

## RINGKASAN

Yulia Ariesmawati, 18603011111003, Program Magister Ilmu Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang, "Pengaruh Perencanaan dan Penganggaran Terhadap Kinerja Perangkat Daerah Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Kutai Timur", Komisi Pembimbing: Prof. Dr. Abdul Hakim, M.Si, dan Dr. Irwan Noor, MA.

Pada era otonomi daerah dan desentralisasi terjadi perubahan sistem pemerintahan dan pengelolaan pembangunan, perubahan yang mendasar yaitu dalam hal desentralisasi pembangunan dan desentralisasi fiskal. Salah satu aspek perubahan tersebut dengan ditandainya era *New Public Management* (NPM), yaitu pengembangan perencanaan dengan pendekatan yang sistematis dan juga reformasi anggaran (*budgeting reform*). Pendekatan penganggaran dengan mengutamakan keluaran (hasil) dari suatu program/ kegiatan merupakan sistem anggaran berbasis kinerja. Penerapannya dimulai dari perumusan program serta penentuan indikator kinerja yang digunakan sebagai tolak ukur serta target/ sasaran yang diharapkan, hal ini dapat dilakukan dengan cara membangun sistem penganggaran yang memadukan antara perencanaan kinerja dan anggaran. Dalam menilai keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kebijakan/ program/ kegiatan yang sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan, dan dalam rangka mewujudkan visi dan misi pemerintah daerah, maka diperlukan suatu pengukuran kinerja.

Konsep dalam penelitian ini adalah anggaran berbasis kinerja, yang merupakan teknik penganggaran yang berorientasi pada kinerja, yang berfokus pada manajemen sektor publik dengan pendekatan *New Public Management* (NPM). Konsep anggaran berbasis kinerja, yaitu indikator kinerja serta target/ sasaran program/ kegiatan harus terukur jelas, yaitu dengan cara membentuk sistem penganggaran yang memadukan antara perencanaan kinerja dan penganggaran. Dalam penyusunan anggaran sangat diperlukan pemahaman tentang perencanaan (*planning and budgeting*) ditinjau dari fungsi manajemen merupakan suatu keterkaitan yang tidak dapat dipisahkan antara penganggaran (*budgeting*) dengan perencanaan (*planning*), hal ini sangat diperlukan dalam penyusunan anggaran.

Penulisan tesis dengan judul "Pengaruh Perencanaan dan Penganggaran Terhadap Kinerja Perangkat Daerah Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Kutai Timur" yang rumusan masalah dalam penelitian ini, yaitu: Sejauhmana pengaruh perencanaan dan penganggaran secara simultan terhadap kinerja Perangkat Daerah pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Kutai Timur?; Sejauhmana pengaruh perencanaan dan penganggaran secara parsial terhadap kinerja Perangkat Daerah pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Kutai Timur?. Tujuan penelitian ini adalah untuk menjelaskan sejauhmana pengaruh perencanaan dan penganggaran secara simultan terhadap kinerja Perangkat Daerah pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Kutai Timur; dan juga untuk mengetahui sejauhmana pengaruh perencanaan dan penganggaran secara parsial terhadap kinerja Perangkat Daerah pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Kutai Timur.

Dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, metode yang digunakan adalah metode survei, dengan tingkat eksplanasi atau penjelasan, yaitu yang menjelaskan hubungan kausal antar variabel melalui pengujian hipotesis.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara variabel perencanaan (X1) dan penganggaran (X2) secara simultan (bersama-sama) terhadap kinerja perangkat daerah (Y). Sedangkan secara parsial terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara variabel perencanaan (X1) terhadap kinerja perangkat daerah (Y), dan juga terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara variabel penganggaran (X2) terhadap kinerja perangkat daerah (Y). Selain itu terdapat korelasi positif antara perencanaan dan penganggaran secara bersama-sama dengan kinerja perangkat daerah sebesar 0,817 dengan interpretasi tingkat hubungan sangat kuat, dengan kontribusi sebesar 66,7%. Varians naik turunnya variabel bebas (perencanaan dan penganggaran) yang secara simultan juga mempunyai pengaruh terhadap naik turunnya variabel terikat (kinerja perangkat daerah) sebesar 66,7%. Sedangkan sisanya sebesar 33,3% dipengaruhi oleh faktor (variabel) lain diluar model penelitian ini.

Penelitian ini menjustifikasi teori yang dikemukakan oleh Suhadak dan Nugroho (2007:21), yaitu prestasi kerja (anggaran berbasis kinerja) merupakan sistem penganggaran yang memadukan perencanaan kinerja dan penganggaran sehingga akan ada keterkaitan antara dana dengan hasil yang diharapkan, selain itu dalam melaksanakan program/ kegiatan harus terukur jelas indikator kinerja serta target/ sasaran yang diharapkan. Dampak kebijakan apabila memadukan antara perencanaan dan penganggaran yang dilaksanakan secara konsisten, maka kinerja perangkat daerah akan menjadi lebih baik dan juga tujuan dari organisasi akan tercapai.

Penelitian ini menunjukkan bahwa perencanaan dan penganggaran dapat digunakan dalam pengukuran kinerja organisasi pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Kutai Timur.

Kata kunci: Perencanaan, Penganggaran, Pengukuran kinerja.

## SUMMARY

Yulia Ariesmawati , 186030111111003, Master of Public Administration Program, Faculty of Administrative Science Brawijaya University Malang, " Effects of Planning and Budgeting Against Performance of Civil Servant Organization On Local Planning Development Department, Regency of East Kutai", Promoters: Prof. Dr. Abdul Hakim, M.Sc , and Dr. Irwan Noor, MA.

In regional autonomy and decentralization era, there have been some changes in government systems and development management, and fundamental change were applied in terms of development decentralization and fiscal decentralization. One aspect of the change is marked by the era of the New Public Management (NPM), namely the development of plans with a systematic approach and also budgeting reform. The budgeting approach by prioritizing outputs (results) of a program / activity is a performance-based budgeting system. The application starts from the formulation of the program and the determination of performance indicators used as benchmarks and expected targets / targets, this can be done by building a budgeting system that combines performance planning and budgeting. To appraising success or failure implementation of policies / programs / activities in accordance with the established targets, and in order to realize the vision and mission of the local government, a performance measurement is needed.

The concept in this research is performance-based budgeting, which is a performance-oriented budgeting technique, which focused on public sector management with the New Public Management (NPM) approach. The concept of performance-based budgeting, specifically performance indicators and program / activity targets, must be clearly measured, by establishing a budgeting system that combines performance planning and budgeting. To formulate a budget, it will need an understanding of planning and budgeting from management function point of view, and cannot be separated between budgeting and planning This is very essential in formulate the budget.

A thesis with the title " Effects of Planning and Budgeting Against Performance of Civil Servant Organization On Regional Planning Development Agency, Regency of East Kutai " which formulates problem statement in this study, "How far the influence of planning and budgeting simultaneously on the performance of Civil Servant Organization in the Regional Planning Development Agency of East Kutai Regency ?; How far is the influence of planning and budgeting partially on the performance of the Regional Apparatus in the Civil Servant Organization in the Regional Planning Development Agency of East Kutai Regency?". The purpose of this study is to explain the effect of simultaneous planning and budgeting on the performance of the Civil Servant Organization in the Regional Planning Development Agency of East Kutai Regency; and also to find out the influence of planning and budgeting partially on the performance of the Civil Servant Organization in the Regional Planning Development Agency of East Kutai Regency.

✎ This study using a quantitative approach, which use survey method with the level of explanation, and explains the causal relationship between variables through hypothesis testing.

The results showed that there was a positive and significant relationship between planning (X1) and budgeting (X2) variable, simultaneously with Civil Servant Organization performance (Y). While partially there is a positive and

significant relationship between planning variables (X1) and regional apparatus performance (Y), and there is also a positive and significant relationship between budgeting variables (X2) and Civil Servant Organization performance (Y). In addition there is a positive correlation between planning and budgeting together with the performance of regional apparatuses of 0.817 with an interpretation of a very strong relationship level, with a contribution of 66.7%. Variance of the rise and fall of the independent variable (planning and budgeting) which simultaneously also has an influence on the rise and fall of the dependent variable (performance of regional apparatuses) of 66.7%. While the remaining 33.3% is influenced by other factors (variables) outside this research model.

This study was justified the theory by Suhadak and Nugroho (2007: 21), work performance (performance-based budgeting) is a budgeting system that combines performance planning and budgeting, meanwhile there will be a link between funds and expected results, in addition to implementing the program/ activities must be clearly measured performance indicators and expected targets. The impact of policies when combining planning and budgeting is carried out consistently, then the performance of the regional apparatus will be better and also the objectives of the organization will be achieved.

This research shows that planning and budgeting can be used in measuring organizational performance in the Regional Development Planning Agency of East Kutai Regency.

*Keywords: Planning, Budgeting, Performance measurement.*

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang

Perubahan sistem pemerintahan dan pengelolaan pembangunan daerah pada era otonomi daerah dan desentralisasi tentunya akan menimbulkan perubahan yang mendasar dalam perencanaan pembangunan daerah, dibandingkan dengan era sentralisasi pada pemerintahan orde baru. “Untuk mendukung pelaksanaan otonomi daerah pemerintah Indonesia mengeluarkan Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999, yang diubah dengan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004, yang kemudian diubah lagi menjadi Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, dan Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara serta Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah”.

“Perubahan pada era otonomi yang terjadi pada dasarnya menyangkut 2 hal pokok, yaitu: *Pertama*, pemerintah daerah diberikan kewenangan lebih besar dalam melakukan pengelolaan pembangunan (*Desentralisasi Pembangunan*). *Kedua* pemerintah daerah diberikan sumber keuangan baru dan kewenangan pengelolaan keuangan yang lebih besar (*Desentralisasi Fiskal*)” (Sjafrizal. 2017:14).

“Dengan beralihnya sebagian besar proses pengambilan keputusan dalam perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi penyelenggaraan pemerintahan dari pusat ke daerah, pemerintah daerah bertanggung jawab secara penuh



terhadap kebijakan-kebijakan dasar yang diperlukan bagi pembangunan daerah” (Sun’an, dan Senuk, 2015:3).

Dengan di berlakukannya Undang-undang tentang pemerintahan daerah maka implementasi otonomi daerah sekarang ini lebih mengarah pada konsep *good governance*. Adapun karakteristik *good governance* menurut UNDP dalam Ngindana, Rispa dkk. (2012:4), yaitu: (1) *Participation*; (2) *Rule of law*; (3) *Transparency*; (4) *Responsiveness*; (5) *Consensus Orientation*, *good governance*; (6) *Equity*; (7) *Efectiveness and Efficiency*; (8) *Accountability*; (9) *Strategic Vision*.

Perencanaan pembangunan pada dasarnya merupakan suatu cara yang tepat, terarah dan efisien yang disesuaikan dengan kondisi negara atau daerah untuk mencapai tujuan pembangunan (Sjafrizal 2016:24). Sedangkan menurut M.L. Jhingan (2003:518) perencanaan ekonomi merupakan suatu pengaturan dan pengendalian untuk mencapai tujuan dan sasaran tertentu yang dilakukan oleh penguasa pusat untuk jangka waktu tertentu.

“Konsep perencanaan pembangunan daerah bertujuan mengoptimalkan penggunaan potensi sekaligus mengurangi ketimpangan pembangunan antar daerah. Terdapat banyak permasalahan, yang antara lain kurangnya konsistensi perencanaan dan materi perencanaan hingga permasalahan di lapangan” (Bastian, 2009:4).

“Dengan dikeluarkannya Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional (SPPN 2004), kedudukan perencanaan pembangunan daerah di Indonesia menjadi semakin kuat. Dengan adanya undang-undang tersebut, maka penyusunan perencanaan menjadi suatu

kewajiban yang harus dilakukan oleh setiap aparatur pemerintah” (Sjafrizal 2016:3).

“Selain itu dengan dikeluarkannya SPPN 2004 juga menimbulkan perubahan dalam penyusunan dokumen perencanaan”, yang antara lain: (1) “menyangkut jenis dokumen perencanaan pembangunan daerah yang harus dibuat sesuai dengan perkembangan demokratisasi dan otonomi”. (2) “teknis penyusunan rencana juga mengalami perubahan”. (3) “tahapan penyusunan rencana untuk dapat menerapkan Sistem Perencanaan Partisipatif” (Sjafrizal 2016:3).

“Dalam rangka untuk mendorong proses pembangunan secara terpadu dan efisien, maka menurut Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tujuan Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional” adalah untuk:

1. “Mendukung koordinasi antar pelaku pembangunan”
2. “Menjamin terciptanya integrasi, sinkronisasi, dan sinergi baik antardaerah, antarruang, antarwaktu, antarfungsi pemerintah maupun antara pusat dan daerah”
3. “Menjamin keterkaitan dan konsistensi antara perencanaan, penganggaran, pelaksanaan dan pengawasan”;
4. “Mengoptimalkan partisipasi masyarakat”;
5. “Menjamin tercapainya penggunaan sumber daya secara efisien, efektif, berkeadilan, dan berkelanjutan”.

“Perencanaan dan penganggaran di daerah merupakan proses yang paling krusial dalam penyelenggaraan pemerintahan karena berkaitan dengan tujuan dari pemerintah itu sendiri. Perencanaan dan penganggaran merupakan proses yang terintegrasikan sehingga *output* dari perencanaan adalah penganggaran” (Suhadak dan Nugroho, 2007:7).

“Tahapan perencanaan pembangunan sesuai dengan pasal 8 Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 meliputi 4 (empat) tahapan, yaitu: penyusunan rencana, penetapan rencana, pengendalian pelaksanaan rencana, dan evaluasi pelaksanaan rencana”. “Evaluasi pelaksanaan rencana adalah bagian dari kegiatan perencanaan pembangunan yang secara sistematis mengumpulkan dan

menganalisis data dan informasi untuk menilai pencapaian sasaran, tujuan dan kinerja pembangunan. Evaluasi ini dilaksanakan berdasarkan indikator dan sasaran kinerja yang tercantum dalam dokumen rencana pembangunan”.

“Berdasarkan Pasal 48 Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2008 tentang Tahapan, Tata Cara Penyusunan, Pengendalian Dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan Daerah, bahwa Bappeda melakukan evaluasi untuk keseluruhan perencanaan pembangunan daerah dan oleh Kepala SKPD untuk capaian kinerja pelaksanaan program dan kegiatan SKPD”.

“Evaluasi yang dilakukan oleh Bappeda” meliputi :

- a. “Penilaian terhadap pelaksanaan proses perumusan dokumen rencana pembangunan daerah, dan pelaksanaan program dan kegiatan pembangunan daerah”;
- b. “Menghimpun, menganalisis dan menyusun hasil evaluasi kepala skpd dalam rangka pencapaian rencana pembangunan daerah”.

Penyusunan perencanaan pembangunan menghasilkan 3 (tiga) rencana pembangunan yaitu: “Rencana pembangunan jangka panjang”, “Rencana pembangunan jangka menengah” dan “Rencana pembangunan tahunan”. “Rencana pembangunan jangka panjang” yang merupakan “dokumen perencanaan untuk periode 20 (dua puluh) tahun”, yang tertuang dalam “dokumen Rencana Pembangunan Jangka Panjang (RPJP)”, sedangkan rencana pembangunan jangka menengah tertuang dalam dokumen “Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM)” dan “Rencana Strategis (Renstra)” Perangkat Daerah untuk 5 (lima) tahun, serta rencana pembangunan tahunan yaitu “dokumen Rencana Kerja Pemerintah (RKP)” untuk dokumen perencanaan Nasional sedangkan “Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD)” untuk



dokumen perencanaan daerah serta “Rencana Kerja (Renja) Perangkat Daerah” untuk dokumen perencanaan daerah dengan periode 1 (satu) tahun.

Pada tingkat daerah baik provinsi maupun kabupaten/ kota, kepala daerah yang terpilih menjabarkan visi, misi, dan program kedalam “strategi pembangunan, kebijakan umum daerah, dan program prioritas” daerah serta arah kebijakan kedalam dokumen RPJMD, yang dalam penyusunannya berpedoman pada RPJPD, dan memperhatikan RPJMN. Sedangkan untuk RKPD merupakan penjabaran dari RPJMD dan mengacu pada RKP.

Selanjutnya RKPD yang telah “ditetapkan oleh Kepala Daerah dengan Perkada (Peraturan Kepala Daerah)” menjadi pedoman penyusunan rancangan “KUA (Kebijakan Umum APBD)” dan rancangan “PPAS (Prioritas dan Plafon Anggaran Sementara)”. “Rancangan KUA dan PPAS disampaikan kepada DPRD (Dewan Perwakilan Rakyat Daerah)”. Selanjutnya akan dilakukan pembahasan bersama antara pemerintah dengan DPRD untuk menyusun rancangan “APBD (Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah)”.

“Proses perencanaan dan penganggaran merupakan proses yang sangat panjang, yang membutuhkan waktu 1 (satu) tahun”. Dokumen yang dihasilkan dalam proses tersebut, yaitu RKPD, KUA, PPAS dan APBD. Keseluruhan dokumen tersebut dihasilkan melalui mekanisme Musyawarah Perencanaan Pembangunan (Musrenbang), yang dimulai dari tingkat desa/ kelurahan sampai pada tingkat kabupaten. Untuk mewujudkan tujuan dari Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional, maka dokumen perencanaan dan penganggaran harus memiliki keterkaitan dan konsistensi, agar pencapaian sumber daya menjadi efisien, efektif dan adil.

“Dalam konsep makro anggaran daerah merupakan rencana kerja pemerintah daerah yang diwujudkan dalam bentuk uang (rupiah) selama periode waktu tertentu (satu tahun), sedangkan dalam konsep mikro merupakan salah satu instrument kebijakan yang dipakai sebagai alat untuk meningkatkan pelayanan umum dan kesejahteraan masyarakat” (Khusaini,2018:65).

“Anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu, sedangkan penganggaran adalah proses atau metode untuk mempersiapkan suatu anggaran” (Mardiasmo, 2002:61).

“Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah berbasis kinerja adalah penyusunan APBD yang didasarkan atas perencanaan kinerja, yang terdiri dari program dan kegiatan yang akan dilaksanakan serta indikator kinerja yang ingin dicapai” (Khusaini,2018:86).

“Reformasi bidang perencanaan dan penganggaran di Indonesia dimulai pada tahun anggaran 2005 dengan mengacu pada Undang-Undang Nomor 17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara dan Undang-Undang Nomor 25 tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan pembangunan Nasional, sebagai tindak lanjut terhadap pelaksanaan peraturan perundangan tersebut” (Bappenas dan Depkeu, 2009:1). “Selain itu untuk mendukung reformasi bidang perencanaan, penganggaran dan melaksanakan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, pemerintah juga menetapkan Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2019, tentang Pengelolaan Keuangan Daerah”.

“Reformasi sektor publik yang ditandai dengan munculnya era *New Public Management* (NPM) telah mendorong usaha untuk mengembangkan pendekatan

yang lebih sistematis dalam perencanaan anggaran sektor publik” (Mardiasmo<sup>a</sup>,2002:83).

Pada saat ini perencanaan anggaran telah mengalami perubahan, perkembangan dan merupakan tuntutan yang muncul di masyarakat serta “sesuai dengan dinamika manajemen sektor publik”, sehingga melahirkan “penganggaran dengan konsep NPM (*New Public Management*)”, yang berpengaruh langsung terhadap konsep anggaran publik pada umumnya.

Menurut Osborne dan Gaebler (1992) dalam Mardiasmo<sup>a</sup> (2002:79) model pemerintahan yang diajukan merupakan model di era NPM, yaitu model pemerintahan yang lebih banyak digerakkan oleh tujuan yang menjadi misinya.

Menurut Hood (1991) dalam Mindarti (2016:140), “konsep *New Public Management* (NPM) memiliki ciri utama yang lebih mendasarkan pada prinsip, yang antara lain: penggunaan indikator kinerja, penekanan yang lebih besar pada kontrol output, pergeseran ke kompetisi yang lebih tinggi dalam pelayanan publik”.

“Salah satu aspek utama reformasi anggaran (*budgeting reform*) adalah perubahan dari *traditional budget* ke *performance budget*. *Performance budget* merupakan teknik penganggaran yang mengikuti pendekatan *New Public Management* (NPM), yang berfokus pada manajemen sektor publik yang berorientasi pada kinerja” (Hanafi, dan Mugroho, 2009:49).

“Prestasi Kerja (Anggaran berbasis kinerja) merupakan suatu pendekatan penganggaran yang mengutamakan keluaran/ hasil dari program/ kegiatan yang akan atau telah dicapai sehubungan dengan penggunaan anggaran dengan kualitas dan kuantitas yang terukur” (Suhadak., dan Nugroho, 2007:21).

“Anggaran kinerja adalah sebuah sistem anggaran yang mengutamakan pencapaian *output* dari *input* yang ditetapkan. Anggaran kinerja didasarkan pada tujuan dan sasaran kinerja. Penerapan sistem anggaran kinerja dimulai dengan perumusan program serta penentuan indikator kinerja yang digunakan sebagai tolak ukur dalam mencapai tujuan program yang telah ditetapkan” (Mardiasmo, 2002:84). “Dalam perkembangannya muncul teknik penganggaran sektor publik, yaitu model anggaran berbasis kinerja (*performance based budgeting*)” (Khusaini,2018:68).

“*Performance budget* pada dasarnya adalah sistem penyusunan dan pengelolaan anggaran daerah yang berorientasi pada pencapaian hasil (kinerja), kinerja tersebut harus mencerminkan efisiensi dan efektivitas pelayanan publik” (khusaini, 2006:188).

“Dalam anggaran berbasis kinerja, untuk melaksanakan program/ kegiatan harus terukur jelas indikator kerjanya yang direpresentasikan kedalam tolak ukur kinerja serta target/ sasaran yang diharapkan dengan membangun suatu sistem penganggaran yang dapat memadukan perencanaan kinerja dengan anggaran, sehingga akan terlihat adanya keterkaitan antara dana yang tersedia dengan hasil yang diharapkan” (Suhadak., dan Nugroho, 2007:21).

“Anggaran yang berorientasi kinerja (*Performance Budgeting*) adalah sistem penganggaran yang mengalokasikan sumber daya ke program yang berkaitan “dengan visi, misi dan rencana strategis” organisasi (*output* organisasi), dengan memakai pengukuran output (*output measurement*)”. “*Performance Budgeting* merupakan alat manajemen dalam penganggaran, yang dalam teknik penyusunannya mempertimbangkan beban kerja (*work load*) dan biaya unit (*unit cost*) dari setiap kegiatan yang terstruktur untuk pencapaian tujuan dan program”. “Tujuan dari penetapan pengukuran kinerja *output (output measurement)* untuk menerapkan prinsip akuntabilitas yang merupakan *output* dari suatu proses kegiatan organisasi, dengan mengkaitkan biaya dalam mengukur efisiensi dan efektivitas” (Bastian, 2010:202).

Bagian pertama dan utama dalam perencanaan penganggaran publik, yaitu berkaitan dengan penentuan sumber daya yang akan dialokasikan. Kriteria ini harus sesuai tujuan dan diterapkan secara konsisten. Biaya dan manfaat yang

terkait dengan kebijakan, program dan kegiatan perlu diidentifikasi secara detail dan dievaluasi (Shah, 2007:95).

Dasar pemikiran, tujuan dan pendekatan untuk penganggaran kinerja ditetapkan dalam dokumen strategis seperti program manajemen keuangan publik (OECD 2018, 12). Penganggaran kinerja adalah alat yang berguna untuk akuntabilitas dan transparansi kinerja pemerintah (Shah, 2007:175).

Untuk menjadi instrument dalam manajemen keuangan yang efektif, yang pertama anggaran harus kredibel, program pengeluaran harus terjangkau. Oleh karena itu persiapan anggaran harus sesuai dengan titik awal estimasi pendapatan, untuk menghasilkan pendapatan-pengeluaran yang konsisten (Shah, 2007:236).

“Sistem anggaran kinerja (*performance budgeting*) dalam penyusunan anggaran lebih ditekankan adalah dari “segi yang akan dicapai (*output*)”, serta menekankan efisiensi pelaksanaan program/ kegiatan” (Suhadak dan Nugroho, 2007:46).

“Keterkaitan dan konsistensi antara perencanaan dan penganggaran menjadikan konsep utama dalam perencanaan pembangunan di Indonesia. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional dan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah yang menjadi landasan (dasar) hukum dari konsistensi perencanaan dan penganggaran, yaitu konsistensi program antara dokumen perencanaan dan penganggaran, yang sebelumnya terdapat pada Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 54 Tahun 2010 yang kemudian diubah menjadi Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 86 Tahun 2017”.



“Dalam Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara dan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional, terdapat harmonisasi antara fungsi perencanaan dan penganggaran. Kedua undang-undang tersebut mengamanatkan kesinambungan antara perencanaan dan penganggaran sehingga sasaran pembangunan yang telah ditetapkan dalam dokumen perencanaan dapat tercapai karena didukung oleh penganggaran”.

“Dengan diberlakukannya Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, pemerintah juga mengeluarkan Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2019, tentang Pengelolaan Keuangan Daerah. Dalam Pasal 93 ayat 2 Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2019 menyebutkan bahwa penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dengan menggunakan penganggaran berdasarkan kinerja. Serta pada pasal 95 ayat 4 menyebutkan bahwa pendekatan penganggaran kinerja ini diharapkan adanya keterkaitan antara pendanaan dengan keluaran yang diharapkan, selain itu juga diperlukan efisiensi dalam pencapaian hasil dan keluaran”.

“Pengukuran kinerja digunakan untuk menilai keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kebijakan/ program/ kegiatan sesuai dengan sasaran dan tugas yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi pemerintah daerah” (Suhadak., dan Nugroho, 2007:22).

“Pengukuran kinerja didasarkan pada karakteristik operasional organisasi, hal ini untuk mendefinisikan indikator dan ukuran kinerja yang digunakan”.  
“Indikator dan ukuran kinerja yang sesuai dengan organisasi dapat digunakan sebagai dasar melakukan perubahan, penghapusan dan perbaikan sehingga

organisasi mampu mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan” (Mahsun,dkk 2016,146).

“Fokus pengukuran kinerja sektor publik terletak pada hasil (*outcome*) dan bukan pada input dan proses. *Outcome* yang mampu memenuhi harapan dan kebutuhan masyarakat yang menjadi tolak ukur keberhasilan organisasi sektor publik” (Mahsun,dkk 2016,148).

“Dalam penyusunan anggaran sangat diperlukan pemahaman tentang perencanaan (*planning and budgeting*) sebagai suatu keterkaitan yang tidak dapat dipisahkan dari suatu bagian fungsi manajemen. Ditinjau dari fungsi-fungsi manajemen, pemahaman terhadap penganggaran (*budgeting*) tidak dapat dipisahkan dengan pemahaman terhadap perencanaan (*planning*)” (Suhadak dan Nugroho, 2007:49).

“Untuk mendukung anggaran berbasis kinerja maka perlu dibangun sistem yang dapat menyediakan data dan informasi untuk menyusun anggaran. Anggaran kinerja yang disusun oleh Pemerintah Daerah harus didasarkan pada Standart Pelayanan Minimal (SPM) yang telah ditetapkan oleh pemerintah”. “Selain itu Pemerintah Daerah harus memiliki perencanaan strategis. Perencanaan Strategis disusun secara objektif dan melibatkan semua komponen yang ada di dalam pemerintahan. Dengan adanya sistem tersebut maka Pemerintah Daerah dapat mengukur kinerja” (Suhadak dan Nugroho, 2007:21).

Dalam penelitian terdahulu juga dilakukan tentang perencanaan dan penganggaran, oleh penelitian yang dilakukan oleh Anestasye Agens Woinalang, Julie J. Sondakh, dan Ventje Ilat (2016), tentang “Faktor-Faktor Yang Berpengaruh Terhadap Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah (APBD) Berbasis Kinerja Pada Pemerintah Kota Bitung Provinsi Sulawesi Utara”, “menunjukkan bahwa integrasi penganggaran dengan perencanaan dan tata kelola organisasi serta monitoring dan evaluasi berpengaruh signifikan terhadap penyusunan APBD”. “Sedangkan Perencanaan dan penganggaran yang

komprehensif tidak berpengaruh terhadap penyusunan APBD berbasis kinerja”. Selain itu ada beberapa penelitian tentang perencanaan, dan penganggaran yang antara lain Amir Ahmari dan Syamsul Amar (2014), Inayatut Tsaniyah, Taufeni Taufik , dan Mudrika Alamsyah Hasan (2016), Nova Idea Motondang, Hasan Basri, dan Muhammad Arfan (2015), Jajang Badruzaman dan Irna Chairunnisa (2011), Dewi Kurniasari, Dedeh Kurniasari dan M. Sandy Marta (2017), Mohamad Khusaini (2014), Silvia Ningsih, Afridian Wirahadi, dan Amy Fontanella (2018), Angga Tirta Wijaya G (2018) dan Ribut Rahayu, Mochamad Makmur dan Endah Setyowati (2017).

“Dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 86 Tahun 2017, menyebutkan bahwa permasalahan pembangunan adalah kesenjangan antara kinerja pembangunan yang dicapai saat ini dengan yang direncanakan dan kesenjangan antara apa yang ingin dicapai di masa datang dengan kondisi riil saat perencanaan dibuat”.

Dalam praktiknya, perencanaan dan penganggaran strategis sering ada yang terpisah, yaitu rencana strategis nasional dikembangkan tanpa mengacu pada kendala sumber daya dan anggaran, dengan sedikit referensi ke tujuan kebijakan strategis. Prioritas seringkali tidak jelas, rencana tumpang tindih atau tidak konsisten, dan indikator serta target kinerja tidak diformulasikan dengan baik atau tidak ada (OECD 2018, 16).

Selain itu Dalam praktiknya, negara-negara OECD masih berjuang untuk menghasilkan indikator kualitas yang baik dan menetapkan nilai target secara konsisten di semua sektor dan program. Program dan indikator kinerja, sering dipecah menjadi sub-program dan kegiatan. Negara-negara dengan pengalaman paling banyak dengan penganggaran kinerja telah terus mengurangi jumlah program dan indikator dari waktu ke waktu. Ini merupakan respons terhadap beban administrasi pelaporan dan terbatasnya waktu yang tersedia untuk memantau kinerja. Perancis, misalnya, mengurangi jumlah indikator kinerja dalam anggaran dari 1.173 menjadi 677, memberikan prioritas yang mencerminkan tujuan strategis, mewakili bidang anggaran utama, dan merupakan indikator kinerja yang diakui secara internasional (OECD 2018, 26).

“Tahap penganggaran merupakan tahapan yang sangat penting, karena anggaran yang tidak berorientasi pada kinerja dan anggaran yang tidak efektif dapat menggagalkan perencanaan yang telah disusun” (Mardiasmo, 2002:61).

Namun banyak hal yang dapat menyebabkan tidak terlaksananya konsistensi perencanaan dan penganggaran, yang antara lain:

1. penyusunan RKPD sejak awal sudah tidak konsisten dengan penyusunan rancangan APBD;
2. terbatasnya anggaran yang tersedia sehingga program dan kegiatan yang di RKPD tidak dapat di dukung anggaran;
3. adanya kekuatan tertentu baik di eksekutif maupun legislatif yang mengubah program kegiatan yang direncanakan (Sjafrizal 2016:134).

Selain itu dalam prakteknya sering dijumpai adanya perencanaan jangka panjang yang tidak terkait dengan perencanaan jangka pendek. Anggaran tahunan disusun tanpa berlandaskan pada program-program yang telah ditetapkan. Dengan demikian proses pengukuran kinerja organisasi menjadi tidak terarah karena aktivitas manajemen strategi yang mendahuluinya terpisah-pisah satu sama lainnya. Pedoman pengukuran kinerja yang tidak fokus juga menyebabkan kinerja organisasi yang dihasilkan organisasi bersifat semu (*artificial performance*), yaitu kinerja yang dihasilkan bukan merupakan kinerja sesungguhnya dari organisasi (Mahsun,dkk 2016,156).

Untuk mengatasi permasalahan-permasalahan tersebut diatas, dengan menggunakan teori *New Public Management* (NPM) sebagai pendekatan dalam anggaran berbasis kinerja yang berfokus pada manajemen kinerja sektor publik, dengan menggunakan konsep anggaran berbasis kinerja sebagai tanggungjawab untuk merumuskan program yang konsisten dengan tujuan pembangunan, selain itu juga mengacu pada dasar regulasi yang digunakan “Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004, Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014, Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2008, dan Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2019 serta Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 86 Tahun 2017”, serta merujuk penelitin terdahulu sebagai referensi tentang pentingnya perencanaan dan penganggaran sebagai konsep utama dalam pembangunan daerah. Oleh karena maka diperlukan penelitian tentang pengaruh perencanaan

dan penganggaran terhadap kinerja Perangkat Daerah pada “Badan Perencanaan Pembangunan Daerah” Kabupaten Kutai Timur.

### 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan pada latar belakang tersebut diatas, maka rumusan masalah penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Seauhmana pengaruh perencanaan dan penganggaran “secara simultan terhadap kinerja Perangkat Daerah” pada “Badan Perencanaan Pembangunan Daerah” Kabupaten Kutai Timur ?
2. Seauhmana pengaruh perencanaan dan penganggaran secara parsial terhadap kinerja Perangkat Daerah pada “Badan Perencanaan Pembangunan Daerah” Kabupaten Kutai Timur?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara komprehensif dan terinci tentang:

1. Pengaruh perencanaan dan penganggaran “secara simultan terhadap kinerja Perangkat Daerah” pada “Badan Perencanaan Pembangunan Daerah” Kabupaten Kutai Timur;
2. Pengaruh perencanaan dan penganggaran secara parsial terhadap kinerja Perangkat Daerah pada “Badan Perencanaan Pembangunan Daerah” Kabupaten Kutai Timur.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang ingin dicapai, maka penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis dan empiris adalah sebagai berikut:



1. Secara teoritis, dengan adanya penelitian ini diharapkan memberikan masukan dan referensi untuk perbaikan dan pengembangan pada penelitian yang akan datang.
2. Secara empiris, diharapkan antara perencanaan dan penganggaran dapat menjadi lebih konsisten, sehingga mampu meningkatkan "kualitas perencanaan dan penganggaran untuk mengukur kinerja pemerintah daerah".



## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

Sebagai bahan pertimbangan dalam penelitian ini dicantumkan beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan konsistensi perencanaan dan penganggaran terhadap efisiensi dan efektivitas program pembangunan, yang antara lain: **pertama**, penelitian yang dilakukan oleh Anestasye Agens Woinalang, Julie J. Sondakh, dan Ventje Ilat (2016), tentang “Faktor-Faktor Yang Berpengaruh Terhadap APBD (Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah) Berbasis Kinerja Pada Pemerintah Kota Bitung Provinsi Sulawesi Utara”, menunjukkan bahwa Integrasi Penganggaran dengan perencanaan dan tata kelola organisasi serta monitoring dan evaluasi berpengaruh signifikan terhadap penyusunan APBD. Sedangkan Perencanaan dan penganggaran yang komprehensif tidak berpengaruh terhadap penyusunan APBD berbasis kinerja.

**Kedua**, penelitian yang dilakukan oleh Amir Ahmari dan Syamsul Amar (2014), tentang “Pengaruh Perencanaan, Pelaksanaan Dan Pengendalian Anggaran Terhadap Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kabupaten Kepulauan Mentawai”, menunjukkan bahwa Perencanaan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap pelaksanaan anggaran, perencanaan dan pelaksanaan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengendalian anggaran dan perencanaan, pelaksanaan dan Pengendalian anggaran berpengaruh signifikan terhadap Kinerja SKPD.

**Ketiga**, penelitian yang dilakukan oleh Inayatus Tsaniyah, Taufeni Taufik, dan Mudrika Alamsyah Hasan (2016), tentang “Pengaruh Kapasitas Sumber Daya Manusia (KSDM), Politik Penganggaran (PP), dan Perencanaan Penganggaran (PP) Terhadap Sinkronisasi Dokumen APBD dengan Dokumen KUA PPAS di Lingkungan Pemerintah Kota Dumai”, “menunjukkan bahwa Kapasitas Sumber Daya Manusia (KSDM), Politik Penganggaran (PP), dan Perencanaan Penganggaran (PP) berpengaruh Terhadap Sinkronisasi Dokumen APBD dengan Dokumen KUA PPAS”.

**Keempat**, penelitian yang dilakukan oleh Nova Idea Motondang, Hasan Basri, dan Muhammad Arfan (2015) tentang “Pengaruh Sinkronisasi Perencanaan Dan Penganggaran, Partisipasi Anggaran Dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja SKPD Pada Pemerintah Kabupaten Aceh Utara”, menunjukkan bahwa sinkronisasi Perencanaan Dan Penganggaran, Partisipasi Anggaran Dan Kejelasan Sasaran Anggaran berpengaruh Terhadap Kinerja SKPD.

**Kelima**, penelitian yang dilakukan oleh Jajang Badruzaman dan Irna Chairunnisa (2011) tentang “Pengaruh Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) Terhadap Penerapan *Good Governance*”, yang salah satu di dalam indikatornya mengukur perencanaan dan efisiensi dan efektivitas, menunjukkan bahwa Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) berpengaruh terhadap Penerapan *Good Governance*.

**Keenam**, penelitian yang dilakukan oleh Dewi Kurniasari, Dedeh Kurniasari dan M. Sandy Marta (2017) tentang “Pengaruh Anggaran Berbasis Kinerja Terhadap Efektivitas Pengendalian Anggaran Di Dinas Pendapatan Dan

Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Bandung Barat”, “menunjukkan bahwa Dimensi efektif, efisien, dan ekonomis dalam anggaran berbasis kinerja berpengaruh terhadap Efektivitas Pengendalian Anggaran”.

**Ketujuh**, penelitian yang dilakukan oleh Mohamad Khusaini (2014) tentang “*Local Government Planning and Budgeting Process: a Case of Districts and Cities in Indonesia*”, “menunjukkan bahwa konsistensi perencanaan daerah dengan prioritas nasional masih relative tinggi, namun untuk konsistensi program antara dokumen Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) dan dokumen Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (RAPBD) sangat kecil”. Sebaliknya untuk untuk “dokumen Kebijakan Umum Anggaran (KUA) Prioritas Plafon Anggaran Sementara (PPAS) dengan Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (RAPBD) memiliki konsistensi program dan anggaran yang tinggi”.

**Kedelapan**, penelitian yang dilakukan oleh Silvia Ningsih, Afridian Wirahadi, dan Amy Fontanella (2018) tentang “Analisis Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja dengan Konsep *Money Follow Program* dalam Perencanaan dan Penganggaran Kota Padang”, “menunjukkan bahwa Pemerintah Kota Padang telah menerapkan anggaran berbasis kinerja dengan konsep money follow program dalam kegiatan perencanaan dan penganggaran”. “Hal ini dapat dilihat dari adanya penetapan strategi organisasi (visi, misi, tujuan, dan sasaran), adanya penetapan aktifitas, dan adanya evaluasi terhadap kinerja periode sebelumnya”.

**Kesembilan**, penelitian yang dilakukan oleh Angga Tirta Wijaya G (2018) tentang “Analisis Analisis Pengaruh Konsistensi Perencanaan dan Penganggaran Terhadap Efektivitas dan Efisiensi Program Pembangunan

daerah Studi pada Bappeda Provinsi Sulawesi Barat”, “menunjukkan bahwa konsistensi perencanaan memiliki pengaruh yang positif terhadap efektivitas dan efisiensi program pembangunan daerah, begitu juga dengan konsistensi penganggaran yang memiliki pengaruh positif, namun berbeda halnya dengan sinkronisasi perencanaan dan penganggaran yang tidak berpengaruh terhadap efektivitas dan efisiensi program pembangunan daerah”.

**Kesepuluh**, penelitian yang dilakukan oleh Ribut Rahayu, Mochamad Makmur dan Endah Setyowati (2017) tentang “Kinerja Bappeda Kabupaten Banyuwangi dalam Penyusunan Rencana Kerja Pembangunan Daerah (RKPD) (Studi di Bappeda Kabupaten Banyuwangi)”, “menunjukkan bahwa kinerja Bappeda Kabupaten Banyuwangi dalam menggunakan dana untuk penyusunan RKPD Tahun 2015 telah memenuhi kriteria ekonomis”.

Adapun Secara lebih ringkas hasil penelitian terdahulu yang berhubungan dengan perencanaan dan penganggaran serta efisiensi dan efektivitas dapat dilihat pada tabel 2.1.



Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti/ Sumber	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian	Kontribusi Penelitian
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anestasye Agens Woinalang</li> <li>Julie J. Sondakh</li> <li>Ventje Ilat</li> </ul> <p>Vol 5, No 2 (2016)</p>	<p>Faktor-Faktor Yang Berpengaruh Terhadap “Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah (APBD)” Berbasis Kinerja Pada Pemerintah Kota Bitung Provinsi Sulawesi Utara</p>	<p><b>Variabel Bebas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Integrasi Penganggaran dengan perencanaan dan tata kelola organisasi (X<sub>1</sub>)</li> <li>Perencanaan dan penganggaran yang komprehensif (X<sub>2</sub>)</li> <li>Monitoring dan Evaluasi (X<sub>3</sub>)</li> </ul> <p><b>Variabel Terikat:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Penyusunan APBD berbasis kinerja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Integrasi Penganggaran dengan perencanaan dan tata kelola organisasi berpengaruh signifikan terhadap penyusunan APBD</li> <li>Perencanaan dan penganggaran yang komprehensif tidak berpengaruh terhadap penyusunan APBD berbasis kinerja</li> <li>Monitoring dan Evaluasi berpengaruh signifikan terhadap penyusunan APBD</li> </ul>	<p><b>Persamaan:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Membahas pengaruh perencanaan dan penganggaran</li> </ul> <p><b>Perbedaan:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>tidak membahas konsistensi program pembangunan</li> <li>variabel terikatnya tidak membahas efisiensi dan efektivitas</li> <li>memasukkan variabel monitoring dan evaluasi</li> </ul>

No	Nama Peneliti/ Sumber	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian	Kontribusi Penelitian
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Amir Ahmari</li> <li>Syamsul Amar</li> </ul> <p>Vol 2, No 3 (2014)</p>	<p>“Pengaruh Perencanaan, Pelaksanaan Dan Pengendalian Anggaran Terhadap Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kabupaten Kepulauan Mentawai”</p>	<p><b>Variabel Bebas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Perencanaan anggaran (<math>X_1</math>)</li> <li>Pelaksanaan anggaran (<math>X_2</math>)</li> <li>Pengendalian anggaran (<math>X_3</math>)</li> </ul> <p><b>Variabel Terikat:</b></p> <p>Kinerja SKPD</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perencanaan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap pelaksanaan anggaran</li> <li>Perencanaan dan pelaksanaan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengendalian anggaran</li> <li>Perencanaan, pelaksanaan dan Pengendalian anggaran berpengaruh signifikan terhadap Kinerja SKPD</li> </ul>	<p><b>Persamaan:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Membahas pengaruh perencanaan dan penganggaran</li> </ul> <p><b>Perbedaan:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>tidak membahas konsistensi program pembangunan</li> <li>variabel terikatnya tidak membahas efisiensi dan efektivitas</li> <li>Teknik pengambilan data selain kuisioner juga menggunakan wawancara</li> </ul>

No	Nama Peneliti/ Sumber	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian	Kontribusi Penelitian
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inayatus Tsaniyah</li> <li>Taufeni Taufik (Pembimbing)</li> <li>Mudrika Alamsyah Hasan (Pembimbing)</li> </ul> <p>Vol 3, No 1 (2016)</p>	<p>“Pengaruh Kapasitas Sumber Daya Manusia (KSDM), Politik Penganggaran (PP), dan Perencanaan Penganggaran (PP) Terhadap Sinkronisasi Dokumen APBD dengan Dokumen KUA PPAS di Lingkungan Pemerintah Kota Dumai”</p>	<p><b>Variabel Bebas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kapastas Kapasitas Sumber Daya Manusia (KSDM) (<math>X_1</math>)</li> <li>Politik Penganggaran (PP) (<math>X_2</math>)</li> <li>Perencanaan Penganggaran (PP) (<math>X_3</math>)</li> </ul> <p><b>Variabel Terikat:</b></p> <p>“Sinkronisasi Dokumen APBD dengan Dokumen KUA PPAS”</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>“Kapastas Kapasitas Sumber Daya Manusia (KSDM) berpengaruh terhadap Sinkronisasi Dokumen APBD dengan Dokumen KUA PPAS”</li> <li>“Politik Penganggaran (PP) berpengaruh terhadap Sinkronisasi Dokumen APBD dengan Dokumen KUA PPAS”</li> <li>“Perencanaan Penganggaran (PP) berpengaruh terhadap Sinkronisasi Dokumen APBD dengan Dokumen KUA PPAS”</li> </ul>	<p><b>Persamaan:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Membahas pengaruh perencanaan dan penganggaran</li> </ul> <p><b>Perbedaan:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>tidak membahas konsistensi program pembangunan</li> <li>variabel terikatnya tidak membahas efisiensi dan efektivitas</li> <li>membahas SDM dan politik penganggaran</li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nova Idea Motondang</li> </ul>	<p>“Pengaruh Sinkronisasi</p>	<p><b>Variabel Bebas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sinkronisasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sinkronisasi Perencanaan Dan Penganggaran</li> </ul>	<p><b>Persamaan:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Membahas pengaruh</li> </ul>

No	Nama Peneliti/ Sumber	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian	Kontribusi Penelitian
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hasan Basri</li> <li>• Muhammad Arfan</li> </ul> <p>Vol 4, No 4, November 2015 pp. 36-45</p>	Perencanaan Dan Penganggaran, Partisipasi Anggaran Dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja SKPD Pada Pemerintah Kabupaten Aceh Utara”	<p>Perencanaan Dan Penganggaran (<math>X_1</math>)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Partisipasi Anggaran (<math>X_2</math>)</li> <li>• Kejelasan Sasaran Anggaran (<math>X_3</math>)</li> </ul> <p><b>Variabel Terikat:</b> Kinerja SKPD</p>	<p>berpengaruh terhadap Kinerja SKPD</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Partisipasi Anggaran berpengaruh terhadap Kinerja SKPD</li> <li>• Kejelasan Sasaran Anggaran berpengaruh terhadap Kinerja SKPD</li> </ul>	<p>perencanaan dan penganggaran</p> <p><b>Perbedaan:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• tidak membahas konsistensi program pembangunan</li> <li>• variabel terikatnya tidak membahas efisiensi dan efektivitas</li> <li>• membahas partisipasi anggaran dan kejelasan sasaran</li> </ul>
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jajang Badruzaman</li> <li>• Irna Chairunnisa (2011)</li> </ul>	“Pengaruh Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah	<p><b>Variabel Bebas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementasi System Akuntabilitas</li> </ul>	“Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) berpengaruh terhadap	<p><b>Persamaan:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pada indikator membahas pengaruh</li> </ul>

No	Nama Peneliti/ Sumber	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian	Kontribusi Penelitian
		(SAKIP) Terhadap Penerapan <i>Good Governance</i> "	<p>Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) (X<sub>1</sub>) → menggunakan "indikator perencanaan strategik, rencana kinerja, pengukuran kinerja", evaluasi kinerja dan analisis akuntabilitas kinerja</p> <p><b>Variabel Terikat:</b> Penerapan <i>Good Governance</i> → menggunakan indikator partisipasi, taat huku,</p>	Penerapan <i>Good Governance</i> "	<p>perencanaan strategik</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pada indikator penerapan <i>Good Governance</i> membahas efisiensi dan efektivitas</li> </ul> <p><b>Perbedaan:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• tidak membahas konsistensi program pembangunan perencanaan dan penganggaran</li> <li>• variabelnya lebih membahas SAKIP</li> </ul>



No	Nama Peneliti/ Sumber	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian	Kontribusi Penelitian
			“transparansi, daya tanggap, kesetaraan, efektivitas dan efisiensi, akuntabilitas dan visi strategic”		
6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dewi Kurniasari</li> <li>• Dedeh Kurniasari</li> <li>• M. Sandy Marta</li> </ul> <p>JIAP Vol. 3, No. 2, pp 140-150, (2017)</p>	“Pengaruh Anggaran Berbasis Kinerja Terhadap Efektivitas Pengendalian Anggaran Di Dinas Pendapatan Dan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerh Kabupaten Bandung Barat”	<b>Variabel Bebas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dimensi efektif dalam anggaran berbasis kinerja (<math>X_1</math>)</li> <li>• Dimensi efisien dalam anggaran berbasis kinerja (<math>X_2</math>)</li> <li>• Dimensi ekonomis dalam anggaran berbasis kinerja (<math>X_3</math>)</li> <li>• Dimensi efektif, efisien, dan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dimensi efektif dalam anggaran berbasis kinerja berpengaruh terhadap Efektivitas Pengendalian Anggaran</li> <li>• Dimensi efisien dalam anggaran berbasis kinerja berpengaruh terhadap Efektivitas Pengendalian Anggaran</li> <li>• Dimensi ekonomis dalam anggaran berbasis kinerja</li> </ul>	<b>Persamaan:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Membahas efektivitas anggaran</li> </ul> <b>Perbedaan:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• tidak membahas konsistensi program pembangunan</li> <li>• variabel bebasnya tidak membahas perencanaan dan penganggaran</li> </ul>

No	Nama Peneliti/ Sumber	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian	Kontribusi Penelitian
			<p>ekonomis dalam anggaran berbasis kinerja (X<sub>4</sub>)</p> <p><b>Variabel Terikat:</b> Efektivitas Pengendalian Anggaran</p>	<p>berpengaruh terhadap Efektivitas Pengendalian Anggaran</p> <p>Dimensi efektif, efisien, dan ekonomis dalam anggaran berbasis kinerja berpengaruh terhadap Efektivitas Pengendalian Anggaran</p>	
7	<p>Mohamad Khusaini (2014)</p> <p><i>Int. J. Economic Policy in Emerging Economies, Vol. 7, No. 2, 2014</i></p>	<p><i>“Local Government Planning and Budgeting Process: a Case of Districs and Cities in Indonesia”</i></p>	Kualitatif	<p>Menunjukkan bahwa konsistensi perencanaan daerah dengan prioritas nasional msih relative tinggi, namun untuk konsistensi program antara “dokumen Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) dan dokumen Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (RAPBD)” sangat kecil. Sebaliknya untuk untuk</p>	<p><b>Persamaan:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Membahas tentang konsistensi perencanaan dan penganggaran</li> <li>• Membandingkan antara dokumen perencanaan dan</li> </ul>

No	Nama Peneliti/ Sumber	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian	Kontribusi Penelitian
				dokumen Kebijakan Umum Anggaran (KUA) Prioritas Plafon Anggaran Sementara (PPAS) dengan “Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (RAPBD)” memiliki konsistensi program dan anggaran yang tinggi.	<p>penganggaran</p> <p><b>Perbedaan:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Penelitian dilakukan dengan pendekatan kualitatif dengan deskriptif-komparatif</li> </ul>
8	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Silvia Ningsih,</li> <li>• Afridian Wirahadi,</li> <li>• Amy Fontanella</li> </ul> <p>Jurnal Akuntansi dan Manajemen Vol. 13., No. 1., pp. 1-16 (2018)</p>	<p>“Analisis Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja dengan Konsep <i>Money Follow Program</i> dalam Perencanaan dan Penganggaran Kota Padang”</p>	Kualitatif	<p>“Menunjukkan bahwa Pemerintah Kota Padang telah menerapkan anggaran berbasis kinerja dengan konsep <i>money follow program</i> dalam kegiatan perencanaan dan penganggaran”. Hal ini dapat dilihat dari adanya penetapan strategi organisasi (visi, misi, tujuan, dan sasaran), adanya penetapan aktifitas, dan adanya evaluasi terhadap kinerja</p>	<p><b>Persamaan:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Membahas tentang anggaran berbasis kinerja</li> </ul> <p><b>Perbedaan:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Penelitian dilakukan dengan pendekatan kualitatif dengan deskriptif.</li> </ul>

No	Nama Peneliti/ Sumber	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian	Kontribusi Penelitian
				periode sebelumnya.	
9	Angga Tirta Wijaya G.  (2018)	“Analisis Analisis Pengaruh Konsistensi Perencanaan dan Penganggaran Terhadap Efektivitas dan Efisiensi Program Pembangunan daerah Studi pada Bappeda Provinsi Sulawesi Barat”	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menggunakan matrik konsolidasi perencanaan dan penganggaran</li> <li>Metode evaluasi kinerja pelaksanaan belanja</li> </ul> <p><b>Variabel Bebas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Konsistensi perencanaan (KPC);</li> <li>Konsistensi Penganggaran (KPG);</li> <li>Sinkronisasi</li> </ul>	“Menunjukkan bahwa konsistensi perencanaan memiliki pengaruh yang positif terhadap efektivitas dan efisiensi program pembangunan daerah, begitu juga dengan konsistensi penganggaran yang memiliki pengaruh positif, namun berbeda halnya dengan sinkronisasi perencanaan dan penganggaran yang tidak berpengaruh terhadap efektivitas dan efisiensi program” pembangunan daerah.	<p><b>Persamaan:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Membahas tentang konsistensi perencanaan dan penganggaran</li> </ul> <p><b>Perbedaan:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tidak membahas kinerja perangkat daerah</li> <li>Variabel bebasnya membahas sinkronisasi</li> <li>Dilakukan perhitungan menggunakan matrik konsolidasi dan</li> </ul>

No	Nama Peneliti/ Sumber	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian	Kontribusi Penelitian
			Perencanaan dan Penganggaran (S). <b>Variabel Terikat:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Efektivitas dan efisiensi program pembangunan daerah</li> </ul>		metode evaluasi kinerja pelaksanaan belanja
10	Ribut Rahayu, Mochamad Makmur dan Endah Setyowati (2017)	"Kinerja Bappeda Kabupaten Banyuwangi dalam Penyusunan Rencana Kerja Pembangunan Daerah (RKPD) (Studi di Bappeda Kabupaten Banyuwangi)"	Kualitatif	Menunjukkan bahwa kinerja Bappeda Kabupaten Banyuwangi dalam menggunakan dana untuk penyusunan RKPD Tahun 2015 telah memenuhi kriteria ekonomis.	<b>Persamaan:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Membahas tentang Kinerja Bappeda</li> </ul> <b>Perbedaan:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Penelitian menggunakan konsep <i>Value for money</i></li> <li>Pengukuran ekonomi</li> </ul>

No	Nama Peneliti/ Sumber	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian	Kontribusi Penelitian
					membahas biaya yang digunakan untuk mengadakan input

Sumber : diolah penulis, 2019





## 2.2 Perencanaan Pembangunan Daerah

Teori pembangunan adalah teori yang berhubungan dengan masalah-masalah pembangunan, yang berhubungan dengan pertumbuhan dan perubahan yang terencana yang terjadi di suatu masyarakat atau suatu daerah atau suatu negara guna meningkatkan kesejahteraan manusia (Hardjanto,2011:1).

Teori pembangunan diharapkan dapat memecahkan masalah-masalah pembangunan, masalah yang ada kaitannya dengan kegiatan dan upaya manusia atau upaya masyarakat dalam memenuhi kebutuhan hidupnya (Hardjanto., 2011:1).

Paradigma pembangunan Indonesia mengalami perkembangan sebagai berikut: *pertama* paradig pertumbuhan (*growth paradigm*); *kedua* pergeseran dari paradig pertumbuhan menjadi paradig kesejahteraan (*welfare paradigm*) atau dalam literature lain disebut dengan paradig *basic need*; dan *ketiga* paradigma pembangunan yang berpusat pada manusia (Bastian., 2009: 14).

“Konsep pembangunan (*development concept*) dianggap sebagai perubahan sikap hidup yang semakin rasional dan penerapan teknologi yang semakin meningkat. Pendekatan baru ini menganggap bahwa pembangunan merupakan upaya manusia untuk meningkatkan kemampuan masa depannya” (Suryono, 2010:63).

Menurut Siagian (1994) dalam Hardjanto.,(2011:5) pembangunan merupakan “suatu usaha atau rangkaian usaha pertumbuhan dan perubahan yang berencana dan dilakukan secara sadar oleh suatu bangsa, negara dan pemerintah, menuju modernitas dalam rangka pembinaan bangsa (*nation building*)”. Sedangkan menurut Sun’an dan Senuk (2015:18) “pembangunan

adalah kegiatan yang harus dimenejemeni, sehingga harus memiliki prioritas agar dapat mencapai hasil yang efektif". "Pembangunan merupakan suatu proses multidimensional, yang melibatkan segenap pengorganisasian dan peninjauan kembali atas sistem ekonomi dan sosial secara keseluruhan".

"Perencanaan dan penganggaran di daerah merupakan proses yang paling krusial dalam penyelenggaraan pemerintahan karena berkaitan dengan tujuan dari pemerintah itu sendiri". "Perencanaan dan penganggaran merupakan proses yang terintegrasikan sehingga *output* dari perencanaan adalah penganggaran" (Suhadak dan Nugroho, 2007:7).

Menurut Bryant and White (1982) "*Managing Development in the Third World*" dalam Suryono, (2010: 64), menyebutkan ada 5 (lima) implikasi utama dalam definisi pembangunan, yaitu:

1. "pembangunan berarti membangkitkan kemampuan optimal manusia, baik individu maupun kelompok (*capacity*)"
2. "pembangunan berarti mendorong tumbuhnya kebersamaan dan pemerataan system nilai dan kesejahteraan (*equity*)"
3. "pembangunan berarti menaruh kepercayaan kepada masyarakat untuk membangun dirinya sendiri sesuai dengan kemampuan yang ada padanya. Kepercayaan ini dinyatakan dalam bentuk kesepakatan yang sama, kebebasan memilih, dan kekuasaan untuk memutuskan (*empowerment*)"
4. "pembangunan berarti membangkitkan kemampuan untuk membangun secara mandiri (*sustainability*)";
5. "pembangunan berarti mengurangi ketergantungan negara yang satu terhadap negara yang lain dengan menciptakan hubungan saling menguntungkan (simbiosis mutualis) dan saling menghormati (*interdependensi*)".

"Pembangunan ekonomi daerah adalah suatu proses dimana pemerintah dan masyarakatnya mengelola sumber daya-sumber daya yang ada dan membentuk pola kemitraan antara pemerintah daerah dengan sector swasta untuk menciptakan lapangan kerja baru dan merangsang perkembangan kegiatan ekonomi dalam wilayah tersebut" (Sun'an dan Senuk 2015:19).

"Pembangunan Daerah merupakan semua kegiatan pembangunan baik yang termasuk maupun tidak termasuk urusan rumah tangga daerah, yang

meliputi berbagai sumber pembiayaan, baik yang berasal dari Pemerintah (APBD dan APBN) dan bersumber dari masyarakat daerah” (Sun’an dan Senuk 2015:20).

“Pembangunan daerah menyangkut kegiatan yang mengerahkan seluruh sumber daya (manusia, dana, bahan-bahan, peralatan, dan metoda)”. “Keberadaan seluruh sumber daya untuk melakukan kegiatan terbatas secara ruang, waktu dan kelembagaan. Oleh karena itu, perlu adanya pengelolaan kegiatan (manajemen operasi) yang mencakup 4 (empat) langkah besar”, yaitu (Sun’an Dan Senuk 2015:6):

1. “Perencanaan (*planning*) merencanakan dan menetapkan kegiatan pembangunan daerah berdasarkan sasaran-sasaran jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang melalui pertimbangan prioritas dan ketersediaan sumber daya”;
2. “Pengorganisasian (*organizing*) mengorganisasikan dan mengalokasikan sumber daya dan waktu berdasarkan kegiatan-kegiatan pembangunan, termasuk system dan prosedur kerjanya”
3. “Pelaksanaan (*actuating*) melaksanakan kegiatan pembangunan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, berdasarkan rencana tindak yang disusun di dalam kerangka organisasi dan alokasi sumber daya”
4. “Pengendalian (*controlling*) mengendalikan kegiatan-kegiatan pelaksanaan pembangunan agar mencapai sasaran-sasaran rencananya, didalam batas-batas organisasi dan alokasi sumber daya, sesuai dengan jadwal rencana tindak”.

Dengan dimulainya otonomi daerah pada tanggal 1 Januari 2001, pemerintahan dan pembangunan daerah diseluruh nusantara telah memasuki era baru, yaitu era otonomi daerah dan desentralisasi fiskal. System pemerintahan dan pembangunan daerah lama sangat sentralistis dan didominasi oleh pemerintah pusat (Sjafrizal 2016:14).

“Untuk mendukung pelaksanaan otonomi daerah pemerintah Indonesia mengeluarkan Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999, yang diubah dengan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004, yang kemudian diubah lagi menjadi Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, dan Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara serta

Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah”.

Ada 3 (misi) yang terkandung dalam pelaksanaan otonomi daerah, yaitu (Sun'an dan Senuk 2015:3):

- 1 Untuk menciptakan efisiensi dan efektivitas dalam mengelola sumber daya;
- 2 Untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan kualitas pelayanan umum;
- 3 Untuk memberdayakan masyarakat ikut berpartisipasi dalam proses pembangunan.

#### 2.2.1 Dokumen Perencanaan Daerah

Perencanaan menurut “Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional (SPPN) adalah suatu proses untuk menentukan tindakan masa depan yang tepat, melalui urutan pilihan, dengan mempertimbangkan sumber daya yang tersedia”.

Perencanaan merupakan bagian terpenting dalam kegiatan pembangunan oleh pemerintah. Dari perencanaan itu, proses atau kegiatan pembangunan berjalan sesuai arah yang telah ditentukan. Oleh karena itu, tahap perencanaan menjadi pusat perhatian bagi semua pemerintah daerah dalam kegiatan pembangunan (Bastian, 2009:17). Pembangunan yang dilaksanakan sesuai dengan efektivitas kebijakan yang diterapkan tentunya juga melihat pada perencanaan yang telah dipersiapkan. Hal ini dikarenakan pembangunan tidak mungkin bisa mencapai hasil yang optimal tanpa adanya suatu perencanaan yang mantap. Namun pembangunan bisa efektif apabila didukung oleh perencanaan yang mantap (Sun'an dan Senuk 2015:3).

“Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional menurut Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 adalah suatu kesatuan tata cara perencanaan pembangunan untuk menghasilkan rencana-rencana pembangunan jangka panjang, jangka menengah dan tahunan, yang dilaksanakan oleh unsur penyelenggara negara dan masyarakat di tingkat pusat dan daerah”.

Komponen utama dari perencanaan pembangunan pada dasarnya adalah (Sjafrizal 2016:25) :

1. merupakan usaha pemerintah secara terencana dan sistematis untuk mengendalikan dan mengatur proses pembangunan;
2. mencakup periode jangka panjang, menengah dan tahunan;
3. menyangkut dengan variabel-variabel yang mempengaruhi pertumbuhan ekonomi dan pembangunan secara keseluruhan baik langsung maupun tidak langsung;
4. mempunyai suatu sasaran pembangunan yang jelas sesuai dengan keinginan masyarakat.

Sesuai “Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004”, “dalam rangka mendorong proses pembangunan secara terpadu dan efisien, pada dasarnya perencanaan pembangunan nasional mempunyai 5 (lima) tujuan dan sasaran pokok”:

1. “Mendukung koordinasi antar pelaku pembangunan”.
2. “Menjamin terciptanya integrasi, sinkronisasi, dan sinergi baik antardaerah, antarruang, antarwaktu, antarfungsi pemerintah maupun antara pusat dan daerah”.
3. “Menjamin keterkaitan dan konsistensi antara perencanaan, penganggaran, pelaksanaan dan pengawasan”.
4. “Mengoptimalkan partisipasi masyarakat”.
5. “Menjamin tercapainya penggunaan sumber daya secara efisien, efektif, berkeadilan, dan berkelanjutan”.

“Ruang lingkup perencanaan pembangunan nasional yang disusun oleh Kementerian/ Lembaga dan daerah secara terpadu sesuai dengan kewenangannya”. Perencanaan yang akan dihasilkan adalah: (1) “Rencana Pembangunan Jangka Panjang”; (2) “Rencana Pembangunan Jangka Menengah”; dan (3) “Rencana Pembangunan Tahunan” (Bastian., 2009: 17).

“Dokumen rencana pembangunan jangka panjang merupakan dokumen untuk periode 20 (dua puluh) tahun” yaitu: “RPJPN (Rencana Pembangunan

Jangka Panjang Nasional) merupakan rencana yang disusun oleh pusat” sedangkan yang disusun oleh daerah adalah “RPJPD (Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah)”. Sedangkan untuk “dokumen rencana pembangunan jangka menengah merupakan dokumen untuk periode 5 (lima) tahun”, yaitu: “RPJMN (Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional) dan Renstra KL (Rencana Strategis Kementerian/ Lembaga)” yang disusun oleh pusat serta “RPJMD (Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah) dan Renstra SKPD (Rencana Strategis)” yang disusun oleh daerah. Selain itu untuk “dokumen rencana pembangunan tahunan” merupakan dokumen untuk periode 1 (satu) tahun yaitu: “RKP (Rencana Kerja Pemerintah) dan Renja KL (Rencana Kerja Kementerian/ Lembaga)” yang disusun oleh pusat serta “RKPD (Rencana Kerja Pemerintah Daerah) dan Rencana Kerja Instutusi (Renja SKPD)” yang disusun oleh daerah.

#### **2.2.1.1 Rencana Pembangunan Jangka Panjang**

“Dokumen rencana pembangunan jangka panjang merupakan dokumen 20 (dua puluh) tahunan yaitu: RPJPN (Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional) merupakan rencana yang disusun oleh pusat sedangkan yang disusun oleh daerah adalah RPJPD (Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah)”.

RPJPN maupun RPJPD merupakan penjabaran dari tujuan dibentuknya negara Indonesia atau suatu daerah tertentu. RPJP pada dasarnya berisikan hal-hal yang bersifat umum dan menyeluruh seperti visi dan misi serta arah pembangunan jangka panjang. RPJP dijadikan dasar dalam penyusunan RPJM dan dokumen perencanaan lainnya yang terkait (Sjafrizal 2016:92).



### 2.2.1.2 Rencana Pembangunan Jangka Menengah

Dokumen rencana pembangunan jangka menengah merupakan dokumen untuk periode 5 (lima) tahun, yaitu: “RPJMN (Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional) dan Renstra KL (Rencana Strategis Kementerian/ Lembaga) yang disusun oleh pusat” serta “RPJMD (Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah) dan Renstra SKPD (Rencana Strategis) yang disusun oleh daerah”.

RPJPD sebagai pedoman dalam penyusunan RPJMD dengan memperhatikan RPJMN (Bastian., 2009: 37). “RPJM merupakan penjabaran yang lebih konkret dari visi dan misi presiden (pada tingkat nasional) atau visi dan misi kepala daerah (untuk tingkat provinsi, dan Kabupaten/ Kota). Visi dan misi dijabarkan menjadi kebijakan, program pembangunan, kerangka ekonomi makro, kondisi keuangan dan perkiraan kebutuhan untuk mencapai sasaran dan target yang ditetapkan” (Sjafrizal 2016:92).

Di tingkat nasional, menyusun “Rencana Strategis Kementerian/ Lembaga (Renstra KL) sedangkan di tingkat daerah menyusun Rencana Strategis Satuan Kerja Perangkat Daerah (Renstra SKPD)”. “Renstra memuat visi, misi, tujuan, strategi, kebijakan, program, dan kegiatan pembangunan yang disusun sesuai tugas dan fungsi Kementerian/ Lembaga atau SKPD” (Bastian., 2009: 37).

RPJM dan Renstra pada dasarnya adalah sama-sama rencana lima tahunan. Pembedanya bahwa RPJM mencakup semua bidang dan sektor administrative tertentu, sedangkan Renstra hanya mencakup bidang tertentu saja. RPJM disusun oleh Bappenas atau Bappeda, sedangkan Renstra disusun oleh Kementerian/ Lembaga atau SKPD (Sjafrizal 2016:93). Renstra KL

berpedoman pada RPJMN, sedangkan Renstra SKPD berpedoman pada RPJMD (Bastian., 2009: 37).

### 2.2.1.3 Rencana Pembangunan Tahunan

Dokumen rencana pembangunan tahunan merupakan dokumen untuk periode 1 (satu) tahun yaitu: RKP dan Renja Kementerian/ Lembaga yang disusun oleh pusat serta RKPD dan Rencana Kerja Instutusi (Renja SKPD) yang disusun oleh daerah.

RKP dan RKPD merupaka rencana tahuna (*annual planning*) yang bersifat lebih operasional dibandingkan dengan RPJM. RKP dan RKPD merupakan penjabaran dari RPJM yang berisikan kebijakan, program dan kegiatan selama 1 (satu) tahun sesuai dengan sumber daya yang tersedia pada tahun bersangkutan, khususnya pendanaan (Sjafrizal 2016:93).

“Renja disusun dengan berpedoman pada Renstra dan mengacu pada RKP (untuk kementerian/ lembaga) dan RKPD (untuk provinsi dan kabupaten/ kota)”, serta “memuat kebijakan, program, dan kegiatan pembangunan baik yang dilaksanakan langsung oleh pemerintah, maupun yang ditempuh dengan mendorong partisipasi masyarakat” (Bastian., 2009: 37).

Renja lebih bersifat operasional yang isinya mirip dengan RKP atau RKPD, yang menjadikan pembeda adalah RKP/ RKPD merupakan penjabaran dari RPJM yang disusun oleh Bappenas/ Bappeda, sedangkan Renja merupakan penjabaran dari Renstra yang dibuat oleh masing-masing SKPD (Sjafrizal 2016:93).

RKPD dijadikan pedoman utama untuk penyusunan anggaran, yaitu “KUA (Kebijakan Umum APBD)” dan “PPAS (Prioritas dan Plafon Anggaran

Sementara)” yang selanjutnya sebagai “RAPBD (Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah)”.

Dokumen perencanaan berdasarkan periode waktu dapat dilihat pada gambar 2.1.



Sumber : diolah penulis, 2019

Gambar 2.1 Dokumen Perencanaan Pembangunan berdasarkan periode waktu

### 2.2.2 Dokumen Penganggaran Daerah

Penganggaran menurut Elmi (2002) dalam Khusaini, (2006:180) adalah “suatu proses menyusun rencana keuangan, pendapatan dan pembiayaan, yang kemudian dialokasikan dana tersebut sesuai dengan fungsi dan sasaran yang hendak dicapai”. “Anggaran daerah adalah rencana kerja pemerintah daerah dalam bentuk uang dalam 1 (satu) periode tertentu”.

“Penganggaran proses mempersiapkan suatu anggaran yang berisi pernyataan dalam bentuk satuan uang yang merupakan refleksi dari aktivitas dan target kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu”. “Tahap ini sangat penting karena anggaran yang tidak efektif dan tidak berorientasi pada kinerja, dapat menggagalkan perencanaan yang telah ditetapkan” (Mardiasmo<sup>b</sup>, 2002:181).

Pentingnya anggaran sektor publik dikarenakan beberapa alasan, yang antara lain (Mardiasmo<sup>a</sup>, 2002:63). :

1. Anggaran digunakan untuk mengarahkan pembangunan, menjamin kesinambungan, serta meningkatkan kualitas hidup masyarakat, sehingga anggaran sebagai alat pemerintah;
2. anggaran diperlukan untuk mengelola sumber daya yang terbatas, sedangkan kebutuhan dan keinginan masyarakat sangat banyak (tak terbatas);
3. anggaran sebagai instrument pelaksanaan akuntabilitas publik (pertanggungjawaban) pemerintah terhadap rakyat.

Disamping itu anggaran daerah mempunyai arti penting dalam system keuangan daerah. "Peran anggaran daerah berdasarkan fungsi utamanya" adalah sebagai berikut (Mardiasmo<sup>b</sup>, 2002:183):

1. anggaran berfungsi sebagai alat perencanaan;
2. anggaran berfungsi sebagai alat pengendalian;
3. anggaran berfungsi sebagai alat kebijakan fiskal;
4. anggaran berfungsi sebagai alat politik;
5. anggaran sebagai alat koordinasi antar unit kerja dalam organisasi;
6. anggaran sebagai alat evaluasi kinerja;
7. anggaran sebagai alat untuk memotivasi manajemen pemerintah daerah agar bekerja secara ekonomis, efektif dan efisien, dalam mencapai target kinerja;
8. "anggaran sebagai alat untuk menciptakan ruang public, dalam arti bahwa proses penyusunan anggaran harus melibatkan masyarakat".

"Faktor dominan yang terdapat dalam proses penganggaran adalah: (1) tujuan dan target yang hendak dicapai"; (2) "ketersediaan sumber daya"; (3) "waktu yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan dan target"; (4) "faktor-faktor lain yang mempengaruhi anggaran, seperti munculnya peraturan baru, fluktuasi pasar, perubahan sosial politik dan bencana alam" (Mardiasmo<sup>a</sup>, 2002:69).

Prinsip pokok siklus anggaran meliputi 4 tahap, yaitu (Bastian.,2009:100):

1. tahap persiapan anggaran (*preparation*);
2. tahap ratifikasi (*approval/ ratification*);
3. tahap implementasi (*implementation*); dan
4. "tahap pelaporan dan evaluasi (*reporting and evaluation*)".

#### 2.2.2.1 Kebijakan Umum APBD (KUA)

“Kepala daerah berdasarkan RKPD dan pedoman penyusunan APBD yang ditetapkan Menteri Dalam Negeri setiap tahun dalam menyusun rancangan Kebijakan Umum APBD (KUA)”. “Dokumen KUA memuat kebijakan bidang pendapatan, belanja, dan pendanaannya serta asumsi-asumsi yang mendasarinya untuk periode 1 (satu) tahun” (Bastian.,2009:255).

“Penyusunan KUA termasuk kategori formulasi kebijakan anggaran yang menjadi acuan dalam perencanaan operasional anggaran”. “Formulasi kebijakan anggaran berkaitan dengan analisis fiskal, sementara perencanaan operasional anggaran lebih ditekankan pada alokasi sumber daya yang tersedia oleh pemerintah daerah” (Bastian.,2009:256).

#### 2.2.2.2 Prioritas dan Plafon Anggaran Sementara (PPAS)

“Setelah kebijakan umum APBD telah disepakati, pemerintah daerah dan DPRD membahas rancangan PPAS (Prioritas dan Plafon Anggaran Sementara) yang disampaikan oleh kepala daerah”. Pembahas PPAS ini dilakukan paling lambat minggu kedua Juli tahun anggaran sebelumnya. “PPAS sebagai acuan dalam penyusunan RKA (Rencana Kerja Anggaran) SKPD yang berisi program prioritas dan batas maksimal SKPD”. “Penyusunan rancangan PPAS berpedoman pada ketentuan peraturan menteri tentang penyusunan APBD,yang memuat target pencapaian kinerja yang terukur dari setiap urusan pemerintahan daerah, yang disertai dengan proyeksi pendapatan daerah, alokasi belanja, sumber dan penggunaan pendanaan yang disertai dengan asumsi yang mendasarinya” (Bastian.,2009:268).

#### 2.2.2.3 Rencana Kerja Anggaran (RKA) SKPD

“Berdasarkan nota kesepakatan, Tim Anggaran Pemerintah Daerah (TAPD) menyiapkan pedoman penyusunan RKA dalam bentuk rancangan keputusan kepala daerah sebagai acuan dalam menyusun RKA SKPD. Penyusunan RKA berdasarkan kinerja didukung indikator kinerja, target kinerja,

analisis standar pelayanan, standar biaya dan standar satuan harga” (Bastian.,2009:283).

#### 2.2.2.4 Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD)

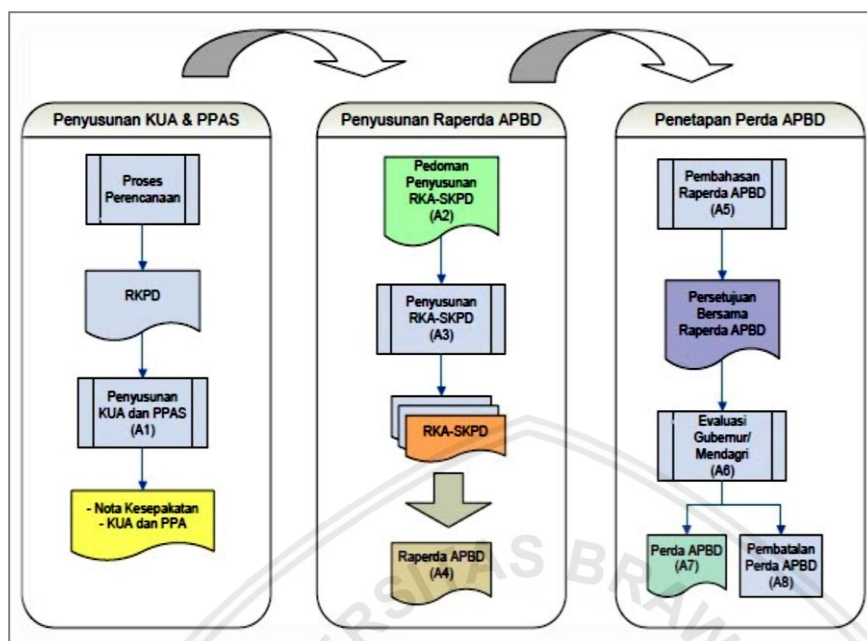
Definisi APBD menurut J. Wajong dalam (Ngindana dkk, 2012:37) adalah “suatu rencana pekerjaan keuangan yang dibuat untuk jangka waktu tertentu pada waktu badan legislative memberikan kredit kepada badan badan eksekutif untuk melakukan pembiayaan guna memenuhi kebutuhan rumah tangga sesuai dengan rancangan yang menjadi dasar penetapan anggaran”.

Proses penyusunan APBD “menurut pasal 17-20 Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003, dimulai dengan pemerintah daerah menyampaikan KUA dengan RKPD sebagai landasan penyusunan RAPBD kepada DPRD paling lambat pertengahan Juni tahun berjalan. Selanjutnya DPRD membahas KUA dan disepakati antara DPRD dengan pemerintah daerah. Hasil kesepakatan tersebut pemerintah daerah dan DPRD membahas PPAS yang dijadikan acuan SKPD dalam RKA”.

RKA SKPD selanjutnya disampaikan kepada DPRD, untuk dibahas dalam pembicaraan RAPBD. “Dalam pembahasan rancangan Peraturan Daerah (Perda) tentang APBD, DPRD dapat mengajukan usulan yang dapat mengakibatkan perubahan jumlah penerimaan dan pengeluaran”. “Rancangan Perda tentang APBD dilakukan oleh DPRD paling lambat satu bulan sebelum tahun anggaran dilaksanakan” (Bastian.,2009:200).

Bagan alur proses penyusunan APBD menurut “Peraturan Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006” dapat dilihat pada gambar 2.2.





Sumber: Bastian.,(2009:203)

Gambar 2.2 Bagan Alur Proses Penyusunan APBD

### 2.2.3 Keterkaitan dan Konsistensi antara Perencanaan dan Penganggaran

Untuk dapat mewujudkan tujuan pembangunan “sesuai dengan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004, maka perlu dijamin antara keterkaitan dan konsistensi antara perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, dan pengawasan”.

Keterkaitan antara perencanaan dan penganggaran perlu terus diupayakan, karena pelaksanaan pembangunan yang telah direncanakan hanya dapat dilakukan dengan baik, bila anggaran tersedia untuk program dan kegiatan (Sjafrizal 2016:29).

Menurut Naomi Caiden dan Aaron Wildavsky (1974:275) konsisten (*consistent*) merupakan salah satu ciri dari perencanaan yang baik. Sebagai tindakan yang rasional, perencanaan yang baik mempunyai ciri-ciri yaitu sistematis, efisien, terkoordinasi, konsisten, dan rasional.

Konsistensi antara perencanaan dan penganggaran menjadikan konsep utama dalam perencanaan pembangunan di Indonesia. “Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional dan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah yang menjadi landasan (dasar) hukum dari konsistensi perencanaan dan penganggaran, yaitu konsistensi program antara dokumen perencanaan dan penganggaran”, yang sebelumnya terdapat pada “Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 54 Tahun 2010 yang kemudian diubah menjadi Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 86 Tahun 2017”.

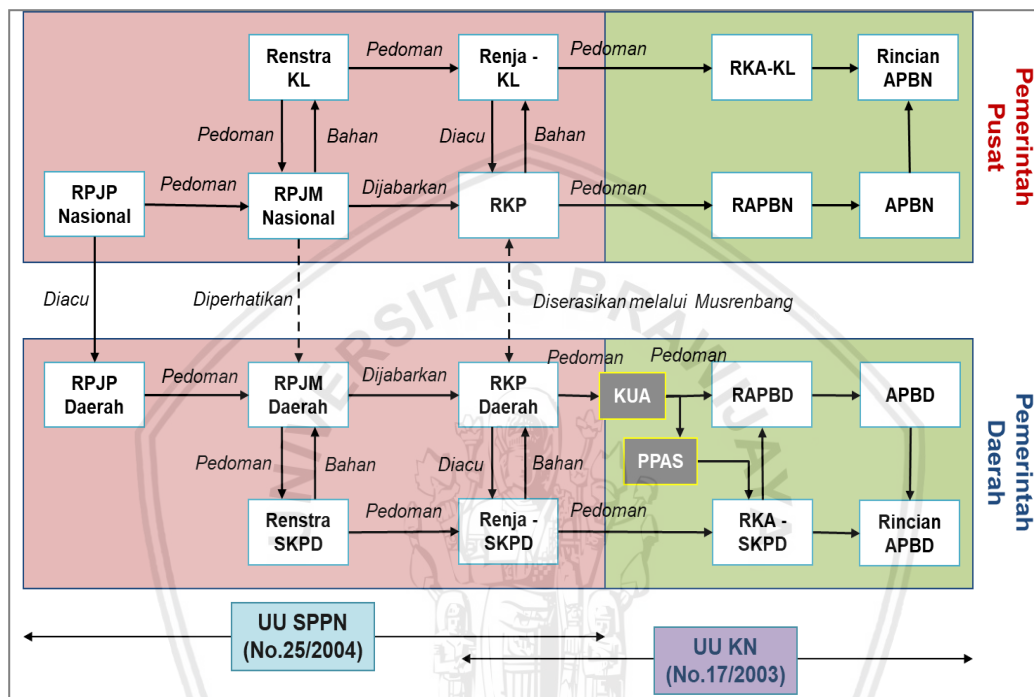
“Dalam Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara dan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional, terdapat harmonisasi antara fungsi perencanaan dan penganggaran”. “Kedua undang-undang tersebut mengamanatkan kesinambungan antara perencanaan dan penganggaran sehingga sasaran pembangunan yang telah ditetapkan dalam dokumen perencanaan dapat tercapai karena didukung oleh penganggaran”.

Pengaturan pembagian tanggungjawab antara eksekutif dan legislatif tergantung pada sistem politik negara. Secara umum eksekutif dan legislatif bersama-sama bertanggungjawab terhadap arah tujuan kebijakan ekonomi dan fiskal. Pemerintah bertanggungjawab untuk merumuskan program yang konsisten dengan tujuan sedangkan legislatif bertanggungjawab untuk menyetujui program belanja dan mengawasi pelaksanaannya (teo,2007:84).

Institusi bertanggungjawab terhadap manajemen keuangan secara keseluruhan dengan mengkoordinasikan pengaturan plafon sektoral untuk

memastikan bahwa pengeluaran konsisten dengan kerangka ekonomi (Shah, 2007:262).

Keterkaitan antara perencanaan dan penganggaran dapat dilihat pada gambar 2.3.



Sumber : Bastian.,(2009:101)

Gambar 2.3 Keterkaitan Antara Perencanaan dan Penganggaran

### 2.3 New Public Management (NPM)

“Salah satu gerakan reformasi sektor publik adalah munculnya konsep *New Public Management* (NPM)”. “*New Public Management* (NPM) pada awalnya diperkenalkan oleh Christopher Hood tahun 1991”. “Ditinjau dari perspektif historis, pendekatan manajemen modern di sektor publik pada awalnya muncul di eropa tahun 1980-an dan 1990-an sebagai reaksi terhadap tidak memadainya model administrasi publik tradisional”. “Penekanannya pada waktu itu adalah pelaksanaan desentralisasi, devolusi dan modernisasi pemberian pelayanan publik” (Mahmudi, 2015: 36).

“Paradigma NPM yang merupakan respon atas paradigma sebelumnya, Old Public Administration (OPA). Paradigma OPA yang menganut model Weber dianggap sudah tidak sesuai dengan lingkungan dan tuntutan pada saat itu”. Menurut Islamy, “paradigma model birokrasi ala Weber

cenderung mengakibatkan dampak negatif terhadap pelayanan publik karena birokrasi yang dijalankan terlalu hierarkis, berbiaya tinggi, prosedur kaku, rendahnya inisiatif dan tanggung jawab aparat, serta semakin kuatnya budaya mediokrasi dan inefisiensi” (Mindarti, 2016:138).

Menurut Osborne dan Gaebler (1992) dalam Mardiasmo<sup>a</sup> (2002:79) “model pemerintahan yang diajukan merupakan model di era NPM yang disebut dengan konsep *reinventing government*” yaitu:

1. “Pemerintahan Katalis: lebih berfokus pada pemberian arahan bukan memproduksi sendiri aneka pelayanan publik (more steering than rowing)”;
2. “Pemerintahan milik masyarakat: lebih banyak memberi wewenang kepada masyarakat dari pada melayaninya”;
3. “Pemerintah yang kompetitif: menyuntikkan semangat kompetisi dalam pemberian pelayanan publik”;
4. “Pemerintah yang digerakkan oleh Misi: mengubah organisasi yang digerakkan oleh peraturan menjadi organisasi yang lebih banyak digerakkan oleh tujuan yang menjadi misinya”;
5. “Pemerintah yang berorientasi hasil: membiayai hasil bukan masukan”;
6. “Pemerintahan yang berorientasi pada pelanggan; Memenuhi kebutuhan pelanggan (masyarakat dan swasta), bukan birokrasi”.
7. “Pemerintah wirausaha: mampu memberikan pendapatan dan tidak sekedar membelanjakan”.
8. “Pemerintah yang antisipatif: berupaya lebih banyak untuk mencegah dari pada mengobati”;
9. “Pemerintahan yang desentralistis: dari hierarki menuju partisipasi dan tim kerja”;
10. “Pemerintah berorientasi (mekanisme) pasar: mengadakan perubahan dengan mekanisme pasar (insentif), bukan dengan mekanisme administratif (sistem prosedur dan pemaksanaan)”.

Menurut Hood (1991) dalam Mindarti (2016:140), konsep “*New Public Management* (NPM) memiliki karakteristik (ciri utama) yang lebih mendasarkan pada prinsip”:

1. “Pemanfaatan manajemen profesional dalam sektor publik”;
2. “Penggunaan indikator kinerja”.
3. “Penekanan yang lebih besar pada kontrol output”.
4. “Pergeseran ke kompetisi yang lebih tinggi dalam pelayanan publik”.
5. “Penekanan gaya sektor swasta pada penerapan manajemen”.
6. “Pergeseran perhatian ke unit-unit organisasi yang lebih kecil dalam pelayanan publik”.
7. “Penekanan pada disiplin dan penghematan yang lebih tinggi dalam penggunaan sumber daya”.

Pada saat ini dengan adanya tuntutan dari masyarakat dan juga dinamika dalam manajemen sektor publik, perencanaan anggaran telah mengalami perubahan dan perkembangan. Perubahan dan perkembangan dalam sistem penganggaran dengan munculnya konsep NPM *New Public Management* yang berpengaruh langsung terhadap konsep anggaran publik pada umumnya.

“Reformasi sektor publik yang ditandai dengan munculnya era *New Public Management* (NPM) telah mendorong usaha untuk mengembangkan pendekatan yang lebih sistematis dalam perencanaan anggaran sektor publik” (Mardiasmo<sup>a</sup>,2002:83).

“Perubahan penganggaran ke *performance budget* dari *traditional budget* merupakan salah satu aspek reformasi anggaran (*budgeting reform*). *Performance budget* merupakan teknik penganggaran yang berfokus pada manajemen dengan mengikuti pendekatan *New Public Management* (NPM), yang berorientasi pada kinerja sektor publik” (Hanafi, dan Mugroho, 2009:49).

NPM (*New Public Management*) membawa perubahan pada manajemen sektor publik dari sistem yang terkesan birokratis, hirarkis menjadi manajemen sektor publik yang lebih fleksibel dan mengakomodai pasar. “Perbandingan antara *traditional budget* (anggaran tradisional) dengan anggaran berbasis pendekatan NPM” dapat dilihat pada Tabel 2.2.

Tabel 2.2 “Perbandingan Anggaran Tradisional dengan Anggaran Berbasis Pendekatan NPM”

No	Anggaran Tradisional	<i>New Public Management</i> (NPM)
1	Sentralistis	Desentralisasi dan <i>devolved management</i>
2	“Berorientasi pada <i>input</i> ”	“Berorientasi pada <i>input, output dan outcome (value for money)</i> ”
3	“Tidak berhubungan dengan perencanaan jangka panjang”	“Berhubungan dan komprehensif dengan perencanaan jangka panjang”

No	Anggaran Tradisional	New Public Management (NPM)
4	"Line-item dan incrementalism"	"Berhubungan dengan sasaran kinerja"
5	"Adanya rigid department , batasan yang kaku antar departemen"	"cross department (Lintas Departemen)"
6	"Aturan yang digunakan klasik Vote accounting"	"Zero-Base Budgeting, Planning Programming Budgeting System (PPBS)"

Sumber : Mardiasmo<sup>a</sup> (2002:83)

Meskipun sama-sama menggunakan paradigma *New Public Management*, ada beberapa perbedaan antara metode "Zero Base Budgeting (ZBB ), anggaran kinerja (*performance budgeting*), dan *Planning, Programming, and Budgeting System (PPBS)*", yang dapat dilihat pada tabel 2.3.

Tabel 2.3 Perbandingan Anggaran Kinerja, ZBB dan PPBS

No	Karakteristik	Anggaran Kinerja	ZBB	PPBS
1	"Organisasi"	"Unit kerja (agency)"	"Unit keputusan"	"Fungsional"
2	"Aspek Klasifikasi"	"Fungsi, program, dan elemen pengeluaran membentuk bagian yang integral dengan struktur anggaran"	"Paket keputusan dan gabungan paket keputusan bersifat fleksibel dan independen dari struktur anggaran"	"Fungsi dan program independen dengan struktur anggaran"
3	"Aspek Analitis"	"Menekankan hasil kinerja"	"Menekankan pada hubungan keuangan dengan peningkatan kinerja dan perangkitan paket keputusan"	"Penerapan teknik kuantitatif dan pengevaluasian alternative keputusan"
4	"Anggaran dan Perencanaan"	"Terpisah"	"Terpisah"	"Terintegrasi dalam satu siklus anggaran"
5	"Jangka Waktu"	"Tahunan"	"Proyeksi lima tahunan"	"Proyeksi lima tahunan"
6	"Aspek Evaluasi"	"Ukuran kinerja kuantitatif"	"Menekankan pada kinerja dan pengukuran kinerja"	"Menekankan pada sistem informasi"
7	"Manfaat yang diharapkan"	"Peningkatan kinerja dan kesadaran biaya"	"Menekankan pada hubungan keuangan dengan"	"Penerapan teknik kuantitatif dan"



No	Karakteristik	Anggaran Kinerja	ZBB	PPBS
		( <i>cost consciousness</i> ) yang lebih tinggi”	peningkatan kinerja dan perangkingan paket keputusan”	pengevaluasian alternative keputusan”

Sumber: Hanafi, dan Mugroho, 2009:54

Pendekatan manajemen modern di sektor publik menurut Hughes, (1998:52) dalam Mahmudi (2015: 37) pada dasarnya bermuara pada pandangan yang sama, yaitu: 1) perubahan model manajemen publik menunjukkan adanya pergeseran besar model administrasi publik tradisional menuju sistem manajemen modern yang memberikan perhatian besar terhadap pencapaian kinerja dan akuntabilitas publik, 2) menunjukkan keinginan untuk bergerak meninggalkan model birokrasi klasik menuju model organisasi modern yang fleksibel, 3) perlunya dibuat tujuan organisasi yang jelas, hal ini berdampak pada perlunya dilakukan pengukuran atas prestasi yang dicapai melalui indikator dan evaluasi program secara sistematis, 4) staf senior secara politis lebih berkomitmen terhadap pemerintah saat itu daripada bersikap netral, 5) fungsi pemerintah akan lebih banyak berhadapan dengan pasar, 6) terdapat kecenderungan untuk mengurangi fungsi pemerintah melalui privatisasi dan bentuklain dari pengadopsian mekanisme pasar di sektor publik.

“*New Public Management* berfokus pada manajemen sektor publik yang berorientasi pada kinerja, bukan berorientasi pada kebijakan”. “Penggunaan paradigma *New Public Management* menimbulkan beberapa konsekuensi bagi pemerintah yang antara lain adalah tuntutan untuk melakukan efisiensi”. “Hal ini memberikan perubahan manajemen sektor publik yang cukup drastis dari sistem manajemen tradisional yang terkesan kaku, birokratis, dan hierarkis menjadi model manajemen sektor publik yang fleksibel dan lebih mengakomodir pasar” (Suhadak., dan Nugroho, 2007:107).

Pada reformasi organisasi publik yang menjadi perhatian saat ini adalah dalam rangka perbaikan pengelolaan sumber daya publik secara efisien dan efektif yang merupakan implementasi *New Public Management* (NPM) untuk mencapai kinerja organisasi secara optimal dengan mempertimbangkan aspek *value for money*, yaitu: Ekonomi, Efisien dan efektif (Halim dan Kusufi, 2014:15).

Tuntutan pembaharuan (reformasi) sistem keuangan pada organisasi publik memiliki tujuan agar pengelolaan uang publik dapat dilakukan secara

transparan berdasarkan konsep *value for money* sehingga dapat menciptakan akuntabilitas publik (Halim dan Kusufi, 2014:16).

#### 2.4 Anggaran Berbasis Kinerja

“Anggaran berbasis kinerja merupakan suatu pendekatan penganggaran yang mengutamakan keluaran/ hasil dari program/ kegiatan yang akan atau telah dicapai sehubungan dengan penggunaan anggaran dengan kualitas dan kuantitas yang terukur” (Suhadak dan Nugroho, 2007:21).

“*Performance budgeting* pertama kali diperkenalkan di Amerika Serikat pada tahun 1949, namun dalam prakteknya mengalami kegagalan”. “Pada reformasi anggaran yang dilakukan pada tahun 1990-an, beberapa karakteristik penting dari *performance budgeting* yang bermanfaat, kemudian dikembangkan bersama dalam konteks reformasi administrasi publik” (Bastian, 2010:202).

“*Performance budget* pada dasarnya adalah sistem penyusunan dan pengelolaan anggaran daerah yang berorientasi pada pencapaian hasil (kinerja), kinerja tersebut harus mencerminkan efisiensi dan efektivitas pelayanan publik” (khusaini, 2006:188).

“Kinerja dapat diketahui jika mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan berupa tujuan atau target kinerja tertentu yang akan dicapai”. “Tanpa adanya kriteria keberhasilan kinerja organisasi tidak mungkin dapat diketahui, karena tidak mempunyai tolak ukur” (Mahsun,dkk 2016:141).

“Dalam anggaran berbasis kinerja, untuk melaksanakan program/ kegiatan harus terukur jelas indikator kerjanya yang direpresentasikan kedalam tolak ukur kinerja serta target/ sasaran yang diharapkan dengan membangun suatu sistem penganggaran yang dapat memadukan perencanaan kinerja dengan anggaran, sehingga akan terlihat adanya keterkaitan antara dana yang tersedia dengan hasil yang diharapkan” (Suhadak., dan Nugroho, 2007:21).

Menurut Schick, 2014 dalam OECD (2018:6) Anggaran Kinerja (*Performance Budgeting*) merupakan sistem informasi kinerja untuk menginformasikan keputusan anggaran, baik sebagai *input* langsung ke keputusan alokasi anggaran atau sebagai informasi kontekstual untuk menginformasikan perencanaan anggaran, dan untuk menanamkan transparansi dan akuntabilitas yang lebih besar dalam proses anggaran, dengan memberikan informasi kepada legislatif dan masyarakat tentang tujuan pengeluaran dan hasil yang dicapai. Definisi yang lebih luas tentang penganggaran kinerja mencakup tinjauan pengeluaran dan evaluasi program serta persiapan anggaran tahunan dengan menggunakan informasi kinerja.

Menurut OECD (2018:11) "Penganggaran kinerja merupakan sebagai salah satu komponen dari serangkaian reformasi yang saling mendukung yang bertujuan menciptakan sektor publik yang berorientasi pada kinerja dan akuntabel. Ini bisa digambarkan sebagai ekosistem kinerja". Penganggaran kinerja lebih mungkin untuk berkembang dan efektif ketika membentuk bagian dari sistem manajemen kinerja berbasis luas. Oleh karena itu, dalam mendesain pendekatan penganggaran kinerja, harus memperhatikan proses terkait kinerja lainnya dan inisiatif reformasi, khususnya:

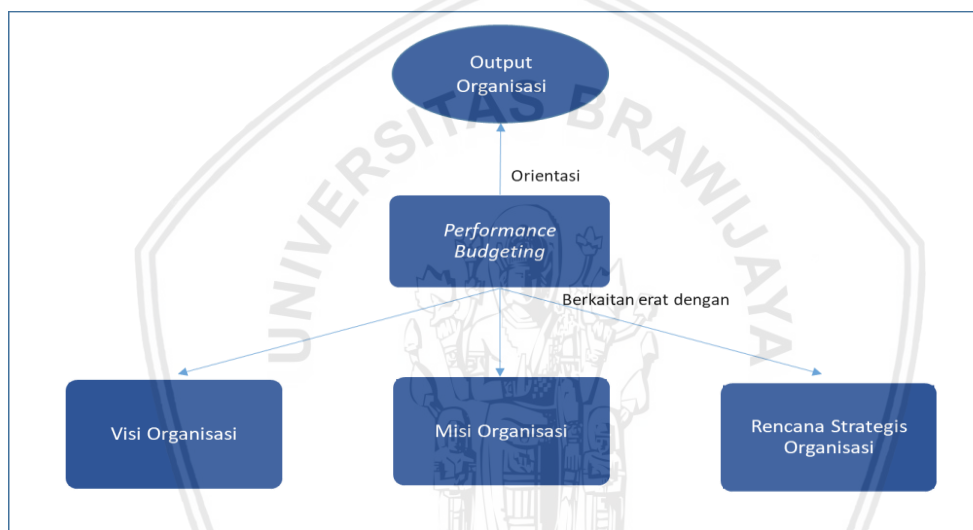
- a. perencanaan strategis di tingkat nasional dan sektor
- b. kerangka kerja anggaran jangka menengah
- c. ulasan pengeluaran
- d. penilaian kinerja individu, sebagai bagian dari manajemen sumber daya manusia,
- e. sistem kontrak dan pembayaran berbasis kinerja,
- f. evaluasi program *ex ante* dan *ex post*,
- g. audit kinerja.

Pengenalan penganggaran kinerja memberikan kesempatan untuk meningkatkan kualitas perencanaan, dan mengembangkan rencana anggaran yang menghubungkan tujuan perencanaan strategis dengan proses sumber daya dalam jangka menengah (OECD 2018, 16).

"*Performance Budgeting* (anggaran yang berorientasi kinerja) adalah sistem penganggaran yang berorientasi pada *output* organisasi dan berkaitan sangat erat dengan visi, misi, serta rencana strategi organisasi". "*Performance Budgeting* mengalokasikan sumber daya ke program, bukan ke unit organisasi dan memakai pengukuran output (*output measurement*)". "*Performance Budgeting* merupakan teknik penyusunan anggaran berdasarkan pertimbangan beban kerja (*work load*) dan biaya unit (*unit cost*) dari setiap kegiatan yang terstruktur". "Struktur ini diawali dengan pencapaian tujuan, program dan didasari pemikiran bahwa penganggaran digunakan sebagai alat manajemen". "Tujuan dari

penetapan pengukuran kinerja *output* (*output measurement*) yang dikaitkan dengan biaya adalah mengukur tingkat efisiensi dan efektivitas". "Hal ini merupakan alat untuk dapat menjalankan prinsip akuntabilitas, karena merupakan *output* dari suatu proses kegiatan organisasi" (Bastian, 2010:202).

"Penyusunan anggaran dengan menggunakan sistem anggaran berbasis kinerja yang ditekankan adalah berbagai segi yang akan dicapai (*output*)". "Keunggulan sistem anggaran berbasis kinerja merubah paradigma dari penilaian kinerja lembaga berdasarkan besarnya dana yang terserap dari suatu program atau kegiatan" (Hanafi dan Mugroho, 2009:49).



Sumber : Bastian (2010:202)

Gambar 2.4 **Performance Budgeting**

Karakteristik anggaran berbasis kinerja menurut Suhadak dan Nugroho (2007:110) antara lain:

1. "Berorientasi pada aktivitas, sehingga menuntut koordinasi yang baik antar satuan kerja".
2. "Lebih berfokus pada hasil (*outcome*) bukan pada pengeluaran (*expenditure*)".
3. "Memberikan fokus perhatian lebih pada kerja bukan pada pekerja (*worker*)".
4. "Memiliki alat ukur (indikator) kinerja sehingga memudahkan dalam proses evaluasinya".
5. "Lebih sesuai diterapkan untuk memenuhi tuntutan efisiensi, efektivitas dan akuntabilitas".

"Manfaat yang diperoleh dengan menggunakan anggaran berbasis kinerja", menurut Suhadak dan Nugroho (2007:109) antara lain:

1. "Teridentifikasinya *output* dan *outcome* yang dihasilkan dari setiap program dan pelayanan yang dilakukan".

2. "Diketuainya dengan jelas target tingkat pencapaian *output* dan *outcome*".
3. "Terkaitnya biaya (*input*) yang dikorbankan dengan hasil yang diinginkan dan proses perencanaan strategis yang sebelumnya dilakukan".
4. "Dapat diketahuinya urutan prioritas untuk setiap jenis pengeluaran yang dilakukan oleh dinas".
5. "Setiap satuan kerja dapat diminta pertanggungjawaban atas hasil yang dicapainya".

Sedangkan manfaat menggunakan anggaran berbasis kinerja menurut Hanafi, dan Mugroho, (2009:52), yang antara lain:

1. Teridentifikasinya *output* dan *outcome* dari setiap program (aktivitas) yang dihasilkan dan pelayanan yang dilaksanakan;
2. Tingkat pencapaian *output* dan *outcome* jelas;
3. Untuk mengetahui prioritas yang dilakukan oleh unit kerja dalam untuk setiap jenis pengeluaran;
4. "Setiap unit atau satuan kerja dapat diminta pertanggungjawaban".

"Anggaran kinerja adalah sebuah *sistem anggaran yang mengutamakan upaya pencapaian hasil kerja (output)* dari alokasi biaya (*input*) yang ditetapkan". "Anggaran kinerja didasarkan pada tujuan dan sasaran kinerja. Oleh karena itu anggaran digunakan sebagai alat untuk mencapai tujuan. Penilaian kinerja didasarkan pada pelaksanaan *value for money* dan efektivitas anggaran". "Agar dapat mencapai tujuan, maka diperlukan adanya program dan tolak ukur sebagai standart kinerja. Sistem anggaran kinerja pada dasarnya mencakup kegiatan penyusunan program dan tolak ukur kinerja sebagai instrument 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 mencakup penentuan penentuan unit kerja yang bertanggungjawab atas pelaksanaan program, serta penentuan indikator kinerja yang digunakan sebagai tolak ukur dalam mencapai tujuan program yang telah ditetapkan" (Mardiasmo<sup>a</sup>, 2002:84).

Bagian pertama dan utama dalam perencanaan penganggaran publik, yaitu berkaitan dengan penentuan sumber daya yang akan dialokasikan. Kriteria ini harus sesuai tujuan dan diterapkan secara konsisten. Biaya dan manfaat yang terkait dengan kebijakan, program dan kegiatan perlu diidentifikasi secara detail dan dievaluasi (Shah, 2007:95).

Dasar pemikiran, tujuan dan pendekatan untuk penganggaran kinerja ditetapkan dalam dokumen strategis seperti program manajemen keuangan



publik (OECD 2018, 12). Penganggaran kinerja adalah alat yang berguna untuk akuntabilitas dan transparansi kinerja pemerintah (Shah, 2007:175).

“Penganggaran berbasis kinerja akan memberikan informasi kinerja atas pelaksanaan suatu program/kegiatan pada suatu organisasi serta dampak/hasilnya bagi masyarakat luas. Informasi kinerja yang dicantumkan tidak hanya keluaran dan hasil pada tingkatan program/kegiatan tetapi juga menjelaskan hubungan erat antar tingkatan tersebut”. “Keterkaitan tersebut terlihat sejak dari perumusan Visi dan Misi yang selanjutnya diterjemahkan dalam program beserta alokasi anggarannya”. “Tingkatan di bawah program merupakan penjelasan lebih rinci dari program yang memuat antara lain: nama kegiatan, bagian atau tahapan kegiatan yang dilaksanakan, alokasi anggaran untuk masing-masing tahapan, bahkan rincian item biayanya” (Bappenas dan Depkeu, 2009:19).

“Untuk mendukung anggaran berbasis kinerja maka perlu dibangun sistem yang dapat menyediakan data dan informasi untuk menyusun anggaran. Anggaran kinerja yang disusun oleh Pemerintah Daerah harus didasarkan pada Standart Pelayanan Minimal (SPM) yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Selain itu Pemerintah Daerah harus memiliki perencanaan strategis. Perencanaan Strategis disusun secara objektif dan melibatkan semua komponen yang ada di dalam pemerintahan. Dengan adanya sistem tersebut maka Pemerintah Daerah dapat mengukur kinerja” (Suhadak., dan Nugroho, 2007:21).

“Sistem anggaran kinerja (*performance budgeting*) dalam penyusunan anggaran lebih ditekankan adalah dari segi yang akan dicapai (*output*), serta menekankan efisiensi pelaksanaan program/ kegiatan” (Suhadak dan Nugroho, 2007:46).

Untuk menjadi instrument dalam manajemen keuangan yang efektif, yang pertama anggaran harus kredibel, program pengeluaran harus terjangkau. Oleh karena itu persiapan anggaran harus sesuai dengan titik awal estimasi pendapatan, untuk menghasilkan pendapatan-pengeluaran yang konsisten (Shah, 2007:236).

Dari beberapa konsep tentang anggaran berbasis kinerja, maka penulis menggunakan konsep dari Suhadak dan Nugroho (2007:21), yang menyebutkan



bahwa “Dalam anggaran berbasis kinerja untuk melaksanakan program/ kegiatan harus terukur jelas indikator kinerja serta target/ sasaran yang diharapkan, yaitu dengan membangun sistem yang penganggaran yang memadukan antara perencanaan kinerja dengan penganggaran”.

## 2.5 Pengukuran Kinerja

“Kinerja (*performance*) merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/ program/ kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* dari suatu organisasi” (Mahsun, 2014: 25).

Pengukuran Kinerja (*Performance measurement*) menurut Robertson 2002 dalam Mahsun,dkk (2016:141) merupakan “suatu proses dalam menilai progres kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan, yang didalamnya termasuk informasi tentang efisiensi, hasil kegiatan dibandingkan dengan target dan efektivitas tindakan untuk mencapai tujuan”.

Menurut Lohman (2003) dalam Mahsun,dkk (2016:141) “pengukuran kinerja merupakan aktivitas penilaian pencapaian target tertentu dari tujuan strategis organisasi”, sedangkan menurut Whittaker “merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas”.

“Pengukuran kinerja digunakan untuk menilai keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kebijakan/ program/ kegiatan sesuai dengan sasaran dan tugas yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi pemerintah daerah” (Suhadak dan Nugroho, 2007:22).

Pengukuran kinerja menurut Mahsun, (2014: 26) adalah suatu metode “(alat) yang digunakan untuk mencatat dan menilai pencapaian pelaksanaan

kegiatan berdasarkan tujuan, sasaran dan strategi, untuk kemajuan organisasi serta meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas”.

Hal yang penting dalam desain sistem penganggaran kinerja adalah menentukan parameter untuk program. Suatu program dapat didefinisikan sebagai serangkaian kegiatan yang digabungkan untuk memberikan sasaran atau hasil kebijakan tertentu. Arsitektur program yang baik harus sesuai dengan tujuan kebijakan publik, dan mengaitkan tujuan tersebut dengan sumber daya keuangan yang didedikasikan untuk pencapaiannya. Program juga memungkinkan pemerintah untuk menetapkan tanggung jawab untuk mencapai hasil yang diidentifikasi (OECD, 2018:21).

“Pengukuran kinerja didasarkan pada karakteristik operasional organisasi, hal ini untuk mendefinisikan indikator dan ukuran kinerja yang digunakan”.

“Indikator dan ukuran kinerja yang sesuai dengan organisasi dapat digunakan sebagai dasar melakukan perubahan, penghapusan dan perbaikan sehingga organisasi mampu mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan” (Mahsun,dkk 2016,146).

“Fokus pengukuran kinerja sektor publik terletak pada *outcome* (hasil) dan bukan pada masukan (*input*) dan proses. *Outcome* yang mampu memenuhi harapan dan kebutuhan masyarakat yang menjadi tolak ukur keberhasilan organisasi sektor publik” (Mahsun,dkk 2016,148).

“Pengukuran kinerja merupakan bagian penting dari proses pengendalian manajemen”. “Tujuan dilakukan penilaian kinerja di sektor publik” menurut Mahmudi (2015: 14) adalah:

1. “Mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi”;
2. “Menyediakan sarana pembelajaran pegawai”;
3. “Memperbaiki kinerja periode berikutnya”;
4. “Memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan pemberian *reward* dan *punishment*”;
5. “Memotivasi pegawai”;
6. “Menciptakan akuntabilitas publik”.

Sedangkan “manfaat disusunnya pengukuran kinerja sektor publik” menurut Mardiasmoa (2002:122) adalah:

1. “Memberikan pemahaman mengenai ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja manajemen”.
2. “Memberikan arah untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan”.
3. “Untuk memonitor dan mengevaluasi pencapaian kinerja dan membandingkannya dengan target kinerja serta melakukan tindakan korektif untuk memperbaiki kinerja”.
4. “Sebagai dasar memberikan reward dan punishment secara objektif atas pencapaian prestasi” “yang diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang disepakati”.
5. “Sebagai alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam rangka memperbaiki kinerja organisasi”.
6. “Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah”.
7. “Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif”.

“Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor penting dalam pengimplementasian manajemen strategis”. Siklus manajemen strategis dapat dilihat pada gambar 2.5. “Rencana strategis yang ditetapkan organisasi dalam bentuk kegiatan akan dapat mencapai kualitas yang diinginkan jika pola pengukuran kinerja berada dalam koridor manajemen strategis” (Mahsun,dkk 2016,143).



Sumber : Mahsun,dkk (2016,145)

Gambar 2.5 Skema Pengukuran Kinerja

“Dalam penyusunan anggaran sangat diperlukan pemahaman tentang perencanaan (*planning ang budgeting*) sebagai suatu keterkaitan yang tidak dapat dipisahkan dari suatu bagian fungsi manajemen. Ditinjau dari fungsi-fungsi manajemen, pemahaman terhadap penganggaran (*budgeting*) tidak dapat dipisahkan dengan pemahaman terhadap perencanaan (*planning*)” (Suhadak dan Nugroho, 2007:49).

### 2.5.1 Perencanaan Kinerja

“Pengertian perencanaan didefinisikan sebagai keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang daripada hal-hal yang akan dikerjakan di masa yang akan datang dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan. Dalam proses manajemen, perencanaan merupakan fungsi paling awal sehingga sangat menentukan arah pencapaian tujuan” (Suhadak dan Nugroho, 2007:49).

“Fungsi perencanaan diikuti oleh fungsi manajemen lainnya seperti pengorganisasian, kepemimpinan, koordinasi, pengawasan dan penilaian. *Luther M. Gullick* mengungkapkan tentang fungsi-fungsi manajemen meliputi *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *staffing* (pengadaan tenaga kerja), *directing* (pemberian bimbingan), *coordinating* (pengkoordinasian), *reporting* (pelaporan), dan *budgeting* (penganggaran)” (Suhadak dan Nugroho, 2007:49).

Setiap organisasi akan melakukan proses manajemen untuk mencapai tujuan yang akan dicapai. Proses manajemen tersebut meliputi “*planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *staffing* (penyusunan personalia), pengarahan (*leading*) dan pengawasan (*controlling*)” (Mahsun,dkk 2016,151).

“Perencanaan (*planning*) adalah pemilihan atau penetapan tujuan, strategi, kebijakan, proyek, program, prosedur, metode, sistem, anggaran, dan

standart yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi” (Mahsun,dkk 2016,151).

Pengorganisasian (*organizing*) adalah perancangan suatu kelompok kerja, penentuan sumberdaya dan kegiatan, penugasan tanggungjawab, serta pendelegasian wewenang kepada anggota organisasi. Sedangkan penyusunan personalia (*staffing*) merupakan perekrutan, pelatihan dan penempatan pegawai pada bidang yang sesuai dengan kompetensinya (Mahsun,dkk 2016,151).

Pengarahan (*leading*) merupakan penugasan pegawai untuk melakukan kegiatan yang diinginkan organisasi. Pengawasan (*controlling*) adalah segala kegiatan untuk menjamin rencana yang telah dilakukan dan sebagaimana telah ditetapkan (Mahsun,dkk 2016,151).

Sebelum proses pengukuran dilakukan maka aktivitas manajemen strategi harus didesain dan dilaksanakan, yaitu perencanaan, penyusunan program, anggaran dan implemetasi, hal ini dapat dilihat dalam gambar 2.6 (Mahsun,dkk 2016,155).

Menurut Mahsun (2014:37) “proses pengendalian manajemen pada organisasi sektor publik dilakukan dengan saluran komunikasi formal, mencakup aktivitas formal organisasi” yang meliputi:

1. **Perumusan Strategi**  
“Merupakan proses penentuan visi, misi, tujuan, sasaran, target dan kebijakan serta strategi organisasi. Perumusan strategi merupakan tugas dan tanggungjawab manajemen puncak”.
2. **Perencanaan Strategi**  
“Merupakan proses penentuan program-program, aktivitas (proyek) yang akan dilakukan oleh suatu organisasi. Hasil dari perencanaan strategi adalah rencana-rencana strategi (strategic planning)”.
3. **Penganggaran**  
“Tahap ini dalam proses pengendalian sektor publik yang dominan”.
4. **Pelaksanaan Anggaran**
5. **Evaluasi Kinerja**



Sumber : Mahsun (2014,39)

Gambar 2.6 **Sistem Pengukuran Kinerja Komprehensif**

Menurut Mahsun (2014:57) “siklus pengukuran kinerja komprehensif organisasi publik dapat dirinci dalam tahapan” sebagai berikut:

**1. Merumuskan visi dan misi**

“Visi merupakan gambaran umum tentang masa depan yang diyakini organisasi dan misi merupakan pernyataan tentang cita-cita yang merupakan landasan kerja bersama. Jika dilihat dari sudut pandang pengukuran kinerja, merupakan penilaian terhadap ketercapaian visi dan misi oleh organisasi. Oleh karena itu visi dan misi mempunyai karakteristik yang sulit diukur, sehingga visi dan misi diturunkan dalam program-program dan kegiatan operasional yang lebih terukur”.

**2. Menetapkan tujuan**

“Tujuan merupakan pernyataan tentang apa yang ingin dicapai oleh organisasi dan dinyatakan secara eksplisit dan adanya ukuran waktu pencapaiannya. Tujuan tidak harus dinyatakan dalam bentuk kuantitatif akan tetapi harus dapat menunjukkan suatu kondisi yang ingin dicapai di masa datang”.

**3. Menetapkan sasaran**

“Sasaran merupakan tujuan organisasi yang dinyatakan secara lebih eksplisit, selain diikuti ukuran waktu juga dijelaskan cara mengukur ketercapaiannya. Oleh karena sifatnya lebih berwujud, maka sasaran lebih mudah diukur daripada tujuan”.

**4. Menyusun strategi**

“Substansi dari strategi sebetulnya merupakan cara atau teknik untuk mencapai sasaran dan tujuan yang sudah diterjemahkan lebih lanjut dari visi dan misi organisasi. Pada dasarnya organisasi harus membuat pedoman tentang teknik (metode) yang efektif untuk bisa mencapai sasaran dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan”.

**5. Menyusun program**

“Program adalah kegiatan pokok yang akan dilaksanakan organisasi untuk melaksanakan strategi yang telah ditetapkan. Pengukuran



kinerja dimaksudkan untuk menilai program-program tersebut sudah dinilai sebagaimana mestinya. Dalam pengukuran kinerja dengan fokus hasil (*outcome*), program ini menjadi titik sentral pengukuran kinerja organisasi. Untuk mengukur efektivitas organisasi dan kelayakan *outcome* sangat diperlukan petunjuk target kegiatan pokok yang akan dilaksanakan organisasi yang semua terwujud dalam bentuk program-program formal baik itu rutin maupun program pengembangan”.

**6. Menyusun anggaran**

“Anggaran merupakan rencana keuangan masa datang yang mencakup terhadap pendapatan, biaya dan transaksi keuangan dalam satu tahun. Tanpa anggaran yang jelas, kita tidak bisa melakukan pengukuran kinerja karena tidak mempunyai ukuran kinerja input yang justru sangat penting”.

**7. Merumuskan indikator dan ukuran kinerja**

“Kriterai pengukuran kinerja organisasi dapat berupa indikator atau ukuran kinerja. Indikator kinerja merupakan kriteria kinerja yang mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, yang sifatnya merupakan indikasi-indikasi kinerja. Sedangkan ukuran kinerja merupakan kriteria kinerja yang mengacu pada penilaian kinerja secara langsung. Indikator kinerja dapat berbentuk faktor-faktor keberhasilan utama (*critical success factors*) dan indikator kinerja kunci (*key performance indicator*)”.

**8. Menetapkan sistem pengukuran kinerja**

“Pengukuran kinerja merupakan aktivitas mengukur kinerja dengan menggunakan indikator kinerja yang telah dirumuskan. Sistem pengukuran kinerja adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan nonfinansial yang diterapkan secara konsisten dan menyeluruh. Dalam mendesain sistem pengukuran kinerja dibutuhkan informasi tentang strategi, proses dan variabel yang relevan agar indikator kinerja representative”.

**9. Implementasi sistem pengukuran kinerja**

Implementasi sistem pengukuran kinerja berhubungan dengan teknik pengukuran kinerja yang digunakan. Beberapa alternative atau pendekatan pengukuran kinerja antara lain menggunakan analisis anggaran *balanced scorecard* (BSC), *value for money* (VFM) dan *benefit cost analysis* (BCA). Dalam hal ini dalam penelitian ini menggunakan pendekatan *value for money* (VFM).

**10. Pelaporan hasil pengukuran kinerja**

Pelaporan hasil pengukuran kinerja adalah tahap pengukuran kinerja setelah analisis data yang berakaitan dengan kinerja yang telah selesai dilakukan sesuai dengan teknik pengukuran kinerja yang digunakan. Tujuan pelaporan ini adalah menyajikan, menjelaskan dan menyampaikan informasi kinerja yang telah berhasil diukur dan dianalisis, sehingga dapat digunakan untuk pengambilan dan perbaikan pada periode berikutnya.

**11. Monitoring, evaluasi dan *feedback***

“Monitoring merupakan salah satu dari sejumlah alat yang bisa digunakan untuk mengevaluasi program-program pemerintah sudah

sesuai dengan yang dibutuhkan masyarakat dan stakeholder. Evaluasi kinerja merupakan kegiatan untuk menilai atau melihat keberhasilan dan kegagalan dalam melaksanakan kegiatan dan fungsi yang diamanahkan sebagaimana visi dan misi organisasi. *Feedback* (umpan balik) merupakan pembelajaran atas hasil pencapaian kinerja saat ini dan periode sebelumnya untuk digunakan sebagai dasar dalam memperbaiki kinerja di masa datang”.

Sementara menurut Mahsun, Sulisyowati dan Purwanugaraha (2016:142) elemen pokok pengukuran kinerja antara lain:

**1. Menetapkan tujuan, sasaran dan strategi organisasi**

“Tujuan adalah pernyataan secara eksplisit tentang yang ingin dicapai oleh organisasi dan adanya ukuran waktu pencapaiannya. Sasaran dinyatakan secara lebih eksplisit yang merupakan tujuan organisasi, selain itu dijelaskan bagaimana cara mengukur ketercapaiannya yang diikuti dengan ukuran waktu. Strategi sebetulnya merupakan teknik untuk mencapai sasaran dan tujuan yang telah diterjemahkan dari visi misi organisasi”.

**2. Merumuskan indikator dan ukuran kinerja**

“Indikator kinerja merupakan kriteria kinerja yang mengacu penilaian kinerja secara tidak langsung, yang sifatnya merupakan indikasi-indikasi kinerja. Sedangkan ukuran kinerja merupakan kriteria kinerja yang mengacu pada penilaian kinerja secara langsung. Indikator kinerja dapat berbentuk critical success factors (faktor-faktor keberhasilan utama) dan key performance indicator (indikator kinerja kunci)”.

**3. Mengukur tingkat ketercapaian tujuan dan sasaran-sasaran organisasi**

“Mengukur tingkat ketercapaian strategi, sasaran dan tujuan adalah dengan membandingkan hasil actual dengan indikator yang telah ditetapkan. Analisis antara hasil actual dengan indikator dan ukuran kinerja menghasilkan penyimpangan positif, penyimpangan negative atau penyimpangan nol. Penyimpangan positif berarti pelaksanaan kegiatan sudah berhasil serta melampaui, dan penyimpangan negatif berarti pelaksanaan kegiatan belum berhasil mencapai indikator dan ukuran kinerja yang ditetapkan. Sedangkan penyimpangan nol berarti pelaksanaan kegiatan sudah berhasil atau sama dengan indikator dan ukuran kinerja yang ditetapkan”.

**4. Evaluasi kinerja (*feedback*, penilaian kemajuan organisasi, meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas).**

“Evaluasi kinerja akan memberikan gambaran tentang nilai kinerja yang berhasil dicapai organisasi. Capaian kinerja organisasi dapat dinilai dengan skala penilaian tertentu”.

Sedangkan menurut Mahmudi (2015:61) “proses pengendalian manajemen merupakan tahap-tahap yang harus dilalui untuk mewujudkan

tujuan organisasi yang dicapai. Proses pengendalian manajemen terdiri dari beberapa tahap”, yaitu:

**1. Perumusan strategi**

“Perumusan strategi merupakan tahap penting dalam proses pengendalian manajemen. Penentuan arah dan tujuan dasar organisasi merupakan bentuk perumusan strategi. Dalam hal ini, organisasi merumuskan misi, visi tujuan dan nilai dasar organisasi. Menurut Osborne dan Gaebler (1992) dalam Mahmudi (2015:62), menyatakan bahwa kekuatan organisasi pemerintah yang digerakkan oleh visi dan misi adalah lebih baik dari pada digerakkan oleh aturan formal”.

**2. Perencanaan strategi**

“Hasil dari perumusan strategi berupa misi, visi, tujuan, nilai dasar dan strategi harus diimplementasikan dalam bentuk program-program yang konkrit. Produk dari perencanaan strategi berupa rencana-rencana strategic (*strategic plan*), sasaran strategi, inisiatif strategi dan target”.

**3. Pembuatan program**

“Program merupakan rencana kegiatan dan aktivitas yang dipilih untuk mewujudkan sasaran strategis tertentu beserta sumber daya yang dibutuhkan”.

**4. Penganggaran**

“Program-program yang ditetapkan harus dikaitkan dengan biaya. Biaya program merupakan gabungan dari biaya aktivitas untuk melaksanakan program. Secara agregatif biaya seluruh program diringkas dalam bentuk anggaran”.

**5. Implementasi**

“Setelah anggaran ditetapkan, tahap selanjutnya adalah implementasi anggaran. Selama tahap ini manajer bertanggungjawab untuk memonitor pelaksanaan kegiatan”.

**6. Pelaporan kinerja**

“Laporan keuangan merupakan salah satu bentuk laporan kinerja sektor publik, terutama kinerja finansial. pelaporan kinerja non keuangan juga sangat penting karena banyak menghasilkan output yang bersifat tidak berwujud, seperti pelayanan”.

**7. Evaluasi kinerja**

“Evaluasi kinerja dalam sistem pengendalian manajemen meliputi: a) evaluasi kinerja organisasi, yang merupakan penilaian kinerja organisasi secara keseluruhan. b) evaluasi program, merupakan laporan kinerja yang digunakan sebagai dasar untuk melakukan evaluasi program”.

**8. Umpan balik**

“Tahap terakhir setelah evaluasi adalah pemberian umpan balik (*feedback*). Tahap ini sebagai sarana untuk melakukan tindak lanjut (*follow up*)”.

Tahap dalam proses tersebut merupakan siklus yang mengalir secara berurutan yang kemudian kembali pada tahap awal. Secara siklus tersebut dapat digambarkan pada gambar 2.7.



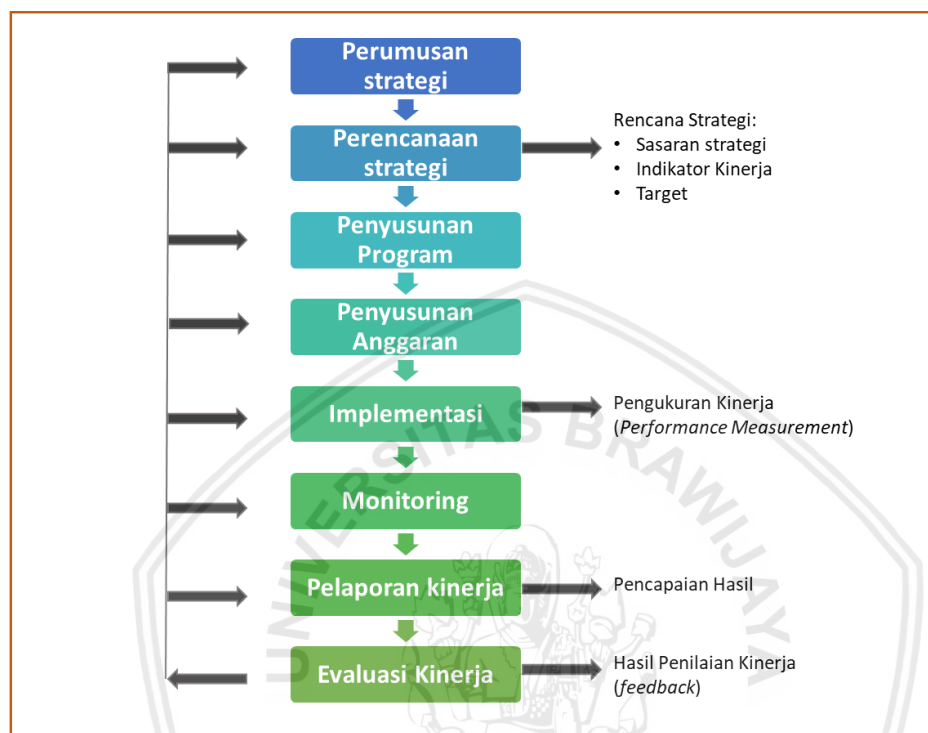
Sumber : Mahmudi (2015:61)

Gambar 2.7 **Proses Pengendalian Manajemen Organisasi Sektor Publik**

Untuk memberikan jaminan tercapainya misi, visi dan tujuan organisasi, maka organisasi harus menciptakan koherensi antar elemen dalam sistem pengendalian manajemennya. Perumusan strategi, perencanaan strategi, pemrograman, penganggaran, implementasi, pelaporan dan evaluasi kinerja harus koheren, terpadu dan berkesinambungan (Mahmudi, 2015:77).

“Untuk menciptakan organisasi sektor publik yang memiliki kinerja tinggi organisasi perlu memiliki manajemen kinerja yang terintegrasi dengan Sistem pengendalian manajemen. Desain sistem pengukuran kinerja harus sesuai dengan sistem pengendalian manajemen”. Kedudukan sistem pengukuran

kinerja dalam pengendalian manajemen dapat dilihat pada gambar 2.8 (Mahmudi, 2015:78).



Sumber : Mahmudi (2015:78).

Gambar 2.8 **Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi**

Selain itu perencanaan menurut regulasi diatur dalam “Pasal 180 Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 86 Tahun 2017 tentang Tata Cara Perencanaan, Pengendalian Dan Evaluasi Pembangunan Daerah, Tata Cara Evaluasi Rancangan Peraturan Daerah Tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah Dan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah, Serta Tata Cara Perubahan Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah, Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah, Dan Rencana Kerja Pemerintah Daerah”, bahwa dalam “pengendalian dan evaluasi perencanaan pembangunan daerah bertujuan untuk mewujudkan konsistensi antara RKPD dengan RPJMD”. Selain itu menurut “pasal 124 Rencana Strategis (Renstra)

Perangkat Daerah menjadi pedoman kepala Perangkat Daerah dalam menyusun Rencana Kerja (Renja) Perangkat Daerah dan digunakan dalam penyusunan rancangan RKPD”.

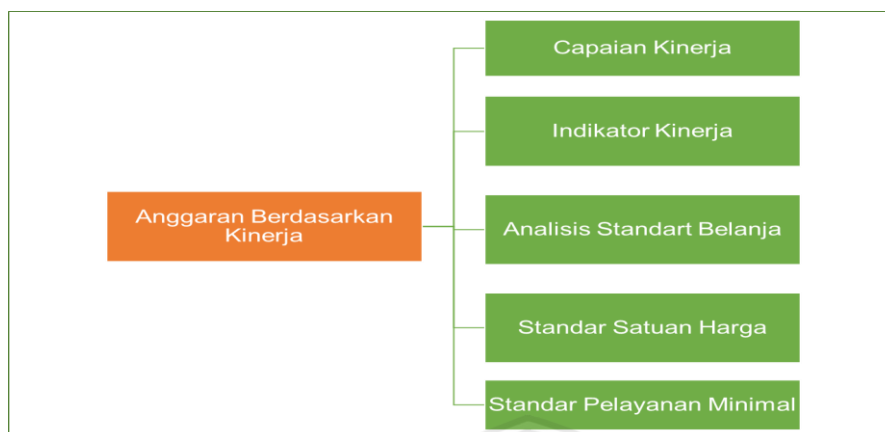
Dari beberapa konsep tentang perencanaan kinerja, maka penulis menggunakan konsep dari Mahsun (2014:37), yang membagi sistem pengukuran kinerja menjadi 5 (lima) tahapan, sedangkan untuk konsep perencanaan kinerja dibagi kedalam 2 (dua) tahapan, yaitu perumusan strategi dan perencanaan strategi, yang kemudian dilanjutkan kedalam proses penganggaran.

### 2.5.2 Penganggaran Kinerja

“Proses penganggaran memiliki karakteristik yang berbeda dengan penganggaran sektor swasta, perbedaan tersebut terutama adalah adanya pengaruh politik dalam proses penganggaran, sedangkan penilaian kinerja merupakan tahap akhir dari proses pengendalian manajemen” (Mahsun,dkk 2016,155).

“Untuk melakukan suatu pengukuran kinerja perlu ditetapkan indikator-indikator terlebih dahulu. Indikator masukan (*input*) berupa dana, sumber daya manusia dan metode kerja”. “Agar *input* akurat dalam suatu anggaran, maka perlu dilakukan penilaian terhadap kewajarannya. Dalam menilai kewajaran *input* dengan keluaran (*output*) yang dihasilkan, maka diperlukan Analisis Standar Belanja (ASB) dalam melaksanakan suatu kegiatan dan juga perlu mempertimbangkan kesesuaian antara program/kegiatan dengan tugas pokok dan fungsi Perangkat Daerah”. “Selain itu juga harus mempertimbangkan kaitan antara biaya yang dianggarkan dengan target pencapaian kinerja (standar biaya), kaitan antara standar biaya dengan harga yang berlaku, dan kaitan antara biaya yang dianggarkan serta target pencapaian kinerja dengan sumber dana”. Gambaran mengenai anggaran kinerja dapat dilihat pada gambar 2.9 (Suhadak dan Nugroho, 2007:22).





Sumber : Suhadak dan Nugroho, (2007:23)

Gambar 2.9 **Anggaran Berdasarkan Kinerja**

Menurut Suhadak dan Nugroho, (2007:111) untuk menilai dalam pelaksanaan sistem anggaran kinerja terdapat beberapa tolak ukur, yang antara lain:

**1. Indikator Kinerja**

“Indikator kinerja merupakan ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu kegiatan yang ditetapkan”. Penerapan indikator kinerja hendaknya berprinsip pada relevansi, komunikatif, konsisten dapat dibandingkan dan andal. Selain itu juga mempunyai prinsip target kinerja, yaitu spesifik, dapat diukur, dapat dicapai (*attainable*), realistis, kerangka waktu pencapaiannya (*time frame*) jelas dan menggambarkan perubahan.

Indikator kinerja kegiatan dikategorikan sebagai berikut:

- “*Input* merupakan tolak ukur kinerja berdasarkan tingkatan atau besaran sumber daya yang digunakan untuk melaksanakan program (kegiatan)”.
- “*Output* merupakan tolak ukur kinerja berdasarkan produk (barang/ jasa) yang dihasilkan dari program sesuai dengan masukan yang digunakan”.
- “*Outcomes* merupakan tolak ukur kinerja berdasarkan tingkat keberhasilan yang dicapai berdasarkan keluaran program yang telah dilaksanakan”.
- “*Benefit* merupakan tolak ukur kinerja berdasarkan tingkat kemanfaatan atau hasil yang dapat dirasakan sebagai nilai tambah bagi masyarakat”.
- “*Impacts* merupakan tolak ukur kinerja berdasarkan dampaknya terhadap kondisi makro dari manfaat yang ingin dicapai”.

**2. Analisis Standar Biaya (ASB)**

“Merupakan standar (pedoman) yang bermanfaat untuk menilai kewajaran atas beban kerja dan biaya setiap program (kegiatan) yang dilaksanakan oleh unit kerja”. “Selain itu ASB juga digunakan untuk menilai dan menentukan rencana program, kegiatan dan



anggaran belanja yang paling memenuhi 3 (tiga) prinsip *value for money*, yaitu ekonomis, efisien dan efektif”.

### 3. Standar Satuan Harga

“Standar biaya merupakan komponen yang dikembangkan untuk dasar pengukuran kinerja dalam sistem anggaran kinerja”. “Standar biaya adalah harga satuan unit biaya yang berlaku bagi masing-masing di daerah. Penetapan standar biaya akan membantu penyusunan anggaran belanja suatu program (kegiatan) bagi daerah yang bersangkutan”. “Pengembangan standar biaya harus dilakukan secara terus menerus sesuai dengan perubahan harga yang berlaku di daerah”.

### 4. Standar Pelayanan Minimal (SPM)

“Standar Pelayanan Minimal merupakan standar dalam pelaksanaan urusan wajib oleh pemerintah daerah yang harus dipenuhi agar pelayanan yang diberikan kepada masyarakat terjamin jumlah, kualitas minimnya, serta tepat guna”. “Dalam hal yang berkaitan dengan kinerja anggaran, pemerintah daerah harus menyusun APBD berdasarkan SPM yang ditetapkan pemerintah pusat. Kinerja ini merupakan target-target yang menjadi tolak ukur yang ditetapkan sebagai indikator keberhasilan kegiatan”. “Dengan kata lain, program, kegiatan, indikator, target/ tolak ukur kinerja, ASB dan rencana anggaran kegiatan yang tertuang dalam renstra/ renja dalam rangka melaksanakan urusan wajib, ditetapkan berdasarkan SPM”.

“Selain itu penganggaran menurut regulasi diatur dalam pasal 93-95 Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah, bahwa dalam menyusun Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) berdasarkan KUA-PPAS dengan pendekatan penganggaran berdasarkan kinerja dengan memadukan seluruh proses perencanaan dan penaganggaran di lingkungan SKPD”.

“Menurut pasal 97 Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah, bahwa dalam menyusun Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD)” berpedoman pada:

- a. “Indikator kinerja”;
- b. “Tolak ukur dan sasaran kinerja sesuai analisis standart belanja”;
- c. “Standar harga satuan”;
- d. “Rencana kebutuhan BMD”; dan

e. “Standar Pelayanan Minimal”.

Untuk konsep penganggaran kinerja, maka penulis menggunakan konsep dari Suhadak dan Nugroho, (2007:111), yang menilai sistem anggaran kinerja menjadi 4 (empat) tolak ukur, yaitu: SPM, Indikator Kinerja, ASB dan Standart Satuan Harga.

### 2.5.3 Kinerja Organisasi

“Pengukuran kinerja merupakan bagian dari fungsi manajemen kinerja yang terpadu, karena pengukuran kinerja digunakan untuk melakukan pengendalian aktivitas. Setiap aktivitas harus terukur kinerjanya agar dapat diketahui tingkat efisiensi dan efektivitasnya. Efisiensi dan efektivitas merupakan dasar untuk melakukan penilaian kinerja” (Mahmudi 2015:81).

Sistem pengukuran kinerja merupakan sistem yang bertujuan menilai pencapaian kinerja. “Sistem pengukuran kinerja komprehensif dirancang untuk memberikan manfaat jangka panjang (*sustainable*). Dari hasil pengukuran kinerja dilakukan *feedback* sehingga tercipta sistem pengukuran kinerja yang mampu memperbaiki kinerja organisasi” (Mahsun,dkk 2016,155).

Sistem pengukuran kinerja komprehensif merupakan sistem penilaian ketercapaian tujuan organisasi, sehingga pendesainannya dilakukan sejak penentuan tujuan. Antara kegiatan yang satu dengan yang kegiatan yang lainnya dalam sistem pengukuran kinerja komprehensif adalah saling terkait (koheren) (Mahsun,dkk 2016,156).

“Pendekatan anggaran terpadu merupakan prasyarat penerapan Penganggaran Berbasis Kinerja. Sedangkan pendekatan Kerangka Pengeluaran Jangka Menengah merupakan jaminan kontinuitas penyediaan anggaran kegiatan karena telah dirancang hingga tiga atau lima tahun ke depan”. “Ciri utama Penganggaran Berbasis Kinerja adalah anggaran yang disusun dengan memperhatikan keterkaitan antara pendanaan (*input*), dan hasil yang diharapkan (*outcomes*), sehingga

dapat memberikan informasi tentang efektivitas dan efisiensi kegiatan” (Bappenas dan Depkeu, 2009:1).

Tantangan umum yang dihadapi negara-negara OECD dalam pengukuran kinerja adalah untuk mengidentifikasi indikator yang memiliki karakteristik SMART, dan juga untuk memastikan kualitas yang konsisten di seluruh program. Rekomendasi OECD tentang Tata Kelola Anggaran selanjutnya mendefinisikan indikator yang baik sebagai (OECD, 2018:20):

- a. terbatas pada sejumlah kecil untuk setiap program atau bidang kebijakan;
- b. jelas dan mudah dipahami;
- c. untuk mengontrol hasil terhadap target;
- d. memperjelas hubungan dengan tujuan strategis pemerintah secara luas.

Dalam prakteknya sering dijumpai adanya perencanaan jangka panjang yang tidak terkait dengan perencanaan jangka pendek. Anggaran tahunan disusun tanpa berlandaskan pada program-program yang telah ditetapkan. Dengan demikian proses pengukuran kinerja organisasi menjadi tidak terarah karena aktivitas manajemen strategi yang mendahuluinya terpisah-pisah satu sama lainnya. Pedoman pengukuran kinerja yang tidak fokus juga menyebabkan kinerja organisasi yang dihasilkan organisasi bersifat semu (*artificial performance*), yaitu kinerja yang dihasilkan bukan merupakan kinerja sesungguhnya dari organisasi (Mahsun,dkk 2016,156).

Informasi mengenai kinerja merupakan hal yang “dapat menciptakan *good governance*”. Untuk meningkatkan kinerja sektor publik, maka diperlukan manajemen kinerja sektor publik yang berorientasi pada pengukuran *value for money* (VFM) (Mahmudi 2015:111).

“Konsep *value for money* (VFM) merupakan konsep untuk mengukur ekonomi, efisiensi dan efektivitas kinerja program, kegiatan, dan organisasi. Pengukuran kinerja *value for money* merupakan bentuk pengukuran kinerja yang spesifik dan unik pada organisasi sektor publik” (Halim dan Kusufi, 2014:128).

“Dalam konteks otonomi daerah, *value for money* merupakan jembatan untuk menghantarkan pemerintah daerah mencapai *good governance*. *Value for money* harus dioperasionalkan dalam pengelolaan keuangan dan anggaran daerah. Untuk mendukung dilakukannya pengelolaan dana publik yang mendasarkan konsep *value for money*, maka diperlukan sistem pengelolaan keuangan daerah dan anggaran yang baik” (Khusaini, 2006: 191).

“Untuk mengimplementasikan konsep VFM pada pengukuran kinerja diperlukan pengembangan indikator kinerja. indikator kinerja dikembangkan dari variabel kunci yang berhasil diidentifikasi oleh organisasi. Indikator ini dibandingkan dengan target (standar) kinerja. Indikator ini meliputi indikator kinerja makro dan mikro. Indikator kinerja makro digunakan pada tingkat organisasi induk, sedangkan indikator mikro digunakan pada tingkat unit kerja. Orientasi indikator kinerja hendaknya harus seimbang antara indikator kinerja keuangan maupun indikator kinerja *non*keuangan. Indikator kinerja keuangan hanya menekankan pada *input* dan *output*, sedangkan indikator kinerja *non*keuangan menekankan pada *outcome*. Indikator efektivitas dalam VFM berorientasi pada hasil dan lebih bersifat kualitatif, sedangkan indikator ekonomi dan efisiensi lebih berorientasi pada proses dan bersifat kuantitatif” (Halim dan Kusufi, 2014:128).

“Konsep *value for money* (VFM) memiliki pengertian yaitu penghargaan terhadap nilai uang, yang dalam hal ini berarti bahwa setiap rupiah harus dihargai secara layak dan digunakan sebaik-baiknya. Konsep *value for money* (VFM) ini terdiri dari 3 (tiga) elemen utama”, yaitu:

### 1. Ekonomi

“Ekonomi terkait dengan pengkonversian *input* primer berupa sumber daya keuangan menjadi *input* sekunder yang dikonsumsi untuk kegiatan operasi organisasi. Ekonomi memiliki pengertian bahwa sumber daya *input* diperoleh dengan harga lebih rendah (*spending less*), yaitu harga yang mendekati harga pasar” (Mahmudi, 2015:83).

$$\text{Ekonomi} = \frac{\text{Input}}{\text{Harga Input (Rp)}}$$

“Dalam konteks organisasi pemerintahan, ukuran ekonomi berupa anggaran yang dialokasikan untuk membiayai aktivitas tertentu. Apabila sumber daya yang dikeluarkan berada dibawah anggaran, maka terjadi penghematan” (Halim dan Kusufi, 2014:129).

### 2. Efisiensi

“Jika ekonomi berbicara input dengan biaya atau harga lebih rendah, maka efisiensi berbicara mengenai *input* dan *output*. Konsep efisiensi terkait dengan produktivitas yang merupakan perbandingan antara *input* dengan *output*. Pengukuran efisiensi dilakukan dengan cara membandingkan realisasi belanja dengan standart belanjanya” (Mahmudi, 2015:85).

$$\text{Efisiensi} = \frac{\text{Output}}{\text{Input}}$$

“Semakin besar *output* dibandingkan *input*, maka sekin tinggi tingkat efisiensi organisasi. Ukuran efisiensi mengukur seberapa baik



organisasi mampu memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya untuk menghasilkan *output*" (Halim dan Kusufi, 2014:129).

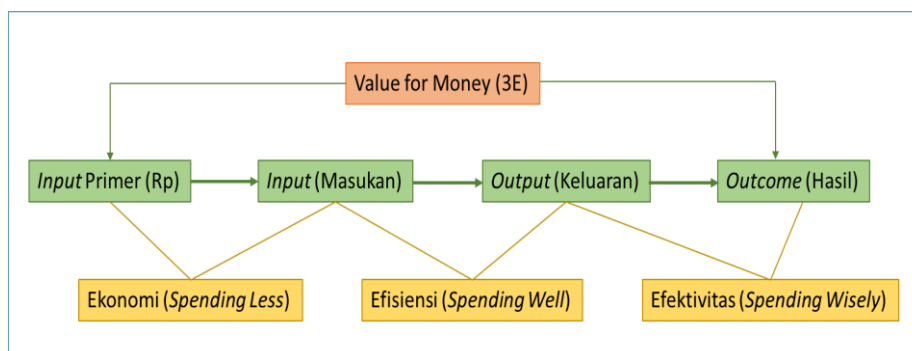
### 3. Efektivitas

"Efektivitas merupakan hubungan antara hasil yang diharapkan dengan hasil yang sesungguhnya dicapai. Efektivitas merupakan hubungan antara *output* dengan tujuan. Semakin besar kontribusi *output* terhadap pencapaian tujuan, maka semakin efektif organisasi, program atau kegiatan. Jika ekonomi berfokus pada *input* dan efisiensi pada *output* (proses), maka efektivitas berfokus pada *outcome* (hasil)". "Kesulitan dalam pengukuran efektivitas adalah karena pencapaian *outcome* (hasil) sering tidak bisa diketahui dalam jangka pendek, akan tetapi jangka panjang setelah program berakhir, sehingga ukuran efektivitas dinyatakan secara kualitatif dalam bentuk pernyataan (*judgment*)" (Mahmudi, 2015:86).

$$\text{Efektivitas} = \frac{\text{Outcome}}{\text{Output}}$$

"Suatu pelayanan dilakukan secara efisien, namun belum tentu efektif jika pelayanan tersebut tidak mempunyai nilai tambah bagi pelanggan. Oleh karena itu indikator efisiensi dan efektivitas harus digunakan secara bersama-sama. Jika suatu program dinyatakan efektif dan efisien, maka program tersebut dapat dikatakan *cost-effectiveness*" (Halim dan Kusufi, 2014:130).

Pengukuran kinerja *VFM* merupakan hal terpenting dalam setiap pengukuran kinerja organisasi publik. Berdasarkan gambar 2.10 rantai *Value for Money* terdiri atas 3 (tiga) elemen utama, yaitu ekonomi, efisiensi dan efektivitas. Pengukuran tersebut tidak dapat langsung dilakukan, sehingga diperlukan pengembangan indikator kinerja (Mahmudi, 2015:83).



Sumber : Mahmudi (2015:87)

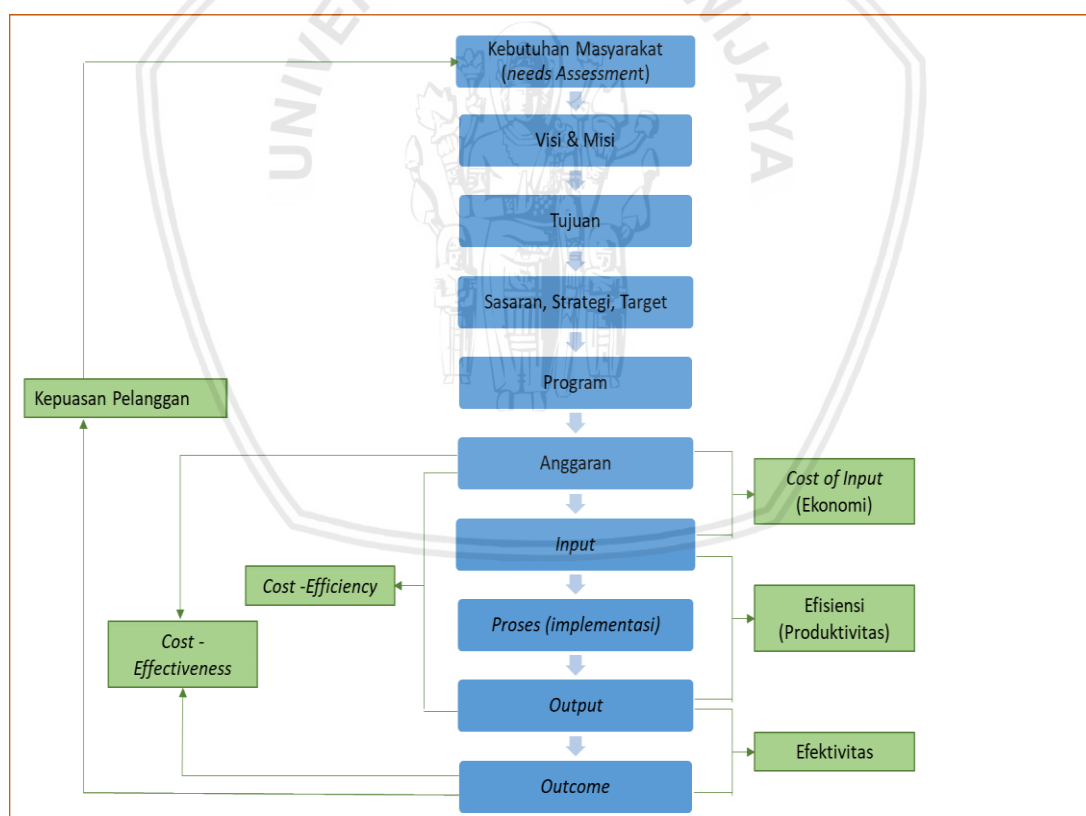
Gambar 2.10 **Value for Money Chain**



Menurut Mahmudi (2015: 95) untuk “pengukuran kinerja *Value for Money* dibangun atas 3 (tiga) komponen utama”, yaitu:

1. Komponen Visi, misi, tujuan, sasaran dan target
2. Komponen *input, proses, output dan outcome*
3. Komponen pengukuran ekonomi, efisiensi dan efektivitas

Setelah perangkat visi, misi, tujuan, sasaran, target kinerja, strategi dan program ditetapkan, tahap berikutnya adalah menentukan indikator *input, proses, output dan outcome*. Setelah itu indikator-indikator tersebut ditetapkan, kemudian organisasi dapat mengukur ekonomi, efisiensi dan efektivitas (Mahmudi, 2015:97).



Sumber : Mahmudi (2015:96)

Gambar 2.11 Rerangka Pengukuran Kinerja Organisasi Sektor Publik

Untuk konsep kinerja organisasi, maka penulis menggunakan konsep dari Mahmudi (2015: 97), yang mengukur kinerja organisasi secara ekonomi, efisiensi dan efektivitas.

## 2.6 Kerangka Konseptual

“Konsep dalam penelitian ini adalah anggaran berbasis kinerja pada manajemen sektor publik yang mengikuti pendekatan *New Public Management* (NPM).”

*“New Public Management* berfokus pada manajemen sektor publik yang berorientasi pada kinerja, bukan berorientasi pada kebijakan”. “Penggunaan paradigma *New Public Management* menimbulkan beberapa konsekuensi bagi pemerintah yang antara lain adalah tuntutan untuk melakukan efisiensi”. “Hal ini memberikan perubahan manajemen sektor publik yang cukup drastis dari sistem manajemen tradisional yang terkesan kaku, birokratis, dan hierarkis menjadi model manajemen sektor publik yang fleksibel dan lebih mengakomodir pasar” (Suhadak., dan Nugroho, 2007:107).

Konsep anggaran berbasis kinerja, menurut Suhadak dan Nugroho (2007:21), yaitu dalam anggaran berbasis kinerja untuk melaksanakan program/ kegiatan harus terukur jelas indikator kinerja serta target/ sasaran yang diharapkan, yaitu dengan membangun sistem yang penganggaran yang memadukan antara perencanaan kinerja dengan penganggaran.

“Dalam penyusunan anggaran sangat diperlukan pemahaman tentang perencanaan (*planning and budgeting*) sebagai suatu keterkaitan yang tidak dapat dipisahkan dari suatu bagian fungsi manajemen. Ditinjau dari fungsi-fungsi manajemen, pemahaman terhadap penganggaran (*budgeting*) tidak dapat dipisahkan dengan pemahaman terhadap perencanaan (*planning*)” (Suhadak dan Nugroho, 2007:49).

Untuk konsep tentang perencanaan kinerja, dibagi kedalam 2 (dua) tahapan, yaitu perumusan strategi dan perencanaan strategi, yang kemudian dilanjutkan kedalam proses penganggaran. Sedangkan untuk konsep penganggaran, menurut Suhadak dan Nugroho, (2007:111), yang menilai sistem anggaran kinerja menjadi 4 (empat) tolak ukur, yaitu: SPM, Indikator Kinerja, ASB dan Standart Biaya.

“Untuk mendukung anggaran berbasis kinerja maka perlu dibangun sistem yang dapat menyediakan data dan informasi untuk menyusun anggaran”. “Anggaran kinerja yang disusun oleh Pemerintah Daerah harus didasarkan pada Standart Pelayanan Minimal (SPM) yang telah ditetapkan oleh pemerintah”. “Selain itu Pemerintah Daerah harus memiliki perencanaan strategis”. “Perencanaan Strategis disusun secara objektif dan melibatkan semua komponen yang ada di dalam pemerintahan. Dengan adanya sistem tersebut maka Pemerintah Daerah dapat mengukur kinerja” (Suhadak., dan Nugroho, 2007:21).

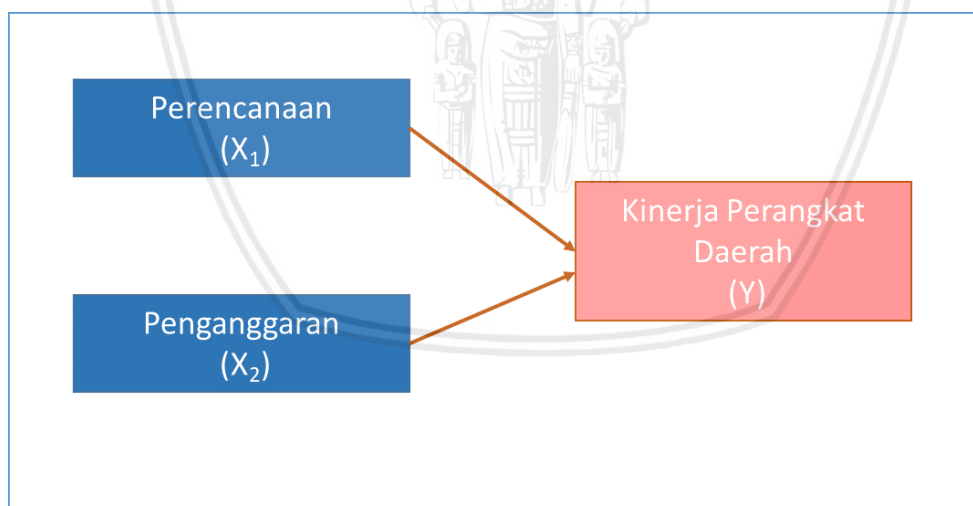
“Penyusunan anggaran dengan menggunakan anggaran berbasis kinerja yang lebih ditekankan adalah berbagai segi yang akan dicapai, serta menekankan pada pengendalian anggaran dan menekankan pada efisiensi pelaksanaan” (Suhadak., dan Nugroho, 2007:106).

Untuk konsep kinerja organisasi, menurut Mahmudi (2015: 97), untuk mengukur kinerja organisasi, dengan pengukuran *value for money* dengan komponen pengukuran ekonomi, efisien dan efektivitas.

Regulasi yang menjadikan dasar dalam pelaksanaan konsistensi antara perencanaan dan penganggaran di Indonesia, yaitu “Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional dan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, yaitu konsistensi program antara dokumen perencanaan dan penganggaran, yang sebelumnya pada Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 54 Tahun 2010

yang kemudian diubah menjadi Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 86 Tahun 2017. Selain itu untuk mendukung reformasi bidang perencanaan, penganggaran dan melaksanakan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, pemerintah juga menetapkan Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2019, tentang Pengelolaan Keuangan Daerah”.

Konsep perencanaan dan penganggaran ini untuk mengukur kinerja dari organisasi. Oleh karena itu peneliti merumuskan perencanaan dan penganggaran sebagai variabel independen (bebas), dan kinerja Perangkat Daerah merupakan variabel dependen (terikat). Kerangka konseptual pengaruh perencanaan dan penganggaran terhadap kinerja perangkat daerah dapat dilihat pada gambar 2.12 dibawah ini.



Sumber: Olahan Penulis, 2019

Gambar 2.12 **Kerangka Konseptual**

## 2.7 Hipotesis

“Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan”. “Dikatakan sementara,

karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta empiris yang diperoleh pengumpulan data". "Jadi hipotesis sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah, belum jawaban empiric" (Sugiyono, 2017:63).

Hipotesis Nol ( $H_0$ ) atau hipotesis statistik bertujuan untuk memeriksa ketidakbenaran suatu teori, yang selanjutnya ditolak melalui bukti yang sah. Sebaliknya Hipotesis Alternatif ( $H_a$ ) adalah hipotesis yang rumusannya bersesuaian atau koheren dengan teori (Hakim, 2016:8).

Pada kerangka konseptual diatas fokus pada penelitian yang akan dilakukan adalah perencanaan dan penganggaran terhadap kinerja Perangkat Daerah. Model penelitian yang akan dikembangkan adalah dengan mencari pengaruh perencanaan dan penganggaran sebagai variabel bebas (*independen*) dan kinerja Perangkat Daerah sebagai variabel terikat (*dependen*).

Berdasarkan rumusan masalah, tinjauan pustaka dan kerangka konseptual, maka dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1.  $H_{a1}$  : ada pengaruh perencanaan dan penganggaran secara simultan terhadap kinerja Perangkat Daerah pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Kutai Timur;
2.  $H_{a2}$  : ada pengaruh perencanaan dan penganggaran secara parsial terhadap kinerja Perangkat Daerah pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Kutai Timur.

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, metode yang digunakan adalah metode survei. “Penelitian kuantitatif berlandaskan pada filsafat positivisme, yang digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan” (Sugiyono, 2017:8).

Penelitian survey adalah “penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data pokok” (Effendi dan Tukiran.2017:5). “Untuk penelitian dengan tingkat eksplanasi atau penjelasan, yaitu yang menjelaskan hubungan kausal antar variabel melalui pengujian hipotesis” (Effendi dan Tukiran.2017:5).

#### 3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di “Bappeda (Badan Perencanaan Pembangunan Daerah)” Kabupaten Kutai Timur Provinsi Kalimantan Timur. Peneliti memilih lokasi penelitian tersebut karena permasalahan dalam perencanaan dan penganggaran yang masih kurang dan juga belum sesuai dengan kinerja perangkat daerah, hal ini sangat relevan dengan penelitian yang akan diteliti. “Berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Kutai Timur Nomor 8 Tahun 2016 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Kabupaten Kutai Timur Tahun 2016-2021” juga belum pernah dilakukan penelitian tentang konsistensi program perencanaan dan penganggaran terhadap kinerja.



### 3.3 Konsep dan Variabel Penelitian

“Konsep adalah simbol-simbol yang mengandung pengertian singkat dari fenomena. Dengan kata lain, konsep merupakan penyederhanaan dari fenomena. Konsep yang semakin mendasar akan sampai pada variabel-variabel” (Hakim,2016:12).

Konsep dalam penelitian ini adalah anggaran berbasis kinerja, merupakan teknik penganggaran yang mengikuti pendekatan *New Public Management* (NPM), yang berfokus pada manajemen sektor publik yang berorientasi pada kinerja (Hanafi, dan Mugroho, 2009:49).

Beberapa elemen pokok pengukuran kinerja menurut Mahsun, Sulistiyowati, Purwanugraha, (2016,142), antara lain: (1) “menetapkan tujuan, sasaran dan strategi organisasi”; (2) “merumuskan indikator dan ukuran kinerja”; dan (3) “mengukur tingkat ketercapaian tujuan dan sasaran-sasaran organisasi”.

“Variabel adalah suatu sifat atau jumlah yang mempunyai nilai kategorial baik kualitatif maupun kuantitatif. Suatu sifat disebut variabel jika memiliki lebih dari satu nilai saat peneliti melakukan pengukuran atau perhitungan” (Hakim,2016:12).

Dalam penelitian ini variabel yang digunakan adalah sebagai berikut:

#### 1. Variabel independen/ bebas (X)

“Merupakan variabel yang kedudukannya mempengaruhi variabel lainnya atau mempengaruhi variabel dependen. Variabel independen disebut juga sebagai variabel pengaruh, variabel bebas, *independent variable*” (Hakim,2016:13).

Untuk mewujudkan tujuan Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional yang merupakan konsep dalam penelitian ini, maka variabel independen/ bebas pertama yang diambil, adalah perencanaan ( $X_1$ ). Indikatornya yaitu perumusan strategi dan

perencanaan strategi. Itemnya berupa jumlah visi, misi, tujuan, sasaran, target dan strategi serta program-program yang mendukung tujuan organisasi.

Sedangkan variabel independen/ bebas kedua yang diambil adalah penganggaran ( $X_2$ ). Indikatornya yaitu Standar Pelayanan Minimal (SPM), indikator kinerja, Analisis Standar Belanja (ASB) dan Standart Satuan Harga.

2. variabel dependen/ terikat (Y)

“Merupakan variabel yang dipengaruhi oleh variabel independen. Variabel dependen disebut juga sebagai variabel terpengaruh, variabel terikat, variabel tergantung, *dependent variable*” (Hakim. 2016:13).

Untuk mewujudkan tujuan Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional yang merupakan konsep dalam penelitian ini, maka variabel dependen/ terikat yang diambil, adalah Kinerja Perangkat Daerah (Y). Indikatornya yaitu Ekonomis, efisiensi dan efektivitas.

Gambaran mengenai variabel independen (variabel bebas) dan variabel dependen (variabel terikat) pada penelitian ini, dapat dilihat pada tabel 3.1.

**Tabel. 3.1 Konsep, Variabel dan Indikator Penelitian**

No	“Konsep”	“Variabel”	“Indikator”	“Item”
1	Prestasi Kerja/ Anggaran Berbasis Kinerja ( <i>Performance Based Budgeting</i> )	Perencanaan Kinerja (Suhadak dan Nugroho, 2007:21)	a. Perumusan Strategi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penjabaran Visi dan misi Kepala Daerah</li> <li>• Perumusan Tujuan dan sasaran RKPD, Renstra, Renja</li> <li>• “Perumusan Strategi pada Renstra untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi”</li> </ul>

No	"Konsep"	"Variabel"	"Indikator"	"Item"
	Definisi Konsep: Sistem penganggaran yang memadukan perencanaan		b. Perencanaan Strategi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sinkronisasi program-program Rencana Strategis dan Rencana Kerja</li> <li>• Perencanaan program dan kegiatan yang mendukung tujuan organisasi</li> </ul>
2	kinerja dan anggaran sehingga akan terlihat adanya keterkaitan antara dana dengan hasil yang diharapkan	Penganggaran (Suhadak dan Nugroho 2007:21)	<p>a. Standart Pelayanan Minimal (SPM)</p> <p>b. Indikator Kinerja</p> <p>c. Analisis Standart Belanja (ASB)</p> <p>d. Standart Satuan Harga</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prioritas penganggaran program pemenuhan SPM mengacu pada dokumen perencanaan</li> <li>• Penganggaran yang memprioritaskan program pemenuhan SPM</li> <li>• Indikator kinerja untuk mencapai tujuan</li> <li>• Penganggaran mengacu pada indikator kinerja</li> <li>• Penganggaran kegiatan menggunakan ASB untuk menilai kewajaran atas beban kerja dan biaya</li> <li>• ASB ditetapkan dengan Peraturan Kepala Daerah (Perkada)</li> <li>• Penganggaran menggunakan Standart Satuan Harga</li> <li>• Standart Satuan Harga di daerah (perkada) berpedoman</li> </ul>

No	"Konsep"	"Variabel"	"Indikator"	"Item"
				pada standart harga satuan regional (perpres)
3		Kinerja Perangkat Daerah (Mahmudi, 2015:97)	a. Ekonomis	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prinsip ekonomis dalam penyediaan barang/jasa</li> <li>Pengontrakkan (tender) barang/ jasa</li> </ul>
			b. Efisiensi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prinsip efisiensi mempertimbangkan <i>output</i> dan <i>input</i></li> <li><i>Output</i> optimal dengan <i>input</i> minimal</li> </ul>
			c. Efektivitas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pelaksanaan program dan kegiatan untuk tujuan organisasi</li> <li>Prinsip Efektivitas (<i>output</i> dan <i>outcome</i>) untuk tujuan organisasi</li> <li>Prinsip ekonomis, efisiensi, dan efektivitas dalam kegiatan</li> <li>Penilaian kinerja organisasi dari keterkaitan perencanaan dan penganggaran</li> </ul>

Sumber : (Suhadak dan Nugroho, 2007), (Mahsun, 2014), (Mahmudi, 2015)

“Skala pengukuran merupakan kesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur,

sehingga alat ukur tersebut bila digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif” (Sugiyono, 2017: 92).

“Skala yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah skala *Linkert*”. “Skala *Linkert*.digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang tentang fenomena sosial”. “Dengan skala *Linkert*, maka variabel yang diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan titik tolak untuk menyusun item-item instrument” (Sugiyono, 2017: 93). Bentuk skala yang akan digunakan dalam penilaian untuk kuesioner dapat dilihat pada tabel 3.2.

Tabel 3.2 **Skala Penilaian Kuesioner**

No	Penilaian	Skor
1	Sangat Setuju/ Selalu Sesuai/ Sangat Positif	5
2	Setuju/ Sering Sesuai / Positif	4
3	Netral/ Ragu-Ragu/ Kadang-Kadang Sesuai	3
4	Tidak Setuju/ Hampir Tidak Pernah Sesuai / Negatif	2
5	Sangat Tidak Setuju/ Tidak Pernah Sesuai	1

Sumber : Sugiyono, 2017: 93

### 3.4 Populasi dan Sampel

“Populasi ditetapkan oleh peneliti yang merupakan wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek/ subyek yang mempunyai karakteristik dan kualitas tertentu untuk dipelajari dan kemudian diambil kesimpulannya” (Sugiyono, 2017:80).

Sasaran populasi dalam penelitian ini adalah Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkup Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Kutai

Timur. Jumlah ASN dilingkup Bappeda berdasarkan pendidikannya dapat dilihat pada tabel 3.3.

Tabel 3.3 **Jumlah ASN Bappeda Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah
1	Pendidikan S3	1 orang
2	Pendidikan S2	18 orang
3	Pendidikan S1	42 orang
4	Pendidikan D3	1 orang
5	Pendidikan SLTA	5 orang
6	Pendidikan SD	1 orang
<b>Jumlah</b>		<b>68 orang</b>

Sumber : Bagian Umum & Kepegawaian Bappeda Tahun 2019

“Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi tersebut. Sampel yang diambil dari populasi harus representatif (mewakili)” (Sugiyono, 2017:81).

“Ada 2 (dua) macam metode penarikan sampel, yaitu: (1) metode panarikan sampel secara acak (*random*) atau yang disebut dengan random sampling atau *probability sampling*; dan (2) metode penarikan sampel secara tidak acak (*nonrandom*), misalnya metode *purposive sampling* dan *quota sampling*” (Hakim, 2016:90).

Teknik pengambilan sampel yang akan digunakan oleh peneliti adalah *purposive sampling*. *Purposive sampling* merupakan pengambilan sampel dengan



mengetahui terlebih dahulu sifat-sifat populasinya (Hakim2016:107). Selain itu *purposive sampling* merupakan sampel yang dipilih berdasarkan suatu panduan tertentu (Morisson, 2016) Kriteria yang menjadi sampel adalah ASN yang berpendidikan minimal S-1.

### 3.5 Pengumpulan Data

“Pengumpulan data adalah prosedur yang sistematis dan standart untuk memperoleh data yang diperlukan dalam penelitian”. “Terdapat hubungan yang erat antara metode pengumpulan data dengan masalah yang akan diteliti. Dalam penelitian dengan pendekatan kuantitatif menggunakan metode angket sebagai metode utama dalam proses pengumpulan datanya” (Hakim,2016:46).

“Kuesioner atau angket merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya”. “Kuesioner dapat berupa pertanyaan/ pernyataan tertutup atau terbuka, dan dapat diberikan kepada responden secara langsung atau dikirim melalui email” (Sugiyono, 2017:142).

Metode angket merupakan cara pengumpulan data dengan membagikan kuesioner atau daftar pertanyaan yang didalamnya sudah ada pilihan jawaban, Secara umum isi kuesioner terdiri dari: (1) pertanyaan tentang fakta; (2) pertanyaan tentang pendapat (opini) atau sikap; (3) pertanyaan tentang persepsi diri; dan (4) pertanyaan tentang informasi (Hakim, 2016:48).

Teknik pengumpulan data yang akan digunakan oleh peneliti adalah menggunakan metode angket (kuesioner).

### 3.6 Validitas dan Reliabilitas

"Validitas menunjukkan sejauhmana suatu alat pengukur itu mengukur apa yang ingin diukur. Dalam pengumpulan data penelitian, maka kuesioner yang disusun harus dapat mengukur yang akan diukur" (Effendi dan Tukiran. 2017:125).

"Pengujian validitas dan reliabilitas instrumen penelitian memegang peranan penting dalam keseluruhan proses penelitian. Instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk memperoleh data juga valid" (Hakim, 2016:20)

"Suatu instrumen dikatakan valid apabila adanya kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya ada dan melekat pada obyek penelitian" (Hakim, 2016:19).

"Pengujian validitas dalam penelitian ini, merupakan pengujian validitas tiap butir digunakan analisis item, yaitu mengkorelasikan skor tiap butir dengan skor total (*corrected item total correlation*) yang merupakan jumlah tiap skor skor butir" (Sugiyono, 2017:133).

Dasar pengambilan kevalidan adalah  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , maka dapat dikatakan valid, jika  $r_{hitung} < r_{tabel}$ , maka dapat dikatakan tidak valid.

"Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan dimana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Bila suatu alat pengukur dipakai dua kali – untuk mengukur gejala yang sama dan hasil pengukuran yang diperoleh relatif konsisten, maka alat pengukur tersebut reliable. Reliabilitas menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur didalam mengukur suatu gejala yang sama" (Effendi dan Tukiran.2017:141).

"Untuk mengetahui suatu alat ukur reliabel atau tidak dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan rumus *coefisien alpha* atau *alpha cronbach* ( $\alpha$ )" (Singarimbun, 1995:140).

$$r = \left( \frac{k}{k-1} \right) \left[ 1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right]$$

Keterangan:

r = koefisien reliabilitas *alpha cronbach*

k = banyaknya butir/ item pernyataan

$\sum \sigma_b^2$  = jumlah/ total varians per butir/ item pernyataan

$\sigma_t^2$  = jumlah atau total varian

Semua instrument dinyatakan reliabel jika koefisien reliabilitasnya minimal 0,60.

### 3.7 Analisis Data

"Analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan" (Hakim, 2016:166). Kegiatan dalam analisis data adalah: (1) mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis; (2) mentabulasi data berdasarkan variabel; (3) menyajikan data tiap variabel yang diteliti; (4) melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah; (5) melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis (Effendi dan Tukiran. 2017:147).

Tahapan selanjutnya, dalam penelitian dengan pendekatan kuantitatif untuk menguji hipotesis yang umumnya didasari pada asumsi-asumsi, sehingga untuk menguji hipotesis didasarkan pada anggapan dapat dilakukan pengujian atau tidak. Dalam uji asumsi dianggap sebagai uji prasyarat yang merupakan bentuk uji pendahuluan atau syarat yang terlebih dahulu dipenuhi sebelum menggunakan untuk menguji dari hipotesis yang diajukan (Sugiyono dan Susanto, 2015:318). Beberapa uji asumsi klasik yang perlu dipenuhi, antara lain:

#### 1. Uji Normalitas

"Uji normalitas dimaksudkan untuk memperlihatkan bahwa data sampel berasal dari populasi yang berdistribusi normal. Ada beberapa teknik yang dapat digunakan untuk menguji normalitas data, antara lain dengan kertas peluang

normal, uji *Chi-square*, uji Liliefors, dengan *Kolmogorov-smirnov*" (Gunawan, 2015:67).

## 2. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas untuk mengetahui ada tidaknya hubungan (korelasi) yang signifikan antar variabel bebas. Jika terdapat hubungan yang cukup tinggi (signifikan), berarti ada aspek yang sama diukur pada variabel bebas.

"Uji multikolinier untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik multikolinieritas, yaitu adanya hubungan linier antar variabel bebas (*independent*) dalam model regresi. Dalam model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi multikolinieritas".

## 3. Uji Heteroskedastisitas

"Uji heteroskedastisitas untuk mengetahui variasi residual absolut sama atau tidak sama untuk semua pengamatan". "Apabila asumsi tidak terjadinya heteroskedastisitas tidak terpenuhi, maka penaksir menjadi tidak lagi efisien baik dalam sampel kecil maupun besar dan estimasi koefisien dapat dikatakan menjadi kurang akurat" (Sudarmanto, 2013:240).

Banyak pendekatan yang dapat digunakan untuk menguji heteroskedastisitas, yaitu: (1) menggunakan metode grafik, (2) menggunakan uji statistik, yang sering digunakan antara lain koefisien korelasi Spearman, uji Glejser, uji Park, dan uji white (Sudarmanto, 2013:240).

## 4. Uji Autokorelasi

"Salah satu asumsi yang perlu dilakukan pengujian dalam model regresi linier adalah tidak adanya autokorelasi. Autokorelasi merupakan korelasi antara anggota sero observasi yang disusun menurut urutan waktu, tempat atau korelasi yang timbul pada dirinya sendiri" (Sudarmanto, 2013:263).

“Pengujian ini untuk mengetahui terjadinya korelasi di antara data pengamatan atau tidak. Adanya autokorelasi mengakibatkan penaksir mempunyai varians tidak minimum” (Sudarmanto, 2013:263). Untuk mendeteksi ada tidaknya autokorelasi, ada beberapa metode yang dapat digunakan, antara lain: (1) uji Durbin-Watson (*DW Test*), (2) Uji Lagrange Multiplier (*LM Test*), (3) uji statistic Q:Box-Pierce dan Ljung Box, (4) uji Breusch-Godfrey, dan (5) dengan grafik (Sudarmanto, 2013:264).

#### 5. Uji Linieritas

“Uji linieritas dilakukan untuk mencari persamaan garis regresi variabel bebas (*independent*) terhadap variabel terikat (*dependent*)” (Gunawan, 2015:86). “Uji linieritas juga dilakukan untuk melihat linieritas hubungan antara variabel terikat dengan variabel bebas” (Sugiyono dan Susanto, 2015: 323). “Untuk mendeteksi atau menguji linieritas dapat dilakukan dengan 2 (dua) cara”, yaitu (1) “menggunakan *test for linearity*” dan (2) “menggunakan grafik *scatter plot antar variabel*” (Sudarmanto,2013:195).

Selanjutnya melakukan analisis diskriptif, yang merupakan gambaran dari masing-masing variabel yang berdasarkan pernyataan yang diperoleh dari responden melalui kuesioner. Dalam penelitian ini terdapat 2 variabel bebas (*independent*), yaitu variabel perencanaan dan variabel penganggaran, dan 1 variabel terikat (*dependent*), yaitu kinerja. setelah itu dilakukan pengujian antar variabel-variabel yang perencanaan, penganggaran dan kinerja.

### 3.8 Jadwal Penelitian

Penelitian ini direncanakan selama 5 (lima) bulan. Adapun rincian penggunaan waktu dapat dilihat pada tabel 3.4.

Tabel. 3.4 Jadwal Penelitian

"No"	"Kegiatan"	"Bulan I"				"Bulan II"				"Bulan III"				"Bulan IV"				"Bulan V"				
		"1"	"2"	"3"	"4"	"1"	"2"	"3"	"4"	"1"	"2"	"3"	"4"	"1"	"2"	"3"	"4"	"1"	"2"	"3"	"4"	
<b>A</b>	<b>Tahap Persiapan Penelitian</b>																					
1	Penyusunan dan Pengajuan judul	■																				
2	Konsultasi judul	■																				
3	Pengajuan Proposal	■	■																			
4	Seminar Proposal			■																		
5	Mengurus ijin penelitian			■	■																	
<b>B</b>	<b>Tahap Pelaksanaan</b>																					
1	Pengumpulan Data				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
2	Analisis Data																					
<b>C</b>	<b>Tahap Penyusunan Laporan</b>																					
1	Penyusunan Laporan Akhir												■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
2	Seminar Hasil Penelitian																				■	■
3	Sidang Tesis																				■	■
4	Pengumpulan Tesis																				■	■

Sumber : Olahan Penulis, 2019



## BAB IV

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

## 4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Secara geografis Kabupaten Kutai Timur terletak pada koordinat 115°58'37" Bujur Barat sampai 118°59'31.37" Bujur Timur dan 1°50'42" Lintang Utara sampai 0°0'32" Lintang Selatan. Kondisi topografi wilayah Kabupaten Kutai Timur bervariasi, yang terdiri dari: dataran, berbukit hingga pegunungan serta pantai. Wilayah daratan mempunyai ketinggian tanah yang bervariasi antara 0-7 meter hingga lebih dari 1.000 meter dari permukaan laut. Kabupaten Kutai Timur berada di wilayah yang memiliki iklim tropis pada umumnya hampir sama dengan wilayah Indonesia yaitu musim kemarau dan musim penghujan. Kabupaten Kutai Timur memiliki suhu udara rata-rata 26°C dengan perbedaan suhu terendah dengan suhu tertinggi mencapai 5° sampai 7°C. Jumlah curah hujan antara 2.000 hingga 4.000 mm/tahun, dengan jumlah hari hujan rata-rata adalah 130 hingga 150 hari/tahun.

Kabupaten Kutai Timur yang terdiri dari 18 kecamatan dengan 139 desa dan 2 kelurahan, dengan luas wilayah sebesar 35.747,50 km<sup>2</sup>. Batas wilayah Kabupaten Kutai Timur secara administratif sebagai berikut:

Sebelah Utara : Berbatasan dengan Kecamatan Kelay, Kecamatan Tabalar, Kecamatan Biatan, Kecamatan Talisayan, Kecamatan Batu Putih dan Kecamatan Biduk-Biduk (Kabupaten Berau)

- Sebelah selatan : Berbatasan dengan Kecamatan Bontang Utara (Kota Bontang) dan Kecamatan Marang Kayu (Kabupaten Kutai Kartanegara)
- Sebelah Timur : Berbatasan dengan Selat Makasar
- Sebelah Barat : Berbatasan dengan Kecamatan Kembang Janggut dan Kecamatan Tabang (Kabupaten Kutai Kartanegara) serta Kabupaten Malinau.



Sumber : RKP (Rencana Kerja Pemerintah Daerah) Kabupaten Kutai Timur Tahun 2019

Gambar 4.1 **Peta Kabupaten Kutai Timur**

Sedangkan untuk luas wilayah per kecamatan dari Kabupaten Kutai Timur dapat dilihat pada tabel 4.1.

Tabel 4.1 **Jumlah Desa/ Kelurahan dan Luas Wilayah per Kecamatan di Kabupaten Kutai Timur**

No	Kecamatan	Banyaknya		Luas	
		Desa	Kelurahan	Km <sup>2</sup>	%
1	Muara Ancalong	9		2.739,30	7,66

No	Kecamatan	Banyaknya		Luas	
		Desa	Kelurahan	Km <sup>2</sup>	%
2	Busang	6		3.721,62	10,41
3	Long Mesangat	7		526,98	1,47
4	Muara Wahau	10		5.724,32	16,01
5	Telen	8		3.129,61	8,75
6	Kongbeng	7		581,27	1,63
7	Muara Bengkal	7		1.522,80	4,26
8	Batu Ampar	7		204,5	0,57
9	Sangatta Utara	3	1	1.262,59	3,53
10	Bengalon	11		3.196,24	8,94
11	Teluk Pandan	6		831	2,32
12	Rantau Pulung	3		1.660,85	4,65
13	Sangatta Selatan	9	1	143,82	0,4
14	Kaliorang	15		3.322,58	9,3
15	Sangkulirang	7		438,91	1,23
16	Sandaran	9		3.419,30	9,57
17	Kaubun	8		257,45	0,72
18	Karangan	7		3.064,36	8,57
<b>Total</b>		<b>139</b>	<b>2</b>	<b>35.747,50</b>	<b>100</b>

Sumber : RKPDP (Rencana Kerja Pemerintah Daerah) Kutai Timur Tahun 2019

Jumlah penduduk Kabupaten Kutai Timur pada tahun 2017 sebanyak 418.625 jiwa. Jumlah ini mengalami peningkatan sebanyak 3.072 jiwa dari tahun sebelumnya sebanyak 415.553 jiwa, atau mengalami pertumbuhan sebesar 0,74 persen. Perkembangan jumlah penduduk Kabupaten Kutai Timur selama 5 tahun terakhir dapat dilihat pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2 Jumlah Penduduk, Pertumbuhan dan Persebaran serta Kepadatan Penduduk Kabupaten Kutai Timur Tahun 2015-2017

No	Uraian	Satuan	2015	2016	2017
1	Jumlah Penduduk	Jiwa	413.508	415.553	418.625
2	Pertambahan Jumlah Penduduk	Jiwa	810	2.045	3.072
3	Pertumbuhan Penduduk	(%)	0,20	0,49	0,73
4	Kepadatan Penduduk	Jiwa/	11,56	11,62	11,71
		km <sup>2</sup>			

Sumber : RKPDP (Rencana Kerja Pemerintah Daerah) Kabupaten Kutai Timur Tahun 2019

Sebaran penduduk yang tertinggi di dominasi oleh tiga kecamatan, yaitu: Kecamatan Sangatta Utara (28,84 persen), Kecamatan Bengalon (10,37 persen), dan Kecamatan Sangatta Selatan (7,56 persen). Tabel 4.3 menyajikan persebaran jumlah penduduk menurut kecamatan.

Tabel 4.3 Persebaran Penduduk Menurut Kecamatan Kabupaten Kutai Timur Tahun 2015–2017

No	Kecamatan	Persebaran Penduduk (%)		
		2015	2016	2017
1	Muara Ancalong	3,18	3,14	3,20
2	Busang	1,33	1,49	1,48
3	Long Mesangat	1,75	1,85	1,80
4	Muara Wahau	7,34	6,36	6,69
5	Telen	2,43	2,80	2,74
6	Kongbeng	5,53	6,74	6,79
7	Muara Bengkal	4,04	3,33	3,39

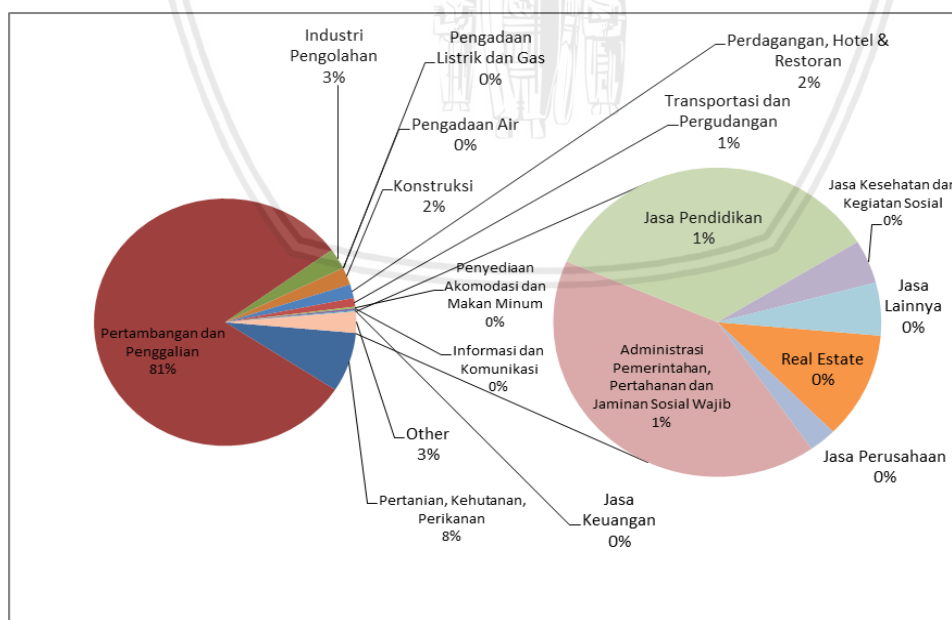
No	Kecamatan	Persebaran Penduduk (%)		
		2015	2016	2017
8	Batu Ampar	1,47	1,74	1,76
9	Sangatta Utara	30,91	28,84	28,89
10	Bengalon	9,38	10,37	10,18
11	Teluk Pandan	4,16	3,97	3,86
12	Sangatta Selatan	8,32	7,56	7,54
13	Rantau Pulung	2,44	2,64	2,63
14	Kaliorang	3,26	3,48	3,45
15	Kaubun	3,26	3,78	3,76
16	Sangkulirang	3,55	5,49	5,47
17	Karangan	2,69	3,50	3,43
18	Sandaran	4,96	2,92	2,93
	<b>Jumlah (%)</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Sumber : RKPDP (Rencana Kerja Pemerintah Daerah) Kutai Timur Tahun 2019

Peranan sektor Pertambangan dan Galian masih menjadi sektor yang dominan pada perekonomian Kabupaten Kutai Timur, meskipun kontribusi sektor ini semakin turun setiap tahun terhadap PDRB. Kontribusi sektor ini terhadap PDRB Kabupaten Kutai Timur adalah dalam lima tahun terakhir bergerak turun dari 85,13 persen tahun 2013, turun menjadi 78,56 persen pada tahun 2017. Hal yang sebaliknya terjadi pada sektor Pertanian, Kehutanan, dan Perikanan dan Jasa Pertanian. Sektor ini memberikan kontribusi terbesar kedua setelah Pertambangan dan Penggalan. Kontribusi sektor ini sebesar 5,83 persen pada tahun 2013, kemudian naik menjadi 8,82 persen pada tahun 2017. Kontribusi dari sektor lain pada tahun 2017 adalah: Industri Pengolahan (3,09 persen), Konstruksi

(2,42 persen), dan sektor Reparasi mobil dan sepeda serta perdagangan Besar (1,96 persen).

Ditinjau dari kontribusi sektoral atau PDRB menurut lapangan usaha, nilai PDRB ADHB selama periode 2013-2017 mengalami beberapa perubahan. Sektor Pertambangan dan penggalian menunjukkan penurunan dari 85 persen (tahun 2013) menjadi 78 persen (tahun 2017). Rata-rata selama lima tahun, sektor pertambangan telah menyumbang pada nilai PDRB sebesar 80,9 persen. Kontribusi sektor Pertanian sebesar 6 persen pada tahun 2013 meningkat menjadi 9 persen pada tahun 2017. Rata-rata kontribusi sektor ini selama periode 2013-2017 adalah sebesar 7,80 persen, diikuti sektor sektor Industri dan Pengolahan 2,69 persen; sektor Konstruksi 2,28 persen dan sektor Perdagangan, Hotel dan Restoran sebesar 1,80 persen. Sektor-sektor yang lainnya (12 sektor) mempunyai kontribusi dibawah 1 persen.



Sumber : BPS Kabupaten Kutai Timur Tahun 2018

Gambar 4.2 Rata-rata Distribusi PDRB Atas Dasar Harga Berlaku Dengan Migas dan Batubara Menurut Lapangan Usaha Tahun 2013–2017



## 4.2 Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Kutai Timur

Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Kutai Timur merupakan **Unsur Pendukung** tugas Kepala Daerah yang dibentuk berdasarkan "Peraturan Daerah Kabupaten Kutai Timur Nomor 5 Tahun 2013 tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat Wilayah, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Lembaga Teknis Kabupaten Kutai Timur. Dengan berlakunya Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah dan Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah, maka Pemerintah Daerah Kabupaten Kutai Timur melakukan perubahan terhadap susunan organisasi perangkat daerah di lingkungan Kabupaten Kutai Timur. Sehingga dasar pembentukan sesuai dengan peraturan tersebut, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Kutai Timur berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Kutai Timur Nomor 10 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Organisasi Perangkat Daerah".

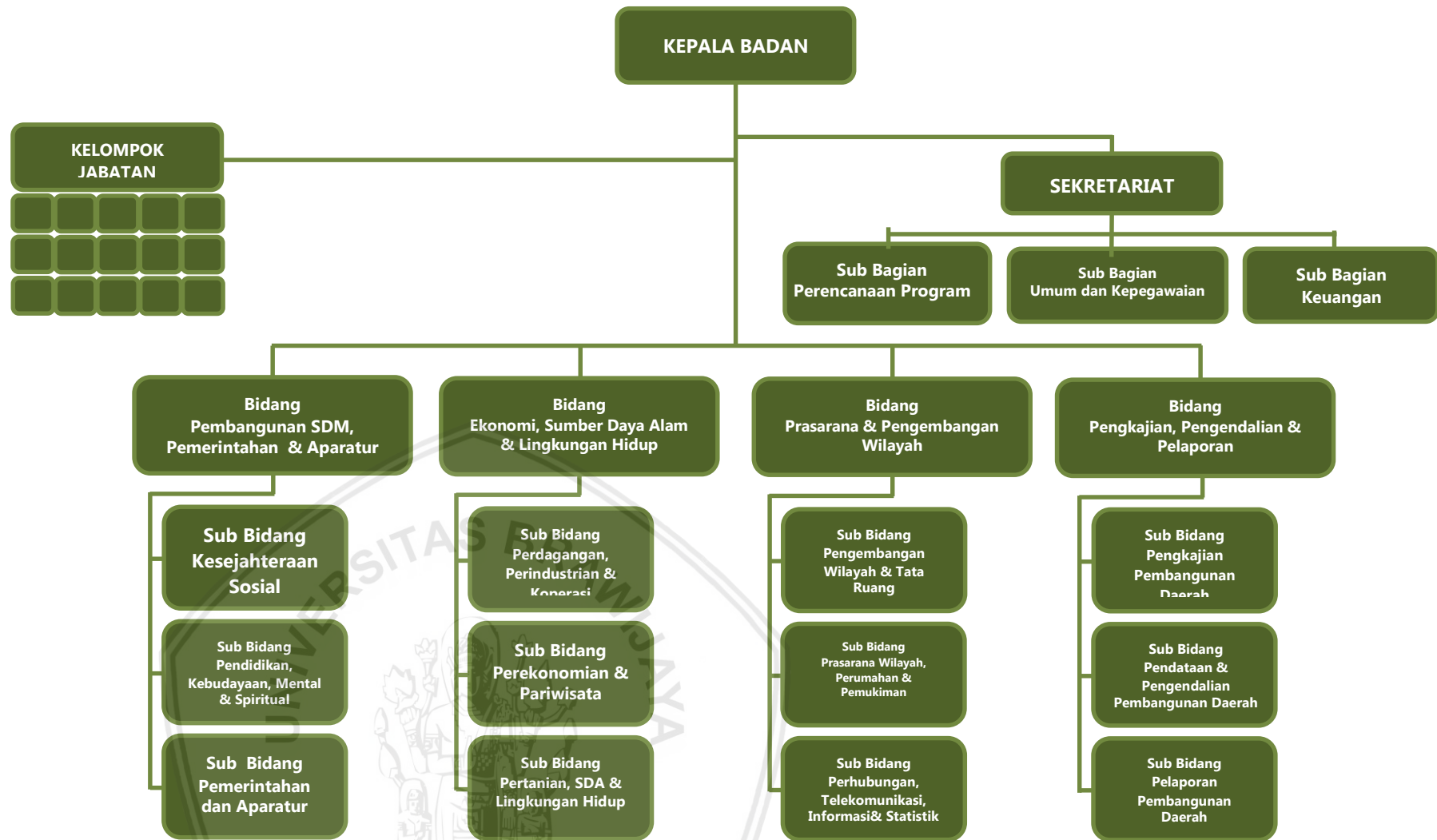
### 4.2.1. Struktur Organisasi

Organisasi Bappeda Kabupaten Kutai Timur disusun sesuai dengan satuan kerja eselon yang terdiri dari Kepala (Eselon IIa), Sekretaris (Eselon IIIa), dan 4 Kepala Bidang (Eselon IIIb). Sekretaris membawahi 3 Kepala Sub Bagian (Eselon IVa) dan Kepala Bidang membawahi masing-masing 3 Kepala Sub Bidang (Eselon IVb).

Struktur organisasi Bappeda Kabupaten Kutai Timur secara lebih jelas dapat dilihat pada gambar 4.3. Secara rinci susunan organisasi Bappeda sebagai berikut:

1. Kepala Badan;
2. Sekretariat membawahi:

- a. Sub Bagian Perencanaan Program
  - b. Sub Bagian Keuangan
  - c. Sub Bagian Umum dan Kepegawaian
3. Bidang Pembangunan SDM, Pemerintahan dan Aparatur membawahi:
    - a. Sub Bidang Kesejahteraan Sosial
    - b. Sub Bidang Pendidikan, Kebudayaan, Mental dan Spiritual
    - c. Sub Bidang Pemerintahan & Aparatur
  4. Bidang Ekonomi, Sumber Daya Alam dan Lingkungan Hidup membawahi:
    - a. Sub Bidang Perdagangan, Perindustrian dan Koperasi
    - b. Sub Bidang Perekonomian dan Pariwisata
    - c. Sub Bidang Pertanian, Sumber Daya Alam dan Lingkungan Hidup
  5. Bidang Prasarana dan Pengembangan Wilayah membawahi:
    - a. Sub Bidang Pengembangan Wilayah dan Tata Ruang
    - b. Sub Bidang Prasarana Wilayah, Perumahan dan Pemukiman
    - c. Sub Bidang Perhubungan, Telekomunikasi, Informasi dan Statistik
  6. Bidang Pengkajian, Pengendalian dan Pelaporan membawahi:
    - a. Sub Bidang Pengkajian Pembangunan Daerah
    - b. Sub Bidang Pendataan dan Pengendalian Pembangunan Daerah
    - c. Sub Bidang Pelaporan Pembangunan Daerah



Sumber : Peraturan Daerah Kabupaten Kutai Timur Nomor 10 Tahun 2016

Gambar 4.3 Struktur Bappeda Kabupaten Kutai Timur

#### 4.2.2. Tugas dan Fungsi

Bappeda sebagai lembaga perencana memiliki tugas dalam penyusunan dan pelaksana kebijakan daerah di bidang perencanaan pembangunan daerah.

Tugas dan Fungsi masing-masing pejabat struktural Bappeda

##### 1. Kepala Bappeda

###### a. Uraian Tugas Pokok

Menyusun dan melaksanakan kebijakan daerah di bidang perencanaan pembangunan daerah.

###### b. Fungsi

1. penetapan kebijakan teknis bidang perencanaan pembangunan daerah sesuai dengan rencana strategis yang ditetapkan Pemerintah Daerah;
2. perencanaan, pembinaan, pegkoordinasian dan pengendalian kebijakan teknis bidang pembangunan SDM, Pemerintahan dan Aparatur;
3. perencanaan, pembinaan, pegkoordinasian dan pengendalian kebijakan teknis bidang Ekonomi, Sumber Daya Alam, dan lingkungan hidup;
4. perencanaan, pembinaan, pengkoordinasian dan pengendalian kebijakan teknis bidang Prasarana dan Pengembangan Wilayah;
5. perencanaan, pembinaan, pengkoordinasian dan pengendalian kebijakan teknis bidang Pengkajian, Pengendalian dan Pelaporan;
6. pembinaan penyelenggaraan urusan kesekretariatan Badan; dan
7. pembinaan Kelompok Jabatan Fungsional.

##### 2. Sekretaris

###### a. Uraian Tugas Pokok

Sekretaris mempunyai tugas pokok membantu Kepala Badan dalam melaksanakan koordinasi pelaksanaan tugas bidang dan pelayanan teknis serta administratif kepada seluruh satuan organisasi dalam lingkungan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah yang meliputi perencanaan program, Umum, dan kepegawaian serta keuangan.

- b. Fungsi
  1. pelaksanaan koordinasi penyusunan rencana kerja anggaran dan laporan;
  2. pengelolaan dan pengawasan kegiatan administrasi umum dan kepegawaian, keuangan, perlengkapan, rumah tangga badan, dokumentasi, kearsipan dan perpustakaan;
  3. pengelolaan dan pengawasan kegiatan pengumpulan data sebagai bahan informasi, hubungan masyarakat dan keprotokolan;
  4. penyelenggaraan pengadaan perlengkapan, pemeliharaan dan inventarisasi;
  5. pengelolaan dan pengawasan terhadap pengusulan program pendidikan dan pelatihan aparatur/kepegawaian atau pengembangan SDM.
3. Kepala Sub Bagian Perencanaan Program
  - a. Uraian Tugas Pokok

Sub Bagian Perencanaan Program mempunyai tugas pokok memimpin, merencanakan, melaksanakan, melakukan monitoring dan evaluasi program dan kegiatan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah.
  - b. Fungsi
    1. pelaksanaan urusan administrasi penyusunan rencana kerja dan anggaran;
    2. pelaksanaan urusan administrasi penyusunan Renstra, RKA, DPA dan LKjIP Bappeda;
    3. pelaksanaan urusan perencanaan jangka menengah dan tahunan Bappeda.
4. Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian
  - a. Uraian Tugas Pokok

Sub Bagian Umum dan kepegawaian mempunyai tugas pokok mengkoordinasikan, menyusun dan melaksanakan pengelolaan administrasi umum dan kepegawaian, kerumah tanggaan, barang milik daerah, Kehumasan dan keprotokolan, kearsipan dan perpustakaan

- b. Fungsi
  1. Pelaksanaan urusan administrasi umum dan kepegawaian berdasarkan ketentuan Peraturan Perundang-Undangan yang berlaku;
  2. Pelaksanaan urusan administrasi kerumahtanggaan berdasarkan ketentuan Peraturan Perundang-Undangan yang berlaku;
  3. Pelaksanaan urusan administrasi barang milik daerah berdasarkan ketentuan Peraturan Perundang-Undangan yang berlaku;
  4. Pelaksanaan urusan administrasi Kehumasan dan keprotokolan berdasarkan ketentuan Peraturan Perundang-Undangan yang berlaku;
  5. Pelaksanaan urusan administrasi kearsipan dan perpustakaan berdasarkan ketentuan Peraturan Perundang-Undangan yang berlaku.
5. Kepala Sub Bagian Keuangan
  - a. Uraian Tugas Pokok

Sub Bagian Keuangan mempunyai tugas pokok mengkoordinasikan, menyusun dan melaksanakan pengelolaan, evaluasi dan pelaporan urusan keuangan.
  - b. Fungsi
    1. pelaksanaan urusan administrasi keuangan dan akuntansi;
    2. pengelolaan penatausahaan keuangan berdasarkan ketentuan Peraturan Perundang-Undangan yang berlaku;
    3. penyiapan administrasi pertanggung jawaban serta laporan keuangan; dan
    4. pelaksanaan perivikasi keuangan secara berkala.
6. Kepala Bidang Pembangunan SDM, Pemerintahan dan Aparatur
  - a. Uraian Tugas Pokok

Bidang Pembangunan SDM, Pemerintahan dan Aparatur mempunyai tugas pokok melaksanakan penyiapan perumusan kebijakan,



koordinasi, pembinaan dan bimbingan, pengendalian teknis bidang Pembangunan SDM, Pemerintahan & Aparatur.

b. Fungsi

1. penyusunan dan perencanaan program kegiatan di bidang Pembangunan SDM, Pemerintahan & Aparatur;
2. perumusan kebijakan dalam bidang Pembangunan SDM, Pemerintahan & Aparatur;
3. pelaksanaan koordinasi kegiatan dalam bidang Pembangunan SDM, Pemerintahan & Aparatur;
4. perumusan bahan pembinaan, bimbingan, pengendalian dan pengaturan teknis dalam bidang Pembangunan SDM, Pemerintahan & Aparatur.

7. Kepala Sub Bidang Kesejahteraan Sosial

a. Uraian Tugas Pokok

Sub Bidang Kesejahteraan Sosial mempunyai tugas pokok melakukan pengumpulan, penyiapan bahan dan pembinaan teknis kegiatan Sub Bidang Kesejahteraan Sosial.

b. Fungsi

1. pelaksanaan program kegiatan Bidang Kesejahteraan Sosial;
2. penyiapan bahan untuk perumusan kebijakan kegiatan Bidang Kesejahteraan Sosial; dan
3. penyiapan bahan kegiatan Bidang Kesejahteraan Sosial.

8. Kepala Sub Bidang Pendidikan, Kebudayaan, Mental dan Spiritual

a. Uraian Tugas Pokok

Sub Bidang Pendidikan, Kebudayaan, Mental dan Spiritual mempunyai tugas pokok melakukan pengumpulan, penyiapan bahan dan pembinaan teknis kegiatan sub. Bidang Pendidikan, Kebudayaan, Mental & Spiritual.

b. Fungsi

1. pelaksanaan program kegiatan Bidang Pendidikan, Kebudayaan, Mental & Spiritual;

2. penyiapan bahan untuk perumusan kebijakan kegiatan Bidang Pendidikan, Kebudayaan, Mental & Spiritual
9. Kepala Sub Bidang Pemerintahan dan Aparatur
- a. Uraian Tugas Pokok  
Sub Bidang Pemerintahan dan Aparatur mempunyai tugas pokok melaksanakan Melakukan pengumpulan, penyiapan bahan dan pembinaan teknis kegiatan sub Bidang Pemerintahan dan Aparatur.
  - b. Fungsi
    1. pelaksanaan program kegiatan Bidang Pemerintahan dan Aparatur;
    2. penyiapan bahan untuk perumusan kebijakan kegiatan Bidang Pemerintahan dan Aparatur
10. Kepala Bidang Ekonomi, Sumber Daya Alam dan Lingkungan Hidup
- a. Uraian Tugas Pokok  
Bidang Ekonomi, Sumber Daya Alam dan Lingkungan Hidup mempunyai tugas pokok melaksanakan penyiapan perumusan kebijakan, koordinasi, pembinaan dan bimbingan, pengendalian teknis bidang Ekonomi, Sumber Daya Alam dan Lingkungan Hidup.
  - b. Fungsi
    1. penyusunan dan perencanaan program kegiatan di bidang Ekonomi, Sumber Daya Alam & Lingkungan Hidup;
    2. perumusan kebijakan dalam bidang Ekonomi, Sumber Daya Alam & Lingkungan Hidup;
    3. pelaksanaan Koordinasi kegiatan dalam bidang Ekonomi, Sumber Daya Alam & Lingkungan Hidup;
    4. perumusan bahan pembinaan, bimbingan, pengendalian dan pengaturan bidang perdagangan, perindustrian dan koperasi.
    5. perumusan bahan pembinaan, bimbingan, pengendalian dan pengaturan bidang Perekonomian dan Pariwisata;
    6. perumusan bahan pembinaan, bimbingan, pengendalian dan pengaturan bidang Pertanian, Sumber Daya Alam & Lingkungan Hidup

#### 11. Kepala Sub Bidang Perdagangan, Perindustrian dan Koperasi

##### a. Uraian Tugas Pokok

Sub Bidang Perdagangan, Perindustrian dan Koperasi mempunyai tugas pokok melakukan pengumpulan, penyiapan bahan dan pembinaan teknis kegiatan sub. Bidang Perdagangan, Perindustrian & Koperasi.

##### b. Fungsi

1. pelaksanaan program kegiatan Bidang Perdagangan, perindustrian & Koperasi;
2. penyiapan bahan untuk perumusan kebijakan kegiatan Bidang Perdagangan, perindustrian & Koperasi

#### 12. Kepala Sub Bidang Perekonomian dan Pariwisata

##### a. Uraian Tugas Pokok

Sub Bidang Perekonomian dan Pariwisata mempunyai tugas pokok melakukan pengumpulan, penyiapan bahan dan pembinaan teknis kegiatan sub Perekonomian dan Pariwisata.

##### b. Fungsi

1. pelaksanaan program kegiatan Bidang Perekonomian dan Pariwisata;
2. penyiapan bahan untuk perumusan kebijakan kegiatan Bidang Perekonomian dan Pariwisata.

#### 13. Kepala Sub Bidang Pertanian, Sumber Daya Alam dan Lingkungan Hidup

##### a. Uraian Tugas Pokok

Sub Bidang Koperasi dan Pemasaran Produksi mempunyai tugas pokok melakukan pengumpulan, penyiapan bahan dan pembinaan teknis kegiatan sub. Pertanian, Sumber Daya Alam & Lingkungan Hidup.

##### b. Fungsi

1. Pelaksanaan program kegiatan Bidang Pertanian, Sumber Daya Alam & Lingkungan Hidup.

2. Penyiapan bahan untuk perumusan kebijakan kegiatan Bidang Pertanian, Sumber Daya Alam & Lingkungan Hidup.

#### 14. Kepala Bidang Prasarana dan Pengembangan Wilayah

##### a. Uraian Tugas Pokok

Bidang Prasarana dan Pengembangan Wilayah mempunyai tugas pokok melaksanakan penyiapan perumusan kebijakan, koordinasi, pembinaan dan bimbingan, pengendalian teknis bidang Prasarana dan Pengembangan Wilayah.

##### b. Fungsi

1. penyusunan dan perencanaan program kegiatan di bidang prasarana dan pengembangan wilayah.
2. perumusan kebijakan dalam bidang prasarana dan pengembangan wilayah;
3. pelaksanaan koordinasi kegiatan dalam bidang prasarana dan pengembangan wilayah;
4. perumusan bahan pembinaan, bimbingan, pengendalian dan pengaturan teknis dalam bidang Prasarana dan Pengembangan Wilayah.

#### 15. Kepala Sub Bidang Pengembangan Wilayah dan Tata Ruang

##### a. Uraian Tugas Pokok

Sub Bidang Pengembangan Wilayah dan Tata Ruang mempunyai tugas pokok melaksanakan pengumpulan, penyiapan bahan dan pembinaan teknis kegiatan sub Pengembangan Wilayah dan Tata Ruang.

##### b. Fungsi

1. pelaksanaan program kegiatan Pengembangan Wilayah dan Tata Ruang;
2. penyiapan bahan untuk perumusan kebijakan kegiatan Pengembangan Wilayah dan Tata Ruang;
3. penyiapan bahan kegiatan Pengembangan Wilayah dan Tata Ruang.

16. Kepala Sub Bidang Prasarana Wilayah, Perumahan dan Pemukiman

a. Uraian Tugas Pokok

Sub Bidang Prasarana Wilayah Perumahan dan Pemukiman mempunyai tugas pokok melakukan pengumpulan, penyiapan bahan dan pembinaan teknis kegiatan sub. Bidang Prasarana Wilayah, Perumahan dan Pemukiman.

b. Fungsi

1. pelaksanaan program kegiatan Prasarana Wilayah, Perumahan dan Pemukiman;
2. penyiapan bahan untuk perumusan kebijakan kegiatan Prasarana Wilayah, Perumahan dan Pemukiman;
3. penyiapan bahan kegiatan Prasarana Wilayah, Perumahan dan Pemukiman

17. Kepala Sub Bidang Perhubungan, Telekomunikasi, Informasi dan Statistik

a. Uraian Tugas Pokok

Sub Bidang Perhubungan, Telekomunikasi, Informasi dan Statistik mempunyai tugas pokok melakukan pengumpulan, penyiapan bahan dan pembinaan teknis kegiatan sub Bidang Prasarana Wilayah, Perumahan dan Pemukiman.

b. Fungsi

1. pelaksanaan program kegiatan Perhubungan, Telekomunikasi, Informasi dan Statistik;
2. penyiapan bahan untuk perumusan kebijakan kegiatan Perhubungan, Telekomunikasi, Informasi dan Statistik;
3. penyiapan bahan kegiatan Perhubungan, Telekomunikasi, Informasi dan Statistik.

18. Kepala Bidang Pengkajian, Pengendalian dan Pelaporan

a. Uraian Tugas Pokok

Bidang Pengkajian, Pengendalian dan Pelaporan mempunyai tugas pokok melaksanakan penyiapan perumusan kebijakan, koordinasi,

pembinaan dan bimbingan, pengendalian teknis bidang Pengkajian, Pengendalian & Pelaporan.

b. Fungsi

1. penyusunan dan perencanaan program kegiatan di Pengkajian, Pengendalian & Pelaporan;
2. perumusan kebijakan dalam bidang Pengkajian, Pengendalian & Pelaporan;
3. pelaksanaan koordinasi kegiatan dalam bidang Pengkajian, Pengendalian & Pelaporan;
4. perumusan bahan pembinaan, bimbingan, pengendalian dan pengaturan teknis dalam bidang Pengkajian, Pengendalian & Pelaporan.

19. Kepala Sub Bidang Pengkajian Pembangunan Daerah

a. Uraian Tugas Pokok

Sub Bidang Pengkajian Pembangunan Daerah mempunyai tugas pokok melaksanakan pengumpulan, penyiapan bahan dan pembinaan teknis kegiatan Sub Bidang Pengkajian Pembangunan Daerah.

b. Fungsi

1. pelaksanaan program kegiatan Pengkajian Pembangunan Daerah;
2. penyiapan bahan untuk perumusan kebijakan kegiatan Pengkajian Pembangunan Daerah;
3. penyiapan bahan kegiatan Pengkajian Pembangunan Daerah.

20. Kepala Sub Bidang Pendataan dan Pengendalian Pembangunan Daerah

a. Uraian Tugas Pokok

Sub Bidang Pendataan dan Pengendalian Pembangunan mempunyai tugas pokok melaksanakan pengumpulan, penyiapan bahan dan pembinaan teknis kegiatan Sub Bidang Pendataan & Pengendalian Pembangunan Daerah.

b. Fungsi

1. pelaksanaan program kegiatan Pendataan & Pengendalian Pembangunan Daerah;



2. penyiapan bahan untuk perumusan kebijakan kegiatan Pendataan & Pengendalian Pembangunan Daerah;
3. penyiapan bahan kegiatan Pendataan & Pengendalian Pembangunan Daerah.

#### 21. Kepala Sub Bidang Pelaporan Pembangunan Daerah

##### a. Uraian Tugas Pokok

Sub Bidang Pelaporan Pembangunan Daerah mempunyai tugas pokok melakukan pengumpulan, penyiapan bahan dan pembinaan teknis kegiatan sub. Bidang Pelaporan Pembangunan Daerah.

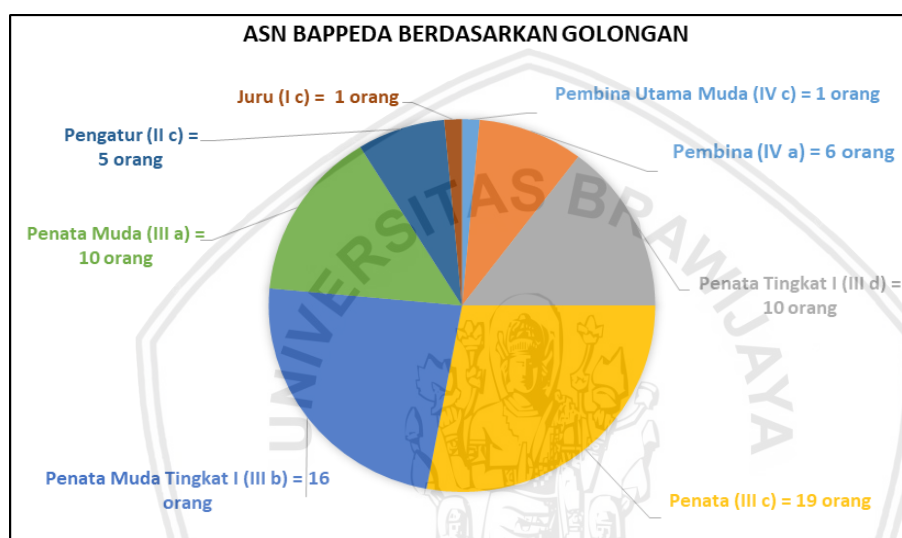
##### b. Fungsi

1. pelaksanaan program kegiatan Pelaporan Pembangunan Daerah;
2. penyiapan bahan untuk perumusan kebijakan kegiatan Pelaporan Pembangunan Daerah;
3. penyiapan bahan kegiatan Pelaporan Pembangunan Daerah.

Berdasarkan struktur organisasi Bappeda Kabupaten Kutai Timur, yang tercantum dalam “Peraturan Daerah Kabupaten Kutai Timur Nomor 10 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah serta Peraturan Bupati Kabupaten Kutai Timur Nomor 27 Tahun 2016 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Badan Daerah Kabupaten Kutai Timur”, hal ini menunjukkan bahwa Aparatur Sipil Negara (ASN) yang bekerja di Bappeda, terutama pejabat eselon III dan eselon IV harus memiliki pengetahuan dan *skill* terutama dalam bidang perencanaan dan penganggaran daerah (*planning and budgeting*), sehingga diharapkan dapat membuat perencanaan dan penganggaran yang efisien dan efektif dengan visi, misi kepala daerah terpilih serta selaras dan sinkron dengan perencanaan di tingkat provinsi dan nasional.

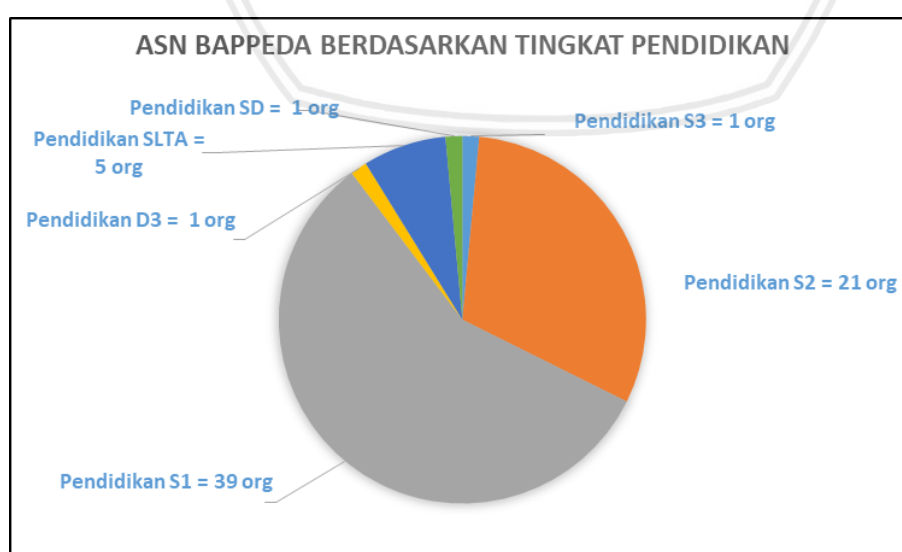
### 4.2.3. Sumber Daya Manusia

Jumlah Aparatur Sipil Negara (ASN) Bappeda Kabupaten Kutai Timur pada tahun 2019 sebanyak 68 orang. Gambaran komposisi aparatur menurut pendidikan dan kepangkatan secara rinci dapat dilihat dalam Gambar 4.4 - 4.5, serta tabel 4.4.



Sumber : Bagian Umum & Kepegawaian Bappeda Tahun 2019

Gambar 4.4 ASN Bappeda Berdasarkan Pangkat/ Golongan



Sumber : Bagian Umum & Kepegawaian Bappeda Tahun 2019

Gambar 4.5 ASN Bappeda Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tabel 4.4 **Pejabat Esselon Bappeda Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

No	Esselon	Tingkat Pendidikan	Jumlah
1	Esselon II	Pendidikan S3	1 orang
2	Esselon III a	Pendidikan S2	1 orang
3	Esselon III b	Pendidikan S2	4 orang
4	Esselon IV a	Pendidikan S2	7 orang
5	Esselon IV a	Pendidikan S1	8 orang
<b>Jumlah</b>			<b>21 orang</b>

Sumber : Bagian Umum & Kepegawaian Bappeda Tahun 2019

### 4.3 Analisis Uji Instrumen

Untuk mendapatkan data tentang pengaruh perencanaan dan penganggaran terhadap kinerja perangkat daerah pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Kutai Timur, peneliti telah menyebarkan angket/ kuesioner kepada responden yaitu Aparatur Sipil Negara (ASN) yang berpendidikan minimal S1 di lingkungan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Kutai Timur, dengan 58 responden. Dari pengumpulan data dilapangan, maka untuk mengetahui valid dan reliabel atau tidak, maka dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas instrumen.

#### 4.3.1. Analisis Uji Validitas

Validitas menunjukkan sejauhmana suatu alat pengukur itu mengukur apa yang ingin diukur. Dalam pengumpulan data penelitian, maka kuesioner yang disusun harus dapat mengukur yang akan diukur (Effendi dan Tukiran. 2017:125).

Suatu instrumen dikatakan valid apabila adanya kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya ada dan melekat pada obyek penelitian (Hakim, 2016:19).

Pengujian validitas dalam penelitian ini, merupakan pengujian validitas digunakan analisis item pada setiap butir, yaitu dengan mengkorelasikan skor pada setiap butir dengan total skor yang merupakan jumlah setiap skor butir (Sugiyono, 2017:133). Pengujian *corrected item total correlation*, menggunakan program aplikasi *Statistical Product and Service Solutions (SPSS)*.

Dasar pengambilan kevalidan adalah  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , maka dapat dikatakan valid, jika  $r_{hitung} < r_{tabel}$ , maka dapat dikatakan tidak valid. Berdasarkan hasil pengolahan data, diperoleh hasil pengujian validitas seperti pada tabel 4.5.

**Tabel 4.5 Analisis Korelasi Setiap Item Instrumen dengan Skor Item**

Variabel	No. Butir Instrumen	Koefisien Korelasi ( $r_{hitung}$ )	Keterangan
Perencanaan (X1)	1	0,509	Valid
	2	0,733	Valid
	3	0,636	Valid
	4	0,694	Valid
	5	0,751	Valid
	6	0,807	Valid
	7	0,823	Valid
	8	0,685	Valid
	9	0,827	Valid
	10	0,676	Valid
Penganggaran (X2)	1	0,723	Valid
	2	0,626	Valid
	3	0,746	Valid
	4	0,770	Valid
	5	0,735	Valid

Variabel	No. Butir Instrumen	Koefisien Korelasi ( $r_{hitung}$ )	Keterangan
	6	0,772	Valid
	7	0,675	Valid
	8	0,429	Valid
	9	0,618	Valid
	10	0,579	Valid
Kinerja (Y)	1	0,720	Valid
	2	0,469	Valid
	3	0,607	Valid
	4	0,715	Valid
	5	0,840	Valid
	6	0,755	Valid
	7	0,741	Valid
	8	0,776	Valid

Sumber : diolah penulis, 2019

Validitas variabel X1 (perencanaan) dengan jumlah responden 58 orang dan dengan taraf signifikansi 5% dengan jumlah item pernyataan 10 butir, maka berdasarkan tabel diperoleh  $r_{tabel}$  adalah 0,2588. Berdasarkan tabel 4.5 tersebut, bahwa koefisien korelasi setiap butir instrument diatas lebih besar dari  $r_{tabel} = 0,2588$ , sehingga validitas pada variabel X1 dianggap valid.

Validitas variabel X2 (penganggaran) dengan jumlah responden 58 orang dan dengan taraf signifikansi 5% dengan jumlah item pernyataan 10 butir, maka berdasarkan tabel diperoleh  $r_{tabel}$  adalah 0,2588. Berdasarkan tabel 4.5 tersebut, bahwa koefisien korelasi setiap butir instrument diatas lebih besar dari  $r_{tabel} = 0,2588$ , sehingga validitas pada variabel X2 dianggap valid.

Validitas variabel Y (kinerja) dengan jumlah responden 58 orang dan dengan taraf signifikansi 5% dengan jumlah item pernyataan 8 butir, maka

berdasarkan tabel diperoleh  $r_{\text{tabel}}$  adalah 0,2588. Berdasarkan tabel 4.5 tersebut, bahwa koefisien korelasi setiap butir instrument diatas lebih besar dari  $r_{\text{tabel}} = 0,2588$ , sehingga validitas pada variabel Y dianggap valid.

#### 4.3.2. Analisis Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu pengukur dapat diandalkan atau dipercaya. Apabila suatu alat pengukur dipakai dua kali dengan menunjukkan gejala yang sama dan diperoleh hasil yang relatif konsisten, maka alat tersebut reliabel. Reliabilitas menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur didalam mengukur suatu gejala yang sama (Effendi dan Tukiran.2017:141).

Untuk mengetahui suatu alat ukur reliabel atau tidak dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan rumus *coefisien alpha* atau *alpha cronbach* ( $\alpha$ ). Hasil pengujian dengan *alpha cronbach* menggunakan program aplikasi *Statistical Product and Service Solutions* (SPSS). Berdasarkan hasil pengolahan data, diperoleh hasil pengujian reliabilitas seperti pada tabel 4.6.

Tabel 4.6 Pengujian Reliabilitas Variabel

Variabel	<i>alpha cronbach</i> ( $\alpha$ ).	Keterangan
Perencanaan (X1)	0,926	Reliabel
Pengaggaran (X2)	0,907	Reliabel
Kinerja (Y)	0,900	Reliabel

Sumber : diolah penulis, 2019

Berdasarkan tabel 4.6 tersebut, menunjukkan bahwa semua instrumen adalah reliabel, karena nilai alpha lebih besar dari 0,6.



#### 4.4 Karakteristik Responden

Karakteristik responden merupakan gambaran untuk mengetahui keragaman dari responden, berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan dan yang berkaitan dengan pekerjaan, hal ini diharapkan dapat memberikan deskripsi atau gambaran yang jelas terhadap kondisi dari responden.

##### 4.4.1. Gambaran Umum Kuesioner

Responden dalam penelitian ini adalah Aparatur Sipil Negara (ASN) yang berpendidikan minimal S1 di lingkungan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Kutai Timur. Total kuesioner yang dibagikan adalah 61 kuesioner, dan yang kembali sebanyak 58 kuesioner. Adapun rincian jumlah pembagian dan pengembalian kuesioner penelitian dapat dilihat pada tabel 4.7.

Tabel 4.7 Rincian Kuesioner

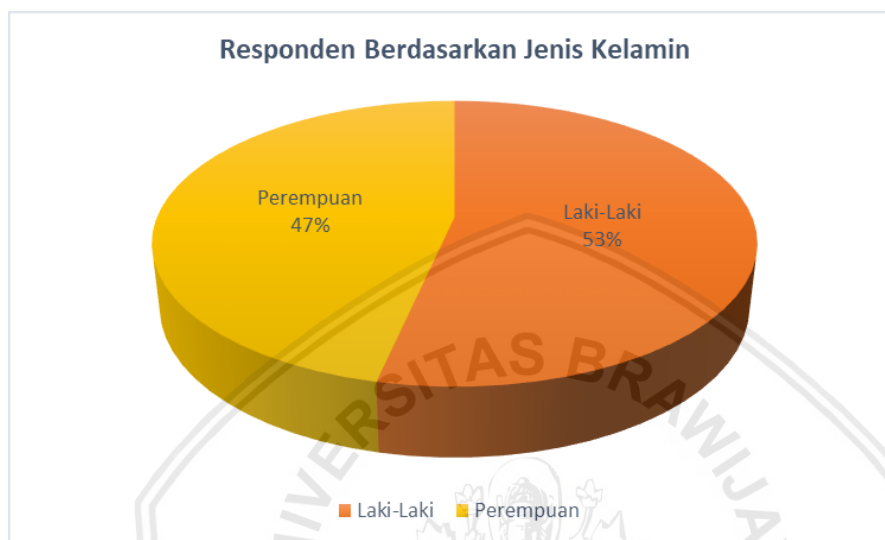
No	Uraian	Total
1	Kuesioner yang dibagikan	61
2	Kuesioner yang kembali	58
3	Kuesioner yang digunakan	58
<b>Prosentase tingkat pengembalian kuesioner yang digunakan (%)</b>		<b>95,1</b>

Sumber : diolah penulis, 2019

##### 4.4.2. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Responden berdasarkan jenis kelamin ada 2 (dua) jenis kelamin, yaitu laki-laki dan perempuan, yang digunakan untuk mengetahui karakteristik responden. Responden berdasarkan jenis kelamin yang paling banyak berpartisipasi adalah laki-laki sebanyak 31 orang atau 53 persen sedangkan perempuan sebanyak 27 orang atau 47 persen. Responden laki-laki merupakan responden terbanyak

berdasarkan jenis kelamin, hal ini menunjukkan sampel paling banyak didominasi oleh laki-laki, yang ditunjukkan pada Gambar 4.6.



Sumber : diolah penulis, 2019

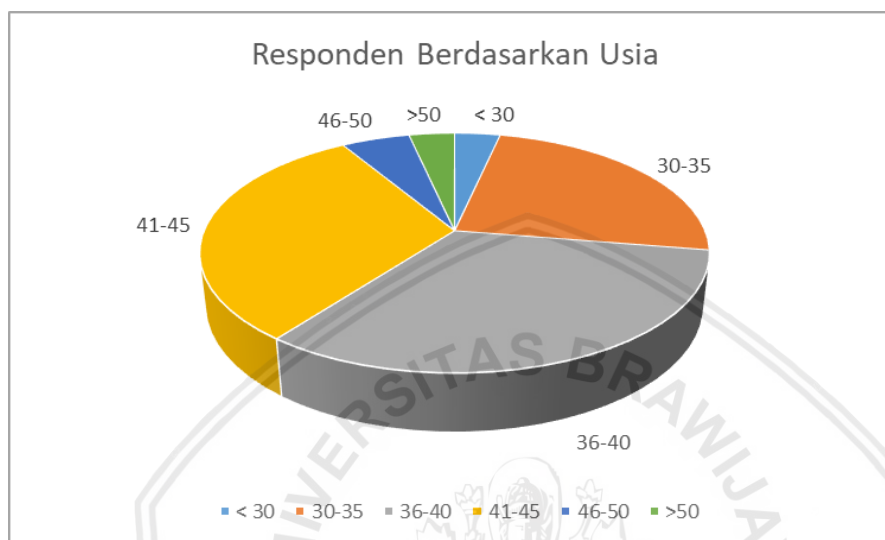
Gambar 4.6 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

#### 4.4.3. Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan usia responden dikelompokkan menjadi 6 (enam) kelompok usia, yaitu: usia dibawah 30 tahun, 30 tahun–35 tahun, 36 tahun–40 tahun, 41 tahun–45 tahun, 46 tahun–50 tahun dan usia diatas 50 tahun.

Responden berdasarkan usia yang paling banyak berpartisipasi adalah usia 36 tahun–40 tahun sebanyak 19 orang atau 32,8 persen. Selanjutnya usia 41 tahun–45 tahun sebanyak 18 orang atau 31 persen, usia 30 tahun–35 tahun sebanyak 14 orang atau 24,1 persen, usia 46 tahun–50 tahun sebanyak 3 orang atau 5,2 persen, dan untuk usia yang dibawah 30 tahun dan usia diatas 50 tahun mempunyai responden yang sama banyaknya, yaitu sebanyak 2 orang atau 3,4%. Sehingga berdasarkan usia responden yang terbanyak berpartisipasi adalah usia

36 tahun–40 tahun yang merupakan responden dengan usia yang memiliki pengalaman cukup dalam bekerja, hal ini dapat dilihat pada Gambar 4.7.

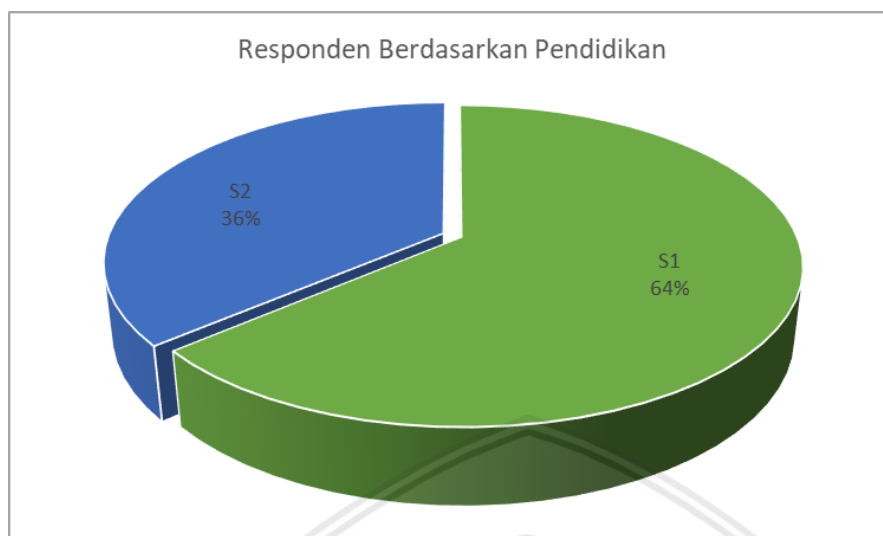


Sumber : diolah penulis, 2019

Gambar 4.7 Responden Berdasarkan Usia

#### 4.4.4. Responden Berdasarkan Pendidikan

Responden yang berpartisipasi berdasarkan pendidikan adalah responden dengan pendidikan minimal S1. Responden dengan pendidikan S1 sebanyak 37 orang atau 64 persen, dan untuk pendidikan S2 sebanyak 21 orang atau 36 persen. Hal ini menunjukkan bahwa responden di Bappeda memiliki tingkat pendidikan yang tinggi, yang apabila dibandingkan dengan jumlah ASN secara keseluruhan di Bappeda, yaitu 57 persen berpendidikan minimal S1. Responden berdasarkan pendidikan dapat dilihat pada Gambar 4.8.



Sumber : diolah penulis, 2019

Gambar 4.8 Responden Berdasarkan Pendidikan

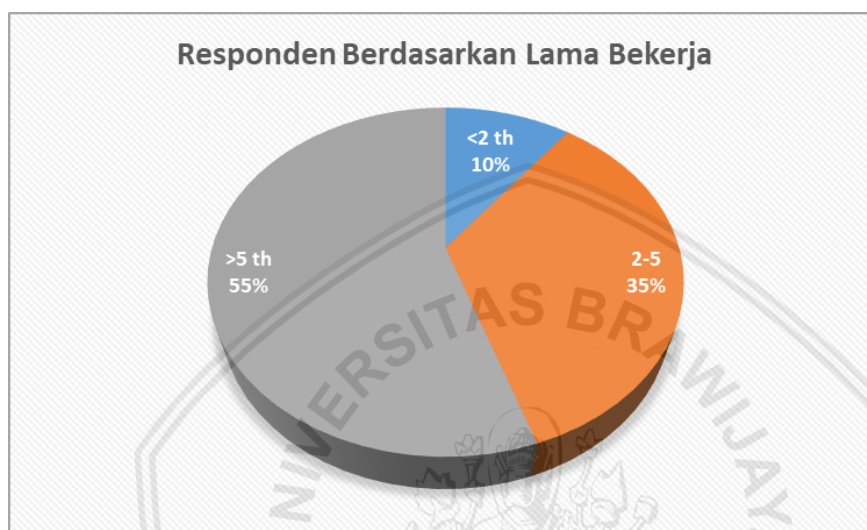
Potensi sumber daya manusia yang baik ini, akan menjadi lebih baik lagi apabila juga diiringi dengan peningkatan dan pengembangan ilmu tentang perencanaan pembangunan dan penganggaran, yang merupakan tugas dan fungsi dari Bappeda. Dengan memiliki sumber daya manusia yang sangat potensial ini diharapkan mampu memberikan kontribusi yang baik dalam proses perencanaan dan penganggaran, sehingga visi, misi, tujuan dan sasaran pembangunan dapat tercapai.

#### 4.4.5. Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Berdasarkan lama bekerja responden dikelompokkan menjadi 3 (tiga) kelompok, yaitu: kelompok yang memiliki lama bekerja kurang dari 2 tahun, kelompok yang memiliki lama bekerja antara 2-5 tahun dan kelompok yang memiliki lama bekerja lebih dari 5 tahun.

Responden berdasarkan lamanya bekerja yang paling banyak adalah pada kelompok yang memiliki lama bekerja di Bappeda lebih dari 5 tahun sebanyak 32 orang atau 55 persen, selanjutnya untuk kelompok yang memiliki lama bekerja

antara 2-5 tahun sebanyak 20 orang atau 35 persen, dan untuk kurang dari 2 tahun sebanyak 6 orang atau 10 persen. Responden berdasarkan lama bekerja dapat dilihat pada gambar 4.9.



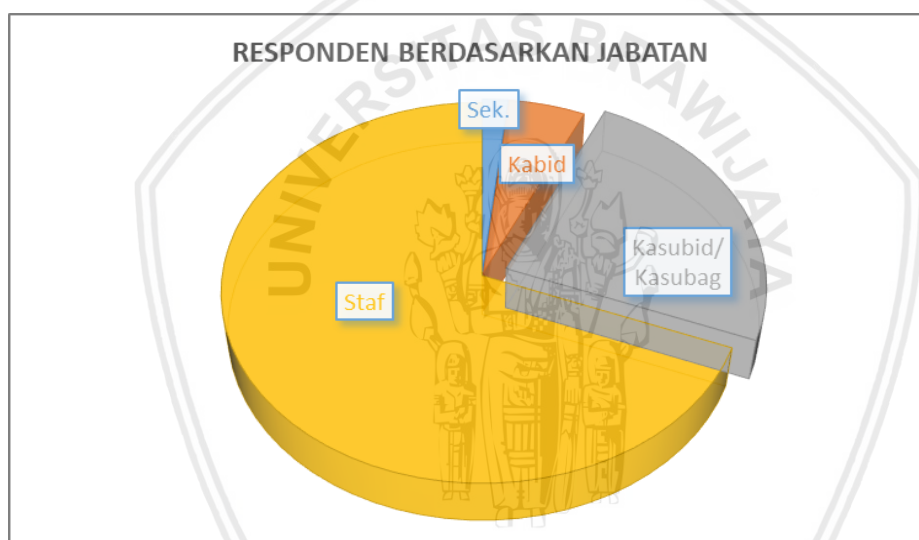
Sumber : diolah penulis, 2019

Gambar 4.9 Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Berdasarkan data lama bekerja responden paling banyak adalah responden yang memiliki lama bekerja lebih dari 5 tahun sebanyak yang 55%, sehingga diharapkan ASN yang bekerja di Bappeda Kabupaten Kutai Timur lebih banyak mengetahui tentang proses perencanaan dan penganggaran, terutama penyusunan dokumen-dokumen perencanaan dan penganggaran yang menjadi tugas dari Bappeda. Tugas perencana merupakan tugas yang membutuhkan kompetensi dan *skill* (keahlian) yang membutuhkan waktu dan proses yang cukup lama untuk mengetahui dan mempelajarinya. Untuk membuat dokumen perencanaan dan penganggaran yang baik diperlukan *planner* (perencana) yang sesuai dengan latar belakang pendidikan dan juga yang dibutuhkan saat ini adalah sumber daya manusia (ASN) dari sisi fungsional perencana.

#### 4.4.6. Responden Berdasarkan Jabatan

Berdasarkan hasil penelitian di Bappeda Kabupaten Kutai Timur diperoleh deskripsi atau gambaran dari responden berdasarkan jabatan di Bappeda. Responden yang paling banyak berdasarkan jabatan adalah staf sebanyak 40 orang, dan pejabat struktural yang terdiri dari sekretaris, kepala bidang dan kepala sub bidang/ kepala sub bagian sebanyak 18 orang, hal ini dapat dilihat pada gambar 4.10.



Sumber : diolah penulis, 2019

Gambar 4.10 Responden Berdasarkan Jabatan

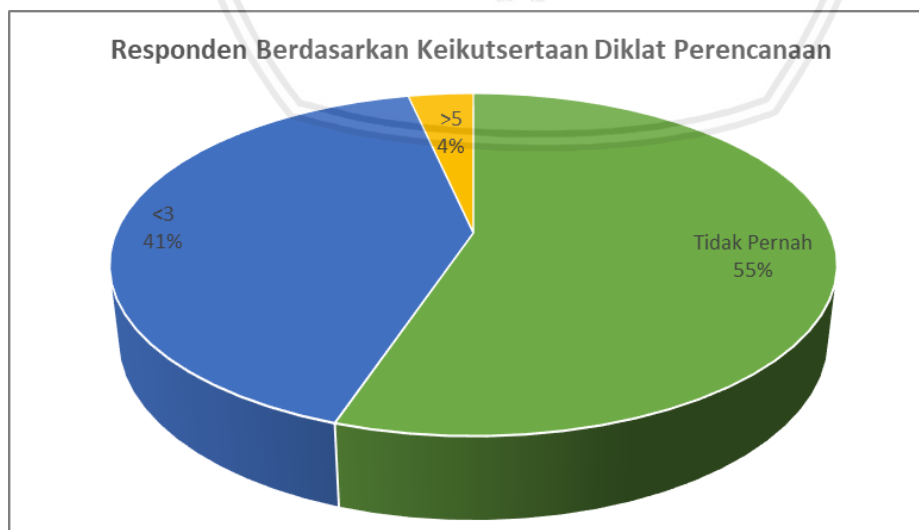
Berdasarkan gambar 4.10 responden terbanyak adalah staf dan untuk urutan kedua adalah pejabat eselon IV (Kepala subbidang/ kepala sub bagian), sehingga untuk pengembangan potensi perencana (*planner*), khususnya untuk perencana dan penganggaran, yang jumlahnya relatif cukup, terutama peningkatan kualitas SDM terkait dengan pengembangan pendidikan non formal, khususnya perencanaan dan penganggaran. Peningkatan kualitas SDM pada tataran eselon IV (kepala sub bagian/ kepala sub bidang) merupakan ujung



tombak pengambil keputusan kebijakan di level paling bawah, dengan melibatkan staf dalam proses perencanaan dan penganggaran, sehingga ketika kebijakan yang diambil di level paling bawah sudah sesuai dengan ilmu perencanaan dan penganggaran, diharapkan hasil perencanaan dan penganggaran dapat menjadikan referensi dan bahan dalam mendukung tujuan dan sasaran pembangunan.

#### 4.4.7. Responden Berdasarkan Keikutsertaan Dalam Diklat Perencanaan

Berdasarkan keikutsertaan dalam diklat perencanaan responden yang paling banyak adalah responden belum pernah mengikuti sebanyak 32 orang atau 55 persen, yang selanjutnya responden yang pernah mengikuti diklat kurang dari 3 (tiga) kali sebanyak 24 orang atau 41 persen, dan untuk lebih dari 5 (lima) kali sebanyak 2 orang atau 4 persen. Sedangkan untuk responden yang pernah mengikuti diklat antara 3-5 kali tidak ada yang mengikuti. Hal ini dapat dilihat pada gambar 4.11.



Sumber : diolah penulis, 2019

Gambar 4.11 Responden Berdasarkan Keikutsertaan Diklat Perencanaan

Dari gambar 4.11 tersebut menunjukkan bahwa masih sangat sedikit yang mendapatkan pendidikan dan pelatihan tentang perencanaan. Hal ini menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan terutama tentang perencanaan dan penganggaran di Bappeda Kabupaten Kutai Timur yang sesuai dengan tupoksi masih perlu ditingkatkan.

#### 4.5 Analisis Uji Asumsi Klasik

Dalam penelitian dengan pendekatan kuantitatif untuk menguji hipotesis yang umumnya didasari pada asumsi-asumsi, sehingga untuk menguji hipotesis didasarkan pada anggapan dapat dilakukan pengujian atau tidak. Dalam uji asumsi dianggap sebagai uji prasyarat yang merupakan bentuk uji pendahuluan atau syarat yang terlebih dahulu dipenuhi sebelum menggunakan untuk menguji dari hipotesis yang diajukan (Sugiyono dan Susanto, 2015:318). Beberapa uji asumsi klasik yang perlu dipenuhi, antara lain:

##### 4.5.1. Uji Normalitas

Uji normalitas dimaksudkan untuk memperlihatkan bahwa sampel yang memiliki populasi berdistribusi normal. Ada beberapa teknik yang dapat digunakan untuk menguji normalitas data, antara lain: dengan kertas peluang normal, uji *Chi-square*, uji Liliefors, dengan *Kolmogorov-smirnov* (Gunawan, 2015:67).

Dalam penelitian ini, uji normalitas yang digunakan adalah uji *Kormogorov-Smirnov*. Uji *Kormogorov-Smirnov* untuk mengetahui nilai residual berdistribusi normal atau tidak. Jika nilai signifikansi  $> 0,05$ , maka residual menyebar normal, dan apabila nilai signifikansi  $< 0,05$ , maka tidak berdistribusi normal. Hasil uji *Kormogorov-Smirnov* menggunakan program aplikasi SPSS, dapat dilihat pada tabel 4.8.

Tabel 4.8 Hasil Uji Normalitas *Kormogorov-Smirnov*

<i>Unstandardized Residual</i>	
N	58
Test Statistic (Kolmogorov-Smirnov)	0,113
Asymp. Sig (2-tailed)	0,063

Sumber : diolah penulis, 2019

Pengujian SPSS berdasarkan pada uji *Kormogorov-Smirnov*. Hipotesis ( $H_1$ ) yang diuji adalah sampel berasal populasi yang berdistribusi normal. Dengan demikian normalitas dapat dipenuhi jika hasil dari uji signifikan untuk taraf signifikansi ( $\alpha=0,05$ ). Untuk mengetahui signifikan hasil uji normalitas adalah dengan memperhatikan pada tabel 4.8 kolom signifikansi (Asymp. Sig 2-tailed). Hasil tabel 4.8 menunjukkan bahwa nilai signifikansi yang diperoleh sebesar 0,063 lebih besar dari 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa sampel berasal dari populasi yang berdistribusi normal.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa berdasarkan uji normalitas dengan *Kormogorov-Smirnov* data telah memenuhi normalitas, yang menunjukkan sampel berasal dari populasi yang berdistribusi normal, dan juga uji normalitas merupakan salah satu syarat dari regresi.

#### 4.5.2. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas untuk mengetahui ada tidaknya hubungan (korelasi) yang signifikan antar variabel bebas. Jika terdapat hubungan yang cukup tinggi (signifikan), berarti ada aspek yang sama diukur pada variabel bebas.

Uji multikolinier untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik multikolinieritas, yaitu adanya hubungan linier antar variabel bebas (*independent*) dalam model regresi. Tidak terjadi multikolinieritas merupakan contoh model regresi yang baik.

Dalam penelitian ini uji multikolinieritas dilakukan dengan menggunakan *Variance Inflation Factor* (VIF). Apabila harga koefisien VIF hitung pada *collinearity statistics*  $< 10$ , dan *tolerance*  $> 0,10$ , maka tidak terdapat hubungan antar variabel *independent* (bebas), yang artinya tidak terjadi gejala multikolinieritas. Dan apabila harga koefisien VIF hitung pada *collinearity statistics*  $> 10$ , dan *tolerance*  $< 0,10$ , maka terdapat hubungan antar variabel *independent* (bebas), yang artinya terjadi gejala multikolinieritas (Sudarmanto, 2013:239). Hasil uji multikolinieritas menggunakan program aplikasi SPSS, dapat dilihat pada tabel 4.9.

Tabel 4.9 Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel Bebas	<i>Variance Inflation Factor</i> (VIF)	<i>Tolerance</i>	Keterangan
Perencanaan (X1)	1,955	0,511	Tidak Terjadi Multikolinieritas
Penganggaran (X2)	1,955	0,511	Tidak Terjadi Multikolinieritas

Sumber : diolah penulis, 2019

Berdasarkan tabel 4.9 tersebut, menunjukkan nilai VIF untuk variabel perencanaan (X1) sebesar  $1,955 < 10$ , dan *tolerance* sebesar  $0,511 > 0,10$ , maka tidak terjadi multikolinieritas. Dan untuk nilai VIF untuk variabel penganggaran (X2) sebesar  $1,955 < 10$ , dan *tolerance* sebesar  $0,511 > 0,10$ , maka tidak terjadi

multikolinieritas. Sehingga dapat disimpulkan bahwa untuk variabel perencanaan (X1) dan penganggaran (X2) tidak terjadi multikolinieritas.

Berdasarkan *Variance Inflation Factor* (VIF)  $< 10$ , dan *tolerance*  $> 0,10$  untuk semua variabel bebas (variabel perencanaan (X1) dan variabel penganggaran (X2)) terhadap kinerja (Y) tidak terjadi multikolinieritas antar variabel bebas.

#### 4.5.3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas untuk mengetahui variasi residual absolut tidak sama atau sama dalam pengamatan. Jika dalam uji heterokedastisitas tidak terjadi heterokedastisitas tidak sesuai dengan standart, maka menjadi tidak efisien baik dalam sampel besar maupun sampel kecil, dan estimasi koefisien dapat dikatakan menjadi kurang akurat (Sudarmanto, 2013:240).

Banyak pendekatan yang dapat digunakan untuk menguji heteroskedastisitas, yaitu: (1) menggunakan metode grafik, (2) menggunakan uji statistik, yang sering digunakan antara lain koefisien korelasi *Spearman*, uji *Glejser*, uji *Park*, dan uji *white* (Sudarmanto, 2013:240).

Dalam penelitian ini dilakukan uji heteroskedastisitas menggunakan uji *Glejser*. Uji *Glejser* ini pada dasarnya dilakukan dengan meregresikan variabel-variabel bebas terhadap nilai absolut residualnya. Uji *Glejser* ini apabila nilai signifikansi  $> 0,05$ , maka tidak terjadi heteroskedastisitas, dan apabila nilai signifikansi  $< 0,05$ , maka terjadi heteroskedastisitas. Hasil uji heteroskedastisitas menggunakan program aplikasi SPSS, dapat dilihat pada tabel 4.10.

Tabel 4.10 Hasil Uji Heteroskedastisitas

Variabel Bebas	Signifikasi	Keterangan
Perencanaan (X1)	0,692	Tidak Terjadi Heteroskedastisitas
Penganggaran (X2)	0,864	Tidak Terjadi Heteroskedastisitas

Sumber : diolah penulis, 2019

Berdasarkan tabel 4.10 tersebut, menunjukkan signifikasi untuk variabel perencanaan (X1) sebesar  $0,692 > 0,05$ , maka tidak terjadi Heteroskedastisitas. Dan untuk nilai signifikasi untuk variabel penganggaran (X2) sebesar  $0,864 > 0,05$ , maka tidak terjadi Heteroskedastisitas. Sehingga dapat disimpulkan bahwa untuk variabel perencanaan (X1) dan penganggaran (X2) tidak terjadi heteroskedastisitas.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa berdasarkan uji heteroskedastisitas dengan melihat nilai signifikasi pada tabel 4.10 untuk semua variabel bebas (variabel perencanaan (X1) dan variabel penganggaran (X2)) data tidak terjadi heteroskedastisitas dan merupakan salah satu syarat dari regresi.

#### 4.5.4. Uji Autokorelasi

Salah satu asumsi yang perlu dilakukan pengujian dalam model regresi linier adalah tidak adanya autokorelasi. Autokorelasi merupakan korelasi antara anggota sero observasi yang disusun menurut urutan waktu, tempat atau korelasi yang timbul pada dirinya sendiri (Sudarmanto, 2013:263).

Pengujian ini untuk mengetahui terjadinya korelasi di antara data pengamatan atau tidak. Adanya autokorelasi mengakibatkan penaksir mempunyai varians tidak minimum (Sudarmanto, 2013:263). Untuk mendeteksi ada tidaknya



autokorelasi, ada beberapa metode yang dapat digunakan, antara lain: (1) uji Durbin-Watson (*DW Test*), (2) Uji Lagrange Multiplier (*LM Test*), (3) uji statistic Q:Box-Pierce dan Ljung Box, (4) uji Breusch-Godfrey, dan (5) dengan grafik (Sudarmanto, 2013:264).

Uji Durbin-Watson (*DW Test*) digunakan untuk menguji autokorelasi dalam penelitian ini. Untuk menyatakan ada atau tidaknya autokorelasi digunakan ukuran yang apabila nilai Durbin-Watson mendekati angka 2, maka data tersebut tidak memiliki autokorelasi, dan begitu juga sebaliknya (Sudarmanto,2013:264). Kriteria selain itu untuk menyatakan ada tidaknya autokorelasi menurut Sudarmanto (2013:271), yaitu:

Jika  $d < dL$  atau  $d > 4 - dL$  → maka terdapat autokorelasi

Jika  $dU < d < 4 - dU$  → maka tidak terdapat autokorelasi

Jika  $4 - dU < d < 4 - dL$  → maka pengujian tidak menyakinkan

$d$  = Durbin-Watson

$dL$  = didapat dari tabel → dengan  $\alpha = 5\%$ , maka  $dL = 1,5405$

$dU$  = didapat dari tabel → dengan  $\alpha = 5\%$ , maka  $dU = 1,6105$

Selanjutnya hasil uji autokorelasi menggunakan program aplikasi SPSS, dapat dilihat pada tabel 4.11.

Tabel 4.11 Hasil Uji Autokorelasi

Durbin-Watson (d)	dL	dU	4 - dL	4 - dU	Keterangan
1,641	1,5405	1,6105	2,4595	2,3895	= $dU < d < 4 - dU$ = $1,6105 < 1,641 < 2,3895$ Tidak terdapat autokoreksi

Sumber : diolah penulis, 2019

Berdasarkan hasil uji autokorelasi dengan menggunakan uji Durbin-Watson (DW Test), menunjukkan bahwa nilai Durbin Watson (d) diantara nilai yang di tabel ( $d_U$  dan  $4-d_U$ ), sehingga tidak terdapat autokorelasi dan merupakan salah satu syarat dari regresi.

#### 4.5.5. Uji Linieritas

Uji linieritas dilakukan untuk mencari persamaan garis regresi variabel bebas (*independent*) terhadap variabel terikat (*dependent*) (Gunawan, 2015:86). Uji linieritas juga dilakukan untuk melihat linieritas hubungan antara variabel terikat dengan variabel bebas (Sugiyono dan Susanto, 2015: 323). Untuk mendeteksi atau menguji linieritas dapat menggunakan 2 (dua) cara, yaitu: (1) menggunakan *test for linearity* dan (2) menggunakan grafik *scatter plot antar variabel* (Sudarmanto,2013:195).

Dalam penelitian ini dilakukan uji linieritas menggunakan uji *test for linearity*. Kaidah dalam menilai linieritas menurut Sudarmanto (2013:207), ada 2 (dua), yaitu:

- a) koefisien  $F_{hitung}$  pada *Deviation from Linierity*  $< F_{tabel}$   $\rightarrow$  maka kecenderungan (trend) antara variabel *dependent* dan *independent* berbentuk garis lurus (linier)
- b) koefisien signifikansi pada *Deviation from Linierity*  $> 0,05$   $\rightarrow$  maka dapat dinyatakan hubungan antara variabel *dependent* dan *independent* cenderung berbentuk garis lurus (linier).

Hasil uji linieritas menggunakan program aplikasi SPSS, dapat dilihat pada tabel 4.12.

Tabel 4.12 Hasil Uji Linieritas

Variabel	$F_{hitung}$	$F_{tabel}$	Koefisien Signifikansi	Keterangan
1) Y * X1 Kinerja * Perencanaan	0,919	1,85	0,551	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <math>F_{hitung} &lt; F_{tabel}</math></li> <li>➤ Koef. Sig. &gt; 0,05</li> <li>➤ Linier</li> </ul>
2) Y * X2 Kinerja * Penganggaran	0,418	1,81	0,972	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <math>F_{hitung} &lt; F_{tabel}</math></li> <li>➤ Koef. Sig. &gt; 0,05</li> <li>➤ Linier</li> </ul>

Sumber : diolah penulis, 2019

Berdasarkan uji linieritas pada tabel 4.12 menunjukkan bahwa koefisien  $F_{hitung}$  pada Deviation from Linierity <  $F_{tabel}$  dan koefisien signifikansi pada Deviation from Linierity > 0,05 hal ini menunjukkan bahwa antara variabel terikat (kinerja) dengan variabel bebas (perencanaan dan penganggaran), maka dapat dinyatakan hubungan antara variabel bebas dan terikat cenderung berbentuk garis lurus (linier), yang merupakan salah satu syarat yang harus dipenuhi dalam regresi.

#### 4.6 Analisis Variabel

Analisis variabel merupakan gambaran dari masing-masing variabel berdasarkan pernyataan yang diperoleh dari responden melalui kuesioner. Dalam penelitian ini terdapat 2 variabel bebas (*independent*), yaitu variabel perencanaan dan variabel penganggaran, dan 1 variabel terikat (*dependent*), yaitu kinerja.

##### 4.6.1. Variabel Perencanaan

Untuk variabel perencanaan, indikator-indikator yang mempengaruhi adalah perumusan strategi dan perencanaan strategi. Untuk indikator perumusan strategi

terdiri dari 3 (tiga) item, yaitu: visi dan misi kepala daerah, tujuan, sasaran dan target organisasi, serta strategi untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Sedangkan untuk indikator perencanaan strategi, terdiri dari 2 (dua) item, yaitu: program-program yang dilakukan organisasi dan kegiatan yang mendukung program.

Distribusi frekuensi variabel perencanaan (X1) pada masing-masing item dapat dilihat pada tabel 4.13.

**Tabel 4.13 Distribusi Frekuensi Masing-masing Item Pada Variabel Perencanaan (X1)**

Item	STS		TS		R		S		SS		Rata-rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X11	0	0	1	1.7	0	0	34	58.6	23	39.7	4.36
X12	0	0	0	0	3	5.2	34	58.6	21	36.2	4.31
X13	0	0	0	0	2	3.4	40	69.0	16	27.6	4.24
X14	0	0	0	0	5	8.6	36	62.1	17	29.3	4.21
X15	0	0	1	1.7	5	8.6	29	50	23	39.7	4.28
X16	0	0	1	1.7	4	6.9	31	53.4	22	37.9	4.28
X17	0	0	1	1.7	4	6.9	35	60.3	18	31	4.21
X18	0	0	1	1.7	5	8.6	34	58.6	18	31	4.19
X19	0	0	1	1.7	4	6.9	34	58.6	19	32.8	4.22
X110	0	0	0	0	4	6.9	31	53.4	23	39.7	4.33

Sumber : diolah penulis, 2019

Berdasarkan tabel 4.13 distribusi frekuensi tersebut, maka untuk item yang pertama, yaitu tentang pentingnya menjabarkan visi dan misi kepala daerah kedalam dokumen perencanaan, RPJMD (Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah), diperoleh data pilihan jawaban untuk setuju sebesar 58,6% dan sangat setuju sebesar 39,7%, serta untuk tidak setuju sebesar 1,7%. sehingga disimpulkan bahwa responden (ASN di Bappeda) sebagian besar menyetujui akan pentingnya penjabaran visi misi kedalam dokumen perencanaan RPJMD.

Item yang kedua, yaitu tentang pentingnya keterkaitan tujuan dan sasaran yang tercantum pada Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) dengan RPJMD, diperoleh data pilihan jawaban untuk setuju sebesar 58,6% dan sangat setuju sebesar 36,2%, serta ragu-ragu sebesar 5,2%, sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa sebagian responden menyetujui akan pentingnya keterkaitan tujuan dan sasaran dalam RKPD dengan RPJMD.

Item yang ketiga, yaitu tentang tujuan, sasaran dan target organisasi yang tercantum pada Rencana Strategis (Renstra) Perangkat Daerah mengacu pada RPJMD, diperoleh data pilihan jawaban untuk setuju sebesar 69% dan sangat setuju sebesar 27,6%, serta ragu-ragu sebesar 3,4%, sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa sebagian responden di Bappeda menyetujui akan pentingnya tujuan, sasaran dan target organisasi mengacu pada RPJMD.

Item keempat, yaitu tentang program yang mendukung rencana strategis organisasi mengacu pada RPJMD, diperoleh data pilihan jawaban untuk setuju sebesar 62,1% dan sangat setuju sebesar 29,3%, serta ragu-ragu sebesar 8,6%, sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa sebagian responden di Bappeda menyetujui akan pentingnya program yang mendukung rencana strategis organisasi mengacu pada RPJMD.

Item kelima, yaitu tentang strategi untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi (perangkat daerah) dengan mengacu pada Renstra, diperoleh data pilihan jawaban untuk setuju sebesar 50%, untuk sangat setuju sebesar 39,7%, dan ragu-ragu sebesar 8,6%, serta untuk tidak setuju sebesar 1,7%, sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa sebagian responden di Bappeda menyetujui akan pentingnya strategi untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi (perangkat daerah) dengan mengacu pada Renstra.

Item keenam, yaitu tentang Rencana Kerja (Renja) yang merupakan rencana kerja tahunan organisasi mengacu pada tujuan, sasaran dan target pada Renstra, diperoleh data pilihan jawaban untuk setuju sebesar 53,4%, untuk sangat setuju sebesar 37,9%, dan ragu-ragu sebesar 6,9%, serta untuk tidak setuju sebesar 1,7%, sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa sebagian responden di Bappeda menyetujui akan pentingnya Rencana Kerja (Renja) yang merupakan rencana kerja tahunan organisasi mengacu pada tujuan, sasaran dan target pada Renstra.

Item ketujuh, yaitu tentang program kerja tahunan pada Renja perangkat daerah mengacu pada RKPD, diperoleh data pilihan jawaban untuk setuju sebesar 60,3%, untuk sangat setuju sebesar 31%, dan ragu-ragu sebesar 6,9%, serta untuk tidak setuju sebesar 1,7%, sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa sebagian responden di Bappeda menyetujui akan pentingnya program kerja tahunan pada Renja perangkat daerah mengacu pada RKPD.

Item kedelapan, yaitu tentang program kerja tahunan pada Renja mengacu pada Renstra perangkat daerah, diperoleh data pilihan jawaban untuk setuju sebesar 58,6%, untuk sangat setuju sebesar 31%, dan ragu-ragu sebesar 8,6%, serta untuk tidak setuju sebesar 1,7%, sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa



sebagian responden di Bappeda menyetujui akan pentingnya program kerja tahunan pada Renja mengacu pada Renstra perangkat daerah.

Item kesembilan, yaitu tentang program dan kegiatan pada rencana kerja tahunan mendukung pencapaian tujuan dari perangkat daerah, diperoleh data pilihan jawaban untuk setuju sebesar 58,6%, untuk sangat setuju sebesar 32,8%, dan ragu-ragu sebesar 6,9%, serta untuk tidak setuju sebesar 1,7%, sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa sebagian responden di Bappeda menyetujui akan pentingnya program dan kegiatan pada rencana kerja tahunan mendukung pencapaian tujuan dari perangkat daerah.

Item kesepuluh, yaitu tentang kegiatan yang dilaksanakan pada organisasi mendukung pencapaian tujuan dari perangkat daerah, diperoleh data pilihan jawaban untuk setuju sebesar 53,4% dan sangat setuju sebesar 39,7%, serta ragu-ragu sebesar 6,9%, sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa sebagian responden di Bappeda menyetujui akan pentingnya kegiatan yang dilaksanakan pada organisasi mendukung pencapaian tujuan dari perangkat daerah.

Berdasarkan tabel 4.13 Distribusi Frekuensi Masing-masing Item Pada Variabel Perencanaan (X1) menunjukkan bahwa rata-rata untuk 10 (sepuluh) item menunjukkan 4,26, sehingga dapat disimpulkan bahwa rata-rata tersebut terletak pada daerah setuju dan sangat setuju. Responden yang menjawab pada variabel perencanaan ini adalah paling banyak pada usia 36-40 tahun dan memiliki pendidikan S1 dengan lama bekerja di Bappeda lebih dari 5 (lima) tahun.

#### 4.6.2. Variabel Penganggaran

Indikator-indikator yang mempengaruhi penganggaran ada 4 (empat), yaitu: Standar Pelayanan Minimal (SPM), Indikator Kinerja, Analisis Standar Belanja (ASB) dan Standar Satuan Harga. Untuk indikator Standar Pelayanan

Minimal (SPM), ada 2 (dua) item, yaitu SPM yang terdapat dalam dokumen dan anggaran untuk SPM. Untuk Indikator Kinerja juga terdapat 2 (dua) item, yaitu: indikator berhubungan dengan pencapaian target kinerja, tujuan dari organisasi, dan indikator sebagai acuan dalam penyusunan anggaran. Untuk indikator Analisis Standar Belanja (ASB) ada 2 (dua) item, yaitu: ASB merupakan standart untuk menilai kewajaran atas beban kerja dan biaya, serta ASB merupakan standar yang penetapannya dengan Perkada (Peraturan Kepala Daerah). Dan untuk Standar Satuan Harga, terdapat 2 (dua) item, yaitu: standar satuan harga untuk menyusun anggaran, dan standar satuan harga berpedoman pada standar satuan harga regional.

Untuk distribusi frekuensi variabel penganggaran (X2) pada masing-masing item dapat dilihat pada tabel 4.14.

Tabel 4.14 **Distribusi Frekuensi Masing-masing Item Pada Variabel Penganggaran (X2)**

Item	STS		TS		R		S		SS		Rata-rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X2.1	0	0	1	1.7	7	12.1	36	62.1	14	24.1	4.09
X2.2	0	0	2	3.4	6	10.3	35	60.3	15	25.9	4.09
X2.3	0	0	1	1.7	3	5.2	40	69	14	24.1	4.16
X2.4	0	0	1	1.7	4	6.9	35	60.3	18	31	4.21
X2.5	0	0	1	1.7	8	13.8	28	48.3	21	36.2	4.19

Item	STS		TS		R		S		SS		Rata-rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X2.6	0	0	2	3.4	5	8.6	34	58.6	17	29.3	4.14
X2.7	0	0	0	0	7	12.1	34	58.6	17	29.3	4.17
X2.8	0	0	0	0	5	8.6	35	60.3	18	31	4.22
X2.9	0	0	0	0	1	1.7	29	50	28	48.3	4.47
X2.10	0	0	0	0	5	8.6	35	60.3	18	31	4.22

Sumber : diolah penulis, 2019

Berdasarkan tabel distribusi frekuensi tersebut, maka untuk item yang pertama, yaitu tentang prioritas anggaran pada RPJMD dan RKPD sesuai dengan SPM (Standar Pelayanan Minimal) yang digunakan untuk pemenuhan program pelayanan dasar, diperoleh data pilihan jawaban untuk setuju sebesar 62,1%, untuk sangat setuju sebesar 24,1%, dan ragu-ragu sebesar 12,1%, serta untuk tidak setuju sebesar 1,7%, sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa sebagian responden di Bappeda menyetujui akan pentingnya prioritas anggaran pada RPJMD dan RKPD untuk SPM (Standar Pelayanan Minimal) yang digunakan untuk pemenuhan program pelayanan dasar.

Item kedua, yaitu tentang memprioritaskan anggaran program dan kegiatan pada perangkat daerah untuk pelayanan dasar yang sesuai SPM, diperoleh data pilihan jawaban untuk setuju sebesar 60,3%, untuk sangat setuju sebesar 25,9%, dan ragu-ragu sebesar 10,3%, serta untuk tidak setuju sebesar 3,4%, sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa sebagian responden di Bappeda menyetujui akan pentingnya memprioritaskan anggaran program dan kegiatan pada perangkat daerah untuk pelayanan dasar yang sesuai SPM.

Item ketiga, yaitu tentang tingkat pencapaian tujuan digambarkan dalam indikator kinerja perangkat daerah, diperoleh data pilihan jawaban untuk setuju sebesar 69%, untuk sangat setuju sebesar 24,1%, dan ragu-ragu sebesar 5,2%, serta untuk tidak setuju sebesar 1,7%, sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa sebagian responden di Bappeda menyetujui akan pentingnya indikator kinerja untuk pencapaian tujuan perangkat daerah.

Item keempat, yaitu tentang Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) kegiatan yang mengacu pada indikator kinerja Renja perangkat daerah, diperoleh data pilihan jawaban untuk setuju sebesar 60,3%, untuk sangat setuju sebesar 31%, dan ragu-ragu sebesar 6,9%, serta untuk tidak setuju sebesar 1,7%, sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa sebagian responden di Bappeda menyetujui akan pentingnya Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) kegiatan yang mengacu pada indikator kinerja Renja perangkat daerah.

Item kelima, yaitu tentang indikator kinerja pada RKA untuk mencapai tujuan perangkat daerah, diperoleh data pilihan jawaban untuk setuju sebesar 48,3%, untuk sangat setuju sebesar 36,2%, dan ragu-ragu sebesar 13,8%, serta untuk tidak setuju sebesar 1,7%, sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa sebagian responden di Bappeda menyetujui akan pentingnya indikator kinerja pada RKA untuk mencapai tujuan perangkat daerah.

Item keenam, yaitu tentang RKA kegiatan pada SKPD memperhatikan indikator kinerja hasil (*outcome*), diperoleh data pilihan jawaban untuk setuju sebesar 58,6%, untuk sangat setuju sebesar 29,3%, dan ragu-ragu sebesar 8,6%, serta untuk tidak setuju sebesar 3,4%, sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa sebagian responden di Bappeda menyetujui akan pentingnya RKA kegiatan pada SKPD memperhatikan indikator kinerja hasil (*outcome*).

Item ketujuh, yaitu tentang penggunaan Analisis Standar Belanja (ASB) dalam menyusun RKA kegiatan untuk menilai kewajaran atas beban kerja dan biaya, diperoleh data pilihan jawaban untuk setuju sebesar 58,6% dan sangat setuju sebesar 29,3%, serta ragu-ragu sebesar 12,1%, sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa sebagian responden di Bappeda menyetujui akan pentingnya penggunaan Analisis Standar Belanja (ASB) dalam menyusun RKA kegiatan untuk menilai kewajaran atas beban kerja dan biaya.

Item kedelapan, yaitu tentang ASB yang digunakan, dengan Perkada (Peraturan Kepala Daerah) dalam penetapannya, diperoleh data pilihan jawaban untuk setuju sebesar 60,3% dan sangat setuju sebesar 31%, serta ragu-ragu sebesar 8,6%, sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa sebagian responden di Bappeda menyetujui akan pentingnya ASB yang digunakan ditetapkan dengan Peraturan Kepala Daerah (Perkada).

Item kesembilan, yaitu tentang penggunaan Standar Harga Satuan dalam menyusun RKA kegiatan pada perangkat daerah, diperoleh data pilihan jawaban untuk setuju sebesar 50% dan sangat setuju sebesar 48,3%, serta ragu-ragu sebesar 1,7%, sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa sebagian responden di Bappeda menyetujui akan pentingnya penggunaan Standar Harga Satuan dalam menyusun RKA kegiatan pada perangkat daerah.

Item kesepuluh, yaitu tentang Standar Harga Satuan yang mengacu pada Standar Harga Satuan regional, diperoleh data pilihan jawaban untuk setuju sebesar 60,3% dan sangat setuju sebesar 31%, serta ragu-ragu sebesar 8,6%, sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa sebagian responden di Bappeda menyetujui akan pentingnya Standar Harga Satuan yang mengacu pada Standar Harga Satuan regional.

Berdasarkan tabel 4.14 Distribusi Frekuensi Masing-masing Item Pada Variabel Penganggaran (X2) menunjukkan bahwa rata-rata untuk 10 (sepuluh) item menunjukkan 4,20, sehingga dapat disimpulkan bahwa rata-rata tersebut terletak pada daerah setuju dan sangat setuju. Responden yang menjawab pada variabel penganggaran ini adalah paling banyak adalah staf dan memiliki pendidikan S1 dengan lama bekerja di Bappeda lebih dari 5 (lima) tahun.

#### 4.6.3. Variabel Kinerja

Indikator-indikator yang mempengaruhi kinerja ada 3 (tiga), yaitu: ekonomis, efisiensi dan efektivitas. Untuk indikator ekonomis ada 2 (dua) item, yaitu: ekonomis berhubungan dengan minimal atas input, dan penyediaan barang/ jasa dengan prinsip ekonomis. Untuk indikator efisiensi ada 2 (dua) item, yaitu: berkaitan dengan output, dan efisiensi merupakan upaya untuk memperoleh output optimal dengan input tertentu. Sedangkan indikator efektivitas ada 2 (dua) item, yaitu: efektivitas berkaitan dengan output dan outcome, serta efektivitas berhubungan dengan tingkat keberhasilan atau kegagalan yang dicapai.

Untuk distribusi frekuensi variabel kinerja (Y) pada masing-masing item dapat dilihat pada tabel 4.15.

Tabel 4.15 **Distribusi Frekuensi Masing-masing Item Pada Variabel Kinerja (Y)**

Item	STS		TS		R		S		SS		Rata-rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Y1	0	0	1	1.7	8	13.8	37	63.8	12	20.7	4.03
Y2	0	0	6	10.3	8	13.8	28	48.3	16	27.6	3.93
Y3	0	0	0	0	3	5.2	38	65.5	17	29.3	4.24



Item	STS		TS		R		S		SS		Rata-rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Y4	0	0	4	6.9	7	12.1	36	62.1	11	19	3.93
Y5	0	0	1	1.7	4	6.9	32	55.2	21	36.2	4.26
Y6	0	0	1	1.7	5	8.6	30	51.7	22	37.9	4.26
Y7	0	0	1	1.7	6	10.3	29	50	22	37.9	4.24
Y8	0	0	1	1.7	4	6.9	30	51.7	23	39.7	4.29

Sumber : diolah penulis, 2019

Berdasarkan tabel distribusi frekuensi tersebut, maka untuk item yang pertama, yaitu tentang pengadaan barang/ jasa yang memperhatikan biaya (*input*) minimal dari anggaran suatu kegiatan, diperoleh data pilihan jawaban untuk setuju sebesar 63,8%, untuk sangat setuju sebesar 20,7%, dan ragu-ragu sebesar 13,8%, serta untuk tidak setuju sebesar 1,7%, sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa sebagian responden di Bappeda menyetujui akan pentingnya pengadaan barang/ jasa yang memperhatikan biaya (*input*) minimal dari anggaran suatu kegiatan.

Item kedua, yaitu tentang penyediaan barang/ jasa yang lebih murah dengan menggunakan sistem kontrak (tender), sehingga dapat mencapai prinsip ekonomi, diperoleh data pilihan jawaban untuk setuju sebesar 48,3%, untuk sangat setuju sebesar 27,6%, dan ragu-ragu sebesar 13,8%, serta untuk tidak setuju sebesar 10,3%, sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa sebagian responden di Bappeda menyetujui akan pentingnya penyediaan barang/ jasa yang lebih murah dengan menggunakan sistem kontrak (tender), sehingga dapat mencapai prinsip ekonomi.

Item ketiga, yaitu tentang keluaran (*output*) kegiatan yang dihasilkan dengan mempertimbangkan biaya (*input*), diperoleh data pilihan jawaban setuju sebesar 65,5% dan untuk sangat setuju sebesar 29,3%, serta ragu-ragu sebesar 5,2%, sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa sebagian responden di Bappeda menyetujui akan pentingnya keluaran (*output*) kegiatan yang dihasilkan dengan mempertimbangkan biaya (*input*).

Item keempat, yaitu tentang *output* (keluaran) dari setiap kegiatan menghasilkan kegiatan yang optimal dengan *input* (biaya) yang minimal, diperoleh data pilihan jawaban untuk setuju sebesar 62,1%, untuk sangat setuju sebesar 19%, dan ragu-ragu sebesar 12,1%, serta untuk tidak setuju sebesar 6,9%, sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa sebagian responden di Bappeda menyetujui akan pentingnya *output* (keluaran) dari setiap kegiatan menghasilkan kegiatan yang optimal dengan *input* (biaya) yang minimal.

Item kelima, yaitu tentang program dan kegiatan untuk mendukung tujuan dari Perangkat Daerah, diperoleh data pilihan jawaban untuk setuju sebesar 55,2%, untuk sangat setuju sebesar 36,2%, dan ragu-ragu sebesar 6,9%, serta untuk tidak setuju sebesar 1,7%, sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa sebagian responden di Bappeda menyetujui akan pentingnya program dan kegiatan untuk mendukung tujuan dari Perangkat Daerah.

Item keenam, yaitu tentang tujuan dari perangkat daerah yang didukung dengan memperhatikan *output* dan *outcome* dari setiap program/ kegiatan, diperoleh data pilihan jawaban untuk setuju sebesar 51,7%, untuk sangat setuju sebesar 37,9%, dan ragu-ragu sebesar 8,6%, serta untuk tidak setuju sebesar 1,7%, sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa sebagian responden di Bappeda

menyetujui akan pentingnya tujuan dari perangkat daerah yang didukung dengan memperhatikan *output* dan *outcome* dari setiap program/ kegiatan.

Item ketujuh, yaitu tentang keberhasilan yang dicapai dari setiap program/ kegiatan dengan memperhatikan prinsip ekonomi, efisiensi dan efektivitas kegiatan, diperoleh data pilihan jawaban untuk setuju sebesar 50%, untuk sangat setuju sebesar 37,9%, dan ragu-ragu sebesar 10,3%, serta untuk tidak setuju sebesar 1,7%, sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa sebagian responden di Bappeda menyetujui akan pentingnya keberhasilan yang dicapai dari setiap program/ kegiatan dengan memperhatikan prinsip ekonomi, efisiensi dan efektivitas kegiatan.

Item kedelapan, yaitu tentang keterkaitan antara program perencanaan dan penganggaran dapat mendukung kinerja, sehingga tujuan perangkat daerah dapat tercapai, diperoleh data pilihan jawaban untuk setuju sebesar 51,7%, untuk sangat setuju sebesar 39,7%, dan ragu-ragu sebesar 6,9%, serta untuk tidak setuju sebesar 1,7%, sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa sebagian responden di Bappeda menyetujui akan pentingnya keterkaitan antara program perencanaan dan penganggaran dapat mendukung kinerja, sehingga tujuan perangkat daerah dapat tercapai.

Berdasarkan tabel 4.15 Distribusi Frekuensi Masing-masing Item Pada Variabel Kinerja (Y) menunjukkan bahwa rata-rata untuk 8 (delapan) item menunjukkan 4,15, sehingga dapat disimpulkan bahwa rata-rata tersebut terletak pada daerah setuju dan sangat setuju. Responden yang menjawab pada variabel kinerja ini adalah paling banyak adalah staf dan memiliki pendidikan S1 dengan lama bekerja di Bappeda lebih dari 5 (lima) tahun.

#### 4.7 Hasil Uji Hipotesis

Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari 2 (dua) variabel bebas (*independent*), yaitu perencanaan dan penganggaran dan 1 (satu) variabel terikat (*dependent*), yaitu kinerja perangkat daerah. Untuk menguji hipotesis, maka perlu dilakukan analisis data, sebagai berikut:

##### a. Pengujian hipotesis Pertama

Hipotesis pertama pada penelitian ini menyatakan bahwa “Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara variabel perencanaan (X1) dan penganggaran (X2) terhadap kinerja perangkat daerah (Y)”.

Untuk mengetahui pengaruh variabel *independent* secara serentak terhadap variabel *dependent*, maka diperlukan uji F atau uji koefisien regresi secara serentak (Priyatno, 2013:48). Dengan kriteria pengujian jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  atau dengan nilai signifikansi  $< 0,05$ , maka terdapat pengaruh variabel bebas (*independent*) simultan terhadap variabel terikat (*dependent*), dan jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$  atau dengan nilai signifikansi  $> 0,05$ , maka tidak ada pengaruh.

Setelah dilakukan pengolahan data, dengan menggunakan program aplikasi SPSS, maka didapatkan hasil uji F regresi linier berganda, dapat dilihat pada tabel 4.16.

Tabel 4.16 Hasil Uji F Regresi Linier Berganda

Model	Sum of Square	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	720,072	2	360,036	55,183	.000 <sup>b</sup>
Residual	358,842	55			
<b>Total</b>	<b>1078,914</b>	<b>57</b>			

Sumber : diolah penulis, 2019

Berdasarkan hasil uji F pada tabel 4.16, menunjukkan bahwa nilai  $F_{hitung}$  sebesar 55,183 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000, hal ini menunjukkan  $F_{hitung}$  (55,183) >  $F_{tabel}$  (3,16) dan nilai signifikansi (0,000) < 0,05, sehingga  $H_0$  ditolak, sehingga dapat diartikan **bahwa secara simultan (bersama-sama) variabel perencanaan (X1) dan variabel penganggaran (X2) mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel kinerja perangkat daerah (Y)**. Selain itu pada hasil pengolahan data pada tabel 4.17 juga menunjukkan bahwa koefisien regresi dari semua variabel bebas adalah positif. Hal ini berarti hipotesis pertama menyatakan “Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara variabel perencanaan (X1) dan penganggaran (X2) secara simultan (bersama-sama) terhadap kinerja perangkat daerah (Y)”, dapat **diterima** kebenarannya.

Hasil uji diatas menunjukkan bahwa variabel perencanaan dan penganggaran secara bersama-sama mempengaruhi kinerja perangkat daerah. Hal ini menunjukkan bahwa apabila perencanaan dan penganggaran baik, maka kinerja perangkat daerah juga akan baik.

Tabel 4.17 **Model Summary Regresi Linier Berganda**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.817 <sup>a</sup>	.667	.655	2.554

Sumber : diolah penulis, 2019

Terdapat korelasi positif antara perencanaan dan penganggaran secara bersama-sama dengan kinerja perangkat daerah sebesar 0,817 yang mempunyai interpretasi tingkat hubungan sangat kuat.

Dengan nilai *R Square* ( $R^2$ ) sebesar 0,667, menunjukkan bahwa pengaruh variabel bebas (perencanaan dan penganggaran) secara bersama-sama terhadap variabel terikat (kinerja perangkat daerah) sebesar 66,7%. Hal ini berarti bahwa sumbangan varians naik turunnya variabel bebas (perencanaan dan penganggaran) yang secara simultan juga mempunyai pengaruh terhadap naik turunnya variabel terikat (kinerja perangkat daerah) sebesar 66,7%. Sedangkan sisanya sebesar 33,3% dipengaruhi oleh faktor (variabel) lain diluar model penelitian ini.

Tabulasi hasil pengujian hipotesis 1 dengan menggunakan uji F dapat dilihat pada tabel 4.18

Tabel 4.18 Tabulasi Hasil pengujian dengan Menggunakan Uji F

Uji F	F <sub>Hitung</sub>	F <sub>Tabel</sub>	Sig	R	Interpretasi	Keterangan
Perencanaan (X1) dan Penganggaran (X2) terhadap Kinerja (Y)	55,183	3,16	0,000	0,817	Sangat Kuat	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <math>F_{hitung} (55,183) &gt; F_{tabel} (3,16)</math></li> <li>▪ <math>Sig (0,000) &lt; 0,05</math></li> <li>▪ <math>H_{a1}</math> diterima</li> </ul>

Sumber : diolah penulis, 2019

#### b. Pengujian hipotesis 2

Hipotesis kedua pada penelitian ini menyatakan bahwa “Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara variabel perencanaan (X1) terhadap kinerja perangkat daerah (Y) dan terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara variabel penganggaran (X2) terhadap kinerja perangkat daerah (Y)”.

Untuk menguji hipotesis kedua maka digunakan uji t, yaitu untuk mengetahui pengaruh *independent* secara parsial terhadap variabel *dependent*. Dengan kriteria pengujian jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau dengan nilai signifikansi  $< 0,05$ ,



maka terdapat pengaruh variabel bebas (*independent*) simultan terhadap variabel terikat (*dependent*), dan jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$  atau dengan nilai signifikansi  $> 0,05$ , maka tidak ada pengaruh.

Tabel 4.19 Hasil Koefisien Regresi Linier Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig
	B	Std Error			
(constant)	-.367	3.276		-.112	.911
Perencanaan (X1)	.211	.099	.232	2.136	.037
Penganggaran (X2)	.586	.100	.638	5.863	.000

Sumber : diolah penulis, 2019

Setelah dilakukan pengolahan data, dengan menggunakan program aplikasi SPSS, maka didapatkan hasil uji t yang dapat dilihat pada tabel 4.19, sehingga didapatkan hasil sebagai berikut:

- 1) hasil uji t variabel perencanaan (X1) menunjukkan bahwa nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,136 dengan nilai signifikansi sebesar 0,037, hal ini menunjukkan  $t_{hitung} (2,136) > t_{tabel} (2,004)$  dan nilai signifikansi  $(0,037) < 0,05$ , sehingga  $H_0$  ditolak, sehingga dapat diartikan bahwa secara parsial variabel perencanaan (X1) mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel kinerja perangkat daerah (Y).
- 2) hasil uji t variabel penganggaran (X2) menunjukkan bahwa nilai  $t_{hitung}$  sebesar 5,863 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000, hal ini menunjukkan  $t_{hitung} (5,863) > t_{tabel} (2,004)$  dan nilai signifikansi  $(0,000) < 0,05$ , sehingga  $H_0$

ditolak, sehingga dapat diartikan bahwa secara parsial variabel penganggaran (X2) mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel kinerja perangkat daerah (Y).

Berdasarkan hasil uji t terhadap kedua variabel bebas tersebut diatas, menunjukkan bahwa secara parsial kedua variabel bebas, yaitu variabel perencanaan (X1) dan penganggaran (X2) berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat, yaitu variabel kinerja perangkat daerah. Sehingga hipotesis kedua yang menyatakan **“Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara variabel perencanaan (X1) dan variabel penganggaran (X2) secara parsial terhadap kinerja perangkat daerah (Y)”** dapat **diterima** kebenarannya.

Untuk menganalisis hubungan monoton secara linier dan seberapa kuat hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikatnya maka dilakukan analisis korelasi. Analisis korelasi dipengaruhi oleh jenis data yang akan dianalisis. Koefisien korelasi menggunakan korelasi *product moment (pearson)* (Gunawan, 2015:168).

*Product Moment (Pearson)* digunakan untuk mencari koefisien korelasi dengan data variabel berupa data kontinu (interval dan rasio), atau dapat juga digunakan untuk statistik parametrik.

Setelah dilakukan pengolahan data, dengan menggunakan program aplikasi SPSS, maka dapat dilihat pada tabel 4.20.

Tabel 4.20 **Koefisien Korelasi dan Determinasi**

Variabel	Koefisien Korelasi (r)	r square	Sig
X1 - Y	0.678	0.4596	.000

Variabel	Koefisien Korelasi (r)	r square	Sig
X2 - Y	0.800	0.6400	.000

Sumber : diolah penulis, 2019

Untuk memberikan interpretasi terhadap nilai koefisien korelasi (r), termasuk dalam tingkat hubungan yang sangat rendah hingga sangat kuat, maka dapat dilihat pada tabel 4.21.

Tabel 4.21 Pedoman interpretasi koefisien korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,000 – 0,199	Sangat Rendah
0,200 – 0,399	Rendah
0,400 – 0,599	Sedang
0,600 – 0,799	Kuat
0,800 – 1	Sangat Kuat

Sumber : Sugiyono, 2017: 184

Berdasarkan tabel 4.20 dan 4.21 tersebut, koefisien korelasi untuk variabel perencanaan (X1)) dengan variabel kinerja perangkat daerah (Y) sebesar 0,678 yang mempunyai tingkat hubungan "Kuat" dan untuk variabel penganggaran (X2) dengan variabel kinerja perangkat daerah (Y) sebesar 0,800 yang mempunyai tingkat hubungan "Sangat Kuat". Hal ini juga terlihat dari konstribusi kedua variabel bebas, yaitu perencanaan dan penagnggaran terhadap variabel terikat yaitu kinerja perangkat daerah, yang masing-masing memiliki konstribusi sebesar 45,96% dan 64% terhadap kinerja perangkat daerah.

Tabulasi hasil pengujian hipotesis 2 dengan menggunakan uji t dapat dilihat pada tabel 4.22.

Tabel 4.22 Tabulasi Hasil pengujian dengan Menggunakan Uji t

Uji t	t <sub>Hitung</sub>	t <sub>Tabel</sub>	Sig	R	Interpretasi	Keterangan
Perencanaan (X1) terhadap Kinerja (Y)	2,136	2,004	0,037	0,678	Kuat	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ t<sub>hitung</sub> (2,136) &gt; t<sub>tabel</sub> (2,004)</li> <li>▪ Sig (0,037) &lt; 0,05</li> <li>▪ H<sub>a2</sub> diterima</li> </ul>
Penganggaran (X2) terhadap Kinerja (Y)	5,863	2,004	0,000	0,800	Sangat Kuat	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ t<sub>hitung</sub> (5,863) &gt; t<sub>tabel</sub> (2,004)</li> <li>▪ Sig (0,000) &lt; 0,05</li> <li>▪ H<sub>a2</sub> diterima</li> </ul>

Sumber : diolah penulis, 2019

#### 4.8 Pembahasan Hasil

Pengujian terhadap dalam penelitian ini mengajukan 2 (dua) hipotesis yang menjelaskan bahwa ke dua hipotesis diterima. Pembahasan berikut ini bertujuan untuk menjelaskan secara teoritis dan dukungan empiris terhadap hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan. Dari hasil uji hipotesis diatas, dapat diketahui bahwa variabel *independent*, yaitu perencanaan dan penganggaran mempunyai pengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja perangkat daerah sebagai variabel *dependent*.

Berdasarkan tabel 4.19, dengan nilai B, maka didapatkan persamaan regresi linier berganda, yang dapat digunakan untuk meramalkan variabel *dependent*, jika variabel *independent* dinaikkan atau diturunkan (Priyatno, 2013:47). Persamaan regresi linier berganda tersebut sebagai berikut:

$$Y = (- 0,367) + 0,211 X_1 + 0,586 X_2 + e$$

Dimana :      X<sub>1</sub> = Perencanaan  
                   X<sub>2</sub> = Penganggaran

Berdasarkan persamaan regresi linier berganda diatas, maka standar kesalahan persamaan regresi sebesar 3,276 untuk beta nol. Standar kesalahan regresi sebesar 0,099 untuk variabel perencanaan (X1) dan sebesar 0,1 untuk variabel penganggaran (X2).

Persamaan regresi linier berganda diatas, koefisien regresi untuk variabel perencanaan sebesar 0,211 dan untuk variabel penganggaran sebesar 0,586. Hal ini menunjukkan bahwa penganggaran memiliki pengaruh yang lebih besar dari perencanaan. Untuk meningkatkan kinerja yang lebih baik maka variabel perencanaan harus lebih ditingkatkan. Variabel perencanaan yang masih lemah dari pada variabel penganggaran ini juga selaras dengan responden yang belum pernah mengikuti pendidikan dan pelatihan di bidang perencanaan sebanyak 55%, sehingga dapat mempengaruhi kualitas produk perencanaan.

#### 4.8.1. Pengaruh Perencanaan terhadap Kinerja Perangkat Daerah

Berdasarkan hasil uji t yang telah dilakukan, menunjukkan bahwa nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,136 dengan nilai signifikansi sebesar 0,037, hal ini memiliki arti bahwa perencanaan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja Perangkat Daerah Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Kutai Timur. Pengaruh positif menunjukkan perencanaan berkorelasi positif terhadap kinerja perangkat daerah, hal ini menandakan jika perumusan dan perencanaan strategi baik maka akan berdampak positif terhadap kinerja perangkat daerah. Pengaruh signifikan menunjukkan bahwa kualitas perencanaan mempunyai peranan sangat penting dalam meningkatkan kinerja perangkat daerah.

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Suhadak dan Nugroho (2007:21), yaitu dalam anggaran berbasis kinerja untuk melaksanakan program/ kegiatan harus terukur jelas indikator kinerja serta target/

sasaran yang diharapkan, yaitu dengan membangun sistem yang penganggaran yang memadukan antara perencanaan kinerja dengan penganggaran.

Penelitian ini juga sejalan dengan yang dikemukakan oleh Mahsun (2014:37), membagi sistem pengukuran kinerja menjadi 5 (lima) tahapan (Perumusan Strategi, Perencanaan Strategi, Penganggaran, Pelaksanaan Anggaran Dan Evaluasi Kinerja), sedangkan untuk konsep perencanaan kinerja dibagi kedalam 2 (dua) tahapan, yaitu perumusan strategi dan perencanaan strategi, yang kemudian dilanjutkan kedalam proses penganggaran.

Selain itu juga sejalan dengan yang dikemukakan oleh Mahmudi (2015:61) proses pengendalian manajemen merupakan tahap-tahap yang harus dilalui untuk mewujudkan tujuan organisasi yang dicapai. Proses pengendalian manajemen terdiri dari beberapa 8 (delapan) tahapan, yaitu: Perumusan Strategi, Perencanaan Strategi, Pembuatan Program, Penganggaran, Implementasi, Pelaporan Kinerja, Evaluasi Kinerja dan Umpan Balik. Untuk memberikan jaminan tercapainya misi, visi dan tujuan organisasi, maka organisasi harus menciptakan koherensi antar elemen dalam sistem pengendalian manajemennya. Perumusan strategi, perencanaan strategi, pemrograman, penganggaran, implementasi, pelaporan dan evaluasi kinerja harus koheren, terpadu dan berkesinambungan (Mahmudi, 2015:77).

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Amir Ahmari dan Syamsul Amar (2014), tentang "Pengaruh Perencanaan, Pelaksanaan Dan Pengendalian Anggaran Terhadap Kinerja SKPD Kabupaten Kepulauan Mentawai", menunjukkan bahwa Perencanaan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap pelaksanaan anggaran, perencanaan dan pelaksanaan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengendalian



anggaran dan perencanaan, pelaksanaan dan Pengendalian anggaran berpengaruh signifikan terhadap Kinerja SKPD.

Selain itu hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Nova Idea Motondang, Hasan Basri, dan Muhammad Arfan (2015) tentang Pengaruh Sinkronisasi Perencanaan Dan Penganggaran, Partisipasi Anggaran Dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja SKPD Pada Pemerintah Kabupaten Aceh Utara, menunjukkan bahwa sinkronisasi Perencanaan Dan Penganggaran, Partisipasi Anggaran Dan Kejelasan Sasaran Anggaran berpengaruh Terhadap Kinerja SKPD.

Selain itu juga hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Angga Tirta Wijaya G (2018) tentang Analisis Analisis Pengaruh Konsistensi Perencanaan dan Penganggaran Terhadap Efektivitas dan Efisiensi Program Pembangunan daerah Studi pada Bappeda Provinsi Sulawesi Barat, menunjukkan bahwa konsistensi perencanaan memiliki pengaruh yang positif terhadap efektivitas dan efisiensi program pembangunan daerah, begitu juga dengan konsistensi penganggaran yang memiliki pengaruh positif, namun berbeda halnya dengan sinkronisasi perencanaan dan penganggaran yang tidak berpengaruh terhadap efektivitas dan efisiensi program pembangunan daerah.

Hasil penelitian ini juga mendukung regulasi dari pasal 180 "Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 86 Tahun 2017, bahwa dalam pengendalian dan evaluasi perencanaan pembangunan daerah bertujuan untuk mewujudkan konsistensi antara RKPD dengan RPJMD. Selain itu menurut pasal 124 Rencana Strategis (Renstra) Perangkat Daerah menjadi pedoman kepala Perangkat Daerah dalam menyusun Rencana Kerja (Renja) Perangkat Daerah dan digunakan dalam penyusunan rancangan RKPD".

Berdasarkan analisis yang dilakukan peneliti, perencanaan pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Kutai Timur secara keseluruhan sudah sangat baik, hal ini tercermin dari hasil analisis jawaban responden atas item-item pernyataan tentang perencanaan, dimana nilai rata-rata pada setiap item masuk dalam kategori sangat setuju.

Selain itu untuk mengukur kinerja perangkat daerah pada Bappeda khususnya dalam perencanaan dapat dilihat didalam indikator kinerja. Pengukuran kinerja dalam perencanaan pada Bappeda Kabupaten Kutai Timur terdapat dalam indikator kinerja di dalam Rencana Strategis Bappeda Kabupaten Kutai Timur, yang kemudian dilakukan penilaian setiap tahunnya yang dilaporkan dalam dokumen Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Bappeda Kabupaten Kutai Timur. Indikator kinerja tentang perencanaan yang menunjukkan tentang penjabaran konsistensi program dalam dokumen 5 (lima) tahunan RPJMD kedalam dokumen tahunan RKPD Kabupaten Kutai Timur. Kinerja Perangkat Daerah tentang perencanaan dapat dilihat dari indikator kinerja yang setiap tahun dilakukan penilaian dan evaluasi, yang dapat dilihat pada tabel 4.23.

**Tabel 4.23 Pengukuran Indikator Kinerja Tentang Perencanaan Bappeda Kabupaten Kutai Timur**

Indikator Kinerja	2016		2017		2018		Keterangan
	Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target	Realisasi	
Tersedianya dokumen perencanaan RPJMD yang ditetapkan dengan Perda	Ada/ Tidak	Ada (100%)	Ada/ Tidak	Ada (100%)	Ada/ Tidak	Ada (100%)	

Indikator Kinerja	2016		2017		2018		Keterangan
	Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target	Realisasi	
Tersedianya dokumen perencanaan RKPD yang ditetapkan dengan Perkada	Ada/Tidak	Ada (100%)	Ada/Tidak	Ada (100%)	Ada/Tidak	Ada (100%)	
Penjabaran Konsistensi Program RPJMD kedalam RKPD	100%	82%	100%	89%	100%	73%	Berdasarkan Permen PAN-RB Nomor 12 Tahun 2015 : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tahun 2016-2017 interpretasi memuaskan (A);</li> <li>➤ Tahun 2018 interpretasi sangat baik (BB).</li> </ul>

Sumber : LKJIP Bappeda dan diolah penulis, 2019

Dari tabel 4.23 dapat dilihat bahwa penilaian kinerja dari variabel perencanaan yang dilihat dari indikator kinerja yang terdapat dalam rencana strategis Bappeda, menunjukkan bahwa konsistensi program perencanaan tahun 2016-2017 masih mempunyai interpretasi memuaskan (A), yaitu dengan nilai angka > 80 – 90, sedangkan untuk tahun 2018 menurun dengan interpretasi sangat baik (BB). Dari hasil pengukuran pada tahun 2018 mengalami penurunan konsistensi program indikator kinerja dalam dokumen perencanaan, yaitu antara RPJMD dengan RKPD yang seharusnya memiliki konsistensi penjabaran program yang lebih baik dari tahun sebelumnya.



Dari hasil analisis diatas, menunjukkan bahwa pengukuran kinerja di Bappeda Kabupaten Kutai Timur masih sebatas pengukuran berdasarkan indikator kinerja yang mengikuti indikator kinerja yang ada di "Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 54 Tahun 2010". Pengukuran kinerja diatas masih lebih bersifat kuantitas, yang artinya hanya pengukuran kinerja berdasarkan ada tidaknya dokumen, yang belum mengarah kepada pengukuran yang lebih bersifat kuanlitas. Untuk menunjang tugas pokok dan fungsi Bappeda sebagai penyusun dan pelaksana kebijakan di bidang perencanaan pembangunan, maka sebaiknya diperlukan indikator kinerja yang menunjang dalam bidang perencanaan, sehingga pengukuran kinerja secara internal di Bappeda dapat menjadi terukur dan berkualitas. Bappeda sebagai lembaga perencana sebaiknya memiliki indikator kinerja yang mengukur tentang perencanaan (dokumen perencanaan) yang di hasil, sehingga kedepannya kualitas perencanaan (dokumen) yang dihasilkan menjadi lebih baik. Sebagai contoh indikator yang dapat digunakan untuk pengukuran kinerja dari sisi perencanaan, antara lain: pengukuran indikator kinerja dari sisi konsistensi program RPJMD kedalam Renstra, begitu juga kosistensi program Renstra kedalam Renja, selain itu juga bisa konsistensi program RKPD kedalam Renja. Dari contoh indikator kinerja diatas, maka Bappeda dapat menilai kualitas produk perencanaan (dokumen perencanaan) yang dihasilkan.

#### 4.8.2. Pengaruh Penganggaran terhadap Kinerja Perangkat Daerah

Berdasarkan hasil uji t yang telah dilakukan, menunjukkan bahwa  $t_{hitung}$  sebesar 5,863 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000, hal ini memiliki arti bahwa penganggaran berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja Perangkat Daerah Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Kutai Timur. Pengaruh positif menunjukkan perencanaan berkorelasi positif terhadap kinerja

perangkat daerah, hal ini menandakan jika dalam proses penganggaran berpedoman pada Standar Pelayanan Minimal, Indikator Kinerja, Analisis Standar Biaya, dan Standar Satuan Harga maka akan berdampak positif terhadap kinerja perangkat daerah. Pengaruh signifikan menunjukkan bahwa kualitas penganggaran mempunyai peranan sangat penting dalam meningkatkan kinerja perangkat daerah.

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Suhadak dan Nugroho (2007:21), penganggaran kinerja yang menilai sistem anggaran kinerja menjadi 4 (empat) tolak ukur, yaitu: SPM, Indikator Kinerja, ASB dan Standart Satuan Harga. Dan juga dalam anggaran berbasis kinerja untuk melaksanakan program/ kegiatan harus terukur jelas indikator kinerja serta target/ sasaran yang diharapkan, yaitu dengan membangun sistem yang penganggaran yang memadukan antara perencanaan kinerja dengan penganggaran.

Penelitian ini juga sejalan dengan yang dikemukakan oleh Mardiasmo<sup>a</sup>, (2002:84), bahwa Anggaran kinerja adalah sebuah sistem anggaran yang mengutamakan upaya pencapaian hasil kerja (output) dari alokasi biaya (input) yang ditetapkan. Anggaran kinerja merupakan alat untuk mencapai tujuan, yang berdasarkan pada tujuan dan sasaran kinerja. Value for money dan efektivitas anggaran merupakan penilaian kinerja berdasarkan pada pelaksanaan. Agar dapat mencapai tujuan, maka diperlukan standar kinerja, yaitu program dan tolak ukur. Pada sistem anggaran kinerja untuk mencapai tujuan dan sasaran program diperlukan instrument yang pada dasarnya mencakup kegiatan penyusunan program dan tolak ukur kinerja. Dalam penerapannya penyusunan anggaran dimulai dari perumusan program dan penyusunan program yang sesuai dengan struktur organisasi pemerintah. Kegiatan mencakup penentuan unit kerja yang

bertanggungjawab dalam melaksanakan program, serta penentuan indikator kinerja yang merupakan tolak ukur untuk mencapai tujuan program yang telah ditetapkan.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh oleh Nova Idea Motondang, Hasan Basri, dan Muhammad Arfan (2015) tentang Pengaruh Sinkronisasi Perencanaan Dan Penganggaran, Partisipasi Anggaran Dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja SKPD Pada Pemerintah Kabupaten Aceh Utara, menunjukkan bahwa sinkronisasi Perencanaan Dan Penganggaran, Partisipasi Anggaran Dan Kejelasan Sasaran Anggaran berpengaruh Terhadap Kinerja SKPD.

Selain itu hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Dewi Kurniasari, Dedeh Kurniasari dan M. Sandy Marta (2017) tentang Pengaruh Anggaran Berbasis Kinerja Terhadap Efektivitas Pengendalian Anggaran Di Dinas Pendapatan Dan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Bandung Barat, menunjukkan bahwa Dimensi efektif, efisien, dan ekonomis dalam anggaran berbasis kinerja berpengaruh terhadap Efektivitas Pengendalian Anggaran.

Selain itu juga hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Angga Tirta Wijaya G (2018) tentang Analisis Analisis Pengaruh Konsistensi Perencanaan dan Penganggaran Terhadap Efektivitas dan Efisiensi Program Pembangunan daerah Studi pada Bappeda Provinsi Sulawesi Barat, menunjukkan bahwa konsistensi perencanaan memiliki pengaruh yang positif terhadap efektivitas dan efisiensi program pembangunan daerah, begitu juga dengan konsistensi penganggaran yang memiliki pengaruh positif, namun berbeda



halnya dengan sinkronisasi perencanaan dan penganggaran yang tidak berpengaruh terhadap efektivitas dan efisiensi program pembangunan daerah.

Hasil penelitian tentang perencanaan, penganggaran dan kinerja juga mendukung regulasi dari Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2019 pada pasal 93-95 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah, bahwa dalam menyusun Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) mengacu KUA-PPAS dengan pendekatan penganggaran berdasarkan kinerja yang memadukan antara proses perencanaan dan penganggaran di lingkungan SKPD.

Analisis tentang pentingnya anggaran kinerja yang memadukan antara perencanaan dengan penganggaran belum pernah dilakukan di Kabupaten Kutai Timur, karena penilain kinerja perangkat daerah hanya dilihat dari sisi penilaian realisasi capaian target indikator kinerja, menurut Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, sedangkan penilaian kinerja perangkat daerah memiliki banyak parameter pengukuran, mulai dari proses perumusan yang sesuai dengan visi misi, perencanaan strategi yang berupa program dan kegiatan yang mendukung tujuan, program/ kegiatan untuk pemenuhan Standart Pelayanan Minimal (SPM), kewajaran dalam penentuan standar dari kegiatan dengan menggunakan Analisis Standar Biaya (ASB) dan juga dalam penetapan harga satuan. Selain itu, indikator kinerja di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Kutai Timur juga masih sebatas menyesuaikan dengan “Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 86 Tahun 2017”, yang hanya melihat dari sisi tersedianya dokumen, belum menilai sampai pada tingkat konsistensi program/ kegiatan dari dokumen perencanaan (Rencana Strategis dan Rencana Kerja) kedalam dokumen penganggaran (Rencana Kerja Anggaran SKPD).

Selain itu kinerja organisasi juga dapat ditingkatkan dengan lebih meningkatkan variabel yang masih lemah, yang dalam hal ini dapat dilihat dari koefisien variabel perencanaan sebesar 0,211 lebih kecil dari pada variabel penganggaran sebesar 0,586. Berdasarkan hasil penelitian variabel perencanaan ini lemah dikarenakan banyaknya responden yang belum pernah mengikuti pendidikan dan pelatihan di bidang perencanaan sebanyak 55 persen, walaupun responden banyak yang sudah lama bekerja lebih dari 5 tahun di Bappeda, sebanyak 55,2 persen. Hal ini sejalan dengan konsep *New Public Management* (NPM) yang memiliki karakteristik manajemen profesional dalam sektor publik. Manajemen profesional ini dapat dilakukan dengan *me-manage* sumber daya yang dimiliki, berdasarkan data responden menurut tingkat pendidikan, responden dengan tingkat pendidikan S1 sebanyak 64 persen dan yang berpendidikan S-2 sebanyak 36 persen. Sehingga kelemahan dari variabel perencanaan ini dapat ditingkatkan dengan meningkatkan profesionalisme pegawai, terutama tentang *skill* dalam perencanaan dan penganggaran, hal ini dapat dilakukan dengan peningkatan kompetensi pegawai dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan non gelar (seperti diklat fungsional perencana), dan juga melalui *Focussed Group Discussion* (FGD).

## BAB V

## KESIMPULAN DAN SARAN

## 5.1. Kesimpulan

Berdasarkan analisis dan pembahasan, dengan hasil penelitian tentang “Pengaruh Perencanaan dan Penganggaran terhadap Kinerja Perangkat Daerah Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Kutai Timur”, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Pengaruh perencanaan dan penganggaran secara simultan terhadap kinerja perangkat daerah, berdasarkan uji F dengan nilai  $F_{hitung} (55,183) > F_{tabel} (3,16)$  dan nilai signifikansi  $(0,000) < 0,05$ , sehingga “terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara variabel” perencanaan (X1) dan penganggaran (X2) secara simultan (bersama-sama) terhadap kinerja perangkat daerah (Y). Serta terdapat korelasi positif antara perencanaan dan penganggaran secara bersama-sama dengan kinerja perangkat daerah sebesar 0,817 dengan interpretasi tingkat hubungan sangat kuat, dengan kontribusi sebesar 66,7%. Varians naik turunnya variabel bebas (perencanaan dan penganggaran) yang secara simultan juga mempunyai pengaruh terhadap naik turunnya variabel terikat (kinerja perangkat daerah) sebesar 66,7%. Sedangkan sisanya sebesar 33,3% dipengaruhi oleh faktor (variabel) lain diluar model penelitian ini.
2. Pengaruh perencanaan dan penganggaran secara parsial terhadap kinerja perangkat daerah berdasarkan uji t untuk variabel perencanaan menunjukkan nilai  $t_{hitung} (2,136) > t_{tabel} (2,004)$  dan nilai signifikansi  $(0,037) < 0,05$ , sehingga dapat diartikan “terdapat hubungan yang positif dan

signifikan antara variabel” perencanaan (X1) terhadap kinerja perangkat daerah (Y), sedangkan untuk variabel penganggaran menunjukkan  $t_{hitung} (5,863) > t_{tabel} (2,004)$  dan nilai signifikansi  $(0,000) < 0,05$ , sehingga dapat diartikan “terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara variabel” penganggaran (X2) terhadap kinerja perangkat daerah (Y). selain itu koefisien korelasi untuk variabel perencanaan (X1) dengan variabel kinerja perangkat daerah (Y) sebesar 0,678 yang mempunyai tingkat hubungan “Kuat” dan untuk variabel penganggaran (X2) dengan variabel kinerja perangkat daerah (Y) sebesar 0,800 yang mempunyai tingkat hubungan “Sangat Kuat”. Hal ini juga terlihat dari kontribusi kedua variabel bebas, yaitu perencanaan dan penganggaran terhadap variabel terikat yaitu kinerja perangkat daerah, yang masing-masing memiliki kontribusi sebesar 45,96% dan 64% terhadap kinerja perangkat daerah.

Dari hasil penelitian tentang Pengaruh Perencanaan dan Penganggaran terhadap Kinerja Perangkat Daerah Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Kutai Timur, menunjukkan adanya “pegaruh yang positif dan signifikan antara variabel” perencanaan (X1) dan penganggaran (X2) secara simultan (bersama-sama) dan juga secara parsial terhadap kinerja perangkat daerah (Y). Hal ini menjustifikasi teori yang dikemukakan oleh Suhadak dan Nugroho (2007:21), yaitu prestasi kerja (anggaran berbasis kinerja) merupakan sistem penganggaran yang memadukan perencanaan kinerja dan penganggaran sehingga akan ada keterkaitan antara dana dengan hasil yang diharapkan, selain itu dalam melaksanakan program/ kegiatan harus terukur jelas indikator kinerja serta target/ sasaran yang diharapkan. Dampak kebijakan apabila memadukan

antara perencanaan dan penganggaran yang dilaksanakan secara konsisten, maka kinerja perangkat daerah akan menjadi lebih baik dan juga tujuan dari organisasi akan tercapai.

Analisis tentang pentingnya anggaran kinerja yang memadukan antara perencanaan dengan penganggaran belum pernah dilakukan di Kabupaten Kutai Timur, karena penilai kinerja perangkat daerah hanya dilihat dari sisi penilaian realisasi capaian target indikator kinerja yang masih bersifat dasar, menurut Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, sedangkan penilaian kinerja perangkat daerah memiliki banyak parameter pengukuran, mulai dari proses perumusan yang sesuai dengan visi misi, perencanaan strategi yang berupa program dan kegiatan yang mendukung tujuan, program/ kegiatan untuk pemenuhan Standart Pelayanan Minimal (SPM), kewajaran dalam penentuan standar dari kegiatan dengan menggunakan Analisis Standar Biaya (ASB) dan juga dalam penetapan harga satuan. Selain itu, indikator kinerja pada Bappeda Kabupaten Kutai Timur juga masih sebatas menyesuaikan dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 86 Tahun 2017, yang hanya melihat dari sisi tersedianya dokumen, belum menilai sampai pada tingkat konsistensi program/ kegiatan dari dokumen perencanaan (Rencana Strategis dan Rencana Kerja) kedalam dokumen penganggaran (Rencana Kerja Anggaran SKPD).

Selain itu berdasarkan dari data analisis responden masih terdapat kekurangan sumber daya manusia terutama tentang pengetahuan dan *skill* dalam perencanaan dan penganggaran. Hal ini dapat terlihat bahwa masih ada 55 persen responden yang belum pernah mengikuti diklat (pendidikan dan pelatihan) tentang perencanaan. Dengan mengikuti pendidikan dan pelatihan tentang perencanaan

dan penganggaran, diharapkan kinerja organisasi juga dapat ditingkatkan, sehingga kualitas produk perencanaan menjadi lebih baik.

## 5.2. **Saran**

Mencermati hasil penelitian yang telah dilakukan pada “Bappeda Kabupaten Kutai Timur”, terdapat beberapa saran yang perlu dipertimbangkan untuk dilakukan di Pemerintah Kabupaten Kutai Timur pada umumnya dan khususnya Bappeda Kabupaten Kutai Timur, yang antara lain:

1. Mengembangkan indikator kinerja yang terdapat dalam Renstra (Rencana Strategis), sehingga kinerja organisasi menjadi lebih baik, yaitu dengan menambahkan indikator yang memadukan antara dokumen perencanaan dan penganggaran, dengan memanfaatkan parameter-parameter (indikator) pengukuran kinerja dalam menilai kinerja organisasi.
2. Memetakan Kebutuhan Sumber Daya Manusia (SDM) perencana terutama sesuai dengan tugas dan fungsi Bappeda, terutama untuk perencanaan dan penganggaran, yaitu dengan memberikan pendidikan dan pelatihan kepada pegawai (ASN) tentang perencanaan dan penganggaran, mengingat bahwa responden sebanyak 55% belum pernah mengikuti diklat (pendidikan dan pelatihan) tentang perencanaan. Peningkatan kompetensi pegawai dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan non gelar (seperti diklat fungsional perencana yang saat ini Bappeda belum memiliki fungsional perencana dan juga pendidikan dan pelatihan perencanaan dan penganggaran), serta melalui *Focussed Group Discussion* (FGD).



### 5.3. Rekomendasi Untuk Penelitian Berikutnya

Dengan masih banyaknya kekurangan dalam penelitian yang dilakukan, maka ada beberapa rekomendasi yang peneliti berikan untuk penelitian berikutnya, terutama penelitian dalam perencanaan dan penganggaran, yang antara lain:

1. Mengembangkan penelitian tentang kinerja organisasi dengan menambahkan variabel-variabel lain yang mempengaruhi kinerja. Pada penelitian ini, peneliti hanya meneliti variabel perencanaan dan penganggaran;
2. Menambah jumlah populasi, mengingat penelitian ini hanya sebatas kinerja perangkat daerah, yang selanjutnya dapat dikembangkan untuk kinerja pemerintah daerah.

