

ANALISIS PENERAPAN ANGGARAN BERBASIS KINERJA (ABK) TERHADAP EFISIENSI, EFEKTIVITAS DAN AKUNTABILITAS PADA PUSAT PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEMENTERIAN DALAM NEGERI REGIONAL BANDUNG

Septiana Dwiputrianti

Pembantu Ketua I Bidang Akademik dan Dosen Senior STIA LAN Bandung

Email: tiana.dwi@gmail.com

Suharsini

Kepala Bagian di Pusdiklat Kemendagri Regional Bandung

Abstract

This study aims to find out the effect of the application of performance-based budgeting to performance budgeting manager at the Centre for Education and Training Ministry of Home Affairs, Bandung Regional. The variables in this study are the application of performance-based budgeting as an independent variable (X) and budget management performance as the dependent variable (Y). The dimensions of the indicators of variable X include the preparation phase (X1), the ratification stage (X2), the implementation phase (X3), reporting and evaluation phase (X4). While the indicators of variable Y include the dimensions of the level of efficiency (Y1), the level of effectiveness (Y2), and levels of accountability (Y3).

The research method used is explanative research method because it intends to investigate the effect of one variable to another variable. The sampling technique used is saturated by the number of sampling techniques sample of 38 respondents. Data collection techniques are the study of literature and field research consisting of distributing questionnaires and interviews. The results shows that the application of performance-based budgeting and performance management budget is included in the Good category. Stages of preparation, ratification, implementation, reporting and evaluation of a positive effect on the level of efficiency, effectiveness, and level of accountability. It can be concluded that the application of variable performance-based budgeting has a positive effect on the performance variable budget manager at the Center for Education and Training Ministry of Interior Regional Bandung.

The authors provide recommendations for improving the performance of the budget manager, by doing socialization regulations and guidelines on budget preparation and m Increasing the effectiveness of supervision and control of budget execution is managed by the managing budgets and doing so type of expenditure should consider the composition of several types of shopping and p Need to involvement of both the head and the head of the field to describe the activities and types of budgets that have been proposed by each section.

Keywords: Performance Budgeting, Effectiveness, Efficiency and Accountability.

A. LATAR BELAKANG

Pendekatan prestasi kerja dilakukan dengan memperhatikan keterkaitan antara pendanaan dengan keluaran dan hasil yang diharapkan dari kegiatan dan program termasuk efisiensi dalam pencapaian hasil tersebut dan konsep ini dikenal dengan istilah Anggaran Berbasis Kinerja (ABK) diartikan sebagai penyusunan anggaran yang didasarkan pada target kinerja tertentu. Anggaranlah yang disusun sesuai dengan beban target kinerja yang bersifat tetap dan menjadi dasar dari penyusunan anggaran. Anggaran berbasis kinerja berorientasi pada hasil capaian dari kinerja yang dihasilkan sesuai dengan Rencana Kerja Tahunan (RKT) yang dituangkan dalam RKA (Rencana Kerja Anggaran) untuk mendukung pencapaian hasil yang efektif dan efisien dengan menggunakan sumber dana yang ada. Melalui Menteri Keuangan, pemerintah akan melaksanakan anggaran berbasis kinerja sepenuhnya pada tahun 2012 seperti yang di beritakan Kompas tanggal 5 Desember tahun

2012 demikian juga pernyataan menteri Perencanaan Pembangunan Nasional mengungkapkan penganggaran berbasis kinerja akan menghasilkan birokrasi yang efektif dan efisien, dalam mencapai hal itu pemerintah perlu meningkatkan mekanisme akuntabilitas dengan mengembangkan evaluasi kinerja yang baik.

Pada saat mengusulkan anggaran pengelola anggaran harus dapat mengusulkan dengan tepat anggaran mana yang menjadi prioritas dan betul-betul dibutuhkan oleh organisasi sehingga kegiatan organisasi dapat terlaksana dalam rangka melaksanakan tugas pokoknya. Rencana Kerja Kementerian Lembaga (KAKL dan DIPA) merupakan pedoman anggaran yang harus dipedomani dan ditaati didalam pencairan anggaran, pengelola anggaran harus memahami mata anggaran yang ditetapkan oleh Departemen Keuangan manum didalam pengelolaan anggaran di Pusdiklat Kementerian Dalam Negeri Regional Bandung masih belum optimal diduga adanya hal-hal sebagai berikut:

1. Kurangnya pengetahuan Bidang maupun Bagian dalam rangka penyusunan anggaran disesuaikan dengan kebutuhan organisasi.
2. Belum adanya sumber daya manusia tim verifikasi yang berkompeten dibidangnya.
3. Anggaran yang di ajukan belum proporsional sesuai dengan jenis belanja.
4. Belum tepatnya pencairan anggaran sesuai dengan jadwal perencanaan pencairan anggaran.

Belum optimalnya pengelolaan keuangan tercermin adanya temuan pemeriksaan yang dilakukan oleh Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) RI Nomor 01/TP/PUSDIKLATREG/II/2011 tanggal 4 Maret 2011, sebagaimana Tabel 1.

Berdasarkan Tabel 1 tersebut mengindikasikan bahwa pengelola anggaran dalam melaksanakan tugas pengelolaan anggaran belum optimal dalam menentukan klasifikasi anggaran sesuai ketentuan yang berlaku. Berdasarkan hasil temuan BPK tersebut mencerminkan masih lemahnya pengawasan penerapan pedoman penyusunan anggaran hal tersebut mencerminkan lemahnya pengawasan dari pimpinan dan kurangnya pemahaman dari pengelola anggaran terhadap klasifikasi belanja maupun mata anggaran kegiatan.

C. LANDASAN TEORITIS

1. Pengertian Anggaran Berbasis Kinerja

Ekpresi finansial dari kegiatan yang akan dilaksanakan oleh pemerintah selama satu tahun diwujudkan dalam anggaran. Untuk memperoleh gambaran tentang penganggaran pemerintah, berikut ini akan diuraikan secara singkat tentang pengertian anggaran. Anggaran merupakan suatu instrumen penting di dalam manajemen karena merupakan bagian dari perencanaan yang termasuk dalam fungsi manajemen. Di dalam organisasi sektor publik,

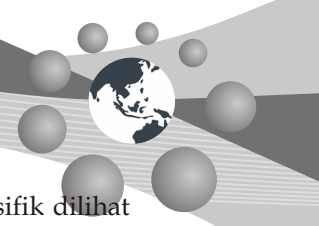
anggaran merupakan bagian dari aktivitas yang dilakukan secara rutin. Anggaran dalam akuntansi pemerintah merupakan dasar pelaksanaan suatu kegiatan yang dapat dibiayai oleh keuangan Negara atau Daerah. Namun sebelum pembahasan pengertian pengelolaan anggaran dalam kajian pustaka secara luas mengenai konsep yang digunakan dalam mendukung penelitian berikut variabel-variabel akan dibahas dalam penelitian ini, terutama yang berkaitan dengan pokok bahasan yaitu pengelolaan anggaran di Pusat Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Dalam Negeri Regional Bandung.

Menurut Edwards, et.al dalam Arif, et all (2009: 122), kata anggaran merupakan terjemahan dari kata budget dalam bahasa Inggris yang berasal dari kata *bougette* bahasa Perancis yang berarti *a small bag* atau tas kecil dan kata budget digunakan secara formal pada tahun 1733, yaitu ketika menteri Keuangan Inggris membawa satu tas kecil yang berisi proposal keuangan pemerintah yang akan disampaikan pada parlemen. Selanjutnya pengertian anggaran terus berkembang. Selain itu, Arif, et all (2009: 123) mendefinisikan anggaran sebagai *A budget is a plant of financial operations embodying estimates of proposed expenditures for a given period of time the proposed means of financing them* (Anggaran adalah satu rencana kegiatan yang dikur dalam satuan uang yang berisi perkiraan belanja dalam satu periode tertentu dan sumber yang diusulkan untuk membiayai belanja tersebut). Sedangkan menurut Suparmoko (2000: 47) anggaran ialah "suatu daftar atau pernyataan yang terperinci tentang penerimaan dan pengeluaran Negara yang diharapkan dalam jangka waktu tertentu".

Dari definisi di atas anggaran dapat disimpulkan bahwa anggaran merupakan rencana keuangan mendatang yang berisi pendapatan dan belanja, gambaran strategi

Tabel 1. Temuan BPK terhadap Hasil Pemeriksaan Tahun 2011

Judul Temuan	Rekomendasi	Rencana Aksi
Pengelompokan jenis belanja pada saat penganggaran tidak sesuai kegiatan yang dilakukan sebesar Rp36.010.000,-	BPK merekomendasikan kepada Kapus-diklat Regional Bandung supaya menginstruksikan Biro Perencanaan dan satker terkait untuk:	Menteri Dalam Negeri memerintahkan Kepala Pusat Pendidikan dan Pelatihan Regional Bandung untuk Memperhatikan klasifikasi belanja dalam penyusunan anggaran dan meningkatkan pengendalian dan pengawasan penerapan pedoman penyusunan anggaran dan DIPA
Kelebihan pembayaran atas pekerjaan pembangunan Gedung Kantor dan Asrama sebesar Rp7.872.000,-	1. Memperhatikan klasifikasi belanja dalam penyusunan anggaran 2. Meningkatkan pengendalian dan pengawasan penerapan pedoman penyusunan anggaran dan DIPA	



pemerintah dalam pengalokasian sumber daya untuk pembangunan, alat pengendalian, instrument politik, dan disusun dalam periode tertentu. Sejalan dengan pendapat di atas Mardiasmo (2004: 104) mengemukakan tentang definisi dalam sistem penyusunan anggaran merupakan konsekuensi logis dari pelaksanaan otonomi daerah yang menyebabkan perubahan dalam manajemen keuangan daerah, diantaranya yaitu aspek utama budgeting reform merupakan perubahan dari tradisional budget ke *performance* bersifat *line item* dan *incrementalism* yaitu proses penyusunan anggaran yang hanya didasarkan pada besarnya realisasi anggaran tahun sebelumnya, konsekwensinya tidak ada perubahan mendasar atas anggaran baru hal ini seringkali bertentangan dengan kebutuhan riil dan kepentingan masyarakat.

Menyimak definisi-definisi di atas, dapat dinyatakan bahwa anggaran merupakan bagian dari suatu tindakan seorang pimpinan untuk memberikan dorongan kepada orang yang diatur atau para pegawai dapat menimbulkan semangat kerja bagi tercapainya tujuan organisasi yang dikehendaki sesuai dengan keinginan yang telah ditentukan bersama. Mardiasmo (2009: 61) menambahkan bahwa anggaran merupakan "Pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial, sedangkan penganggaran adalah proses atau metoda untuk mempersiapkan suatu anggaran". Begitu pula penganggaran dalam organisasi sektor publik merupakan tahapan yang cukup rumit dan mengandung nuansa politik yang tinggi. Penganggaran sektor publik terkait dengan proses penentuan jumlah alokasi dana untuk tiap-tiap program dan aktivitas dalam satuan moneter. Ditambahkan lagi oleh

Mardiasmo (2005: 69) bahwa anggaran diperlukan untuk perencanaan dan pengendalian atas penerimaan dan pengeluaran dana dalam rangka pencapaian tujuan akhir pemerintah.

Pengertian di atas sifatnya mengandung arti lebih umum. Lebih khusus Suparmoko (1997: 49) mengemukakan pengertian lebih mengarah kepada anggaran negara, yaitu yang dimaksud dengan anggaran adalah "Suatu daftar atau pernyataan yang diperinci tentang penerimaan dan pengeluaran negara yang diharapkan dalam jangka waktu tertentu, yang biasanya adalah satu tahun". Suwarno (1984: 176) memberikan

pengertian anggaran yang lebih spesifik dilihat dari sudut pengeluaran atau belanja, yaitu: "anggaran belanja adalah suatu rencana yang merupakan perkiraan tentang apa yang akan dilakukan di masa yang akan datang. Setiap anggaran belanja menguraikan sebagai fakta yang khusus tentang apa-apa yang direncanakan untuk dilakukan oleh unit organisasi yang menyusun anggaran tersebut pada periode waktu yang akan datang".

Dengan demikian anggaran (APBN/ APBD) adalah suatu rencana pekerjaan keuangan dimana pada suatu pihak mengandung jumlah pengeluaran setinggi-tingginya yang mungkin diperlukan untuk membiayai kepentingan negara/daerah pada suatu masa depan, dilain pihak perkiraan pendapatan yang mungkin dapat diterima didalam masa tersebut sebagai sumber pembiayaan.

Sistem anggaran di setiap negara berbeda. Perbedaan ini disebabkan oleh orientasi dan sistem akuntansi dari setiap negara. Walaupun demikian, terdapat kesamaan arti sistem anggaran negara, pada dasarnya sistem anggaran negara mengandung tiga aspek yaitu: (a) Aspek perencanaan, (b) Aspek Pengelolaan dan Pelaksanaan, dan (c) Aspek Pertanggungjawaban. Lyn yang dikutip Baswir (1995: 29) menjelaskan bahwa penerapan anggaran berbasis kinerja disebabkan beberapa faktor sebagai berikut:

- Terbatasnya tenaga ahli dalam bidang anggaran dan akuntansinya yang dimiliki oleh berbagai pemerintahan.
- Kegiatan dan jasa pemerintah pada umumnya tidak dapat segera diukur dalam pengertian per-unit *output*
- Klasifikasi rekening pemerintah pada umumnya dibuat berdasarkan klasifikasi anggaran, tidak berdasarkan klasifikasi akuntansi biaya. Hal yang terakhir ini menyebabkan proses pengelolaan data menjadi sulit.

Berdasarkan Peraturan pemerintah Nomor 58 tahun 2005, maka penyusunan anggaran dilakukan dengan mengintegrasikan program dan kegiatan masing-masing satuan kerja di lingkungan pemerintah untuk mencapai sasaran dan tujuan yang ditetapkan di dalam dokumen perencanaan. Dengan demikian tercipta sinergi dan rasionalisasi yang tinggi dengan mengalokasikan sumber daya yang terbatas untuk memenuhi kebutuhan masyarakat yang tidak terbatas. Hal tersebut juga untuk

menghindari duplikasi rencana kerja serta bertujuan untuk meminimalisasi kesenjangan antara target dengan hasil yang dicapai berdasarkan tolok ukur kinerja yang telah ditetapkan.

Penganggaran berbasis kinerja ini berfokus pada efisiensi penyelenggaraan suatu aktivitas atau kegiatan. Efisiensi itu sendiri adalah perbandingan antara *output* dengan input. Suatu aktivitas dikatakan efisien, apabila output yang dihasilkan lebih besar dengan input yang mana, atau output yang dihasilkan adalah sama dengan input yang lebih sedikit. Anggaran ini tidak hanya didasarkan pada apa yang dibelanjakan saja, seperti yang terjadi pada sistem anggaran tradisional, tetapi juga didasarkan pada tujuan/rencana tertentu yang pelaksanaannya perlu disusun atau didukung oleh suatu anggaran biaya yang cukup dan terukur juga penggunaan biaya tersebut harus efisien dan efektif.

Penganggaran dengan pendekatan kinerja ini disusun dengan orientasi output. Jadi apabila menyusun anggaran dengan pendekatan kinerja, maka *mindset* harus fokus pada “apa yang ingin dicapai”. Anggaran berbasis kinerja merupakan suatu sistem anggaran yang mengutamakan kepada upaya pencapaian hasil kerja dari perencanaan biaya yang ditetapkan. Dengan memperhatikan proses penyusunan anggaran dalam *performance budgeting system* ini, maka anggaran yang dihasilkan jelas merupakan suatu program kerja. Menurut Mardiasmo (2009: 70) mengemukakan ada empat faktor anggaran sebagai berikut:

- a. Persiapan Anggaran (*preparation*)
- b. Rafitikasi Anggaran (*approval/ratification*)
- c. Pelaksanaan Anggaran (*implementation*)
- d. Pelaporan dan Evaluasi Anggaran (*reporting & evaluation*).

Tahapan anggaran yang dikenal dengan siklus anggaran menurut Mardiasmo terdiri dari empat tahap yang meliputi:

- a. Tahap Persiapan Anggaran (*preparation*). Dalam tahap ini dilakukan taksiran pengeluaran atas dasar pendapatan yang tersedia.
- b. Tahap Ratifikasi (*approval/ratification*) anggaran. Tahap ini melibatkan proses politik. Pada tahap ini pimpinan eksekutif harus memiliki *managerial skill* serta *political skill* juga *salesmanship* dan mempunyai kemampuan untuk menjawab dan

membeberkan argumen yang rasional atas segala bantahan dari pihak legislatif.

- c. Tahap Pelaksanaan Anggaran (*approval/ratification*). Tahap ini memiliki sistem informasi dan sistem pengendalian manajemen. Manajer Keuangan dalam hal ini Kepala Bagian Keuangan bertanggung jawab untuk menciptakan sistem akuntansi dalam hal pelaksanaan anggaran yang memadai dan handal.
- d. Tahap Pelaporan dan Evaluasi Anggaran (*reporting & evaluation*). Tahap ini terkait dengan aspek akuntabilitas. Bila tahap pelaksanaan telah didukung dengan sistem yang pengendalian manajemen yang baik, maka diharapkan pada tahap ini akan banyak menemui masalah.

Dibuatnya anggaran diharapkan mampu membantu dan berguna bagi manajemen dalam merencanakan jumlah barang dan kualitas barang serta kapan organisasi tersebut akan dilakukan dengan melihat jumlah kualitas dan waktu diharapkan pencapaian organisasi yang efektif dan efisien akan terlaksana. Kegunaan anggaran organisasi menurut Munandar (2001: 72) sebagai berikut:

- a. Menunjang kegiatan dalam organisasi dapat disediakan sesuai dengan yang telah direncanakan.
- b. Menjaga tingkat persediaan yang memadai.
- c. Mengatur organisasi sedemikian rupa sehingga biaya-biaya organisasi yang dihasilkan akan seminimal mungkin.

Anggaran organisasi dibuat untuk mengatur dan meminimalkan biaya-biaya organisasi. Masalah biaya organisasi merupakan masalah yang menentukan dalam pencapaian tujuan organisasi. Apabila dikaitkan dengan anggaran organisasi bahwa penyusunan anggaran organisasi diperuntukan agar mampu mengendalikan besarnya biaya organisasi yang dikeluarkan. Menurut Mardiasmo (2009: 61) aspek-aspek yang harus tercakup dalam anggaran sektor publik meliputi:

- a. Aspek perencanaan.
- b. Aspek pengendalian
- c. Aspek akuntabilitas publik

Penganggaran harus diawasi mulai dari tahap perencanaan, pelaksanaan, dan pelaporan. Proses penganggaran akan lebih efektif jika diawasi oleh lembaga pengawas khusus (*oversight body*) yang bertugas mengontrol proses perencanaan dan pengendalian

anggaran. Mardiasmo (2009: 63) juga mengemukakan fungsi anggaran sektor publik, sebagai berikut:

- a. Alat perencanaan (*planning tool*). Anggaran dibuat untuk merencanakan tindakan apa yang akan dilakukan oleh pemerintah berupa biaya yang dibutuhkan dan berapa hasil yang diperoleh dari belanja pemerintah tersebut.
- b. Alat pengendalian (*control tool*). Anggaran memberikan rencana detail atas pendapatan dan pengeluaran pemerintah agar pembelanjaan yang dilakukan dapat dipertanggungjawabkan kepada publik.
- c. Alat kebijakan fiskal (*fiscal toll*). Anggaran sebagai alat kebijakan fiskal pemerintah digunakan untuk menstabilkan ekonomi dan mendorong pertumbuhan ekonomi.
- d. Alat politik (*political tool*). Anggaran digunakan untuk memutuskan prioritas-prioritas dan kebutuhan keuangan terhadap prioritas tersebut.
- e. Alat koordinasi dan komunikasi (*coordination and communication tool*). Anggaran public merupakan alat koordinasi antar bagian dalam pemerintahan.
- f. Alat penilaian kinerja (*performance measurement tool*). Anggaran merupakan wujud komitmen dari *budget holder* (eksekutif) kepada pemberi wewenang (*legislative*)
- g. Alat motivasi (*motivation tool*). Anggaran dapat digunakan sebagai alat untuk memotivasi manajer dan stafnya agar bekerja secara ekonomis, efektif, dan efisien dalam mencapai target dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan
- h. Alat menciptakan ruang publik (*public sphere*). Anggaran tidak boleh diabaikan oleh kabinet, birokrasi, dan DPR/DPRD, masyarakat, LSM, perguruan tinggi, dan berbagai organisasi kemasyarakatan harus terlibat didalamnya.

2. Pengertian Efisiensi, Efektifitas dan Akuntabilitas dalam Kinerja Anggaran

Kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. "Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik" (Gibson, 2002: 46). Selain itu, kinerja juga dapat diartikan sebagai suatu hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Sehingga kinerja tersebut merupakan

hasil keterkaitan antara usaha dan kemampuan. Adapun yang menjadi ukuran dan tingkat kinerja organisasi publik menurut Ulum (2004: 48), sebagai berikut:

- a. Produktivitas. Konsep produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga efektivitas pelayanan.
- b. Kualitas Layanan. Kepuasan masyarakat bisa menjadi parameter untuk menilai kinerja organisasi publik.
- c. Responsivitas. Kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat menyusun agenda dan prioritas pelayanan dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.
- d. Responsibilitas. Menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi
- e. Akuntabilitas. Menunjukan pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat, asumsinya adalah bahwa para pejabat politik tersebut karena dipilih oleh rakyat, dengan sendirinya akan selalu merepresentasikan kepentingan rakyat.
- f. Efisiensi. Menyangkut pertimbangan tentang keberhasilan organisasi pelayanan publik mendapatkan laba, memanfaatkan faktor-faktor produksi serta pertimbangan yang berasal dari rasionalitas ekonomis.
- g. Efektivitas. Seberapa jauh tujuan dari didirikannya organisasi pelayanan publik tersebut tercapai. Hal tersebut erat kaitannya organisasi rasionalitas teknis, nilai, misi, tujuan organisasi serta fungsi agen pembangunan.
- h. Keadilan. Distribusi dan alokasi layanan yang diselenggarakan oleh organisasi pelayanan publik.
- i. Daya Tanggap. Kriteria organisasi publik secara keseluruhan harus dapat dipertanggungjawabkan secara transparan demi memenuhi kriteria daya tanggap ini

Dari definisi kinerja di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja organisasi, terutama di Pusdiklat Kemendagri Regional Bandung merupakan suatu keadaan yang berkaitan dengan keberhasilan organisasi dalam menjalankan misi yang dimilikinya. Di sini penulis ingin mengukur tidak secara keseluruhan, tetapi ingin mengukur dan

mengetahui pencapaian kinerja pengelola anggaran pada tingkat efisiensi dan efektivitas yang menyangkut tentang keberhasilan organisasi dalam memberikan pelayanan publik terutama untuk memanfaatkan faktor-faktor pertimbangan yang berasal dari rasionalitas ekonomis. Untuk menciptakan organisasi sektor publik yang memiliki kinerja tinggi, organisasi perlu memiliki sistem manajemen kinerja yang tertintegrasi dengan sistem pengendalian manajemen. Oleh karena itu, sistem pengukuran kinerja harus tertintegrasi dengan sistem pengendalian manajemen. Desain sistem pengukuran kinerja harus sesuai dengan desain sistem pengendalian manajemen. Kedudukan sistem pengukuran kinerja dalam sistem pengendalian manajemen dapat dilihat pada Gambar 1.

Gambar 1 menjelaskan, bahwa alat ukur kinerja atas pelaksanaan program dan anggaran harus sesuai dengan kerangka alat ukur kinerja yang telah ditetapkan pada tahap peencanaan strategic. Dalam tahap perencanaan strategetik, organisasi menterjemahkan perumusan misi, visi, tujuan, dan strategi ke dalam rencana-rencana strategik. Rencana strategik merupakan sasaran strategik yang kan dicapai organisasi, ukuran hasil (*outcome*) dan indicator kinerja, inisiatif strategic serta target kinerja. Pada tahap implemementasi, organisasi melakukan pengukuran kinerja untuk mengetahui tingkat pencapaian strateg dalam mencapai tujuan organisasi. Ukuran kinerja pada tahap implemementasi harus mengacu pada ukuran kinerja yang ditetapkan pada tahap perencanaan

strategik agar tidak terjadi penyimpangan dan ketidakadilan dalam memberikan penilaian terhadap kinerja pimpinan.

Selain itu, Indra (2001:7) juga mengidentifikasi faktor yang mempengaruhi tingkat pencapaian kinerja organisasi, sebagai berikut:

- Teknologi yang meliputi peralatan kerja dan metode kerja yang digunakan untuk menghasilkan produk atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi
- Kualitas input atau material yang digunakan oleh organisasi
- Kualitas lingkungan fisik yang meliputi keselamatan kerja, penataan ruangan, dan kebersihan
- Budaya organisasi sebagai pola tingkah laku dan pola kerja yang ada dalam organisasi yang bersangkutan
- Kepemimpinan sebagai upaya untuk mengendalikan anggota organisasi agar bekerja sesuai dengan standard an tujuan organisasi
- Pengelolaan sumber daya manusia yang meliputi aspek kompensasi, imbalan, promosi dan lainnya.

Keterkaitan antara konsep pengukuran kinerja dengan sistem anggaran menurut Rai, (2008: 20):

- Sistem anggaran tradisional, kinerja diukur berdasarkan kepatuhan dan pengurusan sumber daya (*stewardship*). Pengelolaan anggaran difokuskan pada kepatuhan terhadap standard dan peraturan tentang



Gambar 1.
Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi

Sumber: Mahmudi (2010: 78)

alokasi input, menekankan pada aspek ekonomi.

- b. Sistem anggaran yang berfokus pada output, pengelolaan anggaran didasarkan pada barang/ jasa yang dihasilkan dan menekankan aspek efisiensi, yaitu hubungan antara *input* dan *output*.
- c. Sistem anggaran yang berfokus pada outcome, pengelolaan anggaran didasarkan pada tujuan yang ingin dicapai, pengukuran ditekankan pada aspek efektivitas, yaitu *outcome* dan *impact* bagi masyarakat yang diharapkan.

Pada prinsipnya konsep *input*, proses, *output*, dan *outcome*, berkaitan erat dengan aspek kinerja yang terdiri atas *economy*, dan *efficiency* (yang dikenal dengan konsep 3E). *Economy* berkaitan dengan pengadaan *input*, *efficiency* berkaitan dengan proses input menjadi *output*, sedangkan *effectiveness* berkaitan dengan manfaat serta dampak *output* dan *outcome*.

C. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dimana kuesioner digunakan sebagai instrumen utama untuk mengetahui pengaruh pengelolaan anggaran terhadap kinerja penyelenggaraan diklat pada Pusdiklat Kemendagri Regional Bandung.

1. Model Penelitian

Adapun kuesioner atau angket penelitian disusun berdasarkan uraian variabel-variabel yang telah dibahas dalam konsep teori yang digambarkan dalam model penelitian pada Gambar 2.

Dari model tersebut secara sederhana dapat digambarkan bahwa penerapan sistem anggaran berbasis kinerja yang dilakukan oleh suatu organisasi akan sangat bergantung kepada

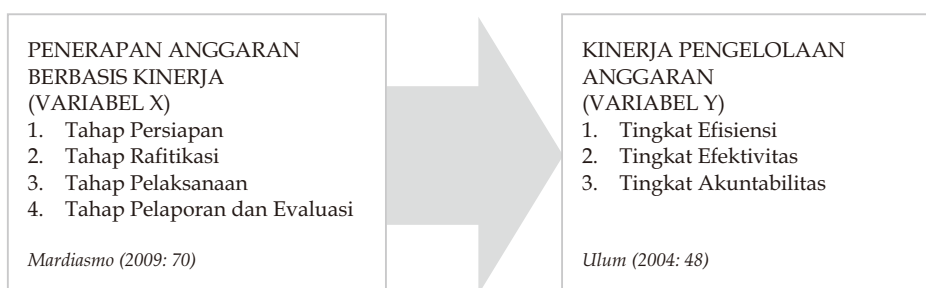
kinerja pengelolaan anggaran itu sendiri, dan pada gilirannya akan tergambarkan besarnya kontribusi baik secara langsung maupun tidak langsung dari penerapan sistem anggaran berbasis kinerja tersebut terhadap kinerja pengelolaan anggaran yang dilakukan oleh organisasi maupun oleh pegawai. Untuk mengukur penerapan sistem anggaran berbasis kinerja terhadap kinerja pengelolaan anggaran yang dimilikinya akan digunakan beberapa variabel yang terkait di dalam model dari pengelolaan anggaran tersebut seperti:

- a. Pengelolaan anggaran melalui tahap persiapan
- b. Pengelolaan anggaran melalui tahap ratifikasi
- c. Pengelolaan anggaran melalui tahap pelaksanaan
- d. Pengelolaan anggaran melalui tahap pelaporan dan evaluasi

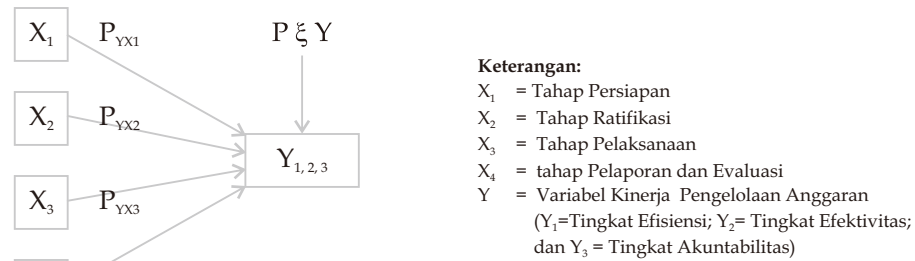
Sedangkan untuk mencoba mengukur kinerja pengelola anggaran, maka akan diukur dengan menggunakan beberapa variabel yang sesuai dengan kinerja pengelolaan anggaran seperti berikut:

- a. Tingkat efisiensi pengelolaan anggaran
- b. Tingkat efektivitas pengelolaan anggaran
- c. Tingkat akuntabilitas pengelolaan anggaran

Instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel di atas akan menggunakan alat ukur kuesioner, untuk itu perlakuan yang akan diberikan terhadap instrumen kuesioner tersebut akan dilakukan terlebih dahulu uji validitas dan reliabilitas terhadap alat ukur tersebut dengan menggunakan analisis uji validitas dan reliabilitas instrumen. Pengaruh struktural antara konsep penerapan sistem anggaran berbasis kinerja dengan konsep pengelolaan anggaran, sementara ini akan penulis coba untuk menggambarkan alternatif model yang dianggap relevan dengan teori-teori



Gambar 2.
Model Penelitian



Gambar 3.
Diagram Jalur Penerapan Sistem Anggaran Berbasis Kinerja dengan Efisiensi, Efektifitas, Akuntabilitas

Source: 2010 Global E-government Survey

yang telah disampaikan di atas. Untuk keperluan tersebut, maka model yang akan penulis ajukan untuk dianalisis dalam penelitian ini ada pada Gambar 3.

2. Hipotesis Penelitian

Sebelum hipotesis dirumuskan lebih lanjut, akan dikemukakan terlebih dahulu definisi hipotesis. "Hipotesis adalah merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian" (Sugiyono, 1994: 39). Sebagai jawaban sementara dalam penelitian ini penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut:

$H_0: \beta = 0$: Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan antara penerapan sistem anggaran berbasis kinerja terhadap kinerja pengelolaan anggaran Pusdiklat Kementerian Dalam Negeri Regional Bandung

$H_0: \beta \neq 0$: Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara penerapan sistem anggaran berbasis kinerja terhadap kinerja pengelolaan anggaran Pusdiklat Kementerian Dalam Negeri Regional Bandung.

D. HASIL PENELITIAN PENERAPAN SISTEM ANGGARAN BERBASIS KINERJA

1. Dimensi Tahap Persiapan

Dalam penelitian ini, indikator tahap persiapan dalam Penerapan Sistem Anggaran Berbasis Kinerja diukur dalam sembilan item pernyataan, yaitu:

- Pengelolaan anggaran memahami dan menguasai rencana kegiatan penyusunan anggaran
- Pengelolaan anggaran memahami peraturan penganggaran

- Pengelolaan anggaran memahami rencana strategis (renstra)
- Sarana penunjang dalam penyusunan anggaran sudah memadai
- Anggaran yang tersedia dapat menunjang penyusunan anggaran
- Pemenuhan anggaran berdasarkan perencanaan
- Telah dilakukan pemberian pemahaman/ pembekalan tentang aplikasi anggaran
- Anggaran yang diajukan terukur dan rasional
- Draf awal dalam penyusunan anggaran telah dilakukan melalui mekanisme pertemuan antara bidang/bagian dengan sub bagian program

Responden yang memberikan tanggapan tentang Penerapan Sistem Anggaran Berbasis Kinerja dengan dimensi tahap persiapan, menunjukkan rata-rata jawaban responden menyatakan sangat setuju (16,34%), setuju (56,72%), tidak setuju (23,97%), dan sangat tidak setuju (2,92%). Sedangkan berdasarkan jawaban keseluruhan responden kecenderungan (71,64%) ke arah respon positif dan termasuk dalam kategori Baik. Artinya bahwa tahap persiapan yang dilakukan oleh responden rata-rata baik dalam penerapan sistem anggaran berbasis kinerja di Pusdiklat Kementerian Dalam Negeri Regional Bandung. Namun dari kesembilan pernyataan tersebut masih terlihat adanya kecenderungan responden memberikan jawaban kurang positif terhadap dimensi tahap persiapan, terutama yang berkaitan dengan pemenuhan anggaran berdasarkan perencanaan belum memadai (9,79%) dan belum dilakukan pemberian pemahaman/pembekalan tentang aplikasi anggaran (10%).

Adapun berdasarkan hasil wawancara yang

dilakukan dengan Kepala Pusdiklat Kementerian Dalam Negeri Regional Bandung menunjukkan bahwa, pengelolaan an anggaran di Pusdiklat Regional kurang memperhatikan rencana strategis hal tersebut terganbar belum seluruhnya tujuan rencana strategis tersebut dapat dimasukkan dalam rencana anggaran yang seterusnya akan menjadi kegiatan yang mendukung dari tujuan rencana strategis tersebut. Sedangkan berdasarkan hasil observasi yang penulis lakukan, menunjukkan bahwa anggaran yang dianggarkan belum optimal dan harus lebih disesuaikan dengan kebutuhan dari tujuan rencana setrategis dan harus lebih memperhatikan mata anggaran karena anggaran yang direncanakan beberapa jenis belanja diantaranya ternyata presentase dari jenis biaya modal lebih banyak sehingga kegiatan yang dilaksanakan dalam satu tahun relatif sedikit hanya 2 (dua) kegiatan yaitu rakornis dan evaluasi paska diklat hal tersebut bisa lebih ditingkatkan menjadi beberapa kegiatan sesuai dengan tujuan organisasi.

2. Dimensi Tahap Ratifikasi

Dalam penelitian ini, tahap ratifikasi dalam Penerapan Sistem Anggaran Berbasis Kinerja diukur dalam lima item pernyataan, yaitu:

- a. Pimpinan mempunyai kemampuan managerial dalam pengelolaan an anggaran;
- b. Pimpinan menguasai kemampuan memaparkan anggaran pada pengajuan anggaran;
- c. Anggaran yang disetujui memenuhi kebutuhan organisasi dalam pencapaian misi dan visi;
- d. Nilai anggaran yang diajukan selalu disetujui oleh Direktorat Jenderal Anggaran;
- e. Penelaahan dan pembahasan anggaran sesuai dengan prosedur dan mekanisme yang ada.

Responden yang memberikan tanggapan tentang tahap ratifikasi pada Penerapan Sistem Anggaran Berbasis Kinerja, menunjukkan rata-rata jawaban responden menyatakan sangat setuju (28,94%), setuju (38,42%), dan tidak setuju (32,63%). Sedangkan berdasarkan jawaban keseluruhan responden kecenderungan (74,08%) ke arah respon positif dan termasuk dalam kategori Baik. Artinya bahwa tahap ratifikasi pada penerapan sistem anggaran berbasis kinerja yang dilakukan adalah telah baik oleh responden di Pusdiklat Kementerian Dalam Negeri Regional Bandung. Namun dari kelima

pernyataan tersebut masih terlihat adanya kecenderungan responden memberikan jawaban kurang positif terhadap dimensi tahap ratifikasi, terutama yang berkaitan dengan nilai anggaran yang diajukan tidak selalu disetujui oleh Direktorat Jenderal Anggaran (19,54%) dan pimpinan belum menguasai kemampuan memaparkan anggaran pada pengajuan anggaran (19,72%).

Adapun berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Kepala Pusdiklat Kementerian Dalam Negeri Regional Bandung, menunjukkan bahwa dalam tahap ratifikasi berkaitan dengan bagaimana mempertahankan anggaran yang diajukan kepada Direktorat Jenderal Anggaran dan bagaimana anggaran tersebut dapat dipertahankan pada saat pengajuan baik kegiatan maupun jenis mata anggaran yang diajukan. Sedangkan berdasarkan hasil observasi yang penulis lakukan, menunjukkan bahwa didalam tahap ini peran pimpinan sangat besar karena keputusan dan kebijakan pimpinan sangat diperlukan berkenaan dengan anggaran yang diajukan akhirnya dapat disetujui didalam Daftar Isian Perencanaan Anggaran (DIPA).

3. Dimensi Tahap Pelaksanaan

Dalam penelitian ini, tahap pelaksanaan dalam penerapan sistem anggaran berbasis kinerja diukur dalam delapan item pernyataan, yaitu:

- a. Pengelolaan anggaran menguasai sistem aplikasi anggaran
- b. Jumlah pengelolaan anggaran sudah memadai
- c. Pengelolaan an anggaran harus mempunyai sertifikat dalam pengelolaan an anggaran
- d. Penyerapan anggaran sudah sesuai dengan rencana penarikan anggaan
- e. Tidak ada kendala dalam pencairan anggaran
- f. Pencatatan anggaran telah dilakukan dengan tertib sesuai dengan peraturan yang berlaku
- g. Pengelolaan anggaran mempunyai kemampuan mengendalikan anggaran
- h. Pertanggung jawaban keuangan sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Responden yang memberikan tanggapan tentang Penerapan Sistem Anggaran Berbasis Kinerja dengan dimensi tahap pelaksanaan, menunjukkan rata-rata jawaban responden menyatakan sangat setuju (25,33%), setuju (51,64%), tidak setuju (20,72%), dan sangat tidak setuju (2,30%). Sedangkan berdasarkan jawaban

keseluruhan responden kecenderungan (75,00%) ke arah respon positif dan termasuk dalam kategori Baik. Artinya bahwa tahap pelaksanaan dalam penerapan sistem anggaran berbasis kinerja untuk peningkatan kinerja pengelolaan anggaran di Pusdiklat Kementerian Dalam Negeri Regional Bandung telah dilaksanakan dengan baik. Namun dari kedelapan pernyataan tersebut masih terlihat adanya kecenderungan responden memberikan jawaban kurang positif terhadap dimensi tahap pelaksanaan, terutama yang berkaitan dengan adanya kendala dalam pencairan anggaran (10,86%).

Adapun berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Kepala Pusdiklat Regional Bandung, menunjukkan bahwa tahap pelaksanaan dalam penerapan sistem anggaran berbasis kinerja untuk peningkatan kinerja pengelolaan anggaran di Pusdiklat Kementerian Dalam Negeri Regional Bandung belum berjalan dengan optimal karena sumber daya yang sedikit, sistem aplikasi yang berubah-ubah, serta kendala pencairan di KPPN. Begitu pula pelaksanaan anggaran yang dilaksanakan haruslah anggaran berbasis kinerja yang efektif dimana dalam pelaksanaannya dapat menilai kinerja entitas yang dikaitkan dengan aspek efisiensi, ekonomis dan efektivitas pencapaian program/kegiatan serta didukung dan berorientasi pada pencapaian kinerja, sistem kontrol yang efektif dari pimpinan, tersedia sistem dan metode akuntansi yang handal, mekanisme pengalokasian sumber daya yang berorientasi pada *output* dan sistem audit keuangan yang efektif sebelum audit kinerja dilaksanakan.

4. Dimensi Tahap Pelaporan dan Evaluasi

Dalam penelitian ini, tahap pelaporan dan evaluasi dalam sistem Penerapan Sistem Anggaran berbasis kinerja diukur dalam enam item pernyataan, yaitu:

- Laporan keuangan berkala telah disusun sesuai dengan ketentuan yang berlaku
- Laporan realisasi anggaran tepat waktu
- Telah dilakukan pengawasan oleh BPK dan inspektorat jenderal sesuai ketentuan yang berlaku
- Tim Verifikasi sudah melaksanakan tugasnya sesuai dengan ketentuan yang berlaku
- Sudah menindaklanjuti temuan inspektorat jenderal dan BPK
- Pengendalian dari pimpinan dilakukan secara intensif

Penerapan Sistem Anggaran Berbasis Kinerja dengan dimensi tahap pelaporan dan evaluasi, menunjukkan rata-rata jawaban responden menyatakan sangat setuju (19,74%), setuju (57,46%), tidak setuju (17,98%), dan sangat tidak setuju (4,82%). Sedangkan berdasarkan jawaban keseluruhan responden kecenderungan (73,03%) ke arah respon positif dan termasuk dalam kategori Baik. Artinya bahwa tahap pelaporan dan evaluasi dalam penerapan sistem anggaran berbasis kinerja untuk peningkatan kinerja pengelolaan anggaran di Pusdiklat Kementerian Dalam Negeri Regional Bandung telah dilaksanakan dengan baik. Namun dari keenam pernyataan tersebut masih terlihat adanya kecenderungan responden memberikan jawaban kurang positif terhadap dimensi tahap pelaporan dan evaluasi, terutama yang berkaitan dengan pengawasan oleh BPK dan Inspektorat Jenderal belum sesuai ketentuan yang berlaku (14,56%).

Adapun berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Kepala Pusdiklat Regional Bandung, menunjukkan bahwa tahap pelaporan dan evaluasi dalam Penerapan Sistem Anggaran berbasis kinerja untuk meningkatkan kinerja pengelolaan anggaran di Pusdiklat Kementerian Dalam Negeri Regional Bandung sudah berjalan dengan baik karena kewajiban melakukan rekon dan pelaporan rutin yang berjalan sesuai aturan yang berlaku, namun tahap evaluasi terhadap anggaran berbasis kinerja belum dievaluasi secara bersama dalam salah satu forum kegiatan evaluasi anggaran.

Responden yang memberikan tanggapan tentang penerapan sistem anggaran berbasis kinerja, menunjukkan rata-rata jawaban responden menyatakan sangat setuju (21,90%), setuju (52,16%), tidak setuju (23,31%), dan sangat tidak setuju (2,63%). Sedangkan berdasarkan jawaban keseluruhan responden kecenderungan (73,33%) ke arah respon positif dan termasuk dalam kategori Baik. Artinya bahwa penerapan sistem anggaran berbasis kinerja untuk meningkatkan kinerja pengelolaan an anggaran di Pusdiklat Kementerian Dalam Negeri Regional Bandung telah berjalan dengan baik. Namun dari keempat dimensi tersebut masih terlihat adanya kecenderungan responden memberikan jawaban kurang positif terhadap Penerapan Sistem Anggaran berbasis kinerja untuk meningkatkan kinerja pengelolaan anggaran di Pusdiklat Kementerian Dalam Negeri Regional Bandung, terutama yang berkaitan dengan dimensi tahap ratifikasi, masih

perlu tindak lanjut dan mendapat perhatian tersendiri, misalnya nilai anggaran yang diajukan tidak selalu disetujui oleh Direktorat Jenderal Anggaran dan penguasaan pimpinan terhadap kemampuan memaparkan anggaran pada pengajuan anggaran (18,04%).

Adapun berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Kepala Pusdiklat Regional Bandung, menunjukkan bahwa penerapan sistem anggaran berbasis kinerja untuk meningkatkan kinerja pengelolaan an anggaran di Pusdiklat Regional Bandung belum sepenuhnya dapat ditampilkan sepenuhnya karena anggaran yang diajukan di Pusdiklat tidak seluruhnya terpenuhi dan masih adanya keterkaitan antara pendanaan dengan keluaran hasil yang diharapkan.

E. HASIL PENELITIAN EFISIENSI, EFEKTIFITAS DAN AKUNTABILITAS PENGELOLAAN ANGGARAN

1. Dimensi Tingkat Efisiensi Pengelolaan an Anggaran

Dalam penelitian ini, dimensi Tingkat Efisiensi Pengelolaan an Anggaran dalam Kinerja Pengelolaan an Anggaran diukur dalam tiga item pernyataan, yaitu:

- a. Sumber daya pengelolaan yang sudah ada efisien
- b. Sarana yang tersedia untuk mengelola anggaran sudah efisien
- c. Anggaran digunakan secara efisien sesuai kebutuhan organisasi

Responden yang memberikan tanggapan tentang Kinerja Pengelolaan an Anggaran terhadap dimensi tingkat efisiensi, menunjukkan rata-rata jawaban responden menyatakan sangat setuju (15,79%), setuju (70,18%), dan tidak setuju (14,04%). Sedangkan berdasarkan jawaban keseluruhan responden kecenderungan (75,55%) ke arah respon positif dan termasuk dalam kategori Baik. Artinya bahwa tingkat efisiensi pengelolaan an anggaran untuk meningkatkan kinerja pengelolaan an anggaran di Pusdiklat Kementerian Dalam Negeri Regional Bandung telah berjalan dengan baik. Namun dari ketiga pernyataan tersebut masih terlihat adanya kecenderungan responden memberikan jawaban kurang positif terhadap tingkat efisiensi pengelolaan anggaran, terutama pengelolaan anggaran yang digunakan belum memperhatikan tingkat efisiensi sesuai dengan kebutuhan organisasi (32,56%). Adapun

berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Kepala Pusdiklat Regional Bandung, menunjukkan bahwa tingkat efisiensi pengelolaan an anggaran sudah sesuai karena telah mempertimbangkan dan menggunakan sumber daya secara hemat tanpa mengurangi tujuan organisasi dalam mengelola anggaran, tetapi belum berjalan optimal karena kurangnya sumber daya pendukung.

2. Dimensi Tingkat Efektivitas Pengelolaan Anggaran

Dalam penelitian ini, dimensi tingkat efektivitas pengelolaan an anggaran untuk meningkatkan kinerja pengelolaan an anggaran diukur dalam tiga item pernyataan, yaitu:

- a. Anggaran yang digunakan sudah efektif
- b. Anggaran yang digunakan memperhatikan misi organisasi
- c. Anggaran yang digunakan memperhatikan aspek tujuan organisasi

Responden yang memberikan tanggapan tentang tingkat efektivitas untuk meningkatkan kinerja pengelolaan an anggaran, menunjukkan rata-rata jawaban responden menyatakan sangat setuju (3,51%), setuju (72,81%), tidak setuju (21,05%), dan sangat tidak setuju (2,63%). Sedangkan berdasarkan jawaban keseluruhan responden kecenderungan (69,30%) ke arah respon positif dan termasuk dalam kategori Cukup Baik. Artinya bahwa tingkat efektivitas pengelolaan an anggaran untuk meningkatkan kinerja pengelolaan an anggaran di Pusdiklat Kementerian Dalam Negeri Regional Bandung adalah cukup baik. Namun dari ketiga pernyataan tersebut masih terlihat adanya kecenderungan responden memberikan jawaban kurang positif terhadap tingkat efektivitas pengelolaan an anggaran, terutama yang berkaitan dengan pengelolaan an anggaran yang digunakan belum memperhatikan misi organisasi (32,28%) dan anggaran yang digunakan belum efektif (32,59%).

Adapun berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Kepala Pusdiklat Regional Bandung, menunjukkan bahwa tingkat efektivitas pengelolaan an anggaran untuk meningkatkan kinerja pengelolaan an anggaran di Pusdiklat Kementerian Dalam Negeri Regional Bandung yaitu setiap rencana telah disusun dengan baik serta penggunaan dana telah dialokasikan sesuai rencana kegiatan untuk menghasilkan output serta mencapai outcome, akan tetapi sebagian pengelolaan anggaran



belum memahami sepenuhnya tujuan manfaat dan mekanisme pelaksanaan anggaran yang dapat menunjang tujuan yang diharapkan.

3. Dimensi Tingkat Akuntabilitas

Dalam penelitian ini, dimensi tingkat akuntabilitas dalam kinerja pengelolaan anggaran diukur dalam dua item pernyataan, yaitu:

- a. Anggaran dipertanggungjawabkan sesuai dengan peraturan yang berlaku
- b. Laporan pertanggung jawaban anggaran telah disampaikan kepada yang berwenang

Responden yang memberikan tanggapan tentang tingkat akuntabilitas untuk meningkatkan kinerja pengelolaan anggaran, menunjukkan rata-rata jawaban responden menyatakan sangat setuju (17,11%), setuju (46,05%), tidak setuju (34,21%), dan sangat tidak setuju (2,63%). Sedangkan berdasarkan jawaban keseluruhan responden kecenderungan (69,41%) ke arah respon positif dan termasuk dalam kategori Cukup Baik. Artinya bahwa tingkat akuntabilitas pengelolaan anggaran untuk meningkatkan kinerja pengelolaan anggaran di Pusdiklat Regional Bandung adalah cukup baik. Namun dari kedua pernyataan tersebut masih terlihat adanya kecenderungan responden memberikan jawaban kurang positif terhadap tingkat akuntabilitas pengelolaan anggaran, terutama yang berkaitan dengan anggaran yang dipertanggungjawabkan belum sesuai dengan peraturan yang berlaku (48,34%).

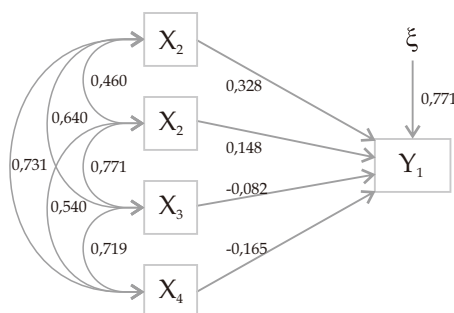
Adapun berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Kepala Pusdiklat Regional Bandung, menunjukkan bahwa tingkat akuntabilitas pengelolaan anggaran untuk meningkatkan kinerja pengelolaan anggaran di Pusdiklat Regional Bandung yaitu telah berjalan dengan baik, tetapi masih perlu ditingkatkan secara bertahap dan berkesinambungan. Responden yang memberikan tanggapan tentang kinerja pengelolaan anggaran, menunjukkan rata-rata jawaban responden menyatakan sangat setuju (11,40%), setuju (64,50%), tidak setuju (21,50%), dan sangat tidak setuju (2,61%). Sedangkan berdasarkan jawaban keseluruhan responden kecenderungan (71,88%) ke arah respon positif dan termasuk dalam kategori Baik. Artinya bahwa kinerja pengelolaan anggaran yang dimiliki oleh responden dalam penerapan sistem anggaran berbasis kinerja di Pusdiklat Kementerian Dalam Negeri Regional Bandung adalah baik. Namun

dari ketiga dimensi tersebut masih terlihat adanya kecenderungan responden memberikan jawaban kurang positif, terutama yang berkaitan dengan tingkat akuntabilitas. Misalnya anggaran yang dipertanggungjawabkan belum sesuai dengan peraturan yang berlaku (24,14%). Adapun berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Kepala Pusdiklat Kementerian Dalam Negeri Regional Bandung, menunjukkan bahwa kinerja pengelolaan anggaran dalam Penerapan Sistem Anggaran berbasis kinerja belum berjalan dengan efisien, karena belum didukung oleh sumber daya yang ada.

F. HASIL ANALISIS KUANTITATIF

Pengaruh masing-masing variable Penerapan Sistem Anggaran Berbasis Kinerja untuk dimensi Tingkat Persiapan (X_1), Tingkat Ratifikasi (X_2), Tingkat Pelaksanaan (X_3), dan Tingkat Pelaporan dan Evaluasi (X_4), menunjukkan bahwa secara bersama-sama terdapat pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja pengelolaan anggaran (Y_1). Kondisi ini diperlihatkan oleh besarnya nilai F hitung sebesar 6,174 yang menunjukkan hasil pengujian yang signifikan untuk ke-empat variabel penerapan sistem anggaran berbasis kinerja terhadap variabel kinerja pengelolaan anggaran (Y_1). Sedangkan untuk masing-masing variabel X_1 , X_2 , X_3 , dan X_4 dengan Y_1 dapat diberikan penjelasan sebagai berikut:

- a. Untuk Variabel penerapan sistem anggaran berbasis kinerja untuk dimensi tahap persiapan (X_1) dengan variabel kinerja pengelolaan anggaran untuk dimensi tingkat efisiensi pengelolaan anggaran (Y_1) memberikan pengaruh yang cukup signifikan sebesar 0,328 terhadap variabel kinerja pengelolaan anggaran (Y_1).
- b. Untuk variabel Penerapan Sistem Anggaran berbasis kinerja untuk dimensi tahap ratifikasi (X_2) dengan variabel kinerja pengelolaan anggaran (Y_1) memberikan pengaruh yang relatif kecil sebesar 0,148 dan pengaruh ini menunjukkan pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja pengelolaan anggaran (Y_1). Dalam hal ini tahap ratifikasi (X_2) belum dapat memberikan pengaruh terhadap variabel kinerja pengelolaan anggaran (Y_1). Kondisi ini disebabkan oleh belum optimalnya tahap ratifikasi untuk meningkatkan kinerja pengelolaan anggaran di Pusdiklat Regional Bandung



Gambar 4.
Diagram Pengaruh Tahap Persiapan (X_1), Tahap Ratifikasi (X_2), Tahap Pelaksanaan (X_3), Pelaporan dan Evaluasi (X_4) Terhadap Tingkat Efisiensi (Y_1)

- c. Untuk variabel tahap pelaksanaan (X_3) dengan variabel kinerja pengelolaan anggaran untuk dimensi tingkat efisiensi (Y_1) memberikan pengaruh yang relatif kecil yaitu -0,082 dan pengaruh ini tidak signifikan terhadap variabel kinerja pengelolaan anggaran (Y_1). Kondisi ini disebabkan oleh belum optimalnya tahap pelaksanaan dalam meningkatkan kinerja pengelolaan anggaran di Pusdiklat Kemendagri Regional Bandung.
- d. Untuk variabel tahap pelaporan dan evaluasi (X_4) dengan variabel kinerja pengelolaan anggaran untuk dimensi tingkat efisiensi (Y_1) memberikan pengaruh yang relatif kecil yaitu -0,165 dan pengaruh ini tidak signifikan terhadap variabel kinerja pengelolaan anggaran (Y_1). Kondisi ini disebabkan oleh belum optimalnya tahap pelaporan dan evaluasi yang dilakukan dalam meningkatkan kinerja pengelolaan anggaran di Pusdiklat Kemendagri Regional Bandung.

1. Pengaruh Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja terhadap Efisiensi

Berdasarkan pengolahan data secara lengkap, pengaruh masing-masing variabel penerapan sistem anggaran berbasis kinerja (X_1 , X_2 , X_3 , dan X_4) dengan dimensi tingkat efisiensi (Y_1) dapat dilihat pada Gambar 4.

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, maka

dapat terungkap bahwa kontribusi dimensi Tahap Persiapan (X_1) terhadap kinerja pengelolaan anggaran untuk dimensi tingkat efisiensi (Y_1) dapat dilihat pada Tabel 2.

Dari tabel tersebut di atas, terlihat bahwa kontribusi dimensi tahap persiapan terhadap tingkat efisiensi pengelolaan anggaran untuk meningkatkan kinerja pengelolaan anggaran di Pusdiklat Kemendagri Regional Bandung secara langsung sebesar 10,75%, dan kontribusi tahap persiapan terhadap tingkat efisiensi pengelolaan anggaran melalui variabel tahap ratifikasi yakni sebesar 2,23%. Sedangkan kontribusi tahap persiapan terhadap tingkat efisiensi pengelolaan anggaran secara keseluruhan mencapai 12,99%. Kontribusi tahap ratifikasi terhadap tingkat efisiensi pengelolaan anggaran untuk meningkatkan kinerja pengelolaan anggaran, dapat dilihat pada Tabel 3.

Dari Tabel 3, terlihat bahwa kontribusi tahap ratifikasi dengan tingkat efisiensi pengelolaan anggaran di Pusdiklat Kemendagri Regional Bandung secara langsung sebesar 2,19%, dan kontribusi tahap ratifikasi dengan tingkat efisiensi pengelolaan anggaran melalui variabel tahap persiapan yakni sebesar 3,74%. Sedangkan kontribusi tahap ratifikasi dengan tingkat efisiensi pengelolaan anggaran secara keseluruhan mencapai 5,74%. Dan kontribusi tahap pelaksanaan terhadap tingkat efisiensi pengelolaan anggaran untuk meningkatkan

Tabel 2. Interpretasi Analisis Jalur Pengaruh Langsung Dimensi Tahap Persiapan Terhadap Tingkat Efisiensi

No.	Uraian	Pengaruh	Persentase
X_1	Pengaruh langsung ke Y_1 ($P_{Y_1, P_{Y_1}}$)	0,1075	10,75
	Pengaruh tidak langsung melalui X_2 ke Y_1 ($P_{Y_1, r_{X_1, X_2}} \cdot P_{Y_1, X_2}$)	0,0223	2,23
Jumlah		0,1299	12,99

Sumber: Hasil perhitungan

Tabel 3. Interpretasi Analisis Jalur Pengaruh Langsung Tahap Ratifikasi Terhadap Tingkat Efisiensi

No.	Uraian	Pengaruh	Persentase
X_2	Pengaruh langsung ke Y_1 ($Pyx_2.Pyx_2$)	0,0219	2,19
	Pengaruh tidak langsung melalui X_1 ke Y_1 ($Pyx_1.r_{x_1x_2}.Pyx_2$)	0,0374	3,74
Jumlah		0,0593	5,74

Sumber: Hasil perhitungan

kinerja pengelolaan anggaran, dapat dilihat pada Tabel 4.

Dari Tabel 4, terlihat bahwa kontribusi tahap pelaksanaan dengan tingkat efisiensi pengelolaan anggaran di Pusdiklat Kemendagri Regional Bandung secara langsung sebesar 0,67%, dan kontribusi tahap pelaksanaan dengan tingkat efisiensi pengelolaan anggaran melalui variabel tahap pelaporan dan evaluasi yakni sebesar 0,86%. Sedangkan kontribusi tahap pelaksanaan dengan tingkat efisiensi pengelolaan anggaran secara keseluruhan mencapai 1,53%

Berdasarkan perhitungan di atas, maka dapat terungkap bahwa kontribusi dari tahap persiapan, tahap ratifikasi, tahap pelaksanaan, dan tahap pelaporan dan evaluasi dalam meningkatkan kinerja pengelolaan anggaran untuk dimensi tingkat efisiensi, dapat dilihat pada Tabel 5.

Dari Tabel 5, terlihat bahwa kontribusi tahap pelaporan dan evaluasi dengan tingkat efisiensi pengelolaan anggaran di Pusdiklat Kemendagri Regional Bandung secara langsung sebesar 2,72%, dan kontribusi tahap pelaporan dan evaluasi dengan tingkat efisiensi pengelolaan anggaran melalui variabel tahap persiapan yakni sebesar 0,98%. Sedangkan kontribusi tahap pelaporan dan evaluasi dengan tingkat efisiensi

pengelolaan anggaran secara keseluruhan mencapai 3,71%. Berdasarkan hasil pengujian di atas, ternyata bahwa dimensi tahap persiapan adalah merupakan unsur yang paling dominan sangat berpengaruh erat dengan peningkatan kinerja pengelolaan anggaran dilihat dari dimensi tingkat efisiensi, yaitu mencapai 3,71%.

2. Pengaruh Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja terhadap Efektivitas

Gambaran secara lengkap tentang pengaruh masing-masing variabel Penerapan Sistem Anggaran berbasis kinerja (X_1 , X_2 , X_3 , dan X_4) dengan variabel kinerja pengelolaan anggaran untuk dimensi tingkat efektivitas (Y_1) dapat dilihat pada Gambar 5.

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, maka dapat terungkap bahwa kontribusi dimensi Tahap Persiapan (X_1) terhadap kinerja pengelolaan anggaran untuk dimensi tingkat efektivitas (Y_1) dapat dilihat pada Tabel 6.

Dari Tabel 6, terlihat bahwa kontribusi dimensi tahap persiapan terhadap tingkat efektivitas pengelolaan anggaran untuk meningkatkan kinerja pengelolaan anggaran di Pusdiklat Kemendagri Regional Bandung secara langsung sebesar 2,37%, dan kontribusi tahap persiapan terhadap tingkat efektivitas pengelolaan anggaran melalui variabel tahap

Tabel 4. Interpretasi Analisis Jalur Pengaruh Langsung Tahap Pelaksanaan Terhadap Tingkat Efisiensi Pengelolaan Anggaran

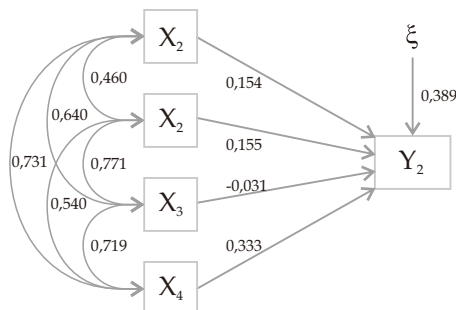
No.	Uraian	Pengaruh	Persentase
X_3	Pengaruh langsung ke Y_1 ($Pyx_3.Pyx_3$)	0,0067	0,67
	Pengaruh tidak langsung melalui X_3 ke Y_1 ($Pyx_3.r_{x_1x_3}.Pyx_4$)	0,0086	0,86
Jumlah		0,0153	1,53

Sumber: Hasil perhitungan

Tabel 5. Interpretasi Analisis Jalur Pengaruh Langsung Tahap Pelaporan Dan Evaluasi Terhadap Tingkat Efisiensi

No.	Uraian	Pengaruh	Persentase
X_4	Pengaruh langsung ke Y_1 ($Pyx_4.Pyx_4$)	0,0272	2,72
	Pengaruh tidak langsung melalui X_1 ke Y_1 ($Pyx_1.r_{x_1x_4}.Pyx_3$)	0,0098	0,98
Jumlah		0,0371	3,71

Sumber: Hasil perhitungan



Gambar 5.
Diagram Pengaruh Tahap Persiapan (X_1),
Tahap Ratifikasi (X_2), Tahap Pelaksanaan (X_3),
Pelaporan dan Evaluasi (X_4) Terhadap Tingkat Efektivitas (Y_2)

pelaksanaan yakni sebesar 1,09%. Sedangkan kontribusi tahap persiapan terhadap tingkat efektivitas pengelolaan anggaran secara keseluruhan mencapai 3,46%. Kontribusi tahap ratifikasi terhadap tingkat efektivitas pengelolaan anggaran untuk meningkatkan kinerja pengelolaan anggaran, dapat dilihat pada Tabel 7.

Dari Tabel 7, terlihat bahwa kontribusi tahap ratifikasi dengan tingkat efektivitas pengelolaan anggaran di Pusdiklat Kemendagri Regional Bandung secara langsung sebesar 2,40%, dan kontribusi tahap ratifikasi dengan tingkat efektivitas pengelolaan anggaran melalui variabel tahap persiapan yakni sebesar 1,84%. Sedangkan kontribusi tahap ratifikasi dengan tingkat efektivitas pengelolaan anggaran secara keseluruhan mencapai 4,24%. Dan kontribusi tahap pelaksanaan terhadap tingkat efektivitas pengelolaan anggaran untuk meningkatkan kinerja pengelolaan anggaran, dapat dilihat pada Tabel 8.

Dari Tabel 8, terlihat bahwa kontribusi tahap pelaksanaan dengan tingkat efektivitas pengelolaan anggaran di Pusdiklat Kemendagri Regional Bandung secara langsung sebesar 0,09%, dan kontribusi tahap pelaksanaan dengan tingkat efektivitas pengelolaan anggaran melalui variabel tahap pelaporan dan evaluasi yakni sebesar -0,66%. Sedangkan kontribusi tahap pelaksanaan dengan tingkat efektivitas pengelolaan anggaran secara keseluruhan mencapai -0,55%. Berdasarkan perhitungan di atas, maka dapat terungkap bahwa kontribusi dari tahap persiapan, tahap ratifikasi, tahap pelaksanaan, dan tahap pelaporan dan evaluasi dalam meningkatkan kinerja pengelolaan anggaran untuk dimensi tingkat efektivitas, dapat dilihat pada Tabel 9.

Dari Tabel 9, terlihat bahwa kontribusi tahap pelaporan dan evaluasi dengan tingkat efektivitas pengelolaan anggaran di Pusdiklat Kemendagri Regional Bandung secara langsung sebesar 11,08%, dan kontribusi tahap pelaporan

Tabel 6. Interpretasi Analisis Jalur Pengaruh Langsung Dimensi Tahap Persiapan Terhadap Tingkat Efektivitas

No.	Uraian	Pengaruh	Persentase
X_1	Pengaruh langsung ke Y_2 ($P_{YX_1.PYX_1}$)	0,0237	2,37
	Pengaruh tidak langsung melalui X_2 ke Y_2 ($P_{YX_1.rX_1X_2.PYX_2}$)	0,0109	1,09
Jumlah		0,0346	3,46

Sumber: Hasil perhitungan

Tabel 7. Interpretasi Analisis Jalur Pengaruh Langsung Tahap Ratifikasi Terhadap Tingkat Efektivitas

No.	Uraian	Pengaruh	Persentase
X_2	Pengaruh langsung ke Y_2 ($P_{YX_2.PYX_2}$)	0,0240	2,40
	Pengaruh tidak langsung melalui X_1 ke Y_2 ($P_{YX_2.rX_1X_2.PYX_1}$)	0,0184	1,84
Jumlah		0,0424	4,24

Sumber: Hasil perhitungan

Tabel 8. Interpretasi Analisis Jalur Pengaruh Langsung Tahap Pelaksanaan Terhadap Tingkat Efektivitas

No.	Uraian	Pengaruh	Persentase
X_3	Pengaruh langsung ke Y_2 ($P_{YX_3.PYX_3}$)	0,0009	0,09
	Pengaruh tidak langsung melalui X_3 ke Y_2 ($P_{YX_3.RX_1X_3.PYX_3}$)	-0,0066	-0,66
Jumlah		-0,0055	-0,55

Sumber: Hasil perhitungan

Tabel 9. Interpretasi Analisis Jalur Pengaruh Langsung Tahap Pelaporan Dan Evaluasi Terhadap Tingkat Efektivitas

No.	Uraian	Pengaruh	Persentase
X_4	Pengaruh langsung ke Y_2 ($P_{YX_4.PYX_4}$)	0,1108	11,08
	Pengaruh tidak langsung melalui X_4 ke Y_2 ($P_{YX_4.RX_1X_4.PYX_4}$)	-0,0075	-0,75
Jumlah		0,1033	10,33

Sumber: Hasil perhitungan

dan evaluasi dengan tingkat efektivitas pengelolaan anggaran melalui variabel tahap persiapan yakni sebesar -0,75%. Sedangkan kontribusi tahap pelaporan dan evaluasi dengan tingkat efektivitas pengelolaan anggaran secara keseluruhan mencapai 10,33%. Berdasarkan hasil pengujian di atas, ternyata bahwa dimensi tahap persiapan adalah merupakan unsur yang paling dominan sangat berpengaruh erat dengan peningkatan kinerja pengelolaan anggaran dilihat dari dimensi tingkat efektivitas, yaitu mencapai 10,33%.

3. Pengaruh Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja terhadap Akuntabilitas

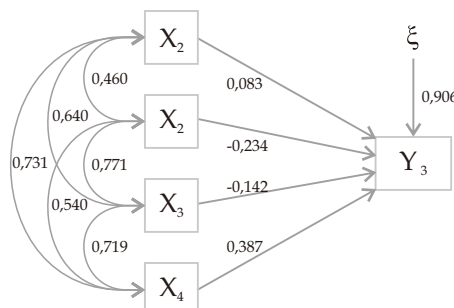
Gambaran secara lengkap tentang pengaruh masing-masing variabel Penerapan Sistem Anggaran berbasis kinerja (X_1 , X_2 , X_3 , dan X_4) dengan variabel kinerja pengelolaan anggaran untuk dimensi tingkat akuntabilitas (Y_3) dapat dilihat pada Gambar 6.

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, maka dapat terungkap bahwa kontribusi dimensi

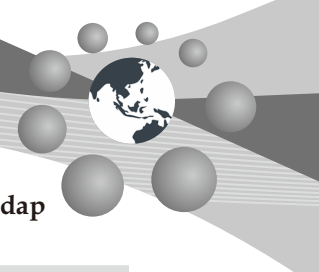
Tahap Persiapan (X_1) terhadap kinerja pengelolaan anggaran untuk dimensi tingkat akuntabilitas (Y_3) dapat dilihat pada Tabel 10.

Dari Tabel 10, terlihat bahwa kontribusi dimensi tahap persiapan terhadap tingkat akuntabilitas pengelolaan anggaran untuk meningkatkan kinerja pengelolaan anggaran di Pusdiklat Kemendagri Regional Bandung secara langsung sebesar 0,68%, dan kontribusi tahap persiapan terhadap tingkat akuntabilitas pengelolaan anggaran melalui variabel tahap ratifikasi yakni sebesar -0,89%. Sedangkan kontribusi tahap persiapan terhadap tingkat akuntabilitas pengelolaan anggaran secara keseluruhan mencapai -0,20%. Kontribusi tahap ratifikasi terhadap tingkat akuntabilitas pengelolaan anggaran untuk meningkatkan kinerja pengelolaan anggaran, dapat dilihat pada Tabel 11.

Dari Tabel 11 tersebut, terlihat bahwa kontribusi tahap ratifikasi dengan tingkat akuntabilitas pengelolaan anggaran di Pusdiklat Kemendagri Regional Bandung secara langsung sebesar 5,47%, dan kontribusi tahap ratifikasi



Gambar 6.
Diagram Pengaruh Tahap Persiapan (X_1), Tahap Ratifikasi (X_2), Tahap Pelaksanaan (X_3), Tahap Pelaporan dan Evaluasi (X_4) Terhadap Akuntabilitas (Y_3)



Tabel 10. Interpretasi Analisis Jalur Pengaruh Langsung Dimensi Tahap Persiapan Terhadap Tingkat Akuntabilitas

No.	Uraian	Pengaruh	Persentase
X_1	Pengaruh langsung ke Y_3 ($P_{Yx_1.Pyx_1}$)	0,0068	0,68
	Pengaruh tidak langsung melalui X_2 ke Y_3 ($P_{Yx_1.rx_1x_2.Pyx_2}$)	-0,0089	0,89
Jumlah		-0,0020	-0,20

Sumber: Hasil perhitungan

Tabel 11. Interpretasi Analisis Jalur Pengaruh Langsung Tahap Ratifikasi Terhadap Tingkat Akuntabilitas

No.	Uraian	Pengaruh	Persentase
X_2	Pengaruh langsung ke Y_3 ($P_{Yx_2.Pyx_2}$)	0,0547	5,47
	Pengaruh tidak langsung melalui X_1 ke Y_3 ($P_{Yx_2.rx_1x_2.Pyx_1}$)	-0,0149	-1,49
Jumlah		0,0397	3,97

Sumber: Hasil perhitungan

dengan tingkat akuntabilitas pengelolaan anggaran melalui variabel tahap persiapan yakni sebesar -1,49%. Sedangkan kontribusi tahap ratifikasi dengan tingkat akuntabilitas pengelolaan anggaran secara keseluruhan mencapai 3,97%. Dan kontribusi tahap pelaksanaan terhadap tingkat akuntabilitas pengelolaan anggaran untuk meningkatkan kinerja pengelolaan anggaran, dapat dilihat pada Tabel 12.

Dari Tabel 12, terlihat bahwa kontribusi tahap pelaksanaan dengan tingkat akuntabilitas pengelolaan anggaran di Pusdiklat Kemendagri Regional Bandung secara langsung sebesar 2,01%, dan kontribusi tahap pelaksanaan dengan tingkat akuntabilitas pengelolaan anggaran melalui variabel tahap pelaporan dan evaluasi yakni sebesar -3,51%. Sedangkan kontribusi tahap pelaksanaan dengan tingkat akuntabilitas pengelolaan anggaran secara keseluruhan mencapai -1,50%. Berdasarkan perhitungan di

atas, maka dapat terungkap bahwa kontribusi dari tahap persiapan, tahap ratifikasi, tahap pelaksanaan, dan tahap pelaporan dan evaluasi dalam meningkatkan kinerja pengelolaan anggaran untuk dimensi tingkat akuntabilitas, dapat dilihat pada Tabel 13.

Dari Tabel 13 terlihat bahwa kontribusi tahap pelaporan dan evaluasi dengan tingkat akuntabilitas pengelolaan anggaran di Pusdiklat Kemendagri Regional Bandung secara langsung sebesar 14,97%, dan kontribusi tahap pelaporan dan evaluasi dengan tingkat akuntabilitas pengelolaan anggaran melalui variabel tahap persiapan yakni sebesar -4,01%. Sedangkan kontribusi tahap pelaporan dan evaluasi dengan tingkat akuntabilitas pengelolaan anggaran secara keseluruhan mencapai 10,95%.

Berdasarkan hasil pengujian di atas, ternyata bahwa dimensi tahap pelaporan dan evaluasi adalah merupakan unsur yang paling dominan sangat berpengaruh erat dengan peningkatan

Tabel 12. Interpretasi Analisis Jalur Pengaruh Langsung Tahap Pelaksanaan Terhadap Tingkat Akuntabilitas

No.	Uraian	Pengaruh	Persentase
X_3	Pengaruh langsung ke Y_3 ($P_{Yx_3.Pyx_3}$)	0,0201	2,01
	Pengaruh tidak langsung melalui X_3 ke Y_3 ($P_{Yx_3.rx_1x_2.Pyx_4}$)	-0,0351	-3,51
Jumlah		-0,1500	-1,50

Sumber: Hasil perhitungan

Tabel 13. Interpretasi Analisis Jalur Pengaruh Langsung Tahap Pelaporan Dan Evaluasi Terhadap Tingkat Akuntabilitas

No.	Uraian	Pengaruh	Persentase
X_4	Pengaruh langsung ke Y_3 ($P_{Yx_4.Pyx_4}$)	0,1497	14,97
	Pengaruh tidak langsung melalui X_1 ke Y_3 ($P_{Yx_4.rx_1x_2.Pyx_3}$)	-0,0401	-4,01
Jumlah		0,1095	10,95

Sumber: Hasil perhitungan

kinerja pengelolaan anggaran dilihat dari dimensi tingkat akuntabilitas, yaitu mencapai 10,95%. Dari gambar di atas terlihat bahwa besarnya variabel implisit yakni (0,906) mempengaruhi variabel Y_3 , maka variabel Penerapan Sistem Anggaran berbasis kinerja untuk dimensi tingkat akuntabilitas yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja pengelolaan anggaran di Pusdiklat Kemendagri Regional Bandung, diperlukan variabel disiplin kerja, motivasi kerja, dan peran kepemimpinan. Sehingga dari variabel tersebut diharapkan dapat meningkatkan kinerja para petugas pengelolaan anggaran dalam melakukan pekerjaan yang dihadapnya.

c. Koefisien Determinasi

Nilai koefisien determinasi (R Square), yaitu sebesar 0,207. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Penerapan Sistem Anggaran Berbasis Kinerja memberikan kontribusi terhadap perubahan-perubahan variabel Kinerja Pengelolaan Anggaran sebesar 20,70%. Sedangkan sisanya sebesar 79,30% dipengaruhi oleh faktor-faktor yang tidak diteliti. Misalnya:

- 1) Penerapan pendekatan penganggaran dengan perspektif jangka menengah yang dapat memberikan kerangka yang menyeluruh, meningkatkan keterkaitan antara proses perencanaan dan penganggaran, mengembangkan disiplin fiskal, mengarahkan alokasi sumber daya agar lebih rasional dan strategis, dan meningkatkan kepercayaan masyarakat dalam pemberian pelayanan yang optimal dan lebih efisien.
- 2) Penerapan penganggaran secara terpadu, dimungkinkan semua kegiatan disusun secara terpadu, termasuk mengintegrasikan anggaran belanja rutin dan anggaran belanja pembangunan.

E. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada bab-bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

- a. Penerapan anggaran berbasis kinerja yang ada di Pusdiklat Kementerian Dalam Negeri Regional Bandung secara keseluruhan kecenderungan ke arah respon positif dan termasuk dalam kategori Baik. Artinya bahwa penerapan anggaran berbasis kinerja untuk meningkatkan kinerja pengelola

anggaran di Pusdiklat Regional Bandung telah berjalan dengan baik. Namun masih terlihat adanya kecenderungan responden memberikan jawaban kurang positif, terutama yang berkaitan dengan dimensi tahap ratifikasi, masih perlu tindak lanjut dan mendapat perhatian tersendiri

- b. Kinerja pengelola anggaran di Pusdiklat Kementerian Dalam Negeri Regional Bandung secara keseluruhan kecenderungan ke arah respon positif dan termasuk dalam kategori Baik. Artinya bahwa kinerja pengelola anggaran yang dimiliki oleh responden dalam penerapan anggaran berbasis kinerja di Pusdiklat Regional Bandung adalah baik. Namun masih terlihat adanya kecenderungan responden memberikan jawaban kurang positif, terutama yang berkaitan dengan tingkat akuntabilitas.
- c. Pengaruh secara bersama-sama (simultan) antara tahap persiapan, ratifikasi, pelaksanaan, dan pelaporan dan evaluasi terhadap tingkat efisiensi pengelolaan anggaran di Pusdiklat Kementerian Dalam Negeri Regional Bandung, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja pengelola anggaran (Y_1). Kondisi ini diperlihatkan oleh besarnya nilai F hitung sebesar 6,174.
- d. Pengaruh secara bersama-sama (simultan) antara tahap persiapan, ratifikasi, pelaksanaan, dan pelaporan dan evaluasi terhadap tingkat efektivitas pengelolaan anggaran di Pusdiklat Kementerian Dalam Negeri Regional Bandung, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja pengelola anggaran untuk dimensi tingkat efektivitas (Y_2). Kondisi ini diperlihatkan oleh besarnya nilai F hitung sebesar 6,258
- e. Pengaruh secara bersama-sama (simultan) antara tahap persiapan, ratifikasi, pelaksanaan, dan pelaporan dan evaluasi terhadap tingkat akuntabilitas pengelolaan anggaran di Pusdiklat Kementerian Dalam Negeri Regional Bandung, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja pengelola anggaran (Y_3). Kondisi ini diperlihatkan oleh besarnya nilai F hitung sebesar 5,750.
- f. Pengaruh penerapan anggaran berbasis kinerja secara langsung mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja

pengelola anggaran sebesar 0,456 (45,6%).

- g. Besarnya kontribusi penerapan anggaran berbasis kinerja untuk meningkatkan kinerja pengelola anggaran di Pusdiklat Kementerian Dalam Negeri Regional Bandung sebesar 20,70%. Sedangkan sisanya sebesar 79,30% dipengaruhi oleh faktor-faktor yang tidak diteliti. Misalnya, *human relation*, keteladanan kepemimpinan, dan budaya kerja.
- h. Masih ditemui penghambat dan berbagai kendala dalam penerapan anggaran berbasis kinerja untuk meningkatkan kinerja pengelola anggaran di Pusdiklat Kementerian Dalam Negeri Regional Bandung.

2. Saran

Adapun saran-saran yang ingin penulis sampaikan berdasarkan hasil pembahasan terhadap keseluruhan indikator serta dari kesimpulan hasil penelitian, antara lain sebagai berikut:

- a. Sosialisasi peraturan dan petunjuk pelaksanaan (juklak) tentang penyusunan anggaran yang dikeluarkan oleh Kementerian Dalam Negeri
- b. Pimpinan/Kepala Satker haruslah mempunyai sistem tindak lanjut yang efektif untuk mengawasi dan memantau pelaksanaan anggaran yang dikelola oleh pengelola anggaran
- c. Optimalisasi pelaksanaan dan penyusunan sistem pengelolaan anggaran dengan mekanisme penerimaan PNPB.
- d. Usulan jenis belanja sebaiknya memperhatikan komposisi dari beberapa jenis belanja. Perlu keterlibatan baik kepala Bidang maupun kepala Bagian untuk menjelaskan kegiatan dan jenis anggaran yang telah diusulkan oleh masing-masing bagian.
- e. Dibentuk tim verifikasi yang anggotanya memahami seluruh peraturan keuangan dan prosedur pengadaan barang dan jasa baik melalui pengadaan langsung maupun melalui pelelangan.
- f. Mengikutsertakan tim verifikasi untuk mengikuti diklat teknis keuangan, sehingga tim verifikasi memahami pengelolaan keuangan dan prosedur pengadaan.
- g. Dalam rangka meningkatkan kinerja pengelola anggaran, kiranya dapat ditempuh sebagai berikut:

- 1) Jangka pendek, kebijakan diarahkan pada pengembangan individual yang berhubungan dengan pengembangan pegawai melalui pelaksanaan berbagai kebutuhan diklat teknis pengelolaan anggaran, sehingga pegawai semakin terampil dalam melaksanakan tugas-tugasnya.
- 2) Jangka menengah, kebijakan diarahkan untuk memantapkan dan mengarahkan penempatan pegawai sesuai dengan bidang tugasnya, sehingga pegawai akan melaksanakan tugasnya dengan lancar. Demikian pula mengarahkan agar pegawai tetap dapat menambah wawasannya, baik mengikuti *workshop*, atau pertemuan-pertemuan dalam seminar-seminar.
- 3) Jangka panjang, kebijakan diarahkan untuk meningkatkan kinerja pengelola anggaran, baik melalui jalur pendidikan formal ke berbagai perguruan tinggi guna melakukan perubahan sikap dan perilaku dalam menghadapi tugas-tugas pekerjaan yang dihadapinya.
- h. Berbagai saran tersebut dapat disampaikan kepada *Stakeholder*, seperti Kementerian Dalam Negeri maupun Pusat Pendidikan dan Pelatihan Regional Bandung.

REFERENSI

- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: Bina Aksara
- . 2004. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta, Bina Aksara.
- . 2008. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Edisi Revisi, Jakarta, Bina Aksara.
- Atmodiwirio, Soebagio. 2005. *Manajemen Pelatihan*, Jakarta: Ardadizya Jaya
- As'ad, M. 1995. *Psikologi Industri*, Yogyakarta: Liberty
- Bastian Indra. 2001. *Akuntansi Sektor Publik di Indonesia*, Yogyakarta: BPFE UGM
- Baswir. 1995. *Akuntansi Pemerintahan Indonesia*, Yogyakarta: BPFE
- Dharma, S. 1991. *Manajemen Prestasi Kerja*, Jakarta: CV Rajawali
- . 2009. *Manajemen Kinerja, Falsafah Teori dan Penerapannya*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Dunn, William. 2000. *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. Edisi ke dua, Jogjakarta: Gadjah Mada University.
- Edward III, George C. 1989. *Implementing Public Policy (Implementasi Kebijakan Publik)*. Terjemahan Santoso. Jakarta: Gramedia.

- Gomes, F. C. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Andi Offset.
- . 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Handyaningrat, S. 1996. *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*, Jakarta: Gunung Agung
- Handoko, H. 1995. *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFE
- Harits, Benyamin. 2002. *Paradigma Baru Dimensi-Dimensi Prima Administrator Publik*. Bandung: Lemlit UNPAS Press.
- Hasibuan, M. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Gunung Agung
- Ilyas, I. 1999. *Organisasi dan Motivasi*, Edisi Revisi, Jakarta: Bumi Aksara
- Islamy, M Irvan. 2000. *Prinsip-Prinsip Kebijakanaksanaan Negara*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Lembaga Administrasi Negara. 2007. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*, Bandung: STIA LAN
- Mahmudi. 2010. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, Edisi Kedua, Yogyakarta: UPP STIM YKPN
- Mangkunegara, Anwar. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan ke Dua, Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Mangkunegara A. P. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: Rosda Karya
- . 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Edisi Revisi, Bandung: Rosda Karya
- Mardiasmo. 2002. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: ANDI
- Mardiasmo. 2004. *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah*. Yogyakarta: Andi.
- . 2005. *Akuntanssi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi.
- . 2009. *Akuntansi Sektor Publik*, Yogyakarta: Andi
- Marwansyah dan Mukaram. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung, Pusat Penerbit Administrasi Niaga.
- Munandar. 2001. *Perencanaan Pengkoordinasian dan Pengawasan Kerja*. Yogyakarta: BPFE
- . 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Nasir, Mohamad. 1998. *Metode Penelitian*, Jakarta, Ghalia Indonesia
- . 2005. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Rahmat, Jalaludin Rahmat. 1993. *Metode Penelitian Administrasi*, Bandung: Alurni.
- Rai, Agung, Gusti I. 2008. *Audit Kinerja Pada Sektor Publik, Konsep, Praktik, dan Studi Kasus*, Jakarta: Salemba Empat
- Sugiyono. 1997. *Metode Penelitian Administrasi*, Bandung, Alfabeta
- . 2003. *Metode Penelitian Administrasi*, Bandung: Alfabeta
- . 2006. *Metode Penelitian Administrasi*, Bandung: Alfabeta.
- . 2008. *Metode Penelitian Administrasi*, Bandung: Alfabeta.
- Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Kerja*, Mandar Maju, Yogyakarta
- . 2002. *Manajemen Perubahan Kompensasi Sumber Daya Manusia sektor Publik*, Pusat Kajian dan Diklat Aparatur, Bandung: Lembaga Administrasi Negara.
- . 2004. *Good Governance: Membangun Sistem Manajemen Kinerja Guna Meningkatkan Produktivitas*. Bandung: Mandar Maju.
- Siagian, S. 1998. *Manajemen Sumber Daya Manausia*, Jakarta: Bumi Aksara
- . 1999. *Manajemen Sumber Daya Manausia*, Edisi Revisi, Jakarta: Bumi Aksara
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ketiga Yogyakarta.
- Suparmoko. 2000. *Keuangan Negara dalam teori dan praktek*, edisi ke-5 Jogjakarta: BPFE
- Sugiyono. 2003. *Metode Penelitian Administrasi*, Bandung: Alfabeta
- Suyatna, Uyat. 2005. *Pengantar Keuangan Negara*, Center for Political and Local Autonomy Studies (CEPLAS)
- Ulum, Ihyaul. 2004. *Akuntansi Sektor Publik*, Yogyakarta: UMM PRESS
- Umar, Husein. 2005. *Metode Riset Ilmu Administrasi*, Jakarta, Gramedia Pustaka Utama.
- Uma, Sekaran. 2006. *Research Method for Business*, Soutern Illionois University at Carbondale
- Wahab, Solichin. Abdul. 2004. *Analisis Kebijakan, dari Formulasi ke Implementasi Kebijakan Negara*. Jakarta: Bumi Aksara.

Peraturan dan Undang-Undang

- Undang-Undang No. 25 Tahun 1999 tentang Penerimaan Keuangan Pusat dan Daerah
- Undang-undang Nomor. 32 tahun 2004 Tentang Otonomi Daerah.
- Undang-undang 33 Tahun 2004, tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dengan Pemerintah Daerah.
- Peraturan Pemerintah Nomor 84 Tahun 2000 Tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah
- Keputusan Menteri Dalam Nageri dan Otonomi Daerah Nomor 17 tahun 2001 tentang pelimpahan Pengawasan Fungsional penyelenggaraan Pemerintahan Kepada Gubernur.
- Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2003 Tanggal 17 Februari 2003 Tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah.
- PP No. 8 Tahun 2006, tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah
- Peraturan Pemerintah Nomor 58 tahun 2005, tentang Pengelolaan Keuangan Daerah
- Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 13 Tahun 2006, tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah.

Pemerintah Provinsi Jawa Barat, 2001. Peraturan Daerah Nomor 7 Tahun 2001 Tentang Pembentukan Organisasi Pemerintah Kota dan Kabupaten.

Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 27 tahun 2000 tanggal 18 Juli 2000 tentang Organisasi dan Tata Kerja Pusat Pendidikan dan Pelatihan Regional

Keputusan Kepala Pusdiklat Regional Bandung Nomor 061.1/319.B/Pusdiklatreg tanggal 22 Mei 2009 tentang Rincian Tugas dan Fungsi Pusat Pendidikan dan Pelatihan Regional Bandung

