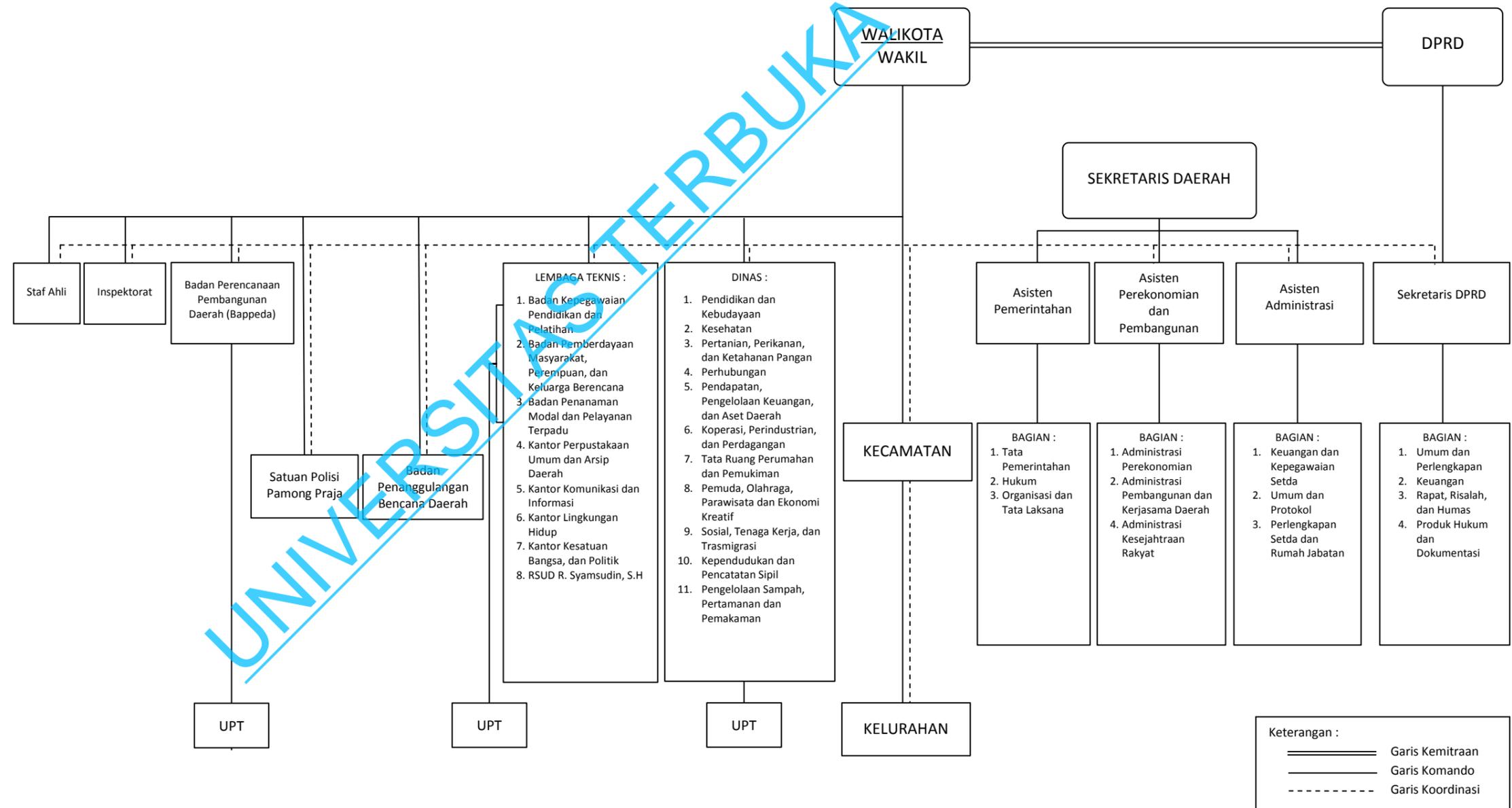




UNIVERSITAS TERBUKA

LAMPIRAN : PERATURAN DAERAH KOTA SUKABUMI
 NOMOR : 16 TAHUN 2012
 TENTANG : ORGANISASI PERANGKAT DAERAH
 KOTA SUKABUMI

BAGAN STRUKTUR ORGANISASI PEMERINTAH KOTA SUKABUMI



BIODATA PENULIS

- 1 Nama Lengkap : AKHMAD ZULKARNAIN
- 2 Tempat, Tanggal lahir : Mataram, 13 JULI 1972
- 5 Jenis Kelamin : Pria
- 3 Agama : ISLAM
- 4 Status Perkawinan : Kawin
- 5 Pekerjaan : Pegawai Negeri Sipil
- 6 Alamat Kerja/Kantor : Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kota Sukabumi
Jl Yulius Usman No. 2 Telp.(0266) 222155
- 7 Alamat Rumah : Jl. Limus Nunggal, Cibeureum Sukabumi Jawa Barat
- 8 Pengalaman Pekerjaan :
 - a. Kepala Seksi Pencegahan dan Kesiapsagaan di Badan 2013-skrng
Penanggulangan Bencana Daerah Kota Sukabumi
 - b. Kepala Sub Bagian Perencanaan Program di Dinas Pemuda 2010-2013
Olahraga Kebudayaan dan Pariwisata Kota Sukabumi
 - c. Kepala Seksi Perencanaan Anggaran di Dinas Pendapatan 2009-2010
Pengelolaan & Aset Daerah Kota Sukabumi
 - d. Pelaksana Bagian Keuangan di Sekretariat Daerah Kota 2003-2009
Sukabumi