

**PENGARUH IMPLEMENTASI ANGGARAN BERBASIS KINERJA  
TERHADAP PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI BADAN  
USAHA MILIK NEGARA ( Studi Kasus pada Perusahaan  
Listrik Negara (PLN) Rayon Kotanopan )**

**SKRIPSI**

**OLEH:**

**WENNI ANGGILIA NST**

**NIM 0502161045**



**PROGRAM STUDI AKUNTANSI SYARIAH  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA**

**MEDAN**

**2021**

**PENGARUH IMPLEMENTASI ANGGARAN BERBASIS KINERJA  
TERHADAP PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI BADAN  
USAHA MILIK NEGARA ( Studi Kasus pada Perusahaan  
Listrik Negara (PLN) Rayon Kotanopan )**

**SKRIPSI**

*Diajukan Sebagai Salah Satu Persyarat  
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Akuntansi (S.Akun)  
Pada Program Studi Akuntansi Syariah*

**OLEH:**

**Wenni Anggilia Nst**

**NIM 0502161045**

**Program Studi**

**AKUNTANSI SYARIAH**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM**

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA**

**MEDAN**

**2021**

## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Wenni Anggilia Nst  
NIM : 0502161045  
Tempat / Tgl. Lahir : Kotanopan, 10 Oktober 1998  
Pekerjaan : Pelajar/Mahasiswa  
Alamat : JL. P. Kemerdekaan Kotanopan, Pasar Kotanopan,  
Kotanopan, Mandailing Natal.

menyatakan dengan sebenarnya bahwa skripsi yang berjudul "**PENGARUH IMPLEMENTASI ANGGARAN BERBASIS KINERJA TERHADAP PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI BADAN USAHA MILIK NEGARA (Studi Kasus pada Perusahaan Listrik Negara (PLN) Rayon Kotanopan)**" benar karya asli saya, kecuali kutipan-kutipan yang disebutkan sumbernya. Apabila terdapat kesalahan dan kekehruan di dalamnya, sepenuhnya menjadi tanggungjawab saya.

Demikian surat pernyataan Ini saya buat dengan sesungguhnya.

Medan, 26 Januari 2021

Yang membuat pernyataan



Wenni Anggilia Nst

NIM.0502161045

## **PERSETUJUAN**

Skripsi Berjudul

### **PENGARUH IMPLEMENTASI ANGGARAN BERBASIS KINERJA TERHADAP PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI BADAN USAHA MILIK NEGARA ( Studi Kasus pada Perusahaan Listrik Negara (PLN) Rayon Kotanopan).**

Oleh :

Wenni Anggilia Nst

NIM 0502161045

Dapat Disetujui Sebagai Salah Satu Persyaratan Untuk Memperoleh Gelar  
Sarjana Akuntansi Syariah (S.Akun) Pada Program Studi Akuntansi  
Syariah

Medan, 26 Januari 2021

Pembimbing I



Dr. Nurlaila, MA

NIDN. 2021057503

Pembimbing II



Nurwani, M. Si

NIDN. 0126038901

Mengetahui

Ketua Jurusan Akuntansi Syariah



Dr. Hj. . Yenni Samri J. Nasution, MA  
NIDN. 2001077903

## ABSTRAK

**Wenni Anggilia Nst, 2020. Pengaruh Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Badan Usaha Milik Negara ( Studi Kasus pada Perusahaan Listrik Negara (PLN) Rayon Kotanopan. Dibawah bimbingan Pembimbing I Ibu Dr. Nurlaila, MA, CMA dan Pembimbing II Ibu Nurwani, M. Si.**

PT. PLN (Persero) adalah sebuah BUMN yang mengurus semua aspek kelistrikan yang ada di Indonesia dengan visi untuk diakui sebagai perusahaan kelas dunia yang bertumbuh kembang, unggul dan terpercaya dengan bertumpu pada potensi insani. PT. PLN (Persero) Rayon Kotanopan merupakan cabang dari PT. PLN (Persero) Padang Sidempuan yang memiliki komitmen untuk memberikan pelayanan yang terbaik dan positif bagi masyarakat. Penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh implementasi anggaran berbasis kinerja terhadap program peningkatan kinerja pegawai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) pada PT. PLN (Persero) Rayon Kotanopan. Adapun jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif dengan pendekatan asosiatif. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan data primer dan data sekunder. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier sederhana. Populasi yang terdapat pada penelitian ini sebanyak 50 pegawai dan sampel sebanyak 25 pegawai dengan teknik sampel menggunakan *purposive sampling*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi anggaran berbasis kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai Badan Usaha Milik Negara.

**Kata Kunci :** Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja, Peningkatan Kinerja Pegawai Badan Usaha Milik Negara (BUMN)

## KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah Subhanahu wa ta'ala yang telah memberikan nikmat berupa Iman, Islam dan juga kesehatan serta kekuatan kepada penulis, walaupun dengan langkah tertatih-tatih dan jalan penuh lika liku serta adanya masa pandemi covid-19 ini. Namun, dengan penuh keyakinan dan ridho yang diberikan oleh Allah Subhanahu wa ta'ala sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini sembari dengan senantiasa berdo'a semoga kita semua termasuk orang-orang yang diberkahi Allah Swt. Selanjutnya shalawat dan salam disampaikan kepada Rasul Al-Amin Muhammad Shallallahu 'alaihi wa sallam yang telah membawa risalah Islam berupa ajaran yang hak lagi sempurna bagi manusia dan seluruh penghuni alam ini.

Untuk melengkapi tugas-tugas perkuliahan dan memenuhi syarat-syarat untuk mencapai gelar sarjana Akuntansi Syariah Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan, maka penulis menyusun skripsi ini dengan judul **“Pengaruh Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Badan Usaha Milik Negara ( Studi Kasus Pada Perusahaan Listrik Negara (PLN) Rayon Kotanopan )”**. Penulis menyadari bahwa skripsi ini dapat terselesaikan berkat adanya bimbingan dan motivasi serta bantuan dari berbagai pihak baik moril maupun materil. Dalam menyelesaikan skripsi ini penulis banyak mengalami kesulitan maupun hambatan, namun berkat adanya bantuan dari berbagai pihak dan izin dari Allah Subhanahu wa ta'ala, maka segala kesulitan dan hambatan tersebut dapat penulis hadapi sehingga penulisan skripsi ini dapat diselesaikan. Melalui kata pengantar ini penulis ingin mengucapkan banyak terimakasih terkhusus kepada orangtua saya tercinta yang sudah membesarkan saya dari kecil hingga sekarang yaitu bapak saya Ali Usman Nasution dan mamak saya Erwini yang selalu mendo'akan, mendukung, memotivasi dan inspirasi serta semangat terbesar penulis untuk terus melangkah dan melupakan lelah demi berjuang di jalan Allah Subhanahu wa ta'ala.

Untuk itu, melalui kata pengantar ini penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Syahrin Harahap selaku Rektor Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan.
2. Bapak Dr. Muhammad Yafiz, M.Ag selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan.
3. Ibu Dr. Marliyah, MA selaku Wakil Dekan I Bidang Akademik dan Kelembagaan Fakultas ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Negeri Sumatera Utara Medan.
4. Bapak Dr. Fauzi Arif Lubis, MA selaku Wakil Dekan II Bidang Administrasi Umum Perencanaan dan Keuangan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan.
5. Bapak Dr. Mustapa Khamal Rokan, M.H selaku Wakil Dekan III Bidang Kemahasiswaan dan Kerjasama Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Sumatera Utara Medan.
6. Ibu Dr. Yenni Samri J. Nasution, M.H selaku Ketua Jurusan Akuntansi Syariah Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan.
7. Bapak Hendra Harmain, SE, M.Pd selaku Sekretaris Jurusan Akuntansi Syariah Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan.
8. Ibu Dr. Nurlaila, MA, CMA selaku Pembimbing Skripsi I yang telah banyak meluangkan waktu dan tenaga untuk memberikan masukan, bimbingan, arahan dan saran-saran yang baik dalam penyelesaian skripsi ini. Terima kasih atas motivasi yang membantu penulis lebih percaya diri untuk terus menyelesaikan skripsi ini juga kesabarannya dalam membimbing penulis selama ini, semoga amal kebaikan Ibu dibalas Allah Subhanahu wa ta'ala.
9. Ibu Nurwani, M. Si selaku Pembimbing skripsi II yang telah sabar dan banyak meluangkan waktu untuk membimbing saya dalam pengerjaan skripsi mulai sampul deoan skripsi, halaman dalam skripsi, lembar pengesahan, abstrak, kata pengantar, metode penelitian, kajian terdahulu,

penggunaan bahasa yang efektif, teknik penulisan, hingga tanda baca yang baik. Terima kasih atas motivasi yang membantu penulis lebih percaya diri untuk terus menyelesaikan skripsi ini juga kesabarannya dalam membimbing penulis selama ini, semoga amal kebaikan Ibu dibalas Allah Subhanahu wa ta'ala.

10. Bapak dan Ibu dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam yang tidak dapat penulis sebutkan namanya, terima kasih atas warisan ilmu dan curahan pengetahuan yang secara ikhlas telah mendidik dan mengajarkan ilmu kepada penulis selama di bangku perkuliahan.
11. Bapak dan Ibu pada Perusahaan Listrik Negara (PLN) Rayon Kotanopan khususnya Bapak Muhammad Iqbal Rangkuti, atas waktu dan kesempatan yang diberikan selama penulis melakukan penelitian.
12. Keluarga besar Akuntansi Syariah angkatan 2016 terkhusus kelas A yang selama ini telah berjuang bersama selama masa perkuliahan, yang telah memberikan semangat, motivasi dan dorongan kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
13. Abang saya yang bernama Ardian Syahpuutra Alwin Nst yang telah memberikan semangat, motivasi, dan arahnya terhadap penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
14. Partner saya yang bernama Ahmad Safi'i Batubara yang selalu menemani dan memberikan masukan, motivasi, waktu, doa serta semangat kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
15. Teman-teman KKN Kelompok 35 Kec. Paya Roba. Terima kasih atas kesan dan pesan selama 1 bulan kebersamaan menyelesaikan satu dari 3 tri darma perguruan tinggi yaitu pengabdian kepada masyarakat.
16. Teman-teman magang Abidin Alimuddin, Dandi Pratama Sembiring, Nurita Harahap. Terima kasih sudah saling berbagi ilmu, memberitahu apa - apa yang perlu dan memberikan arahan juga masukan yang membangun, serta memberi semangat yang tak henti. Semoga segala kebaikan dibalas oleh Allah Subhana wa ta'ala. Aamiin.

17. Sahabat saya Hanifa Suwita Siregar, Maya Zuraida, Nurita Harahap, dan Rizki Ade Pusjayati yang telah memberikan semangat, motivasi dan dorongan kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
18. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu oleh penulis yang mendukung serta banyak membantu penulis mengumpulkan data dan informasi untuk penyusunan skripsi ini.
19. Kepada diri sendiri yang selalu bermalas-malasan, sampai punya banyak penyesalan. Akhirnya kau punya mimpi. Akhirnya kau paham kelemahanmu. Kejar mimpimu. Kejarlah. Yang kau ingin bertemu dengannya. Yang kau ingin merubah segalanya. Yang kau ingin melihatnya. Dan yang kau ingin disana bersama dengan semuanya. Kau masih bisa. Kau belum terlambat. Kepastian masih ada di tanganmu. Semoga mimpimu tercapai dan harus tercapai. Semoga Allah merahmati mimpimu. Aamiin.

Akhirnya penulis panjatkan do'a agar seluruh pihak yang telah membantu dalam penulisan skripsi ini, semoga atas bantuan dan amal baiknya mendapatkan pahala dari Allah Subhanahu wa ta'ala. Semoga skripsi ini memberikan manfaat bagi penulis sendiri maupun penulis berikutnya, dan juga pembaca dimasa yang akan datang. Sekali lagi penulis ucapkan ribuan terima kasih.

Medan, Januari 2021  
Penulis,

**Wenni Anggilia Nst**  
**NIM. 0502162144**

## DAFTAR ISI

<b>PERNYATAAN</b> .....	I
<b>PERSETUJUAN</b> .....	II
<b>ABSTRAK</b> .....	III
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	IV
<b>DAFTAR ISI</b> .....	VIII
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	XII
<b>TABEL GAMBAR</b> .....	XIII

### **BAB I      PENDAHULUAN**

A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Identifikasi Masalah .....	4
C. Rumusan Masalah .....	4
D. Tujuan Penulisan .....	5
E. Kegunaan Penelitian .....	5

### **BAB II      KAJIAN TEORITIS**

A. Tinjauan Pustaka .....	7
1. Teori Anggaran .....	7
a. Pengertian Anggaran .....	7
b. Karakteristik Anggaran .....	7
2. Teori Anggaran Sektor Publik .....	8
a. Pengertian Anggaran Sektor Publik .....	8
b. Prinsip Dasar Anggaran Sektor Publik .....	9
3. Teori Perubahan Pendekatan Anggaran .....	10
4. Teori Anggaran Berbasis Kinerja .....	10
a. Pengertian Anggaran Berbasis Kinerja .....	10
b. Manfaat dan Tujuan Anggaran Berbasis Kinerja .....	14
c. Karakteristik Anggaran Berbasis Kinerja .....	15
d. Siklus Anggaran Berbasis Kinerja .....	16

e.	Kelebihan Anggaran Berbasis Kinerja .....	18
f.	Prinsip – prinsip Anggaran Berbasis Kinerja .....	18
5.	Teori Peningkatan Kinerja Pegawai .....	19
a.	Pengertian Peningkatan Kinerja Pegawai .....	19
b.	Pengukuran Kinerja .....	21
c.	Tahapan Dalam Pengukuran .....	22
B.	Kajian Terdahulu .....	26
C.	Kerangka Teoritis .....	36
D.	Hipotesis Penelitian .....	38
<b>BAB III</b>	<b>METODE PENELITIAN</b>	
A.	Pendekatan Penelitian .....	39
B.	Lokasi Penelitian .....	39
C.	Jenis Dan Sumber Data .....	40
D.	Populasi Dan Sampel .....	41
E.	Definisi Operasional .....	42
F.	Teknik Dan Instrumen Pengumpulan Data.....	44
G.	Pengujian Kualitas Data .....	46
H.	Analisis Data .....	49
<b>BAB IV</b>	<b>TEMUAN PENELITIAN</b>	
A.	Gambaran Umum Tempat Penelitian .....	59
1.	Sejarah Singkat Perusahaan .....	59
2.	Visi,Misi, dan Motto Perusahaan .....	59
a.	Visi.....	59
b.	Misi.....	59
c.	Motto.....	59
3.	Makna Logo Perusahaan .....	60
a.	Bentuk Logo .....	60

b. Elemen – elemen Dasar Lambang .....	60
4. Struktur Organisasi Perusahaan .....	62
5. Tugas, Wewenang, dan Tanggung Jawab .....	63
a. Manajer Rayon .....	63
b. Supervisor Teknik .....	64
c. Supervisor Administrasi .....	65
B. Deskripsi Data Penelitian .....	67
1. Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja .....	67
a. Persiapan .....	67
b. Ratifikasi .....	68
c. Implementasi .....	69
d. Pelaporan dan Evaluasi .....	70
2. Program Peningkatan Kinerja Pegawai BUMN .....	73
a. Efisiensi .....	73
b. Efektivitas .....	74
c. Pertumbuhan Pegawai.....	74
C. Pengujian Kualittas Data.....	77
1. Pengujian Validitas Instrumen .....	77
2. Pengujian Relibilitas Instriumen .....	79
D. Analisis Data .....	80
1. Analisis Regresi Linier Sederhana .....	80
2. Uji Asumsi Klasik .....	81
a. Uji Normalitas .....	81
b. Uji Heterosidasitisitaas .....	83
3. Uji Koefisien Regresi ( Uji t ) .....	84
4. Koefisien Determinasi .....	85
E. Pembahasan Hasil Penelitian .....	86
1. Pengaruh Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai BUMN .....	86

**BAB V PENUTUP**

A. Kesimpulan..... 88

B. Saran..... 89

**DAFTAR PUSTAKA..... 90**

**LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

<b>No. Tabel</b>	<b>Halaman</b>
Tabel 2.1 Peneelitan Terdahulu .....	27
Tabel 3.1 Waktu Penelitian .....	45
Tabel 3.2 Operasional Variabel Penelitian .....	48
Tabel 3.3 Penggunaan Skala Pengukuran Dalam Kusioner .....	67
Tabel 3.4 Tingkat Realiabilitas .....	54
Tabel 4.1 Hasi Kusioner Mengenai Tahap Persiapan .....	67
Tabel 4.2 Hasil Kusioner Mengenai Tahap Ratifikasi .....	69
Tabel 4.3 Hasil Kusioner Mengenai Tahap Impelementasi .....	70
Tabel 4.4 Hasil Kusioner Mengenai Tahap Pelaporan dan Evaluasi .....	71
Tabel 4.5 Akumulasi Pernyataan Responden Terhadap Pertanyaan Mengenai Implementasi anggaran Berbasis Kinerja (X) .....	72
Tabel 4.6 Hasil Kusioner Mengennai Efesieni .....	73
Tabel 4.7 Hasil Kusioner Mengenai Efektivitas .....	74
Tabel 4.8 Hasil Kusioner Mengenai Pertumbuhan Pegawai .....	75
Tabel 4.9 Akumulasi Pernyataan Responden Terhadap Peertanyaan Mengenai Peningkatan Kinerja Pegawai BUMN (Y) .....	76
Tabel 4.10 Hasil Uji Validitas pada Variabel Implmentasi Anggaran Berbasis Kinerja (X) .....	77

Tabel 4.11 Hasil Uji validitas pada Variabel Peningkatan Kinerja Pegawai BUMN (Y) .....	79
Tabel 4.12 Hasil Uji Reliabilitas Pada Pengaruh Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja (X) dan Peningkatan Kinerja Pegawai Badan Usaha Milik Negara (Y) .....	79
Tabel 4.13 Hasil SPSS Koefisien Regresi Pengaruh Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Badan Usaha Milik Negara .....	80
Tabel 4.14 Hasil SPSS One – Sampel Kolmogorov – Smirnov Test .....	81
Tabel 4.15 Hasil Uji t .....	84
Tabel 4.16 Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	85

## DAFTAR GAMBAR

<b>No. Gambar</b>	<b>Halaman</b>
Gambar. 2.1 Kerangka Teoritis .....	42
Gambar 4.1 Logo Perusahaan .....	60
Gambar 4.2 Hasil Uji Normalitas Hubungan Residual .....	83
Gambar 4.3 Hasil Uji Normalitas P. P Plot .....	83
Gambar 4.4 Hasil Uji Heteroskedastisitas Scatterplot .....	84

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Berlakunya sistem Anggaran Berbasis Kinerja saat ini berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dimana yang sebelumnya metode penganggaran yang digunakan adalah metode tradisional atau *item line budget*. Cara penyusunan anggaran tradisional ini tidak didasarkan pada analisis rangkaian kegiatan yang harus dihubungkan dengan tujuan yang telah ditentukan, namun lebih dititik beratkan pada kebutuhan untuk belanja/pengeluaran dan sistem pertanggung jawabannya tidak diperiksa dan diteliti apakah dana tersebut telah digunakan secara efektif dan efisien atau tidak. Tolak ukur keberhasilan hanya ditunjukkan dengan adanya keseimbangan anggaran antara pendapatan dan belanja namun jika anggaran tersebut defisit atau surplus berarti pelaksanaan anggaran tersebut gagal. Selama perkembangannya, muncullah sistematika anggaran kinerja yang diatur sebagai suatu bentuk anggaran yang sumber-sumbernya dihubungkan dengan hasil dari pelayanan, (anggaran.depkeu.go.id, 2015).<sup>1</sup>

Adanya Anggaran berbasis kinerja maka kinerja instansi/organisasi pemerintah daerah seharusnya lebih baik, karena anggaran berbasis kinerja dibuat berdasarkan tujuan dan sasaran kinerja dengan memperhitungkan efisiensi dan efektifitas anggaran yang mana efisiensi dan efektivitas adalah indikator kinerja dalam pengukuran kinerja organisasi/instansi pemerintah<sup>2</sup>. Serta pemberlakuan anggaran berbasis kinerja berakibat pada terjadinya dinamika perkembangan dan perbaikan sistem keuangan serta akuntansi di badan usaha milik negara, menuju

---

<sup>1</sup>Anggaran.depkeu.go.id, 2015

<sup>2</sup> Venni Avionita "Pengaruh Anggaran Berbasis Kinerja Terhadap Kinerja Program Peningkatan Disiplin Aparatur Instansi Pemerintahan Daerah" *Jurnal Universitas Widyatama*, Bandung 2013, h.7.

pengelolaan keuangan yang lebih transparan dan akuntabilitas sehingga anggaran sebuah perusahaan menjadi salah satu acuan atau arahan perusahaan tersebut untuk melihat perkembangan kinerja pegawai dimasa yang akan datang dan dapat mengendalikan kinerja pegawai pada perusahaan. Anggaran merupakan alat manajemen yang berfungsi sebagai perencanaan dan pengendalian. Agar didalam hal pengalokasian sumber dana menjadi lebih efektif dan efisien diperlukan adanya penganggaran. Penganggaran adalah proses atau metode untuk mempersiapkan suatu anggaran. Penganggaran berkaitan dengan proses penentuan jumlah alokasi dana untuk tiap-tiap program dan aktivitas dalam satuan moneter. Penganggaran juga sangat diperlukan dalam suatu perusahaan.

Pada sektor dana usaha milik swasta, anggaran merupakan bagian dari rahasia perusahaan yang tertutup untuk publik, sebaliknya pada sektor badan usaha milik negara anggaran justru harus diinformasikan kepada publik untuk dikritik, didiskusikan, dan diberi masukan. Masyarakat tidak hanya memiliki hak untuk mengetahui anggaran tersebut, tetapi juga berhak menuntut pertanggung jawaban atas rencana ataupun pelaksanaan anggaran tersebut dan dapat mengetahui kinerja pegawai pada sektor badan usaha milik negara. Menurut *Governmental Accounting Standard Board (GASB)* definisi anggaran adalah rencana operasi keuangan, yang mencakup estimasi pengeluaran yang diusulkan dan sumber pendapatan yang diharapkan untuk membiayainya dalam periode waktu tertentu.<sup>3</sup> Adapun anggaran berbasis kinerja adalah penyusunan anggaran yang didasarkan atas perencanaan kinerja, yang terdiri dari program dan kegiatan yang akan dilaksanakan serta indikator kinerja yang ingin dicapai oleh suatu entitas anggaran (*budget entity*). Sesuai dengan pengertian anggaran berbasis kinerja, diharapkan adanya efisiensi dalam proses penyusunan anggaran dengan kinerja pegawai. Penggunaan anggaran dengan pendekatan kinerja memiliki beberapa keunggulan, antara lain adanya pendelegasian wewenang dalam pengambilan keputusan, merangsang partisipasi

---

<sup>3</sup> Donaldson. L dan Davis. J.H., *Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns. Australian Journal of Management*, 1991, h. 16 - 49.

dan motivasi unit kerja, pengalokasian dana secara optimal dengan didasarkan efisiensi unit kerja, menghindari pemborosan dan untuk pengukuran kinerja.

Pengukuran peningkatan kinerja dapat digunakan untuk menilai keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan/program/kebijakan sesuai dengan sasaran dan tugas yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi perusahaan. Pada dasarnya penyusunan anggaran berbasis kinerja tidak terlepas dari siklus perencanaan, pelaksanaan, pelaporan/ pertanggung jawaban atas anggaran itu sendiri. Penerapan anggaran berbasis kinerja diatur dalam Permendagri Nomor 13 Tahun 2006 dan diubah lagi dengan Permendagri Nomor 59 Tahun 2007 tentang pedoman pengelolaan keuangan daerah. Dalam peraturan ini, disebutkan tentang penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah (RKA-SKPD). Adanya RKA-SKPD ini berarti telah terpenuhinya kebutuhan tentang anggaran berbasis kinerja dan akuntabilitas. Anggaran berbasis kinerja juga menuntut adanya output optimal atau pengeluaran yang dialokasikan sehingga setiap pengeluaran harus berorientasi atau bersifat ekonomi, efisien, dan efektif. Pemerintah pun telah mengeluarkan Peraturan Pemerintah Nomor 20 tahun 2004 tentang Rencana Kerja Anggaran Kementerian/Lembaga (RKA-KL) sebagai operasionalisasi kebijakan penganggaran kinerja.

Bahkan, Departemen Keuangan telah mengatur lebih rinci penerapan penganggaran kinerja dalam Peraturan Menteri Keuangan No. 54/PMK.02/2005 dan membangun aplikasi program komputer RKA-KL. Penyusunan anggaran yang dituangkan dalam RKA-KL instansi negara harus mencerminkan indikator kinerja dalam satuan output yang terukur. Melihat kinerja masing-masing badan usaha milik negara dapat dilihat apakah anggaran perusahaan telah membawa hasil yang maksimal. Sebagai perwujudan dari implementasi anggaran berbasis kinerja, salah satunya melalui Badan Usaha Milik Negara yaitu Perusahaan Listrik Negara (PLN) Rayon Kotanopan yang telah menerapkan anggaran berbasis kinerja. Anggaran kinerja mencerminkan beberapa hal. Pertama, maksud dan tujuan permintaan dana. Kedua, biaya dari program-program yang diusulkan dalam mencapai tujuan ini.

Dan yang ketiga, data kuantitatif yang dapat mengukur pencapaian serta pekerjaan yang dilaksanakan untuk tiap-tiap program.

PT. PLN (Persero) adalah sebuah BUMN yang mengurus semua aspek kelistrikan yang ada di Indonesia dengan visi untuk diakui sebagai perusahaan kelas dunia yang bertumbuh kembang, unggul dan terpercaya dengan bertumpu pada potensi insani. PT. PLN (Persero) Rayon Kotanopan merupakan cabang dari PT .PLN (Persero) Padang Sidempuan yang memiliki komitmen untuk memberikan pelayanan yang terbaik dan positif bagi masyarakat. Adapun yang menjadi alasan diambilnya Perusahaan Listrik Negara (PLN) ini sebagai objek penelitian karena penulis ingin mengetahui dan memahami sejauh mana pelaksanaan anggaran berbasis kinerja di PLN rayon Kotanopan yang sedang mengalami perkembangan dalam pembangunannya dan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawainya. Apakah telah sesuai dengan visi, misi, tujuan, dan sasaran yang telah ditetapkan sehingga dapat beroperasi secara efisien dan efektif.

Berdasarkan urain tersebut, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul : **“Pengaruh Implementasi Anggaran Berbasis Kineja Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Badan Usaha Milik Negara ( Studi Kasus pada Perusahaan Listrik Negara (PLN) Rayon Kotanopan )”**.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan, penulis mengidentifikasi masalah yang akan menjadi pokok pemikiran dan pembahasan adalah dengan adanya anggaran berbasis kinerja maka kinerja instansi/organisasi pemerintah daerah seharusnya lebih baik, karena anggaran berbasis kinerja dibuat berdasarkan tujuan dan sasaran kinerja dengan memperhitungkan efisiensi dan efektifitas anggaran yang mana efisiensi dan efektivitas adalah indikator kinerja dalam pengukuran kinerja organisasi/instansi pemerintah sehingga perlu dilihat pengaruh implementasi anggaran berbasis

terhadap peningkatan kinerja pegawai badan usaha milik negara yaitu pada perusahaan listrik negara rayon kotanopan.

### **C. Rumusan Masalah**

Adapun yang menjadi perumusan masalah dalam penelitian ini adalah apakah implementasi anggaran berbasis kinerja berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) pada Perusahaan Listrik Negara (PLN) Rayon Kotanopan ?

### **D. Tujuan Penelitian**

Penulis melakukan penelitian bertujuan untuk mengetahui implementasi anggaran berbasis kinerja berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai badan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) pada Perusahaan Listrik Negara (PLN) Rayon Kotanopan.

### **E. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi secara teoritis dan praktis untuk berbagai pihak. Dimana manfaat teoritis ditujukan untuk pembaca maupun dunia akademik serta manfaat praktik ditujukan untuk organisasi sebagai pihak internal dan pihak eksternal lainnya yang akan menggunakan hasil analisa sebagai bahan pertimbangan keputusan.

#### 1. Bagi penulis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan, pengetahuan, dan pemahanan penulis dalam ilmu akuntansi khususnya implementasi anggaran berbasis kinerja.

#### 2. Bagi pemerintahan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi pemerintah sebagai bahan pertimbangan untuk peningkatan kualitas kinerja pemerintahan.

### 3. Bagi peneliti selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan tambahan dan dapat menjadi bahan referensi, khususnya untuk mengkaji topik-topik yang terkait dengan masalah yang dibahas dalam penelitian ini.

## BAB II KAJIAN TEORITIS

### A. Tinjauan Pustaka

#### 1. Teori Anggaran

##### a. Pengertian Anggaran

Anggaran berasal dari kata *budget* (Inggris), sebelumnya dari kata *bougette* (Perancis) yang berarti “sebuah tas kecil”. Anggaran dalam arti luas meliputi jangka waktu anggaran direncanakan, dilaksanakan, dan dipertanggungjawabkan. Anggaran dalam arti sempit meliputi rencana penerimaan dan pengeluaran dalam satu tahun saja.<sup>4</sup> Definisi anggaran menurut *The National Committee on Governmental Accounting* (NCGA) yang saat ini telah menjadi *Governmental Accounting Standards Board* (GASB) dalam Halim yaitu: “A budget is plan of financial operation embodying an estimated of proposed expenditures for a given period of time and the proposed means of financing them.”<sup>5</sup>

Surah Al – Qasas : 26

قَالَتْ اٰحَدِلُهُمَا يَا اَبْتِيَ اسْتَجِرْ هَا نَخِيْرٌ مِّنْ اَسْتَجِرْتَالْقَوْمُ تَالْاٰمِيْنُ

Salah seorang dari kedua wanita itu berkata: "Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), karena sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya".<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> Haryanto, Drs. Sahmuddin and Drs. Arifuddin, *Akuntansi Sektor Publik*, (Semarang, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2007), h. 67.

<sup>5</sup> Abdul Halim, *Manajemen Keuangan Daerah Edisi Revisi*, (Yogyakarta, UPP AMP YPKN, 2004), h. 14.

<sup>6</sup> Q.S. Al – Qasas (28): 26.

## **b. Karakteristik Anggaran**

Anggaran mempunyai beberapa karakteristik yaitu :<sup>7</sup>

- a. Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan dan satuan selain keuangan.
- b. Anggaran umumnya mencakup jangka waktu tertentu, satu atau beberapa tahun.
- c. Anggaran berisi komitmen atau kesanggupan manajemen untuk mencapai sasaran yang ditetapkan.
- d. Usulan anggaran ditelaah dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih tinggi dari penyusunan anggaran.
- e. Sekali disusun, anggaran hanya dapat diubah dalam kondisi tertentu.

## **2. Teori Anggaran Sektor Publik**

### **a. Pengertian Anggaran Sektor Publik**

Menurut Purnomo anggaran publik adalah sebagai berikut: “Anggaran Publik merupakan suatu dokumen yang menggambarkan kondisi keuangan dari suatu organisasi yang meliputi informasi mengenai pendapatan, biaya, dan aktivitas”.<sup>8</sup> Sedangkan menurut Mardiasmo anggaran sektor publik adalah sebagai berikut: “Anggaran sektor publik merupakan instrument akuntabilitas atas pengelolaan dana publik dan pelaksanaan program-program yang dibiayai dengan uang publik”.<sup>9</sup> Jadi anggaran sektor publik adalah rencana kegiatan dan keuangan periodik

---

<sup>7</sup> Haryanto, Drs. Sahrudin and Drs. Arifuddin, *Akuntansi Sektor Publik*, (Semarang, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2007), h. 86.

<sup>8</sup> Budi S Purnomo, *Obligasi Daerah*, (Bandung, Alfabeta, 2009), h. 7.

<sup>9</sup> Marsdiasmo, *Akuntansi Sektor Publik*, (Yogyakarta, Andi, 2009), h. 12.

(biasanya dalam periode tahunan) yang berisi program dan kegiatan dan jumlah dana yang diperoleh (penerimaan/pendapatan) dan dibutuhkan

(pengeluaran/belanja) dalam rangka mencapai tujuan organisa.<sup>10</sup> Anggaran sektor publik mempunyai beberapa fungsi utama, yaitu: sebagai alat perencanaan, alat pengendalian, alat kebijakan fiskal, alat politik, alat koordinasi dan komunikasi, alat penilaian kinerja, alat motivasi, dan alat menciptakan ruang publik.

Surah Maryam : 41

وَأذْكَرُ فِي الْكِتَابِ إِبْرَاهِيمَ ۖ إِنَّهُ كَانَ صِدِّيقًا نَبِيًّا

Ceritakanlah (Hai Muhammad) kisah Ibrahim di dalam Al Kitab (Al Quran) ini. Sesungguhnya ia adalah seorang yang sangat membenarkan lagi seorang Nabi.<sup>11</sup>

#### **b. Prinsip Dasar Anggaran Sektor Publik**

Adapun beberapa prinsip dasar anggaran sektor publik, yaitu :<sup>12</sup>

- a. Otorisasi oleh *legislative* anggaran publik harus mendapatkan otorisasi dari legislatif terlebih dahulu sebelum eksekutif dapat membelanjakan anggaran tersebut.
- b. Komprehensif anggaran harus menunjukkan semua penerimaan dan pengeluaran pemerintah. Oleh karena itu, adanya dana *non-budgetair* pada dasarnya menyalahi prinsip anggaran yang bersifat komprehensif.
- c. Keutuhan anggaran semua penerimaan dan belanja pemerintah harus terhimpun dalam dana umum ( *general fund* )

---

<sup>10</sup>*Ibid*, h. 68.

<sup>11</sup> Q,S. Maryam (19): 41

<sup>12</sup> Marsdiasmo, *Akuntansi Sektor Publik*, (Yogyakarta, Andi, 2009), h. 86.

- d. *Nondiscretionary Appropriation* jumlah yang disetujui oleh dewan *legislative* harus termanfaatkan secara ekonomis, efisien, dan efektif
- e. Periodik anggaran merupakan suatu proses yang periodik, dapat bersifat tahunan maupun multitalunan.
- f. Akurat estimasi anggaran hendaknya tidak memasukkan cadangan yang tersembunyi ( *hidden reserve* ) yang dapat dijadikan sebagai kantong-kantong pemborosan dan inefisiensi anggaran serta dapat mengakibatkan munculnya *underestimate* pendapatan dan *overestimate* pengeluaran.
- g. Jelas anggaran hendaknya sederhana, dapat dipahami masyarakat, dan tidak membingungkan.
- h. Diketahui publik anggaran harus diinformasikan kepada masyarakat luas.

### 3. Teori Perubahan Pendekatan Anggaran

Menurut Mardiasmo reformasi sector publik yang salah satunya ditandai dengan munculnya era *New Publik Management* telah mendorong usaha mengembangkan pendekatan yang lebih sistematis dalam perencanaan anggaran sector publik. Seiring dengan perkembangan tersebut, muncul beberapa teknik penganggaran sektor publik, misalnya adalah teknik anggaran kinerja (*performance budgeting*), *Zero Based Budgeting* (ZBB), dan *Planning, Programming, and Budgeting System*.

Surat Thaha : 8

اللَّهُ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ ۖ لَهُ الْأَسْمَاءُ الْحُسْنَىٰ

Dialah Allah, tidak ada Tuhan (yang berhak disembah) melainkan Dia. Dia mempunyai al asmaaul husna (nama-nama yang baik).<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Q.S, Thaha (20): 8.

#### 4. Teori Anggaran Berbasis Kinerja

##### a. Pengertian Anggaran Berbasis Kinerja

Sistem anggaran kinerja pada dasarnya merupakan sistem yang mencakup kegiatan penyusunan program dan tolok ukur kinerja sebagai instrumen untuk mencapai tujuan dan sasaran program. Penerapan sistem anggaran kinerja dalam penyusunan anggaran dimulai dengan perumusan program dan penyusunan struktur organisasi pemerintah yang sesuai dengan program tersebut. Kegiatan tersebut mencakup pula penentuan unit kerja yang sasaran tanggung jawab atas pelaksanaan program, serta penentuan indikator kinerja yang digunakan sebagai tolok ukur dalam mencapai tujuan program yang telah ditetapkan. Mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 105 Tahun 2000 tentang Pengelolaan dan Pertanggungjawaban Keuangan Daerah, penganggaran daerah di Indonesia disusun dengan pendekatan Kinerja. Pendekatan Kinerja disusun untuk mengatasi berbagai kekurangan yang terdapat dalam pendekatan tradisional, khususnya kekurangan yang disebabkan oleh tidak adanya tolok ukur yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja dalam pencapaian tujuan dan sasaran pelayanan publik. Menurut Direktorat Pengawasan Penyelenggaraan Keuangan Daerah mendefinisikan anggaran berbasis kinerja sebagai berikut: "Penganggaran Berbasis Kinerja merupakan metode penganggaran bagi manajemen untuk mengaitkan setiap pendanaan yang dituangkan dalam kegiatan-kegiatan dengan keluaran dan hasil yang diharapkan termasuk efisiensi dalam pencapaian hasil dari keluaran tersebut."

Surah Al-Baqarah : 153

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اسْتَعِينُوا بِالصَّبْرِ وَالصَّلَاةِ ۚ إِنَّ اللَّهَ مَعَ الصَّابِرِينَ

Hai orang-orang yang beriman, jadikanlah sabar dan shalat sebagai penolongmu, sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang sabar.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Q.S, Al – Baqarah (2): 153.

Menurut Peraturan menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 pengertian anggaran berbasis kinerja adalah "(1) Suatu sistem anggaran yang mengutamakan upaya pencapaian hasil kerja atau output dari perencanaan alokasi biaya atau input yang ditetapkan; (2) Didasarkan pada tujuan dan sasaran kinerja. Anggaran dipandang sebagai alat untuk mencapai tujuan; (3) Penilaian kinerja didasarkan pada pelaksanaan value for money dan efektivitas anggaran; dan (4) Anggaran kinerja merupakan sistem yang mencakup kegiatan penyusunan program dan tolak ukur kinerja sebagai instrumen untuk mencapai tujuan dan sasaran program." Menurut Darise penganggaran berbasis kinerja dapat didefinisikan sebagai berikut "Penganggaran berbasis kinerja merupakan metode penganggaran yang dilakukan dengan memperhatikan keterkaitan antara keluaran dan hasil yang diharapkan dari kegiatan dan program termasuk efisiensi dalam pencapaian keluaran dari hasil tersebut."<sup>15</sup> Sedangkan menurut India mengemukakan anggaran berbasis kinerja merupakan sistem penganggaran yang berorientasi pada output organisasi yang berkaitan sangat erat dengan visi, misi, dan rencana strategik organisasi.<sup>16</sup>

Berdasarkan teori-teori tersebut, dapat disimpulkan bahwa anggaran berbasis kinerja merupakan sistem yang mencakup kegiatan penyusunan program dan tolak ukur kinerja sebagai instrumen untuk mencapai tujuan dan sasaran program yang berkaitan sangat erat dengan visi, misi, dan rencana strategik organisasi. Anggaran berbasis kinerja sebagai suatu organisasi dalam memperoleh hasil yang maksimal, dimana seluruh aktivitas yang akan dilakukan harus selalu dalam kerangka tujuan yang ditetapkan serta dalam jangka panjang dapat mewujudkan strategi yang dimiliki. Oleh karena itu, suatu anggaran yang akan didisain dan disusun harus mampu menjadi panduan yang baik bagi pelaksanaan aktivitas yang akan dilakukan oleh organisasi sesuai dengan tujuan dan strategi yang telah ditetapkan. Untuk mewujudkan hal tersebut, dalam

---

<sup>15</sup>Nurlan Darise, *Akuntansi Keuangan Daerah (Akuntansi Sektor Publik)*, (Jakarta, PT. INDEKS, 2008), h. 146.

<sup>16</sup> Bastian Indra, *Akuntansi sektor Publik*, Edisi 3, (Jakarta, Erlangga, 2010), h. 202.

penyusunan anggaran berbasis kinerja harus melalui beberapa tahap penyusunan seperti yang dikemukakan oleh Nordiawan berikut ini:<sup>17</sup>

1) Penetapan Strategi Organisasi (Visi dan Misi)

Visi dan misi adalah sebuah cara pandang yang jauh ke depan yang memberi gambaran tentang suatu kondisi yang harus dicapai oleh suatu organisasi. Dari sudut pandang lain visi dan misi organisasi dapat :

- a. Mencerminkan apa yang ingin dicapai
- b. Memberikan arah dan fokus strategi yang jelas
- c. Menjadi perekat dan menyatukan berbagai gagasan strategis
- d. Memiliki orientasi masa depan
- e. Memerlukan seluruh unsur organisasi
- f. Menjamin kesinambungan kepemimpinan organisasi.

2) Pembuatan Tujuan

Tujuan adalah sesuatu yang ingin dicapai dalam kurun waktu satu tahun atau disebut juga dengan tujuan operasional. Tujuan operasional merupakan turunan dari visi dan misi organisasi, oleh karena itu tujuan operasional harus menjadi dasar untuk alokasi sumber daya yang dimiliki, mengelola aktivitas harian, serta pemberian penghargaan (*reward*) dan hukuman (*punishment*). Sebuah tujuan operasional yang baik harus mempunyai karakteristik berikut ini :

- a. Mempersertasikan hasil bukan keluaran.
- b. Dapat diukur, untuk mengetahui hasil akhir yang diharapkan telah dicapai.
- c. Dapat diukur dalam jangka pendek agar dapat dilakukan tindakan koreksi.
- d. Tepat, artinya tujuan tersebut memberikan peluang kecil untuk menimbulkan interpretasi individu.

---

<sup>17</sup> Deddi Nordiawan, *Akuntansi Sektor Publik*, (Jakarta, Selemba Empat, 2006), h. 79 – 83.

### 3) Penetapan Aktivitas

Aktivitas dipilih berdasarkan strategi organisasi dan tujuan operasional yang telah ditetapkan. Organisasi kemudian membuat sebuah unit atau paket keputusan yang berisi beberapa alternatif keputusan atas setiap aktivitas. Alternatif keputusan tersebut menjadi identitas dan penjelasan bagi aktivitas yang bersangkutan. Secara umum alternatif keputusan berisi komponen sebagai berikut:

- a. Tujuan aktivitas, dinyatakan dalam suatu cara yang membuat tujuan yang diharapkan menjadi jelas.
- b. Alternatif aktivitas atau alat untuk mencapai tujuan yang sama dan alasan mengapa alternatif-alternatif tersebut ditolak.
- c. Konsekuensi dari tidak dilakukannya aktivitas tersebut.
- d. Input, kuantitas atau unit pelayanan yang disediakan (*output*) dan hasil (*outcome*) pada beberapa tingkat pendanaan.

### 4) Evaluasi dan Pengambilan Keputusan

Setelah pengajuan anggaran disiapkan langkah selanjutnya penelaahan dan penentuan peringkat. Proses ini dapat dilakukan dengan standar baku yang ditetapkan oleh organisasi ataupun dengan memberikan kriteria dalam menentukan peringkat. Teknisnya, alternatif keputusan dari setiap aktivitas program yang direncanakan digabungkan dalam satu tabel dan diurutkan berdasarkan priorotasnya.

## **b. Manfaat dan Tujuan Anggaran Berbasis Kinerja**

Mardiasmo mengemukakan pentingnya anggaran berbasis kinerja bagi pemerintahan karena beberapa alasan, antara lain:<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Mardiasmo, *Akuntansi Sektor Publik*, (Yogyakarta, Andi, 2009), h. 63.

1. Anggaran merupakan alat bagi pemerintah untuk mengerahkan pembangunan sosial ekonomi, menjamin kesinambungan dan meningkatkan kualitas hidup masyarakat.
2. Anggaran diperlukan karena adanya kebutuhan dan keinginan masyarakat yang tak terbatas dan terus berkembang, sedangkan sumber daya yang ada terbatas. Anggaran diperlukan karena adanya masalah keterbatasan sumber daya (*scarcity of resources*), pilihan (*chaise*), dan *trade offs*.
3. Anggaran diperlukan untuk meyakinkan bahwa pemerintah telah bertanggung jawab terhadap masyarakat. Dalam hal ini anggaran publik merupakan instrumen pelaksanaan akuntabilitas publik oleh lembaga-lembaga publik yang ada.

Tujuan anggaran berbasis kinerja menurut Pedoman Reformasi Perencanaan dan Penganggaran dalam Bahri antara lain :<sup>19</sup>

1. Menunjukkan keterkaitan antara pendanaan dan prestasi kerja yang akan dicapai.
2. Meningkatkan efisiensi dan transparansi dalam pelaksanaan.
3. Meningkatkan fleksibilitas dan akuntabilitas unit dalam melaksanakan tugas dan pengelolaan anggaran.

### **c. Karakteristik Anggaran Berbasis Kinerja**

Karakteristik anggaran berbasis kinerja menurut Nordiawan adalah sebagai berikut :<sup>20</sup>

1. Mengklasifikasikan akun-akun dalam anggaran berdasarkan fungsi dan aktivitas dan juga berdasarkan unit organisasi dan rincian belanja.
2. Menyelidiki dan mengkur aktifitas guna mendapatkan efisiensi maksimum dan untuk mendapatkan standar biaya.

---

<sup>19</sup> Komang Sri Endrayani, Made Pradana Adiputra, Nyoman Ari Surya Darmawan, "Pengaruh Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja Terhadap Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (Studi Kasus pada Dinas Kehutanan UPT KPH Bali Tengah Kota Singaraja)", *Journal SI Ak Universitas Pendidikan Ganeshha Jurusan Akuntansi Program SI* Vol. 2 No. 01, 2014, h. 4.

<sup>20</sup> Deddi Nordiawan, *Akuntansi Sektor Publik*, (Jakarta, Salemba Empat, 2006), h. 158.

3. Mendasarkan anggaran untuk periode yang akan datang pada biaya perunit standar dikalikan dengan jumlah unit aktivitas yang diperkirakan harus dilakukan pada periode tertentu.

Dengan demikian total anggaran untuk suatu organisasi adalah jumlah dari perkalian dari biaya standar perunit dengan jumlah unit aktivitas yang diperkirakan pada periode mendatang.

#### **d. Siklus Anggaran Berbasis Kinerja**

Dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja harus melalui beberapa tahap penyusunan seperti yang dikemukakan oleh Nordiawan berikut ini:<sup>21</sup>

1. Penetapan Strategi Organisasi (Visi dan Misi).
2. Pembuatan Tujuan.
3. Penetapan Aktivitas.
4. Evaluasi dan Pengambilan Keputusan.

Melihat dari siklus diatas, Mardiasmon mengungkapkan indikator siklus anggaran yang dapat dipakai untuk mengukur anggaran berbasis kinerja dapat dilihat dari empat tahap aspek yaitu :<sup>22</sup>

1. Tahap Persiapan Anggaran (*Budget Preparation*), pada tahap persiapan anggaran dilakukan taksiran pengeluaran atas dasar taksiran pendapatan yang tersedia. Terkait dengan masalah tersebut, yang perlu diperhatikan adalah sebelum menyetujui taksiran pengeluaran, hendaknya terlebih dahulu dilakukan penaksiran pendapatan secara lebih akurat. Selain itu, harus disadari adanya masalah yang cukup berbahaya jika anggaran pendapatan diestimasi pada saat bersamaan dengan pembuatan keputusan tentang anggaran pengeluaran.
2. Tahap Ratifikasi (*Approval/Ratification*), tahap ini merupakan tahap yang melibatkan proses politik yang cukup rumit dan cukup berat. Pimpinan

---

<sup>21</sup>*Ibid*, h. 79 – 83.

<sup>22</sup> Mardiasmo, *Akuntansi Sektor Publik*, (Yogyakarta, Andi, 2009), h. 70 – 73.

eksekutif dituntut tidak hanya memiliki “*managerial skill*”, “*salesmanship*”, dan “*coalition building*” yang memadai. Integritas dan kesiapan mental yang tinggi dari eksekutif sangat penting dalam tahap ini. Hal tersebut penting karena dalam tahap ini pimpinan eksekutif harus mempunyai kemampuan untuk menjawab dan memberikan argumentasi yang rasional atas segala pertanyaan-pertanyaan dan bantahan-bantahan dari pihak legislatif.

3. Tahap Implementasi (*Implementation*), setelah anggaran disetujui oleh legislatif, tahap berikutnya adalah pelaksanaan anggaran. Dalam tahap pelaksanaan anggaran, hal terpenting yang harus diperhatikan oleh manajer keuangan publik adalah dimilikinya sistem (informasi) akuntansi dan sistem pengendalian manajemen. Manajer keuangan publik dalam hal ini bertanggung jawab untuk menciptakan sistem akuntansi yang memadai dan handal untuk perencanaan dan pengendalian anggaran yang telah disepakati dan bahkan dapat diandalkan untuk tahap penyusunan anggaran periode anggaran berikutnya.
4. Tahap Pelaporan dan Evaluasi (*Reporting & Evaluation*), tahap terakhir dari siklus anggaran adalah pelaporan dan evaluasi anggaran. Tahap persiapan, ratifikasi, dan implementasi anggaran terkait dengan aspek operasional anggaran, sedangkan tahap pelaporan dan evaluasi terkait dengan aspek akuntabilitas. Jika tahap implementasi telah didukung dengan sistem akuntansi dan sistem pengendalian manajemen yang baik, maka diharapkan tahap *budget reporting and evaluation* tidak akan menemui banyak masalah.

Semua kegiatan penyusunan rencana anggaran menjadi tanggung jawab unit kerja, yang nantinya akan dituangkan dalam bentuk rencana anggaran satuan kerja (RASK). Berkaitan dengan pertanggungjawaban publik, APBD tersebut secara etis harus dapat dipertanggung jawabkan kepada masyarakat dan secara legal harus dipertanggung jawabkan kepada DPRD. Untuk dapat menyusun Anggaran Berbasis Kinerja terlebih dahulu harus disusun

perencanaan strategik (*Renstra*). Penyusunan Renstra dilakukan secara objektif melibatkan seluruh komponen yang ada di dalam pemerintahan dan masyarakat agar sistem dapat berjalan dengan baik perlu ditetapkan beberapa hal yang sangat menentukan yaitu standar harga, tolak ukur kinerja dan standar pelayanan minimal yang ditetapkan berdasarkan peraturan perundang-undangan. Kinerja digunakan untuk menilai keberhasilan atau kegagalan

pelaksanaan kegiatan/program/kebijakan sesuai dengan sasaran dan tugas yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi pemerintah daerah.

#### **e. Kelebihan Anggaran Berbasis Kinerja**

Deddi menjelaskan bahwa kelebihan dari anggaran berbasis kinerja adalah sebagai berikut:<sup>23</sup>

1. Anggaran disusun berdasarkan aktivitas yang didukung oleh estimasi biaya dan pencapaian yang diukur secara kuantitatif.
2. Penekanannya pada kebutuhan untuk mengukur output dan input.
3. Anggaran kinerja mensyaratkan adanya data-data kinerja memungkinkan legislatif untuk menambah atau mengurangi dari jumlah yang diminta dalam fungsi dan aktivitas tertentu.
4. Menyediakan pada eksekutif pengendalian yang lebih terhadap bawahannya. Anggaran kinerja menekankan aktivitas yang memai anggaran daripada beberapa jumlah anggaran yang terpakai.

#### **f. Prinsip – Prinsip Anggaran Berbasis Kinerja**

Adapun prinsip-prinsip anggaran berbasis kinerja antara lain:<sup>24</sup>

1. Transparansi dan Akuntabilitas Anggaran

---

<sup>23</sup> Nordiawan Deddi, *Akuntansi Sektor Publik, Cetakan Kelima*, (Jakarta, Salemba Empat, 2006), h. 59.

<sup>24</sup> Halim Abdul, *Pengelolaan Keuangan Daerah*, (Yogyakarta, UPP STIM YKPPN, 2007) , h. 178.

Anggaran harus dapat menyajikan informasi yang jelas mengenai tujuan, sasaran, hasil, dan manfaat yang diperoleh masyarakat dari suatu kegiatan atau proyek yang dianggarkan.

## 2. Disiplin Anggaran

Pendapatan yang direncanakan merupakan perkiraan yang terukur secara rasional yang dapat dicapai untuk setiap sumber pendapatan. Sedangkan belanja yang dianggarkan pada setiap pos/pasal merupakan batas tertinggi pengeluaran belanja.

## 3. Keadilan Anggaran

Pemerintah pusat atau daerah wajib mengalokasikan penggunaan anggarannya secara adil tanpa diskriminasi agar dapat dinikmati oleh seluruh kelompok masyarakat dalam pemberian pelayanan.

## 4. Efisiensi dan Efektifitas Anggaran

Penyusunan anggaran hendaknya dilakukan berlandaskan azas efisiensi, tepat guna, tepat waktu pelaksanaan, dan penggunaannya dapat dipertanggungjawabkan.

## 5. Disusun dengan Pendekatan Kinerja

Anggaran yang disusun dengan pendekatan kinerja mengutamakan upaya pencapaian hasil kerja (*output/outcome*) dari perencanaan alokasi biaya atau input yang telah ditetapkan.

# 5. Teori Peningkatan Kinerja Pegawai

## a. Pengertian Peningkatan Kinerja Pegawai

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 8 tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah menyatakan bahwa kinerja adalah: “Keluaran atau hasil dari kegiatan atau program yang hendak atau telah dicapai sehubungan dengan penggunaan anggaran dengan kuantitas dan kualitas terukur.” Sedangkan menurut Bastian pengertian dari kinerja adalah sebagai berikut: “ Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/ kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam

perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi.”<sup>25</sup> Jadi secara umum dapat diartikan bahwa kinerja merupakan prestasi atau hasil yang telah dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu. Kinerja dapat digunakan manajemen untuk melakukan penilaian secara periodik mengenai efektivitas operasional suatu organisasi berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Surat An-Nahl : 97

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِنْ ذَكَرٍ أَوْ أَنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيَاةً طَيِّبَةً ۖ  
وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ

Barang siapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, maka sesungguhnya akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan sesungguhnya akan Kami beri balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan.<sup>26</sup>

Pengertian pegawai menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia yaitu: “Pegawai adalah orang yang bekerja pada pemerintah (Perusahaan dan sebagainya).” Dikatakan bahwa pegawai merupakan modal pokok dalam suatu organisasi karena berhasil atau tidak organisasi dalam mencapai tujuannya tergantung pada pegawai yang memimpin dalam melaksanakan tugas - tugas yang ada dalam organisasi tersebut. Pegawai yang telah memberikan tenaga maupun pikirannya dalam melaksanakan tugas ataupun pekerjaan, baik itu organisasi pemerintahan maupun organisasi swasta akan mendapatkan imbalan sebagai balas jasa atas pekerjaan yang telah dikerjakan. Serta sangat berpengaruh terhadap kualitas, disiplin, serta loyalita kerja pada pegawai. Ciri – ciri pegawai yang baik dan berkualitas yaitu: jujur, bersikap sopan santun, disiplin, komunikasi yang baik, kerja keras, bekerja

---

<sup>25</sup> Indra Bastian, *Akuntansi Sektor Publik di Indonesia*, (Yogyakarta, Liberty, 2001), h. 329.

<sup>26</sup> Q.S, An-Nahl (16): 97.

dengan tim, mampu beradaptasi dan belajar hal - hal baru. Berdasarkan uraian tersebut, pegawai merupakan modal pokok dalam suatu organisasi, baik itu organisasi pemerintahan maupun swasta.

Oleh karena itu, dapat diketahui bahwa peningkatan kinerja pegawai merupakan prestasi atau hasil yang telah dicapai sesuai dengan rancangan yang telah ditetapkan mengenai ketaatan atau kepatuhan pegawai terhadap peraturan atau tata tertib yang berlaku. Serta bertujuan untuk peningkatan, pengembangan dan disiplin dalam melaksanakan tugas. Selain dari implementasi anggaran berbasis kinerja yang mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai ada faktor - faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai yaitu ketetapan sasaran anggaran, pengendalian internal, dan lainnya.<sup>27</sup>

#### **b. Pengukuran Kinerja**

Pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Dikatakan bahwa pengukuran kinerja juga digunakan untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran (*goals and objectives*) dengan elemen kunci sebagai berikut:

1. Perencanaan dan penetapan tujuan
2. Pengembangan ukuran yang relevan
3. Pelaporan formal atas hasil
4. Penggunaan informasi.

Menurut Mahmudi tujuan dilakukannya pengukuran kinerja organisasi sektor publik adalah sebagai berikut:<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> Kristiani Evaranus dan Wahidahwati, "Pengaruh Peneraapan Anggaran Berbasis Kinerja, Ketetapan Sasaran Anggaran, dan Pengendalian Internal Pada Kinerja Instansi Pemerintah" *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi*, Vol. 9, No. 3, 2020, h. 3.

<sup>28</sup> Mahmudi, *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, (Yogyakarta, UPP AMP YPKN, 2005), h. 14.

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.

### c. Tahapan dalam Pengukuran Kinerja

Dalam melakukan pengukuran kinerja harus dilakukan penetapan indikator kinerja, pengumpulan data kinerja, dan cara pengukuran kinerja. Menurut Bastian mendefinisikan indikator kinerja sebagai berikut: “Indikator kinerja adalah pengukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan, dengan memperhitungkan elemen indikator kinerja.”<sup>29</sup> Sebelum menyusun dan menetapkan indikator kinerja, terlebih dahulu perlu diketahui syarat-syarat yang harus dipenuhi oleh suatu indikator kinerja. Syarat-syarat yang berlaku untuk semua kelompok kinerja tersebut sebagai berikut :

1. Spesifik dan jelas, sehingga tidak ada kemungkinan kesalahan interpretasi.
2. Dapat diukur secara objektif baik bersifat kuantitatif maupun kualitatif, yaitu dua atau lebih mengukur indikator kinerja yang berkesimpulan sama.
3. Relevan, indikator kinerja harus menangani aspek-aspek objektif relevan.

---

<sup>29</sup> Indra Bastian, *Akuntansi Sektor Publik di Indonesia*, (Yogyakarta, BPFE, 2001), h. 337.

4. Dapat dicapai, penting dan harus berguna untuk menunjukkan keberhasilan masukan, proses, keluaran, hasil, manfaat, serta dampak.
5. Efektif, dan atau informasi yang berkaitan dengan indikator kinerja yang bersangkutan dapat dikumpulkan, dioleh, dan dianalisis dengan biaya yang tersedia.

Elemen kinerja menurut Bastian adalah sebagai berikut:<sup>30</sup>

1. Masukan (*input*) mengukur jumlah sumber daya seperti dana, SDM, peralatan, material, dan masukan lainnya yang dipergunakan untuk melaksanakan kegiatan.
2. Proses (*process*), organisasi merumuskan ukuran kegiatan, baik dari segi kecepatan, ketepatan, maupun tingkat akurasi pelaksanaan kegiatan tersebut. Rambu yang paling dominan dalam proses adalah tingkat efisiensi dan ekonomis pelaksanaan kegiatan organisasi.
3. Keluaran (*output*) digunakan untuk mengukur keluaran yang dihasilkan dari suatu kegiatan. Dengan membandingkan keluaran, instansi dapat menganalisis apakah kegiatan terlaksana sesuai dengan rencana.
4. Hasil (*outcome*) lebih utama dari pada sekedar output. Dengan outcome, organisasi akan dapat mengetahui apakah hasil yang telah diperoleh dalam bentuk output memang dapat dipergunakan sebagaimana mestinya dan memberikan kegunaan yang besar bagi masyarakat banyak.
5. Manfaat (*benefits*) menggambarkan manfaat yang diperoleh dari indikator hasil. Manfaat menunjukkan hal yang diharapkan untuk dicapai bila keluaran dapat diselesaikan dan berfungsi dengan optimal (tepat waktu dan lokasi).

---

<sup>30</sup> *Ibid*, h. 377

Indikator kinerja yang dikembangkan hendaknya memiliki karakteristik seperti yang dijelaskan menurut Mahmudi antara lain:<sup>31</sup>

1. Sederhana dan mudah dipahami.
2. Dapat diukur.
3. Dapat dikuantifikasikan.
4. Dikaitkan dengan standar atau target kinerja.
5. Berfokus pada *customer service*, kualitas, dan efisiensi.
6. Dikaji secara teratur.

Menurut Mardiasmo mengatakan lemahnya perencanaan anggaran memungkinkan munculnya *underfinancing* atau *overfinancing* yang akan mempengaruhi tingkat efisiensi dan efektivitas anggaran.<sup>32</sup> Efektivitas dan efisiensi didukung oleh konsep *value for money* yang merupakan konsep dalam organisasi sektor publik yang memiliki pengertian penghargaan terhadap nilai uang. Melihat pada konsep di atas, maka indikator kinerja yang dapat dipakai untuk mengukur program kinerja dapat dilihat dari aspek-aspek :

#### 1. Efektivitas

Efektivitas berkaitan erat dengan tindakan dalam mencapai tujuan dan sasaran yang mempengaruhi keberhasilan suatu kegiatan agar dapat tercapai sesuai dengan rencana. Pengetian efektivitas menurut Syahrul yaitu: “Tingkat dimana kinerja sesungguhnya (aktual) sebanding dengan kinerja yang ditargetkan.”<sup>33</sup>

#### 2. Efisiensi

Kegiatan dikatakan efisien apabila hasil kerjanya dapat dengan dicapai dengan penggunaan sumber daya dan dana yang serendah - rendahnya. Pengetian efisiensi menurut Mulyamah yaitu: “Efisiensi merupakan suatu

---

<sup>31</sup> Mahmudi, *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, (Yogyakarta, UPP AMP YPKN, 2005), h. 97.

<sup>32</sup> Mardiasmo, *Akuntansi Sektor Publik*, (Yogyakarta, Andi, 2009), h.70.

<sup>33</sup> Syahrul dan Muhammad Afdinizar, *Kamus Akuntansi*, (Jakarta, Citra HartaPrima, 2000), h. 326.

ukuran dalam membandingkan rencana penggunaan masukan dengan penggunaan yang direalisasikan.”

### 3. Pertumbuhan Pegawai

Selain efektivitas dan efisiensi, pertumbuhan pegawai akan berpengaruh pada kinerja suatu program atau kegiatan seperti yang diungkapkan oleh Tampubolon, yang mengatakan bahwa sumber daya manusia sebagai salah satu faktor yang memegang peranan penting berhasil tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuan sehingga perlu diarahkan melalui manajemen sumber daya manusia. Oleh karena itu, pertumbuhan pegawai merupakan salah satu indikator dalam mencapai kinerja dan tujuan yang diharapkan.

Kinerja dan prestasi kerja yang tinggi dari seorang karyawan dihasilkan tidak hanya dari kemampuan atau keterampilan, tetapi juga dipengaruhi oleh motivasi dan kesempatan berprestasi. Kemampuan, motivasi, dan kesempatan berprestasi merupakan cara untuk mendorong tercapainya tujuan organisasi. Kemampuan sering disamakan dengan bakat, William dan Micahel menjelaskan bahwa: “Bakat merupakan kemampuan individu untuk melakukan suatu tugas yang tergantung sedikit banyak latihan.”<sup>34</sup> Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge and skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan sesuai dengan keahliannya. Sedangkan motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan pegawai terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Terakhir, kesempatan berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri pegawai untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas secara berkualitas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai prestasi dengan predikat terpuji. Hasil kerja yang

---

<sup>34</sup> Sumadi Suryabrata, *Psikologi Pendidikan*, (Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada, 2004) , h. 160.

berkualitas akan mempengaruhi peningkatan karier setiap pegawai. Mangkunegara berpendapat bahwa terdapat hubungan positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kinerja.<sup>35</sup> Beberapa cara atau metode pengukuran kinerja adalah membandingkan antara rencana dengan realisasinya, membandingkan antara realisasi tahun ini dengan realisasi sebelumnya, membandingkan dengan organisasi lain yang sejenis dan dianggap terbaik dalam bidangnya, dan membandingkan antara realisasi dengan standar.

## B. Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian ini antara lain :

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Kristiani Evaranus dan Wahidawati (2020)	Pengaruh Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja, Ketetapan Sasaran Anggaran, dan Pengendalian Internal Pada Kinerja Instansi Pemerintahan.	Penerapan Aanggran Berbasis Kinerja (X1), Ketepatan Sasaran Anggaran (X2), Pengendalian Internal (X3), dan Kinerja Instansi Pemerintahan (Y).	Berdasarkan hasil anlisis yang dilakukan terhadap hasil kusioner yang dibaagikan kepada organisasi perangkat daerah Kota Surabaya, maka kesimpulan dari penelitiann ini menunjukkan bahwa penerapan anggaran berbasis kinerja,

<sup>35</sup> A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung, Remaja Rosadakarya, 2004), h. 68.

				ketepatan sasaran anggaran, dan pengendalian internal berpengaruh positif terhadap kinerja instansi pemerintah Kota Surabaya.
2.	Mardiah Kenamon (2020)	Pengaruh Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja Terhadap Kinerja Organisasi Perangkat Daerah.	Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja (X) dan Kinerja Organisasi Perangkat Daerah (Y).	Hasil dari penelitian ini menunjukkan implemeentasi anggaran berbasis kinerja berpengaruh terhadap kinerja organisasi perangkat daerah di Kecamatan Madang Suku II Kabupaten OKU Timur dan hal ini sejalan dengan hipotesis penelitian yang dibuktikan dengan hasil analisis regresi linier dengan probabilitas 0,000 berada dibawah tingkat signifikan ( $\alpha$ ) 5% / 0,05.

3.	U'ah Ganda Fратиwi ( 2018 )	Pengaruh Anggaran Bebasis Kinerja Terhadap Peningkatan Kinerja Aparatur Pemerintahan Daerah (Studi Pada Dinas Sosial Provinsi Kalimantan Timur)	Anggaran berbasis kinerja (X) Peningkatan kinerja aparatur pemerintah daerah (Y)	Hasil dari penelitian ini menunjukkan anggaran berbasis kinerja memiliki hubungan positif yang kuat dan searah, artinya jika anggaran berbasis kinerja diterapkan dengan baik maka peningkatan kinerja akan meningkat, sebaliknya jika anggaran berbasis kinerja tidak diterapkan dengan baik maka peningkatan kinerja pun tidak akan berjalan dengan baik (lemah).
4.	Dwi Mauri Andini (2018)	Pengaruh Penerapan Anggaran Bebasis Kinerja Terhadap Kinerja Aparatur Pemerintahan Daerah Pada Badan Perencanaan	Anggaran berbasis kinerja (X) dan Kinerja Aparatur Pemerintahan Daerah (Y).	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan anggaran berbasis kinerja secara signifikan memengaruhi kinerja aparatur pemerintahan dikarenakan

		Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Sumatera Selatan.		hasil uji hipotesis menunjukkan nilai thitung lebih besar dari tubei dan nilai signifikan lebih kecil dari a yang telah ditentukan.
5.	Febrina Astria Verasvera (2016)	“Pengaruh Anggaran Berbasis Kinerja Terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah (Studi Kasus Pada Dinas Sosial Provinsi Jawa Barat)”.	Anggaran berbasis kinerja (X) dan Kinerja aparatur pemerintahan daerah (Y).	Hasil dari peneelitian ini menunjukkan (1) pengaruh penerapan anggaran berbasis kinerja terhadap kinerja aparatur pemerinah daerah pada Dinas Sosial Provinsi Jawa Barat sebesar 48,39% dan sisanya sebesar 51,61% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diikutsertakan dalam penelitian ini seperti audit internal, pengawasan intern, dan sebagainya. (2) Penyusunan Anggaran Berbasis

				Kinerja pada Dinas Sosial Provinsi Jawa Barat telah dilaksanakan dengan baik. (3) Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah pada Dinas Provinsi Jawa Barat telah dilaksanakan dengan baik.
6.	Lian Safrudin (2016)	Pengaruh Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja Terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Daerah	Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja (X) Kinerja Instansi Pemerintahan (Y).	Hasil penelitian menunjukkan bahwa hipotesis pertama (H1) didukung yang berarti bahwa semakin baik perencanaan anggaran, semakin baik pula kinerja instansi, hipotesis kedua (H2) tidak didukung yang berarti bahwa pelaksanaan anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja instansi pemerintahan daerah, hipotesis ketiga (H3)

				didukung yang berarti bahwa semakin baik pelaporan anggaran maka semakin baik pula kinerja instansi dan hipotesis ke 4 (H4) tidak didukung yang berarti bahwa evaluasi kinerja tidak berpengaruh terhadap kinerja instansi pemerintahan daerah.
7.	Espinoza (2014)	Pengaruh Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja Terhadap Kinerja Keuangan Pemerintah Kota Medan	Penerapan anggaran berbasis kinerja (X) dan Kinerja keuangan pemerintahan kota medan (Y).	Hasil penelitian menunjukkan (1) Analisa Rasio Keuangan merupakan salah satu alat yang digunakan untuk menilai kinerja keuangan pemerintah daerah dalam pengelolaan keuangan daerah yang dituangkan dalam Anggaran

				<p>Pendapatan Belanja daerah (APBD). (2)</p> <p>Anggaran Berbasis Kinerja merupakan suatu sistem anggaran yang mengutamakan upaya pencapaian hasil kerja atau output dari pelaksanaan alokasi biaya atau input yang ditetapkan. (3)</p> <p>Analisa data yang dilakukan menunjukkan bahwa dengan dilaksanakannya anggaran berbasis kinerja ternyata tidak memberikan peningkatan secara keseluruhan terhadap kinerja keuangan pemerintah Kota Medan. Namun sudah mengarah kepada peningkatan yang positif. (4)</p>
--	--	--	--	---

				<p>Rasio Kemandirian Keuangan Daerah, dalam hal mencukupi kebutuhan pembiayaan untuk melakukan tugas-tugas pemerintahan, pembangunan, dan pelayanan sosial masyarakat masih rendah dan bahkan cenderung menurun setelah pemberlakuan anggaran berbasis kinerja dilaksanakan.</p> <p>(5) Pada Rasio Desentralisasi fiskal dapat dilihat bahwa rata-rata nilai rasio pada penerapan anggaran berbasis kinerja tergolong kategori cukup. (6) Rasio Tingkat Kemampuan Pembiayaan, pada tingkat PAD/BRNP mengalami peningkatan dari</p>
--	--	--	--	--

				<p>tahun 2005 yang hanya sebesar 67,33 persen menjadi 80,47 persen pada tahun 2009. (7) Rasio Efisiensi Belanja dan Efektivitas Pendapatan Asli Daerah. Pada rasio efisiensi belanja daerah dapat disimpulkan bahwa pemerintah Kota pada masa penerapan anggaran berbasis kinerja telah melakukan efisiensi belanja yang dibuktikan dengan rasio efisiensi konsisten dibawah 100 persen selama lima tahun berturut-turut. (8) Sebagian besar pendapatan Kota Medan dialokasikan ke belanja rutin yakni rata-rata selama lima tahun</p>
--	--	--	--	--

				<p>pelaksanaan anggaran berbasis kinerja sebesar 80,09 persen. (9) Rasio pertumbuhan dalam hal ini terlihat bahwa tingkat pertumbuhan pendapatan asli daerah, total pendapatan daerah, total belanja rutin dan total belanja pembangunan memiliki hasil yang berbeda.</p>
8.	<p>Ika Dian Anugerahani dan Sentot Imam Wahjono (2013)</p>	<p>Pengaruh Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Kediri).</p>	<p>Impelemntasi Anggaran Berbasis Kinerja (X) dan Kinerja Pegawai (Y).</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan Penerapan anggaran berbasis kinerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Kediri dan hal ini sejalan dengan hipotesis penelitian yang dibuktikan</p>

				dengan hasil analisis regresi linier dengan probabilitas 0,000 berada dibawah tingkat signifikan (a) 5% / 0,05.

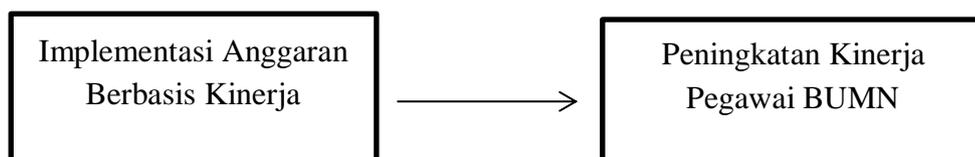
1. Persamaan dan perbedaan penelitian Kristiani Evaranus dan Wahidahwati (2020) dengan penelitian ini adalah :
  - a. Persamaannya adalah jenis penelitian yang digunakan penelitian kuantitatif.
  - b. Perbedaannya adalah pada penelitian ini menggunakan satu variabel x sedangkan penelitian sebelumnya menggunakan tiga variabel X yaitu penerapan anggaran berbasis kinerja (X1), ketepatan sasaran anggaran (X2), pengendalian internal (X3) dan terdapat perbedaan terhadap objek penelitian.
2. Persamaan dan perbedaan penelitian Mardiah Kenamon (2020) dengan penelitian ini adalah :

- a. Persamaannya adalah jenis penelitian yang digunakan penelitian kuantitatif.
  - b. Perbedaannya adalah pada objek penelitiannya.
3. Persamaan dan perbedaaan penelitian U'ah Ganda Fratiwi (2018) dengan penelitian ini adalah :
  - a. Persamaannya adalah jenis penelitian yang digunakan penelitian kuantitatif.
  - b. Perbedaaannya adalah pada objek penelitiannya.
4. Persamaan dan perbedaan penelitian Dwi Mauri Andini (2018) dengan penelitian ini adalah :
  - c. Persamaannya adalah jenis penelitian yang digunakan penelitian kuantitatif.
  - d. Perbedaannya adalah pada objek penelitiannya.
5. Persamaan dan perbedaan penelitian Febrina Astria Verasvera (2016) dengan penelitian ini adalah :
  - a. Persamaannya adalah jenis penelitian yang digunakan yaitu penelitian kuantitatif.
  - b. Perbedaannya adalah pada objek penelitiannya.
6. Persamaan dan perbedaan penelitian Lian Safrudin (2016) dengan penelitian ini adalah :
  - a. Persamaannya adalah jenis penelitian yang digunakan penelitian kuantitatif.
  - b. Perbedaannya adalah pada objek penelitiannya.
7. Persamaan dan perbedaan penelitian Espinoza (2014) dengan penelitian ini adalah :
  - a. Persamaannya adalah jenis penelitian yang digunakan penelitian kuantitatif.
  - b. Perbedaannya adalah pada objek penelitiannya.
8. Persamaan dan perbedaan penelitian Ika Dian Anugerahani dan Sento Imam Wahjono (2013) dengan penelitian ini adalah :

- a. Persamaannya adalah jenis penelitian yang digunakan penelitian kuantitatif.
- b. Perbedaannya adalah pada objek penelitiannya.

### C. Kerangka Teoritis

Menurut Erlina kerangka teoritis adalah suatu model yang menerangkan bagaimana hubungan suatu teori dengan faktor-faktor yang penting yang telah diketahui dalam suatu masalah tertentu<sup>36</sup>. Hubungan yang dijelaskan adalah hubungan antara variabel bebas dengan variabel yang lain yang menyertainya. Adapaun kerangka teoritis, antara lain sebagai berikut :



**Gambar 2.1 Kerangka Teoritis**

#### **1. Pengaruh Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Badan Usaha Milik Negara (BUMN)**

Penganggaran merupakan perencanaan yang dikembangkan untuk dapat mencapai suatu tujuan yang ingin dicapai dan sesuai dengan tanggung jawabnya kepada publik. Penganggaran berbasis kinerja diantaranya menjadi jawaban untuk digunakan sebagai alat pengukuran dan pertanggungjawaban kinerja pemerintah. Penganggaran berbasis kinerja merupakan metode penganggaran yang dilakukan dengan memperhatikan keterkaitan antara keluaran dan hasil yang diharapkan. Keluaran dan hasil tersebut dituangkan dalam target kinerja pada setiap unit kerja. Menurut Bastian, pengertian dari kinerja adalah sebagai

---

<sup>36</sup> Erlina, *Metode Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*, (Cetakan Pertama, USU Press, Medan, 2008), h. 38.

berikut: “Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi.”<sup>37</sup>

Sedangkan bagaimana tujuan itu dicapai, dituangkan dalam program dengan diikuti dengan pembiayaan pada setiap tingkat pencapaian tujuan. Suatu program akan terlaksana dengan baik jika didukung dengan tingkat kinerja yang baik. Oleh karena itu, dapat diketahui bahwa program peningkatan kinerja pegawai merupakan prestasi atau hasil yang telah dicapai sesuai dengan rancangan yang telah ditetapkan mengenai ketaatan atau kepatuhan organisasi terhadap peraturan atau tata tertib yang berlaku. Adanya Anggaran berbasis kinerja maka kinerja instansi pemerintah daerah seharusnya lebih baik, karena anggaran berbasis kinerja dibuat berdasarkan tujuan dan sasaran kinerja dengan memperhitungkan efisiensi dan efektifitas anggaran yang mana efisiensi dan efektifitas adalah indikator kinerja dalam pengukuran kinerja organisasi/instansi pemerintah<sup>38</sup>.

#### **D. Hipotesis Penelitian**

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap masalah penelitian yang secara teoritis dianggap paling mungkin atau paling tinggi kebenarannya. Berdasarkan kerangka teoritis di atas maka hipotesis pada penelitian ini adalah :

H1 : Adanya pengaruh signifikan implementasi anggaran berbasis kinerja terhadap peningkatan kinerja pegawai Badan Usaha Milik Negara (BUMN).

---

<sup>37</sup>Indra Bastian, *Akuntansi Sektor Publik di Indonesia*, (Yogyakarta, BPFE, 2001), h. 329.

<sup>38</sup> Venni Avionita”Pengaruh Anggaran Berbasis Kinerja Terhadap Kinerja Program Peningkatan Disiplin Aparatur Instansi Pemerintahan Daerah” *Jurnal Universitas Widyatama*, Bandung 2013, h.7.

H0 : Tidak terdapat pengaruh signifikan implementasi anggaran berbasis kinerja terhadap peningkatan kinerja pegawai Badan Usaha Milik Negara (BUMN).

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Pendekatan Penelitian**

Jenis penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Menurut Sugiyono pendekatan kuantitatif merupakan metode ilmiah untuk pencapaian validitas yang tinggi reliabilitasnya dan mempunyai peluang kebenaran ilmiah yang tinggi, sifat kuantitatif memberi bobot (rating), peringkat (ranking), atau skor. Jadi pendekatan kuantitatif adalah pendekatan yang menekankan pada pengujian teori-teori atau hipotesis-hipotesis melalui pengukuran variable-variabel penelitian dalam angka (*quantitative*) dan melakukan analisis data dengan prosedur statis dan pemodelan sistematis.<sup>39</sup> Penelitian ini juga menggunakan pendekatan asosiatif. Menurut Sugiyono, “Penelitian asosiatif kausal merupakan penelitian yang bermaksud menggambarkan dan menguji hipotesis hubungan dua variabel atau lebih”.<sup>40</sup> Penelitian ini ingin mengetahui dan menguji hipotesis hubungan variabel yaitu Implementasi anggaran berbasis kinerja terhadap program peningkatan kinerja pegawai Badan Usaha Milik Negara (BUMN).

#### **B. Lokasi Penelitian dan Waktu Penelitian**

##### **1. Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yaitu Perusahaan Listrik Negara (PLN) Rayon Kotanopan yang berlokasi di Jalan Lintas Medan, Padang Bulan, Kotanopan, Kabupaten Mandailing Natal, Sumatera Utara 22994.

##### **2. Waktu Penelitian**

---

<sup>39</sup>Sujoko Efferin. *Metode Penelitian Akuntansi*, (Yogyakarta:Graha Ilmu, 2008), h. 47.

<sup>40</sup> Sugiyono, *Statistika untuk Penelitian*. (Bandung: Alfabeta, 2013), h.37.

Waktu pelaksanaan penelitian ini dilakukan Agustus 2020 sampai Januari 2021.

**Tabel 3.1**  
**Waktu Penelitian**

No.	Kegiatan	Waktu Penelitian								
		Feb	Mei	Jun	Jul	Agt	Sept	Okt	Des	Jan
1.	Pengajuan Judul	■								
2.	Penyusunan Proposal		■	■	■	■				
3.	Seminar Proposal					■	■			
4.	Revisi Proposal							■		
5.	Bimbingan Skripsi								■	
6.	Sidang									■

### C. Jenis dan Sumber Data

Data adalah keterangan mengenai sesuatu yang diperoleh dalam penelitian untuk menjelaskan, menerangkan dan memecahkan masalah – masalah sesuai dengan konteks judul yang diambil dengan maksud dan tujuan tersebut.<sup>41</sup> Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis data primer dan data sekunder, data primer adalah data yang diperoleh langsung dari responden (objek penelitian). Data primer dapat diperoleh melalui survey kusioner yang diantar dan diambil sendiri oleh peneliti kepada perusahaan.<sup>42</sup> Penelitian ini mengambil sumber data atau

<sup>41</sup> Hary Hermawan, *Metode Kuantitatif*, (Yogyakarta, Open Sciene Framework), h. 48.

<sup>42</sup> Arfan Ikhsan dkk, *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. (Bandung: Citapustaka Media), h.122

informasi langsung melalui Perusahaan Listrik Negara (PLN) Rayon Kotanopan. Data sekunder adalah sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau dokumen<sup>43</sup>. Sumber data sekunder dalam penelitian ini meliputi buku, jurnal, artikel, internet, literatur, buku referensi, dokumen atau laporan perusaha, serta sumber – sumber lain yang berhubungan dengan penelitian.

#### **D. Populasi dan Sampel**

##### **1. Populasi**

Sugiyono mendefinisikan populasi adalah sebagai berikut : “Wilayah generalisasi yang terdiri atas: objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya”.<sup>44</sup> Populasi adalah seluruh data yang menjadi perhatian dalam suatu ruang lingkup dan waktu yang kita tentukan, populasi berhubungan dengan data manusianya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pimpinan dan pegawai sub unit kerja Perusahaan Listrik Negara (PLN) Rayon Kotanopan yaitu 50 Karyawan.

##### **2. Sampel**

Pengambilan sampel atas responden dilakukan secara Purposive Sampling. Pengertian purposive sampling yang dikemukakan oleh Sugiyono, yaitu : “*Purposive Sampling* adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu”.<sup>45</sup> *Purposive sampling* digunakan karena informasi yang akan diambil berasal dari sumber yang sengaja dipilih berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan peneliti. Adapun kriteria responden dalam penelitian ini yaitu pegawai yang memiliki masa kerja minimal 1 tahun di Perusahaan listrik Negara (PLN) Rayon Kotanopan serta semua sub unit yang melakukan aktivitas dalam anggaran berbasis

---

<sup>43</sup> Sugiyono, *Statistika untuk Penelitian*. (Bandung: Alfabeta, 2010), h. 137.

<sup>44</sup> *Ibid*, h. 61.

<sup>45</sup> *Ibid*, h. 62.

kinerja dan akuntabilitas kinerja. Setelah dilakukan diskusi dengan pimpinan perusahaan maka didapatkan jumlah sampel sebanyak 25 orang yang terdiri dari :

- a. 1 orang Manajer Rayon.
- b. 1 orang Sekretaris.
- c. 2 orang Kepala Supervisor .
- d. 21 orang Bagian Supervisor.

Sehingga apabila dihitung keseluruhan sampelnya berjumlah 25 (dua puluh lima) orang pemimpin.

### **E. Definisi Operasional**

Definisi operasional merupakan suatu definisi yang dinyatakan dalam bentuk istilah yang diuji secara spesifik atau dengan pengukuran kriteria. Terminologi ini harus mempunyai acuan empiris (misal, kita harus mampu menjumlah, mengukur, atau dengan cara lain untuk mendapatkan informasi yang dapat dimengerti). Apakah objek didefinisikan secara fisik atau benar-benar abstrak, definisi seharusnya dikarakteristikkan secara spesifik atau benar-benar abstrak, definisi seharusnya dikarakteristikkan secara spesifik dan bagaimana objek diobservasi.

#### **1. Variabel Terikat (Variabel Dependen)**

Variabel dependen atau variabel terikat merupakan jenis variabel yang dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel independen. Variabel ini secara matematis disimbolkan dengan huruf  $y$ . Variabel terikat yang digunakan penelitian ini adalah peningkatan kinerja pada Perusahaan Badan Usaha Milik Negara yaitu Perusahaan Listrik Negara (PLN) Rayon Kotanopan. Peningkatan kinerja pegawai adalah prestasi atau hasil yang telah dicapai sesuai dengan rancangan yang telah ditetapkan mengenai ketaatan atau kepatuhan pegawai terhadap peraturan atau tata tertib yang berlaku.

#### **2. Variabel Bebas (Variabel Independen)**

Variabel independen disebut juga dengan variabel bebas merupakan jenis variabel yang dipandang sebagai penyebab munculnya variabel dependen yang diduga sebagai akibatnya. Variabel ini secara sistematis disimbolkan dengan huruf  $x$ . Variabel independen yang digunakan pada

penelitian ini adalah Anggaran Berbasis Kinerja. Anggaran berbasis kinerja merupakan sistem yang mencakup kegiatan penyusunan program dan tolak ukur kinerja sebagai instrumen untuk mencapai tujuan dan sasaran program yang berkaitan sangat erat dengan visi, misi, dan rencana strategik organisasi.

Untuk kepentingan pengujian hipotesis, kedua variabel tersebut dijabarkan lebih lanjut sehingga diperoleh indikatornya. Lebih jelasnya operasionalisasi variabel tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 3.2**  
**Operasionalisasi Variabel Penelitian**

No	Nama Variabel	Defenisi Operasional	Indikator	Skala Pengukuran
1.	Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja (X)	Sistem yang mencakup kegiatan penyusunan program dan tolak ukur kinerja sebagai instrumen untuk mencapai tujuan dan sasaran program yang berkaitan sangat erat dengan visi, misi, dan rencana strategis organisasi.	Persiapan, Ratifikasi, Implementas, Evaluasi dan Pelaporan	Ordinal
2.	Peningkatan Kinerja Pegawai Badan Usaha Milik Negara (Y)	Prestasi atau hasil yang telah dicapai sesuai dengan rancangan yang telah ditetapkan mengenai ketaatan atau keepatuhan pegawai	Efektifitas, Efisiensi, Pertumbuhan Pegawai (Kemampuan, Motivasi,	Ordinal

		terhadaap peraturan atau tata tertib yang berlaku.	kesempatan berprestasi)	
--	--	--	-------------------------	--

## F. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode angket (kuesioner). Metode angket atau kuesioner adalah suatu daftar yang berisikan rangkaian pertanyaan mengenai sesuatu masalah atau bidang yang akan diteliti. Untuk memperoleh data, angket disebarakan kepada responden (orang-orang yang menjawab atas pertanyaan yang diajukan untuk kepentingan penelitian), terutama pada penelitian survei.<sup>46</sup> Untuk keperluan analisis ini, penulis mengumpulkan dan mengolah data yang diperoleh dari kuesioner dengan cara memberikan bobot penilaian dari setiap pertanyaan dengan menggunakan teknik skala Likert yang berskala ordinal. Adapun kategori dan bobot penilaian jawaban dari kuesioner tersebut adalah sebagai berikut :

**Tabel 3.3**  
**Penggunaan Skala Pengukuran dalam Kuesioner**

Notasi	Nilai	Keterangan
Sangat Setuju (SS)	5	Jawaban apabila responden sangat setuju dengan pernyataan dalam kuesioner
Setuju (S)	4	Jawaban apabila responden setuju dengan pernyataan dalam kuesioner
Ragu – ragu (RG)	3	Jawaban apabila responden ragu-ragu dengan pernyataan dalam kuesioner
Tidak Setuju (TS)	2	Jawaban apabila responden tidak setuju dengan pernyataan dalam kuesioner
Sangat Tidak Setuju (STS)	1	Jawaban apabila responden sangat tidak setuju dengan pernyataan dalam kuesioner

<sup>46</sup>Cholid Narbuko, Ahmadi, *Metodologi Penelitian*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), h. 76.

Setelah diperoleh skor keseluruhan dari pernyataan mengenai implementasi anggaran berbasis kinerja maupun mengenai program peningkatan disiplin pegawai, maka dapat diketahui apakah implementasi anggaran berbasis kinerja dan program peningkatan disiplin pegawai masuk dalam kategori sangat buruk, buruk, netral, baik, atau sangat baik dengan dilakukannya perhitungan melalui tabel akumulatif berdasarkan kriteria ideal (perhitungan kuesioner).

## G. Pengujian Kualitas Data

Untuk mengungkapkan aspek-aspek atau variabel-variabel yang diteliti, diperlukan suatu alat ukur atau skala tes yang valid dan dapat diandalkan agar kesimpulan penelitian tidak akan keliru dan tidak akan memberikan gambar yang jauh berbeda dengan keadaan yang sebenarnya, untuk itu perlu dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas.

### 1. Pengujian Validitas Instrumen

Pengujian validitas tiap butir digunakan analisis item, yaitu mengkorelasikan skor tiap butir dengan skor total. Adapun koefisien korelasi yang digunakan untuk menghitung korelasi antara skor item dengan skor total dalam pengujian validitas alat ukur penelitian ini adalah koefisien korelasi rank Spearman. Hal ini dikarenakan skala pengukuran pada alat ukur penelitian adalah berskala ordinal. Rumus koefisien korelasi rank Spearman menurut Sitepu adalah sebagai berikut :<sup>47</sup>

$$rs = \frac{\sum R(X)R(Y) - n \left(\frac{n+1}{2}\right)^2}{\sqrt{\left(\sum (R(X))^2 - n \left(\frac{n+1}{2}\right)^2\right) \left(\sum (R(Y))^2 - n \left(\frac{n+1}{2}\right)^2\right)}}$$

Keterangan : R(X) = Ranking variabel X (skor item)

R(Y) = Ranking variabel Y (skor total)

---

<sup>47</sup>Sitepu, SK Nirwana, *Program SPSS dan Aplikasi Penggunaannya*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 1995), h. 26.

- rs = Koefisien korelasi rank Spearman  
n = Jumlah responden (banyaknya pasangan data observasi)

Berdasarkan hasil korelasi antara skor tiap item dengan skor total item (uji validitas), maka dapat diketahui item-item mana yang valid dan tidak valid berdasarkan kriteria discriminating power test dari Daniel J. Mueller dalam Al-Rasyid yaitu :

- a. Jika  $rs > 0$  dan signifikan (nyata), artinya item dapat dipergunakan (valid)
- b. Jika  $rs > 0$  dan tidak signifikan (tidak nyata), artinya item tidak dapat dipergunakan (tidak valid)
- c. Jika  $rs = 0$  artinya item tidak dapat dipergunakan (tidak valid)
- d. Jika  $rs < 0$  dan signifikan (nyata), artinya item harus diperiksa apakah ada kekeliruan atau tidak dipergunakan (tidak valid)
- e. Jika  $rs < 0$  dan tidak signifikan (tidak nyata) artinya tidak dapat dipergunakan (tidak valid)

Untuk menguji signifikan (nyata) atau tidaknya, perhatikan hal berikut:

- a. Untuk data penelitian  $n < 30$ , maka dilakukan dengan membandingkan rs dengan rs tabel. Jika  $rs > rs$  tabel, maka tolak  $H_0$  (signifikan).
- b. Untuk data penelitian  $n > 30$ , maka dilakukan dengan membandingkan t dengan t tabel. Jika  $t > t$  tabel, maka tolak  $H_0$  (signifikan), dengan nilai

$$t = \frac{r \sqrt{n-2}}{\sqrt{(1-r^2)}}$$

- c. Selain itu dapat pula dengan melihat nilai p-value dari korelasinya. Jika nilai p-value  $< \alpha = 0,05$  maka signifikan (nyata).

Item yang valid dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya. Sedangkan item yang tidak valid tidak dapat digunakan (dibuang) atau diperbaiki.

## 2. Pengujian Reliabilitas Instrumen

Menurut Sugiyono mendefinisikan instrumen yang reliabel sebagai berikut : “Instrumen yang reliabel adalah instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama, akan menghasilkan data yang sama”.<sup>48</sup> Dengan demikian, suatu instrumen dikatakan reliabel bila digunakan untuk mengukur berkali-kali data yang sama (konsisten). Pengujian keandalan (reliabilitas) ditunjukkan untuk menguji sejauh mana hasil pengukuran dapat dipercaya, tinggi rendahnya keandalan digambarkan melalui koefisien reliability dalam suatu angka tertentu. Dalam pengujian keandalan ini digunakan tes *internal consistency*, yaitu sistem pengujian terhadap kelompok yang kemudian dihitung skor dan diuji konsistensinya terhadap berbagai item yang ada dalam kelompok tersebut. Sedangkan teknik yang digunakan dalam analisis reliabilitas adalah *Split Half* (Belah Dua). Menurut Ancok, langkah-langkah yang perlu dilakukan adalah sebagai berikut :<sup>49</sup>

- a. Membagi item-item valid menjadi dua belahan (kelompok), yaitu item bernomor ganjil dan item bernomor genap. Item yang bernomor ganjil dikelompokkan sebagai belahan pertama, sedangkan yang bernomor genap dikelompokkan sebagai belahan kedua.
- b. Skor masing-masing item pada tiap belahan dijumlahkan. Langkah ini akan menghasilkan dua skor total untuk masing-masing responden, yakni skor total belahan pertama dan skor belahan kedua.
- c. Mengkorelasikan skor total belahan pertama dan skor total belahan kedua dengan menggunakan teknik korelasi Rank Spearman, dengan rumus :

---

<sup>48</sup> Sugiyono, *Statistika untuk Penelitian*, (Bandung: Alfabeta,2010), h. 24.

<sup>49</sup> *Ibid*, h. 25.

$$r_s = \frac{\sum R(X)R(Y) - n \left(\frac{n+1}{2}\right)^2}{\sqrt{\left(\sum (R(X))^2 - n \left(\frac{n+1}{2}\right)^2\right) \left(\sum (R(Y))^2 - n \left(\frac{n+1}{2}\right)^2\right)}}$$

Keterangan : R(X) = Ranking variabel X (skor total ganjil)  
R(Y) = Ranking variabel Y (skor total genap)  
rs = koefisien korelasi rank Spearman  
n = jumlah responden (banyaknya pasangan data observasi)

- d. Oleh karena angka korelasi yang diperoleh adalah angka korelasi dari alat ukur yang dibelah, maka angka korelasi yang dihasilkan lebih rendah daripada angka korelasi yang didapat jika alat ukur tersebut tidak dibelah. Oleh karena itu, harus dicari angka reliabilitas untuk keseluruhan item tanpa dibelah. Cara mencari reliabilitas untuk keseluruhan item adalah dengan mengkorelasikan angka korelasi yang diperoleh dengan memasukkan ke dalam rumus :

$$r_{tot} = \frac{2(r_{tt})}{1 + r_{tt}}$$

Keterangan : r<sub>tot</sub> : angka reliabilitas keseluruhan item  
r<sub>tt</sub> = r<sub>s</sub> : angka korelasi belahan pertama dan belahan kedua

Reliabilitas dinyatakan dengan koefisien reliabilitas yang angkanya berkisar mulai dari 0,00 sampai dengan 1,000. Semakin tinggi koefisien reliabilitas mendekati angka 1,000 berarti semakin tinggi reliabilitasnya. Sebaliknya koefisien yang semakin rendah mendekati angka 0,00 berarti semakin rendah realibilitasnya.<sup>50</sup>Parameter untuk mengetahui derajat reliabilitas suatu alat ukur melalui tabel Guilford sebagai berikut :

---

<sup>50</sup> Azwar, Saifuddin. *Realibilitas dan Validitas* (Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2008), h. 83.

**Tabel 3.4**  
**Tingkat Reliabilitas**

<b>Interval Koefisien</b>	<b>Tingkat Reliabilitas</b>
0,00 – 0,199	Sangat Rendah
0,20 – 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1,000	Sangat Kuat

## **H. Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu metode analisis statistik. regresi linier sederhana. Data yang diperoleh dalam penelitian ini harus dianalisis dengan tepat, analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca atau diinterpretasikan. Selain itu, penelitian ini juga menggunakan uji statistik atau teknik statistic dengan menggunakan SPSS 25. Metode penelitian yang digunakan penulis adalah analisis deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Dikarenakan variabel-variabel dalam penelitian ini memiliki skala ordinal, sedangkan dalam analisis regresi mensyaratkan data harus berskala interval atau rasio, maka data penelitian yang berskala ordinal akan dinaikkan terlebih dahulu menjadi data berskala interval dengan menggunakan *Metode Successive Interval (MSI)* . Setelah data berskala interval, maka data tersebut digunakan dalam analisis regresi linier sederhana.

### **1. Analisis Regresi Linier Sederhana**

Analisis regresi digunakan untuk mengetahui bagaimana variabel independen mempengaruhi variabel dependen. Jika X adalah variabel independen dan Y adalah variabel dependen, maka terdapat hubungan antara variabel X dan Y, di mana variasi dari X akan diiringi pula variasi dari Y. dengan kata lain, variabel dari Y disebabkan oleh variasi dari variabel independen X dan oleh variasi lainnya yang tidak diteliti. Persamaannya adalah sebagai berikut ini :

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X + \varepsilon$$

Keterangan : Y = Peningkatan kkinerja pegawai Badan  
Usaha Milik Negara ( BUMN)

$\beta_0$  = Konstanta

$\beta_1$  = Koefisien regresi

X = Implementasi anggaran berbasis kinerja

Dengan analisis regresi ini, penulisakan menguji apakah ada atau tidak pengaruh antara variabel bebas (implementasi anggaran berbasis kinerja) dengan variabel terikat (kinerja peningkatan disiplin pegawai Badan Usaha Milik Negara). Data yang diperoleh dari hasil penelitian kemudian diolah dan dianalisis menggunakan metode analisis kuantitatif. Analisis kuantitatif adalah suatu analisis data dengan menggunakan rumus statistika berupa analisis regresi, uji hipotesis, koefisien korelasi, koefisien determinasi.

## **2. Pengujian Klasik**

Pengujian asumsi regresi linier klasik diperlukan sebelum melakukan pengujian terhadap keberartian koefisien regresi. Apabila asumsi regresi linier klasik terpenuhi, maka dapat dilakukan pengujian keberartian koefisien regresi, tetapi jika asumsi regresi linier klasik tidak terpenuhi, maka pengujian keberartian koefisien regresi tidak perlu dilakukan karena tidak memenuhi syarat BLUE (best linear unbiased estimation).

### **a. Uji Normalitas**

Penggunaan model regresi untuk prediksi akan menghasilkan kesalahan (disebut residu), yakni selisih antara data aktual dengan data hasil peramalan. Residu yang ada seharusnya berdistribusi normal. Cara untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak adalah dengan dilakukan *Kolmogrov Smirnov* yang terdapat di SPSS. Distribusi data dapat

dikatakan normal apabila signifikansi  $> 0,05$  serta dengan hipotesis sebagai berikut :<sup>51</sup>

H<sub>0</sub> : Data residu berdistribusi normal

H<sub>a</sub> : Data residu tidak berdistribusi normal

#### **b. Uji Heteroskedastisitas**

Uji Heteroskedastisitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi linear kesalahan pengganggu ( $e$ ) mempunyai varians yang sama atau tidak dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah model regresi terjadi heteroskedastisitas varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain.<sup>52</sup> Jika residualnya mempunyai varian yang sama disebut terjadi Homoskedastisitas dan jika variansnya tidak sama atau berbeda disebut terjadi Heteroskedastisitas.<sup>53</sup> Heteroskedastisitas ini dapat diuji dengan menggunakan program SPSS pada fasilitas *Scatterplot*. Apabila tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka dapat dikatakan tidak terdapat heteroskedastisitas, tetapi jika ada pola tertentu seperti gelombang, melebar lalu menyempit maka terdapat heteroskedastisitas pada model regresi tersebut<sup>54</sup>.

### **3. Uji Koefisien Regresi (Uji t)**

H<sub>1</sub> : Adanya pengaruh signifikan implementasi anggaran berbasis kinerja terhadap peningkatan kinerja pegawai Badan Usaha Milik Negara (BUMN).

---

<sup>51</sup>Santoso, Singgih, *Panduan Lengkap Menguasai Statistik dengan SPSS 17*,(Jakarta: Elex Media Komputindo. 2009), h. 342.

<sup>52</sup> Arfan Ikhsan, et. al, *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*, (Bandung: Ciptapustaka Media, 2014), h. 188 13

<sup>53</sup> Danang, Sunyoto. *Analisis Regresi dan Uji Hipotesis*, (Yogyakarta : Media Pressindo, 2009), h. 90.

<sup>54</sup> *Ibid*, h. 243.

H0 : Tidak terdapat pengaruh signifikan implementasi anggaran berbasis kinerja terhadap peningkatan kinerja pegawai Badan Usaha Milik Negara (BUMN).

Rumus pengujian untuk uji t :

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Keterangan :

R = Koefisien

N = Banyaknya pengamatan.

Dengan kriteria sebagai berikut :

- a. Taraf nyata sebesar 0,05
- b. Apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $p < \alpha = 0,05$ , maka  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak, artinya koefisien regresi berarti atau terdapat pengaruh positif antara implementasi anggaran berbasis kinerja terhadap kinerja program peningkatan disiplin aparatur instansi pemerintah daerah.
- c. Apabila  $t_{hitung} < t_{tabel}$  atau  $p > \alpha = 0,05$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, artinya koefisien regresi tidak berarti atau tidak terdapat pengaruh positif antara implementasi anggaran berbasis kinerja terhadap kinerja program peningkatan disiplin aparatur instansi pemerintah daerah.
- d. Uji pihak kanan.  
t tabel ( $\alpha = 0,05; n - 2$ ).

#### 4. Koefisien Determinasi

Besarnya koefisien determinasi adalah kuadrat dari koefisien korelasi ( $R^2$ ). Nilai ( $R^2$ ) mempunyai interval antara 0 sampai 1 ( $0 \leq R^2 \leq 1$ ). Semakin besar  $R^2$  (mendekati 1), semakin baik hasil untuk model regresi tersebut dan semakin mendekati 0, maka variabel independen tidak dapat menjelaskan variabel dependen. Rumus koefisien determinasi adalah :

$$Kd = R^2 \times 100\%$$

Keterangan :

Kd = Koefisien determinasi

R = Koefisien korelasi

Koefisien determinasi dapat digunakan untuk menunjukkan besarnya pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Umum Objek Penelitian**

##### **1. Sejarah Singkat Perusahaan PT. PLN (Persero) Rayon Kotanopan**

PT. PLN (Persero) Rayon Kotanopan yang beralamatkan Jl. Perintis Kemerdekaan Bukit Tinggi No. 5 Kotanopan, Kabupaten Mandailing Natal yang kini berstatus sebagai perusahaan yang menjalankan kemanfaatan umum pengelolaan kelistrikan dimulai Januari 2003 yang sebelumnya merupakan KAJA (Kantor Jaga), mengawasi menjaga kerusakan trafo/jaringan dibawah pengelolaan PT. PLN (Persero) Rayon Panyabungan. Setelah terbentuknya PT. PLN (Persero) Rayon Kotanopan maka dimulailah menjalankan operasi perusahaan, memberikan pelayanan kelistrikan kepada masyarakat, perluasan jaringan-jaringan distribusi. Adanya perluasan jaringan tersebut, maka sebagian besar masyarakat daerah Kotanopan telah mendapatkan pelayanan listrik. Demikian pertambahan pelanggan meningkat secara otomatis dan penjualan listrik meningkat pula. PT. PLN (Persero) Cabang Padang Sidempuan Rayon Kotanopan didirikan bertujuan untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada pelanggan.

##### **2. Visi, Misi, dan Motto Perusahaan**

###### **a. Visi**

Diakui sebagai perusahaan kelas dunia yang bertumbuh kembang, unggul dan terpercaya dengan bertumpu pada potensi insani.

**b. Misi**

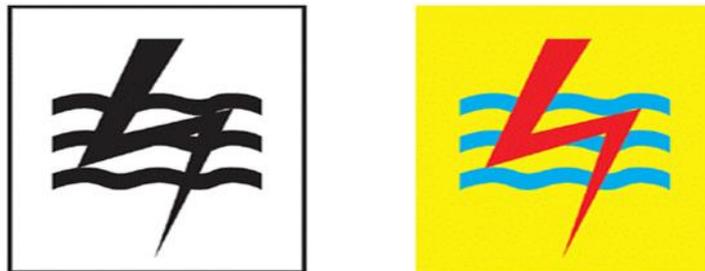
- 1) Menjalankan bisnis kelistrikan dan dibidang lain yang terkait.
- 2) Menjadikan tenaga listrik sebagai media untuk meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat.
- 3) Mengupayakan agar tenaga listrik menjadi pendorong kegiatan ekonomi.
- 4) Menjalankan kegiatan usaha yang berwawasan lingkungan.

**e. Motto**

Listrik untuk Kehidupan yang lebih baik (*Electricity for a Better Life*).

**3. Makna Logo PT. PLN (Persero)**

**a. Bentuk Logo**



**Gambar 4. 1**

**Sumber : PT. PLN (Persero) Rayon Kotanopan**

**b. Elemen-elemen Dasar Lambang**

**1) Bidang Persegi Panjang Vertikal**

Menjadi bidang dasar bagi elemen-elemen lambang lainnya, melambangkan bahwa PT. PLN (Persero) merupakan wadah aatau organisasi yang terorganisir dengan sempurna. Berwarna kuning

untuk menggambarkan pencerahan, seperti yang diharapkan PLN bahwa listrik mampu menciptakan pencerahan bagi kehidupan masyarakat. Kuning juga melambangkan semangat yang menyala-nyala yang dimiliki tiap insan yang berkarya di perusahaan ini.

#### **a) Petir atau Kilat**

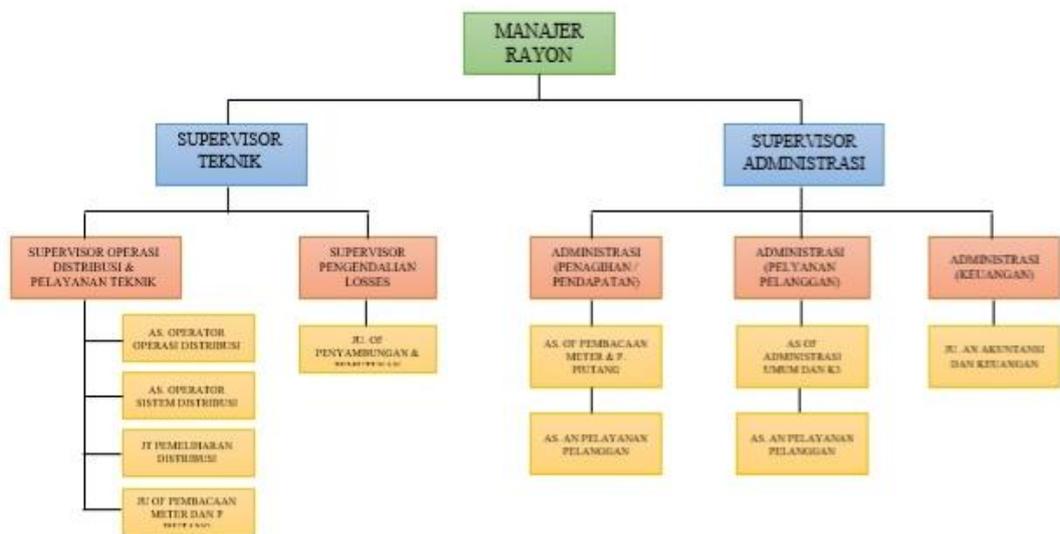
Melambangkan tenaga listrik yang terkandung didalamnya sebagai produk jasa utama yang dihasilkan oleh perusahaan. Selain itu petir pun mengartikan kerja cepat dan tepat para insan PT. PLN (Persero) dalam memberikan solusi terbaik bagi para pelanggannya. Warnanya yang merah melambangkan kedewasaan PLN sebagai perusahaan listrik pertama di Indonesia dan kedinamisan gerak laju perusahaan beserta tiap insan perusahaan serta keberanian dalam menghadapi tantangan perkembangan jaman.

#### **b) Tiga Gelombang**

Memiliki arti gaya rambat energi listrik yang dialirkan oleh tiga bidang usaha utama yang digeluti perusahaan yaitu pembangkitan, penyaluran dan distribusi yang seiring sejalan dengan kerja keras para insan PT. PLN (Persero) guna memberikan layanan terbaik bagi pelanggannya. Diberi warna biru untuk menampilkan kesan konstan (sesuatu yang tetap) seperti halnya listrik yang tetap diperlukan dalam kehidupan manusia. Disamping itu biru juga melambangkan keandalan yang dimiliki insan-insan perusahaan dalam memberikan layanan terbaik bagi para pelanggannya.

### **4. Struktur Organisasi Perusahaan**

Struktur organisasi adalah susunan komponen-komponen (unit-unit kerja) dalam organisasi. Struktur organisasi menunjukkan adanya pembagian kerja dan fungsi-fungsi yang berbeda-beda melakukan suatu koordinasi. Tujuan organisasi secara keseluruhan tidak mungkin dijalankan oleh seseorang tertentu saja. Struktur organisasi merupakan landasan yang sangat penting, terutama dalam rangka menjalankan tugas dan wewenang masing-masing bagian agar tujuan yang diharapkan kedalam suatu bagan organisasi (*Organisation Chart*). Wewenang dan tanggung jawab serta bentuk pekerjaan yang dilaksanakan dalam kesatuan yang teratur dengan adanya bentuk dan struktur organisasi, maka diharapkan para anggota organisasi mengetahui posisi dan kedudukannya agar dapat melaksanakan tugas dan kewajibannya sesuai dengan jabatan mereka dengan baik. Adapun struktur organisasi PT. PLN (Persero) Rayon Kotanopan dapat dilihat pada Gambar 4. 2 berikut ini :



**Gambar 4. 2**

**Sumber : PT. PLN (Persero) Rayon Kotanopan**

## 5. Tugas, Wewenang dan Tanggung Jawab

Fungsi dan tugas dari masing-masing bagian dan struktur organisasi tersebut diuraikan sebagai berikut :

**a. Manajer Rayon**

Manajer Rayon sebagai pimpinan perusahaan bertanggung jawab kepada pimpinan perusahaan cabang dengan uraian tugas, wewenang dan tanggung jawab sebagai berikut :

1. Menyusun konsep kebijakan teknis berdasarkan target perusahaan.
2. Menganalisa sasaran kerja unit berdasarkan target perusahaan dengan berpedoman pada ketentuan PT. PLN Pusat.
3. Memberi petunjuk kepada supervisor teknik serta supervisor administrasi.
4. Mengendalikan kegiatan pemeliharaan dan penanganan pencurian penagihan serta supervisor administrasi.
5. Mengendalikan kegiatan pemeliharaan dan penanganan pencurian tenaga listrik secara terpadu sebagai upaya mengurangi susunan KWh (*Kilo Watt Hour*) teknis maupun non teknis.
6. Mengkaji laporan-laporan yang berkaitan dengan pelaksanaan kegiatan pelayanan untuk mengetahui hambatan-hambatan dan usaha penyesuaiannya.
7. Memeriksa secara uji mendadak terhadap bukti pengiriman uang penjualan rekening ke bank PLN Pusat dan mengecek hasil pencatatan stand meter konsumen untuk kebenaran pelaksana.
8. Mengendalikan kegiatan pelanggan.
9. Mengevaluasi data statistic yang berkaitan dengan perkembangan daerah setempat.
10. Melaksanakan tugas kedinasan lainnya sesuai kewajiban dan tanggung jawab pokoknya
11. Membuat laporan berkala sesuai dengan tugasnya.

Dalam menjalankan tugas, wewenang dan tanggung jawabnya Manajer Rayon dibantu oleh :

1. Supervisor Teknik
2. Supervisor Administrasi

**b. Supervisor Teknik**

Tugas , wewenang dan tanggung jawab dari supervisor teknik adalah mengawasi pada bagian teknik. Dalam menjalankan tugasnya dibantu oleh :

1. Supervisor Operasi Distribusi & Pelayanan Teknik

Tugas, wewenang dan tanggung jawabnya adalah sebagai berikut :

- a. Perencanaan operasi distribusi
- b. Lingkungan dan keselamatan ketenagalistrikan
- c. Pelayanan teknik
- d. Perencanaan pemeliharaan distribusi
- e. Konstruksi
- f. Logistik

2. Supervisor Pengendalian Losses

Tugas, wewenang dan tanggung jawabnya adalah sebagai berikut :

- a. Pengendalian losses
- b. Pengendalian PJU
- c. Penertiban teknik instalasi
- d. Administrasi P2TL
- e. Pemutusan dan penyambungan

**c. Supervisor Administrasi**

Tugas , wewenang dan tanggung jawab dari supervisor teknik adalah mengawasi bagian administrasi. Dalam menjalankan tugasnya dibantu oleh :

### 1. Administasi (penagihan / pendapatan)

Tugas, wewenang dan tanggung jawabnya adalah sebagai berikut :

- a. Pengelolaan rekening
- b. Penagihan
- c. Pengawan piutang

### 2. Administrasi (pelayanan pelanggan)

Tugas, wewenang dan tanggung jawabnya adalah sebagai berikut :

- a. Menyusun rencana kerja bagi pelayanan pelanggan untuk kelancaran tugas.
- b. Memberi petunjuk kepada seksi di bagian pelayanan pelanggan untuk kelancaran tugas.
- c. Mengkoordinir pemasaran, tata usaha langganan, penyambungan dan pengolahan data.
- d. Melakukan penagihan listrik meliputi penagihan data master SIP3 (Sistem Informasi Pelunasan Piutang Pelanggan).
- e. Mengkaji laporan-laporan yang berkaitan dengan pelaksanaan kegiatan pelayanan kepada pelanggan untuk mengetahui hambatan-hambatan dan usaha penyelesaiannya.
- f. Mengevaluasi data statistik yang berkaitan dengan perkembangan daerah setempat.

### 3. Administasi (Keuangan)

Tugas, wewenang dan tanggung jawabnya adalah sebagai berikut :

- a. Mengatur dan mengarahkan kegiatan dibidang anggaran dan keuangan yang meliputi penyusunan rencana anggaran, penetapan anggaran pendapatan dan belanja, pengolahan dana, pengasuransian dan kegiatan perpajakan.
- b. Membuat laporan berkala sesuai dengan bidangnya.
- c. Menyusun rencana kegiatan, membagi tugas, membimbing bawahan dan mengevaluasi hasil kerja bawahan.

- d. Menghitung serta menyusun anggaran untuk biaya operasional.
- e. Melaksanakan pembukuan kas *imprest* (operasional) dan *kas receipt* (pendapatan).

## **B. Hasil Penelitian**

### **1. Deskripsi Data**

Hasil penelitian mengenai pengaruh Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja (X) terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Badan Usaha Milik Negara (Y) pada PT.PLN (Perusahaan Listrik Negara) Rayon. Pelaksanaan penyebaran dan pengumpulan angket dalam penelitian ini ditujukan pada seluruh pimpinan sub unit kerja pada PT.PLN (Perusahaan Listrik Negara) Rayon Kotanopan yang terpilih sebagai responden (populasi) sejumlah 25 orang, dan kuesioner yang dikembalikan adalah sebanyak 25 kuesioner dengan hasil dan informasi sebagai berikut:

#### **a. Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja**

Berdasarkan hasil pengolahan data kuesioner, pendapat responden mengenai Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja berdasarkan indikator-indikator yang telah ditetapkan adalah sebagai berikut:

##### **1) Persiapan**

Tahap persiapan dilakukan dalam bentuk penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) yang merupakan dasar pelaksanaan kegiatan PLN sebagai pengguna anggaran, dan mengutamakan pencapaian hasil kerja dari pelaksanaan alokasi biaya yang ditetapkan. Setiap kegiatan atau program dilaksanakan sesuai dengan sasaran dan tugas yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi. Visi, misi, tujuan, dan sasaran menjadi tujuan tertinggi yang hendak dicapai. Tahapan persiapan yang dilakukan PLN diperlukan sebagai bagian dari upaya jangka panjang dalam mewujudkan visi dan misi yang telah ditetapkan. Pada tahap persiapan perolehan skor setiap pertanyaan kuesioner adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.1 : Hasil Kuesioner Mengenai Tahap Persiapan**

Pertanyaan	Pernyataan									
	STS		TS		RG		S		SS	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Anggaran disusun berdasarkan taksiran pengeluaran atas dasar taksiran pendapatan	0	0	3	12,0	3	12,0	14	56,0	5	20,0
Anggaran disusun berdasarkan tujuan organisasi	0	0	2	8,0	2	8,0	11	44,0	10	40,0
Dalam jangka waktu lebih dari satu tahun PLN memiliki tujuan yang sudah jelas, selaras dengan visi misi, dan menjadi dasarutama pembuatan target program	0	0	3	12,0	0	0,0	17	68,0	5	20,0
Informasi finansial tersedia dengan lengkap untuk dapat digunakan sebagai penyusunan anggaran	0	0	1	4,0	3	12,0	16	64,0	5	20,0
Rapat penyusunan rencana kinerja anggaran dilaksanakan sebelum penyusunan anggaran	0	0	0	0	1	4,0	12	48,0	12	48,0

## 2) Ratifikasi

Setelah melaksanakan tahap persiapan, tahap selanjutnya yang dilakukan adalah tahap ratifikasi atau pengesahan. Rencana Kegiatan dan Anggaran (RKA) yang telah disusun pada tahap perencanaan disahkan oleh kepala PLN yang kemudian dibahas bersama untuk ditetapkan menjadi rancangan anggaran perusahaan. Pada tahap ratifikasi perolehan skor setiap pertanyaan kuesioner adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.2 : Hasil Kuesioner Mengenai Tahap Ratifikasi**

Pertanyaan	Pernyataan									
	STS		TS		RG		S		SS	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Pimpinan telah memiliki integritas yang tinggi dalam tahap ratifikasi	0	0	4	16,0	4	16,0	13	52,0	4	16,0
Ketepatan waktu pengesahan telah sesuai dengan rencana implementasi anggaran	2	8,0	6	24,0	5	20,0	9	36,0	3	12,0
Alasan yang disampaikan dalam pengesahan anggaran telah sesuai dengan perencanaan pembuatan anggaran untuk pelaksanaan program	0	0	2	8,0	2	8,0	19	76,0	2	8,0
Sebelum di ratiikasi program anggaran di cek kembali agar tidak terjadi kesalahan atau kekurangan program anggaran.	0	0	4	16,0	4	16,0	14	56,0	3	12,0

### 3) Implementasi

Dalam tahap implementasi, kegiatan dan program PLN secara nyata mulai berjalan sesuai dengan komitmen atau kesepakatan bersama yang telah

ditetapkan dalam proses ratifikasi. Dalam tahap ini, terdapat sistem pengendalian dan pelaporan keuangan dalam bentuk sistem informasi yang dinamakan sistem informasi keuangan daerah yang dilakukan agar proses implementasi tidak menyimpang dari kesepakatan yang telah ditetapkan. Pada tahap implementasi perolehan skor setiap pertanyaan kuesioner adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.3 : Hasil Kuesioner Mengenai Tahap Implementasi**

Pertanyaan	Pernyataan									
	STS		TS		RG		S		SS	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Pada tahap pelaksanaan anggaran terdapat sistem informasi akuntansi dan sistem pengendalian manajemen	0	0	2	8,0	3	12,0	18	72,0	2	8,0
Pelaksanaan anggaran di PLN telah selaras dengan tujuan serta realistis (dapat dicapai)	0	0	1	4,0	2	8,0	17	68,0	5	20,0
Terdapat sistem akuntansi yang memadai untuk pengendalian anggaran	0	0	2	8,0	1	4,0	17	68,0	5	20,0
Sistem akuntansi diandalkan untuk tahap penyusunan anggaran berikutnya	0	0	0	0	2	8,0	19	76,0	4	16,0

#### 4) Pelaporan dan Evaluasi

Tahap pelaporan dan evaluasi yang dilakukan oleh BAPPEDA dilakukan dengan menyusun Laporan Akuntabilitas Kinerja. Laporan ini mencakup besarnya alokasi anggaran unit kerja, besarnya anggaran yang telah dikeluarkan beserta pencapaian hasil kerja atau kegiatan dan program kerja yang telah dilaksanakan, serta sisa dana yang belum terpakai dan kegiatan atau program kerja yang belum dilaksanakan. Untuk selanjutnya laporan tersebut akan

dirangkum dalam laporan pertanggung jawaban tahunan. Pada tahap pelaporan dan evaluasi perolehan skor setiap pertanyaan kuesioner adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.4 : Hasil Kuesioner Mengenai Tahap Pelaporan dan Evaluasi**

Pertanyaan	Pernyataan									
	STS		TS		RG		S		SS	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Tahap pelaporan dan evaluasi sangat memperhatikan akuntabilitas suatu anggaran	0	0	0	0	3	12,0	19	76,0	3	12,0
Hasil pelaporan dan evaluasi sangat dipengaruhi oleh pelaksanaan sistem akuntansi dan sistem pengendalian manajemen	0	0	4	16,0	2	8,0	16	64,0	3	12,0
Sistem anggaran kinerja telah berperan sebagai patokan dalam melaksanakan tujuan dan sasaran	0	0	1	4,0	3	12,0	18	72,0	3	12,0
Dalam hal pelaporan anggaran telah sesuai dengan kerangka acuan program	0	0	2	8,0	5	20,0	17	68,0	1	4,0
Laporan realisasi anggaran PLN telah memberikan gambaran yang jelas atas tingkat keberhasilan, serta mendorong aparatur PLN untuk selalu meningkatkan kinerja	0	0	0	0	2	8,0	14	56,0	9	36,0

Secara keseluruhan hasil pernyataan 25 responden terhadap pernyataan mengenai Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja (X) yang terdiri dari 18

pertanyaan dengan 5 pernyataan dalam setiap pertanyaan, dapat disajikan melalui tabel akumulatif berikut :

**Tabel 4.5**  
**Akumulasi Pernyataan Responden terhadap Pertanyaan mengenai**  
**Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja (X)**

Pernyataan	Koding	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	Frekuensi	f x k
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2
Tidak Setuju	2	3	2	3	1	0	4	6	2	4	2	1	2	0	0	4	1	2	0	37	74
Ragu – ragu	3	3	2	0	3	1	4	5	2	4	3	2	1	2	3	2	3	5	2	47	141
Setuju	4	14	11	17	16	12	13	9	19	14	18	17	17	19	19	16	18	17	14	280	1120
Sangat Setuju	5	5	10	5	5	12	4	3	2	3	2	5	5	4	3	3	3	1	9	84	420
Jumlah																					1757

Pengkategorian skor untuk anggaran berbasis kinerja pada PT. PLN (Perusahaan Listrik Negara) Rayon Kotanopan dilakukan perhitungan melalui tabel akumulatif berdasarkan kriteria ideal (perhitungan kuesioner) sebagai berikut :

- Skor terendah :

Jumlah Pertanyaan x Skor Minimum Pernyataan x Jumlah Responden

$$= 18 \times 1 \times 25 = 450$$

- Skor tertinggi :

Jumlah Pertanyaan x Skor Maksimum Pernyataan x Jumlah Responden

$$= 18 \times 5 \times 25 = 2250$$

- Selisih skor tertinggi – skor terendah :  $2.250 - 450 = 1800$

- Rentang antar kategori :  $1800 : 5 = 360$

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh skor total untuk implementasi anggaran berbasis kinerja adalah 1757 yang terletak antara rentang 1530 dan 1889. Hal ini mengindikasikan implementasi anggaran berbasis kinerja

PT.PLN (Perusahaan ListrikNegara) Rayon Kotanopan berada pada kategori baik.

b. Peningkatan Kinerja Pegawai Badan Usaha Milik Negara (BUMN)

1) Efisiensi

Dilihat dari asspeek efisiensi, perolehan skor pertanyaan kusioner adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.6 : Hasil Kusioner Mengenai Efisiensi**

Pertanyaan	Pernyataan									
	STS		TS		RG		S		SS	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Dalam melaksanakan program PLN selalu dengan kinerja yang optimal dengan penggunaan anggaran seminimal mungkin	0	0	5	20,0	6	24,0	11	44,0	3	12,0
Penggunaan anggaran sesuai dengan perencanaan yang telah disusun	0	0	1	4,0	3	12,0	16	64,0	5	20,0
Evaluasi dilakukan untuk menilai efisiensi suatu program	0	0	6	24,0	1	4,0	13	52,0	5	20,0
Dalam menjalankan kegiatan, PLN menggunakan sumber daya secara efisien	0	0	2	8,0	6	24,0	13	52,0	4	16,0

2) Efektivitas

Dilihat dari aspek efektivitas, perolehan setiap pertanyaan kusioner adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.7 : Hasil Kusioner Mengenai Efektivitas**

Pertanyaan	Pernyataan									
	STS		TS		RG		S		SS	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Anggaran telah memperhatikan pencapaian yang diharapkan	0	0	1	4,0	5	20,0	17	68,0	2	8,0
Pelaksanaan anggaran telah berhasil guna dalam mencapai tujuan dan sasara	0	0	1	4,0	4	16,0	18	72,0	2	8,0
Anggaran di PLN telah memberikan informasi kinerja yang tepat sehingga dapat digunakan untuk melakukan efektivitas dalam implementasi anggaran	0	0	4	16,0	3	12,0	13	52,0	5	20,0
Program dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan	0	0	5	20,0	4	16,0	13	52,0	3	12,0

### 3) Pertumbuhan Pegawai

Dilihat dari aspek pertumbuhan pegawai, perolehan skor setiap pertanyaan kusioner adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.8 : Hasil Kusioner Mengenai Pertumbuhan Pegawai**

Pertanyaan	Pernyataan									
	STS		TS		RG		S		SS	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Penempatan pegawai telah sesuai dengan pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki	0	0	9	36,0	8	32,0	5	20,0	3	12,0

Pendidikan kinerja pegawai yang meningkat mempengaruhi kemajuan instansi	0	0	0	0	6	24,0	9	36,0	10	40,0
Secara periodik diadakan pelatihan atau pembinaan untuk pegawai	1	4,0	5	20,0	4	16,0	13	52,0	2	8,0
Setiap pegawai PLN bekerja dengan tekun dan rajin	1	4,0	2	8,0	4	16,0	16	64,0	2	8,0
Setiap pegawai PLN bekerja dengan baik agar memiliki karier yang terus meningkat	0	0	3	12,0	5	20,0	14	56,0	3	12,0
Evaluasi prestasi setiap pegawai dilakukan secara berkala	0	0	7	28,0	6	24,0	12	48,0	3	12,0
Prestasi pegawai akan berdampak pada kinerja PLN	0	0	2	8,0	1	4,0	15	60,0	7	28,0
Pengembangan kinerja program akan dipengaruhi dengan motivasi kerja pegawai	0	0	3	12,0	1	4,0	17	68,0	4	16,0
Fasilitas kerja yang disediakan kantor sudah mendukung kelancaran tugas pegawai	0	0	1	4,0	10	40,0	11	44,0	3	12,0
Setiap pegawai PLN bekerja dengan tekun, rajin, dan baik agar mendapatkan promosi jabatan	1	4,0	6	24,0	8	32,0	9	36,0	1	4,0

Secara keseluruhan hasil pernyataan 25 responden terhadap pernyataan mengenai Peningkatan Kinerja Pegawai Badan Usaha Milik Negara (Y) yang terdiri dari 18 pertanyaan dengan 5 pernyataan dalam setiap pertanyaan, dapat disajikan melalui tabel akumulatif berikut :

**Tabel 4.9**  
**Akumulasi Pernyataan Responden Terhadap Pertanyaan mengenai Peningkatan Kinerja Pegawai Badan Usaha Milik Negara (Y)**

Pernyataan	Koding	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	Frekuensi	f x k
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	3	3
Tidak Setuju	2	5	1	6	2	1	1	4	5	9	0	5	2	3	7	2	3	1	6	63	126
Ragu – ragu	3	6	3	1	6	5	4	3	4	8	6	4	4	5	6	1	1	10	8	85	255
Setuju	4	11	16	13	13	17	18	13	13	5	9	13	16	14	12	15	17	11	9	235	940
Sangat Setuju	5	3	5	5	4	2	2	5	3	3	10	2	2	3	0	7	4	3	1	64	320
Jumlah																					1644

Pengkategorian skor untuk peningkatan kinerja pada pegawai badan usaha milik negara pada PT. PLN (Perusahaan Listrik Negara) Rayon Kotanopan dilakukan perhitungan melalui tabel akumulatif berdasarkan kriteria ideal (perhitungan kuesioner) sebagai berikut:

- Skor terendah :

$$\begin{aligned} & \text{Jumlah Pertanyaan} \times \text{Skor Minimum Pernyataan} \times \text{Jumlah Responden} \\ & = 18 \times 1 \times 25 = 450 \end{aligned}$$

- Skor tertinggi :

$$\begin{aligned} & \text{Jumlah Pertanyaan} \times \text{Skor Maksimum Pernyataan} \times \text{Jumlah Responden} \\ & = 18 \times 5 \times 25 = 2250 \end{aligned}$$

$$\text{- Selisih skor tertinggi – skor terendah : } 2.250 - 450 = 1800$$

$$\text{- Rentang antar kategori : } 1800 : 5 = 360$$

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh skor total untuk peningkatan kinerja pegawai badan usahamilik negara adalah 1644 yang terletak antara

rentang 1530 dan 1889. Hal ini mengindikasikan implementasi anggaran berbasis kinerja PT. PLN (Perusahaan Listrik Negara) Rayon Kotanopan berada pada kategori baik.

## 2. Pengujian Kualitas Data

### a. Pengujian Validitas Instrumen

Setiap item dikatakan valid, apabila korelasi antar item dengan total item yang dinyatakan melalui nilai koefisien korelasi rank Spearman lebih bbesar dari nilai rs tabel ( $\alpha = 0,05$ ;  $n = 25$ ) sebesar 0,3365. Hasil pengujian validitas alat ukur penelitian ini diperoleh sebagai berikut :

**Tabel 4.10**

**Hasil Uji Validitas pada Variabel Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja (X)**

Variabel	Item/Pertanyaan	Rs	rs table	Kesimpulan
Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja (X)	1	0,741	0,3365	Valid
	2	0,743	0,3365	Valid
	3	0,727	0,3365	Valid
	4	0,692	0,3365	Valid
	5	0,49	0,3365	Valid
	6	0,848	0,3365	Valid
	7	0,867	0,3365	Valid
	8	0,682	0,3365	Valid
	9	0,81	0,3365	Valid
	10	0,758	0,3365	Valid
	11	0,509	0,3365	Valid
	12	0,823	0,3365	Valid
	13	0,466	0,3365	Valid
	14	0,544	0,3365	Valid
	15	0,843	0,3365	Valid
	16	0,693	0,3365	Valid
	17	0,946	0,3365	Valid
	18	0,612	0,3365	Valid

Sumber: Output SPSS data diolah

Berdasarkan Tabel 4.10 terlihat bahwa seluruh item alat ukur pada variabel Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja (X) adalah valid. Hal ini berarti seluruh item/pertanyaan benar-benar dapat mengukur variabel Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja (X).

**Tabel 4.11**  
**Hasil Uji Validitas pada Variabel Peningkatan Kinerja Pegawai Badan Usaha Milik Negara (Y)**

Variabel	Item/Pertanyaan	Rs	rs tabel	Kesimpulan
Peningkatan Kinerja Pegawai Badan Usaha Milik Negara (Y)	1	0,81	0,3365	Valid
	2	0,797	0,3365	Valid
	3	0,836	0,3365	Valid
	4	0,836	0,3365	Valid
	5	0,789	0,3365	Valid
	6	0,721	0,3365	Valid
	7	0,851	0,3365	Valid
	8	0,876	0,3365	Valid
	9	0,819	0,3365	Valid
	10	0,561	0,3365	Valid
	11	0,487	0,3365	Valid
	12	0,613	0,3365	Valid
	13	0,838	0,3365	Valid
	14	0,911	0,3365	Valid
	15	0,562	0,3365	Valid
	16	0,468	0,3365	Valid
	17	0,539	0,3365	Valid
	18	0,795	0,3365	Valid

Sumber: Output SPSS data diolah

Tabel 4.11 menerangkan bahwa seluruh item alat ukur pada variabel Peningkatan Kinerja Pegawai Badan Usaha Milik Negara (Y) pada PT. PLN (Perusahaan Listrik Negara) Rayon Kotanopan adalah valid. Hal ini berarti seluruh item/pertanyaan dapat digunakan untuk mengukur variabel Peningkatan Kinerja Pegawai Badan Usaha Milik Negara (Y).

### c. Pengujian Reliabilitas Instrumen

Hasil pengujian reliabilitas alat ukur penelitian ini diperoleh sebagai berikut :

**Tabel 4.12**  
**Hasil Uji Reliabilitas pada Variabel Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja (X), dan Peningkatan Kinerja Pegawai Badan Usaha Milik Negara (Y)**

Variabel	Korelasi Antar Belahan	Koefisien Reliabilitas	Kriteria Reliabilitas Guilford
X	0,878	0,94	(0,80-1,00) Reliabilitas Sangat Tinggi
Y	0,922	0,952	(0,80-1,00) Reliabilitas Sangat Tinggi

Sumber: Output SPSS data diolah

Dengan melihat tabel kriteria penentuan reliabilitas dan korelasi pada Bab III, maka berdasarkan Tabel 4.12 terlihat bahwa alat ukur untuk variabel Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja (X) dan Peningkatan Kinerja Pegawai Badan Usaha Negara (Y) dapat dikatakan reliabel (dapat dipercaya atau dapat diandalkan).

### 3. Teknik Analisis Data

## 1. Analisis Regresi Linier Sederhana

Hasil pengolahan data Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja (X) terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Badan Usaha Milik Negara (Y) diperoleh hasil koefisien regresi sebagai berikut :

**Tabel 4.13**  
**Hasil SPSS Koefisien Regresi Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Badan Usaha Milik Negara**

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients	t	Sig.
		B		
1	(Constant)	2668.454	.490	.629
	Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja	.913	8.762	.000

Sumber: Output SPSS data diolah

Berdasarkan hasil pengolahan data seperti diuraikan pada tabel di atas, maka dapat diketahui persamaan regresi variabel Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja (X) terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Badan Usaha Milik Negara (Y) sebagai berikut :

$$Y = 2668,454 + 0,913 X$$

Dari persamaan regresi sederhana diatas, nilai konstan (a) sebesar 2668,454, yang mengandung arti bahwa nilai konsisten variabel partisipasi adalah sebesar 2668,454 dan koefisien regresi X sebesar 0,913 menyatakan

bahwa setiap penambahan 1% nilai trust, maka nilai partisipasi bertambah sebesar 0,913. Koefisien regresi tersebut bernilai positif sehingga dapat dikatakan bahwa arah variabel Implementasi Anggaran Berbasis kinerja (X) terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Badan Usaha Mlik Negara (Y) adalah positif. Dengan kata lain, semakin baik pimpinan melakukan Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja (X), maka akan semakin baik pula Peningkatan Kinerja Pegawai Badan Usaha Milik Ngara (Y) atau semakin buruk pimpinan melakukan Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja (X), maka akan semakin buruk pula Peningkatan Kinerja Pegawai Badan Usaha Milik Negara (Y).

## 2. Uji Asumsi Klasik

Pengujian asumsi regresi linier klasik diperlukan sebelum melakukan pengujian terhadap keberartian koefisien regresi. Apabila asumsi regresi linier klasik terpenuhi, maka dapat dilakukan pengujian keberartian koefisien regresi, tetapi jika asumsi regresi linier klasik tidak terpenuhi, maka pengujian keberartian koefisien regresi tidak perlu dilakukan karena tidak memenuhi syarat BLUE (*Best Linear Unbias Estimation*). Sehingga pengujian asumsi regresi linier klasik diperlukan sebelum melakukan pengujian terhadap keberartian koefisien regresi.

### a. Uji Normalitas

Hasil perhitungan dan pengujiannya sebagai berikut :

**Tabel 4.14**

#### **Hasil SPSS One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		25
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	0,0000000
	Std. Deviation	5820,03972537
Most Extreme Differences	Absolute	0,075
	Positive	0,075
	Negative	-0,067

Test Statistic	0,075
Asymp. Sig. (2-tailed)	.200 <sup>c,d</sup>

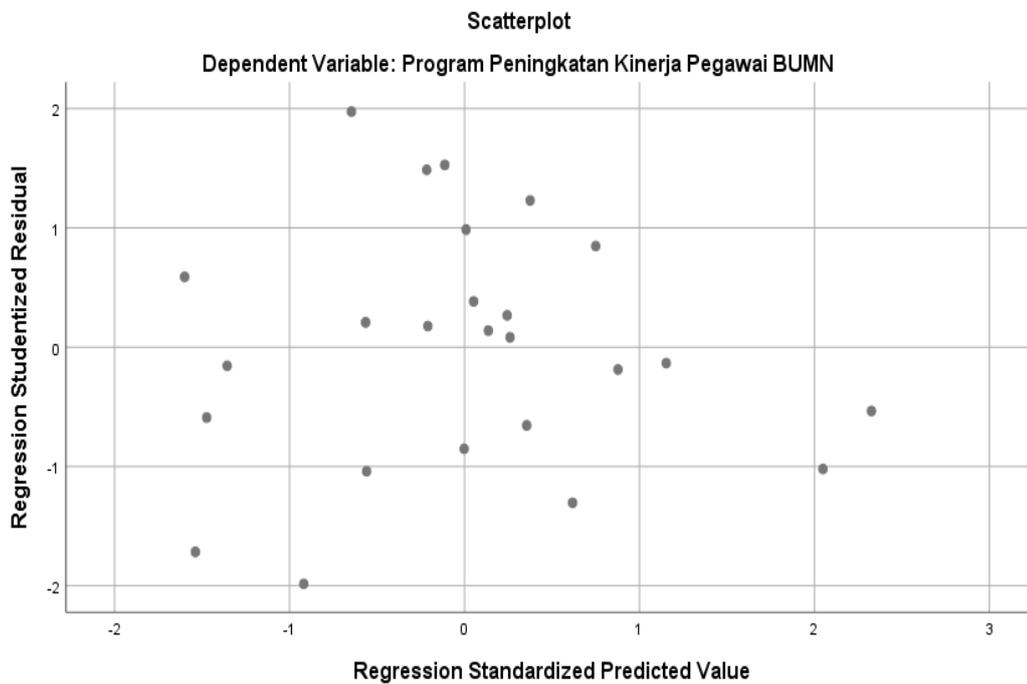
- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.
- d. This is a lower bound of the true significance.

Sumber: Output SPSS data diolah

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai *asymp. sig.* sebesar  $0,200 > 0,05$  yang berarti model regresi ini berdistribusi normal.

### b. Uji Heteroskedastisitas

Heterokedastisitas ini dapat diuji dengan menggunakan program SPSS pada fasilitas Scatterplot. Dengan hasil sebagai berikut



Sumber: Output SPSS data diolah

**Gambar 4.4 Hasil Uji Heteroskedastisitas Scatterplot**

Berdasarkan grafik Scatterplot terlihat bahwa titik-titik menyebar secara acak serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi.

### 3. Uji Koefisien Regresi (Uji t)

Uji koefisien Regresi t adalah uji yang menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas/independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen atau dengan kata lain untuk mengetahui sejauh mana Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja (X) terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Badan Usaha Milik Negara (Y). Hasil uji-t adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.15 Hasil Uji-t**

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2668,454	5451,176		0,490	0,629
	Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja	0,913	0,104	0,877	8,762	0,000

a. Dependent Variable: Peningkatan Kinerja Pegawai BUMN

Sumber: Output SPSS data diolah

Berdasarkan hasil uji diatas, maka hasil pengujian implementasi anggaran berbasis kinerja terhadap peningkatan kinerja pegawai badan usaha milik negara diperoleh t hitung  $8,762 > t$  tabel  $0,3365$  dan nilai sig. diperoleh  $0,000 < 0,05$ , maka disimpulkan bahwa H1 diterima dan H0 ditolak. Artinya terdapat pengaruh

yang positif dan signifikan pada implementasi anggaran berbasis kinerja terhadap program peningkatan kinerja pegawai badan usaha milik negara.

#### 4. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi  $R^2$  pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah diantara nol atau satu. Nilai  $R^2$  gunanya untuk mengetahui keeratn hubungan antara variabel independen secara simultan terhadap variabel dependen.

**Tabel 4.16 Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**  
**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.877 <sup>a</sup>	0,769	0,759	5945,216

a. Predictors: (Constant), Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja

b. Dependent Variable: Peningkatan Kinerja Pegawai BUMN

Sumber: Output SPSS data diolah

Berdasarkan tabel di atas dapat diterangkan bahwa korelasi antara Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja (X) terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Badan Usaha Milik Negara (Y) adalah 0,877 yang termasuk dalam kategori hubungan sangat kuat berdasarkan tabel Guilford. Selain itu, dapat diketahui besarnya pengaruh Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja (X) terhadap Program Peningkatan Kinerja Pegawai Badan Usaha Milik Negara (Y) melalui koefisien derterminasi, yaitu sebesar  $R^2 \times 100\% = (0,877)^2 \times 100\% = 0,769 \times 100\% = 76,9\%$ . Sedangkan besarnya pengaruh variabel lain selain

Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja (X) yang tidak diteliti dalam penelitian ini terhadap Program Peningkatan Kinerja Pegawai Badan Usaha Negara (Y) adalah sebesar  $100\% - 76,9\% = 23,1\%$ .

#### 4. Pembahasan

##### a. Pengaruh Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Badan Usaha Milik Negara

Berdasarkan tabel 4.13 diketahui nilai *constant* (a) sebesar 2668,454, serta diperoleh nilai *t* hitung sebesar 8,762 dengan nilai *probabilitas* (signifikansi) sebesar  $0,000 < \text{nilai tingkat kekeliruan } \alpha = 0,05$  yang diasumsikan bahwa arah variabel Implementasi Anggaran Berbasis kinerja (X) terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Badan Usaha Mlik Negara (Y) adalah positif. Dengan kata lain, semakin baik Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja (X), maka akan semakin baik pula Peningkatan Kinerja Pegawai Badan Usaha Milik Negara (Y). Hal ini berdasarkan hasil pengujian koefisien regresi dalam analisis regresi, Implementasi anggaran berbasis kinerja berpengaruh secara positif terhadap peningkatan kinerja pegawai badan usaha milik negara. Artinya semakin baik pemimpin perusahaan/organisasi dalam menjalankan implemntasi anggaran berbasis kinerja maka hal itu berpengaruh baik terhadap peningkatan kinerja pegawai badan usaha milik negara hal ini pada Perusahaan Listrik Negara (PLN) Rayon Kotanpan.

Hal ini sejalan dengan pendapat Mardiasmo yang menyatakan bahwa anggaran berbasis kinerja adalah suatu sistem penyusunan dan pengelolaan anggaran instansi/organisasi yang berorientasi padapencapaian hasil atau kinerja. Selain itu, hal ini menjelaskan bahwa adanya pengaruh anggaran berbasis kinerja yang searah dengan peningkatan kinerja atau dengan kata lain semakin tinggi penerapan anggaran berbasis kinerja, maka akan semakin tinggi pula kinerja pegawai badan usaha milik negara. Sehingga kualitas pada PT. PLN Rayon Kotanopan dapat meningkat dan menjadi lebih baik guna mendorong

terwujudnya *Good Corporate Governance* (GCG).<sup>55</sup> Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Kristina Evaranus dan Wahidahwati (2020), Mardiah Kenamon (2020), U'ah Ganda Fratiwi (2018), Dwi Mauri Andini (2018), Febrina Astria Verasvera (2016), Lian Safrudin (2016), Espinoza (2014) dan Ika Dian Anugerahani dan Sentosa Imam Wahjono (2013) yang menyatakan bahwa Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Badan Usaha Milik Negara (BUMN).

---

<sup>55</sup> Marsdiasmo, *Akuntansi Sektor Publik*, (Yogyakarta, Andi, 2009), h. 84.



## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Adapun kesimpulan dari penelitian ini adalah implementasi anggaran berbasis kinerja berpengaruh positif signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai badan usaha milik negara. Hal tersebut berdasarkan dari hasil pengujian koefisien regresi dalam analisis regresi. Hal ini berarti semakin baik implementasi anggaran berbasis kinerja, maka semakin baik peningkatan kinerja pegawai badan usaha milik negara. Serta besarnya pengaruh implementasi anggaran berbasis kinerja terhadap peningkatan kinerja pegawai badan usaha milik negara adalah sebesar 76,9% sehingga besarnya pengaruh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini terhadap program peningkatan disiplin aparatur adalah sebesar 23,1%.

#### **B. Saran**

Berdasarkan kesimpulan diatas, peneliti mencoba memberikan saran kepada perusahaan yaitu : Dari hasil penelitian yang didapatkan bahwa Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) pada PT. PLN Rayon Kotanopan yang artinya telah dilaksanakan dengan baik, namun hendaknya perlu ditingkatkan kembali menjadi sangat baik seperti dengan peningkatan ketepatan waktu pengesahan yang sesuai dengan rencana implementasi anggaran berbasis kinerja agar peningkatan kinerja pegawai badan usaha milik negara dapat terlaksana lebih baik lagi. Bagi peneliti selanjutnya, mengingat terdapat pengaruh variabel lain di luar variabel penelitian terhadap kinerja peningkatan kinerja pegawai badan usaha milik negara sebesar 23,1%, maka disarankan kepada peneliti selanjutnya untuk meneliti pengaruh variabel lain diluar variabel penelitian yang dapat mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai badan usaha milik negara misalnya ketetapan sasaran anggaran, pengendalian internal dan lainnya. Serta

jika ingin melakukan pengujian kembali diharapkan untuk melakukan pengujian kembali diwaktu yang berbeda.

## DAFTAR PUSTAKA

Al-Qur'an dan Terjemahan

Andini, Dwi Mauri. *“Pengaruh Penerapan anggaran Berbasis Kinerja Terhadap Kinerja Aparatur Pemerintahan Daerah Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Sumatera Selatan”*, Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya, Palembang, 2018.

Anugerahani, Ika Dian dan Sentot Imam Wahjono. *“Pengaruh Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Kediri)”*, Jurnal Ilmu Manajemen, Revitalisasi Vol. 2, No. 2, 2013.

Avionita, Venni. *“Pengaruh Anggaran Berbasis Kinerja Terhadap Kinerja Program Peningkatan Disiplin Aparatur Instansi Pemerintahan Daerah”*, Jurnal Universitas Widyatama, 2013.

Evaranus, Kristina dan Wahidahwati. *“Pengaruh Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja, Ketetapan Sasaran Anggaran, Dan Pengendalian Internal Pada Kinerja Instansi Pemerintahan”*, Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi Vol. 9, No.3, 2020.

Espinoza. *“Pengaruh Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja Terhadap Kinerja Keuangan Pemerintahan Kota Medan”*, Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara, Medan, 2014.

Fратиwi, U'ah Ganda. *“Pengaruh Anggaran Berbasis Kinerja Terhadap Peningkatan Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah (Studi Pada Dinas Sosial Provinsi Kalimantan Timur)”*, Jurnal Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Mulawarman Samarinda, Indonesi Vol 3, No. 4, 2018.

Kenamon, Mardiah. *“Pengaruh Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja Terhadap Kinerja Organisasi Perangkat Daerah (Studi Kasus Di Kantor Kecamatan Mandang Suku Li Kabupaten OKU Timur)”*, Jurnal Ilmu dan Riset Vol. 1, No. 1, 2020.

L, Dalson (ed.). *“Stewardship Theory or Agency Thory: CEO Governance and Shareholder returns”*, Australian Journal of Management, 1991.

- Safrudin, Lian. "*Pengaruh Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja Terhadap Kinerja Instansi Pemerintahan Daerah*", Skripsi Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Lampung, Bandar Lampung, 2016.
- Verasvera, Febrina Astria. "*Pengaruh Anggaran Berbasis Kinerja Terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah (Studi Kasus pada Dinas Sosial Provinsi Jawa Barat)*", Jurnal Manajemen Maranatha Vol. 15, No. 2, 2016.
- Azwar, Saifuddin, *Reliabilitas dan Validitas*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar. 2008
- Bastian, Indra, *Akuntansi Sektgor Publik di Indonesia*. Yogyakarta: BPFE, 2001.
- Darise, Nurlan, *Akuntansi Keuangan Daerah (Akuntansi Sektor Publik)*. Jakarta: PT.INDEKS, 2008.
- Deddi, Nordiawan, *Akuntansi Sektor Publik, Cetakan Kelima*. Jakarta: Salemba Empat, 2006.
- Halim, Abdul, *Manajemen Keuangan Daerah Edisi Revisi*" Yogyakarta: UPP AMP YPKN, 2004..
- Halim, Abdul, *Pengelolaan Keuangan Daerah*. Yogyakarta: UPP STIM YKPPN, 2007.
- Haryanto, Drs. Sahnuddin, Drs. Arifuddin, *Akuntansi Sektor Publik*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2007.
- Ikhsan, Arfan et.al, *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. Bandung: Citapustaka Media, 2014.
- Indra, Bastian, *Akuntansi sector Publik, Edisi 3*. Jakarta: Erlangga, 2010
- Mahmudi. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP AMP YPKN, 2005.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosadakarya, 2004.
- Marsdiasmo, *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi, 2009.
- Narbuko,Cholid; Ahmadi, *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Bumi Aksara, 2010.
- Nazir, Moh, *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia, 2003.
- Nordiawan, Deddi, *Akuntansi Sektor Publik*. Jakarta: Selemba Empat, 2006.
- Purnomo, Budi S, *Obligasi Daerah*. Bandung: Alfabeta ,2009.

- Santoso, Singgih, *Panduan Lengkap Menguasai Statistik dengan SPSS 17*. Jakarta: Elex Media Komputindo, 2009.
- Sasongko dan Parulian. *Anggaran*. Jakarta: Selemba Empat, 2015.
- Sitepu, SK Nirwana. *Program SPSS dan Aplikasi Penggunaannya*. Jakarta: PT Rineka Cipta, 1995.
- Sugiyono, *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta, 2010.
- Sujoko, Efferin, *Metode Penelitian Akuntansi*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2008.
- Sunyoto, Danang, *Analisis Regresi Dan Uji Hipotesis*. Yogyakarta: Media Pressindo, 2006.
- Suryabrata, Sumadi, *Psikologi Pendidikan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2004.
- Syahrul dan Muhammad Afdinizar, *Kamus Akuntansi*. Jakarta: Citra Harta Prima, 2000.

## LAMPIRAN

### Lampiran 1

**DAFTAR PERTANYAAN (KUESIONER) PENELITIAN YANG BERJUDUL PENGARUH IMPLEMENTASI ANGGARAN BERBASIS KINERJA TERHADAP PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI BADAN USAHA MILIK NEGARA ( Studi Kasus pada Perusahaan Listrik Negara (PLN) Rayon Kotanopan )**

**Kategori : Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja**

#### 1. Tahap Persiapan

Pertanyaan	Pernyataan				
	STS	TS	RG	S	SS
Anggaran disusun berdasarkan taksiran pengeluaran atas dasar taksiran pendapatan					
Anggaran disusun berdasarkan tujuan organisasi					
Dalam jangka waktu lebih dari satu tahun PLN memiliki tujuan yang sudah jelas, selaras dengan visi misi, dan menjadi dasarutama pembuatan target program					
Informasi finansial tersedia dengan lengkap untuk dapat digunakan sebagai penyusunan anggaran					
Rapat penyusunan rencana kinerja anggaran dilaksanakan sebelum penyusunan anggaran					

#### 2. Tahap Ratifikasi

Pertanyaan	Pernyataan				
	STS	TS	RG	S	SS
Pimpinan telah memiliki integritas yang tinggi dalam tahap ratifikas					
Ketepatan waktu pengesahan telah sesuai dengan rencana implementasi anggaran					

Alasan yang disampaikan dalam pengesahan anggaran telah sesuai dengan perencanaan pembuatan anggaran untuk pelaksanaan program					
Sebelum di ratiikasi program anggaran di cek kembali agar tidak terjadi kesalahan atau kekurangan program anggaran.					

### 3. Tahap Implementasi

Pertanyaan	Pernyataan				
	STS	TS	RG	S	SS
Pada tahap pelaksanaan anggaran terdapat sistem informasi akuntansi dan sistem pengendalian manajemen					
Pelaksanaan anggaran di PLN telah selaras dengan tujuan serta realistis (dapat dicapai)					
Terdapat sistem akuntansi yang memadai untuk pengendalian anggaran					
Sistem akuntansi diandalkan untuk tahap penyusunan anggaran berikutnya					

### 4. Tahap Pelaporan dan Evaluas

Pertanyaan	Pernyataan				
	STS	TS	RG	S	SS
Tahap pelaporan dan evaluasi sangat memperhatikan akuntabilitas suatu anggaran					
Hasil pelaporan dan evaluasi sangat dipengaruhi oleh pelaksanaan sistem akuntansi dan sistem pengendalian manajemen					
Sistem anggaran kinerja telah berperan sebagai patokan dalam melaksanakan tujuan dan sasaran					

Dalam hal pelaporan anggaran telah sesuai dengan kerangka acuan program					
Laporan realisasi anggaran PLN telah memberikan gambaran yang jelas atas tingkat keberhasilan, serta mendorong aparatur PLN untuk selalu meningkatkan kinerja					

**Kategori : Kinerja Peningkatan Disiplin Aparatur  
Instansi Pemerintah Daerah**

**1. Efisiensi**

Pertanyaan	Pernyataan				
	STS	TS	RG	S	SS
Dalam melaksanakan program PLN selalu dengan kinerja yang optimal dengan penggunaan anggaran seminimal mungkin					
Penggunaan anggaran sesuai dengan perencanaan yang telah disusun					
Evaluasi dilakukan untuk menilai efisiensi suatu program					
Dalam menjalankan kegiatan, PLN menggunakan sumber daya secara efisien					

**2. Efektivitas**

Pertanyaan	Pernyataan				
	STS	TS	RG	S	SS
Anggaran telah memperhatikan pencapaian yang diharapkan					
Pelaksanaan anggaran telah berhasil guna dalam mencapai tujuan dan sasaran					

Anggaran di PLN telah memberikan informasi kinerja yang tepat sehingga dapat digunakan untuk melakukan efektivitas dalam implementasi anggaran					
Program dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan					

### 3. Pertumbuhan Pegawai

Pertanyaan	Pernyataan				
	STS	TS	RG	S	SS
Penempatan pegawai telah sesuai dengan pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki					
Pendidikan kinerja pegawai yang meningkat mempengaruhi kemajuan instansi					
Secara periodik diadakan pelatihan atau pembinaan untuk pegawai					
Setiap pegawai PLN bekerja dengan tekun dan rajin					
Setiap pegawai PLN bekerja dengan baik agar memiliki karier yang terus meningkat					
Evaluasi prestasi setiap pegawai dilakukan secara berkala					
Prestasi pegawai akan berdampak pada kinerja PLN					
Pengembangan kinerja program akan dipengaruhi dengan motivasi kerja pegawai					
Fasilitas kerja yang disediakan kantor sudah mendukung kelancaran tugas pegawai					
Setiap pegawai PLN bekerja dengan tekun, rajin, dan baik agar mendapatkan promosi jabatan					

**Lampiran 2**

**DATA IMPLEMENTASI ANGGARAN BERBASIS KINERJA (X)  
BERSKALA ORDINAL**

No	PERTANYAAN																		Jumlah
	Persiapan					Ratifikasi				Implementasi					Pelaporan dan Evaluasi				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
1	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	77
2	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	72
3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	69
4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	75
5	4	5	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	71
6	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	74
7	2	5	2	5	5	2	1	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	62
8	4	4	4	3	4	2	2	2	2	2	4	2	4	4	2	4	2	4	55
9	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	81
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72
11	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	4	57
12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	88
13	2	2	2	2	4	3	2	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	54
14	3	2	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	64
15	3	4	4	4	5	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	69
16	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	66
17	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	74
18	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	90
19	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	70
20	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	79
21	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	73
22	4	3	4	3	4	2	2	2	2	2	5	2	5	4	2	2	2	3	53
23	2	4	2	4	5	2	1	4	2	4	4	4	4	4	2	3	4	4	59
24	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	78
25	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	75

**Lampiran 3**

**DATA KINERJA PENINGKATAN DISIPLIN APARATUR (Y)  
BERSKALA ORDINAL**

No	PERTANYAAN																		Jumlah
	Efisiensi				Efektivitas				Pertumbuhan Pegawai										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
1	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	66
2	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	5	4	4	4	5	4	3	3	69
3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	5	4	4	3	65
4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	5	4	5	4	3	4	3	3	2	66
5	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	62
6	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	70
7	4	4	2	4	4	4	4	2	2	5	2	2	2	2	5	5	5	1	59
8	2	4	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	2	4	4	3	2	51
9	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	76
10	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	5	5	5	4	71
11	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	1	1	2	2	2	2	3	2	39
12	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	81
13	2	3	4	3	3	3	3	3	2	4	2	4	3	2	4	4	2	3	54
14	3	4	4	4	4	4	3	4	3	5	4	3	4	3	5	5	3	5	70
15	3	4	5	4	4	4	4	4	5	5	2	4	4	4	5	4	4	3	72
16	3	3	2	2	3	3	4	3	2	5	3	3	3	2	4	4	4	2	55
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	71
18	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	84
19	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	74
20	4	5	5	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	74
21	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	69
22	2	4	2	3	3	4	2	2	2	3	2	2	2	2	4	2	3	2	46
23	2	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	45
24	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	78
25	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	77

**Lampiran 4**

**HASIL PERHITUNGAN PROSES TRANSFORMASI DATA DARI SKALA  
ORDINAL MENJADI SKALA INTERVAL PADA DATA  
IMPLEMENTASI ANGGARAN BERBASIS KINERJA (X) MELALUI  
METODE SUCCESSIVE INTERVAL MENGGUNAKAN PROGRAM MSI**

5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	Total
4,067	3,824	4,067	4,554	3,984	4,041	3,409	2,983	2,802	3,041	3,037	2,741	2,734	2,667	2,694	3,214	1,919	2,456	58,234
2,722	2,533	2,549	3,097	3,984	2,741	2,654	2,983	2,802	3,041	3,037	2,741	2,734	1,000	2,694	3,214	3,227	3,898	51,651
2,722	2,533	2,549	3,097	2,504	1,806	2,654	2,983	1,806	3,041	1,731	2,741	2,734	2,667	2,694	3,214	3,227	3,898	48,601
2,722	3,824	2,549	3,097	2,504	4,041	3,409	2,983	2,802	3,041	3,037	2,741	2,734	2,667	2,694	3,214	3,227	3,898	55,184
2,722	3,824	2,549	3,097	2,504	2,741	1,988	2,983	2,802	3,041	3,037	2,741	2,734	2,667	2,694	3,214	3,227	2,456	51,020
2,722	2,533	2,549	3,097	3,984	2,741	3,409	2,983	2,802	3,041	3,037	2,741	2,734	2,667	2,694	3,214	3,227	3,898	54,073
1,000	3,824	1,000	4,554	3,984	1,000	1,000	2,983	1,000	3,041	3,037	2,741	2,734	2,667	1,000	3,214	3,227	2,456	44,462
2,722	2,533	2,549	1,845	2,504	1,000	1,988	1,000	1,000	1,000	3,037	1,000	2,734	2,667	1,000	3,214	1,000	2,456	35,249
2,722	3,824	2,549	4,554	3,984	2,741	3,409	2,983	4,188	3,041	3,037	4,258	4,379	2,667	4,188	4,821	3,227	3,898	64,470
2,722	2,533	2,549	3,097	2,504	2,741	3,409	2,983	2,802	3,041	3,037	2,741	2,734	2,667	2,694	3,214	3,227	2,456	51,150
2,722	1,675	2,549	1,845	1,000	1,806	2,654	1,675	1,806	1,764	1,000	2,741	1,000	1,000	1,676	1,845	1,919	2,456	33,134
4,067	3,824	4,067	4,554	3,984	4,041	4,525	4,717	4,188	4,717	4,554	4,258	4,379	4,334	4,188	4,821	3,227	2,456	74,901
1,000	1,000	1,000	1,000	2,504	1,806	1,988	2,983	2,802	1,764	1,731	1,574	1,000	1,000	1,676	3,214	1,919	2,456	32,417
1,743	1,000	2,549	3,097	2,504	1,806	1,988	2,983	2,802	3,041	3,037	2,741	2,734	2,667	2,694	3,214	1,919	1,000	43,519
1,743	2,533	2,549	3,097	3,984	2,741	2,654	2,983	1,806	3,041	3,037	2,741	2,734	2,667	2,694	1,845	3,227	2,456	48,532
1,743	2,533	2,549	3,097	2,504	2,741	2,654	1,675	1,806	1,764	3,037	2,741	2,734	2,667	2,694	3,214	1,919	2,456	44,528
2,722	3,824	2,549	3,097	2,504	2,741	3,409	2,983	2,802	3,041	3,037	2,741	2,734	2,667	2,694	3,214	3,227	3,898	53,883
4,067	3,824	4,067	4,554	3,984	4,041	4,525	4,717	4,188	4,717	4,554	4,258	4,379	4,334	4,188	4,821	5,013	3,898	78,129
2,722	2,533	2,549	3,097	2,504	2,741	1,988	2,983	2,802	3,041	3,037	2,741	2,734	2,667	2,694	3,214	3,227	2,456	49,729
4,067	3,824	4,067	3,097	3,984	2,741	3,409	2,983	2,802	3,041	4,554	4,258	2,734	2,667	2,694	3,214	3,227	3,898	61,260
2,722	2,533	2,549	3,097	3,984	2,741	3,409	2,983	2,802	3,041	3,037	2,741	2,734	2,667	2,694	3,214	3,227	2,456	52,631
2,722	1,675	2,549	1,845	2,504	1,000	1,988	1,000	1,000	1,000	4,554	1,000	4,379	2,667	1,000	1,000	1,000	1,000	33,883
1,000	2,533	1,000	3,097	3,984	1,000	1,000	2,983	1,000	3,041	3,037	2,741	2,734	2,667	1,000	1,845	3,227	2,456	40,344
4,067	3,824	4,067	3,097	2,504	2,741	3,409	2,983	2,802	3,041	4,554	4,258	2,734	2,667	2,694	3,214	3,227	3,898	59,780
2,722	2,533	2,549	3,097	3,984	2,741	4,525	2,983	2,802	3,041	3,037	2,741	2,734	4,334	2,694	3,214	3,227	2,456	55,414

**Lampiran 5**

**HASIL PERHITUNGAN PROSES TRANSFORMASI DATA DARI SKALA  
ORDINAL MENJADI SKALA INTERVAL PADA DATA PENINGKATAN  
KINERJA PEGAWAI (Y) MELALUI METODE SUCCESSIVE INTERVAL  
MENGUNAKAN PROGRAM MSI**

4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	TotalY
2,842	3,097	2,404	3,078	3,393	3,337	2,630	2,735	2,091	1,000	2,683	3,448	2,948	1,945	2,631	2,667	2,384	2,999	48,310
2,842	3,097	2,404	1,988	3,393	3,337	2,630	2,735	2,091	1,000	5,013	3,448	2,948	3,032	4,061	2,667	2,384	2,999	52,067
1,923	3,097	2,404	1,988	3,393	3,337	1,743	1,811	2,091	2,086	3,611	3,448	1,879	1,945	4,061	2,667	3,596	2,999	48,078
1,923	3,097	2,404	3,078	3,393	3,337	2,630	1,811	2,091	3,261	3,611	5,013	2,948	1,945	2,631	1,585	2,384	2,111	49,252
1,923	3,097	1,652	3,078	3,393	3,337	2,630	2,735	2,091	1,000	3,611	2,301	1,879	1,945	1,574	2,667	2,384	2,999	44,294
2,842	3,097	2,404	3,078	3,393	3,337	2,630	2,735	1,000	2,086	3,611	3,448	2,948	3,032	2,631	2,667	3,596	3,988	52,523
2,842	3,097	1,000	3,078	3,393	3,337	2,630	1,000	1,000	3,261	2,031	1,731	1,000	1,000	4,061	4,188	4,821	1,000	44,469
1,000	3,097	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	2,086	3,611	3,448	2,948	1,000	2,631	2,667	2,384	2,111	33,983
2,842	4,554	3,695	4,379	5,013	5,013	3,921	2,735	2,827	2,086	3,611	3,448	2,948	3,032	2,631	2,667	2,384	2,999	60,784
2,842	3,097	2,404	3,078	3,393	3,337	2,630	2,735	1,000	2,086	2,031	3,448	2,948	3,032	4,061	4,188	4,821	3,988	55,118
1,000	1,000	1,000	1,988	2,031	1,943	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	2,384	2,111	23,456
4,067	4,554	3,695	4,379	3,393	3,337	3,921	4,067	3,706	3,261	3,611	3,448	4,334	3,032	2,631	2,667	3,596	3,988	65,687
1,000	1,845	2,404	1,988	2,031	1,943	1,743	1,811	1,000	2,086	2,031	3,448	1,879	1,000	2,631	2,667	1,000	2,999	35,506
1,923	3,097	2,404	3,078	3,393	3,337	1,743	2,735	2,091	3,261	3,611	2,301	2,948	1,945	4,061	4,188	2,384	5,309	53,807
1,923	3,097	3,695	3,078	3,393	3,337	2,630	2,735	3,706	3,261	2,031	3,448	2,948	3,032	4,061	2,667	3,596	2,999	55,637
1,923	1,845	1,000	1,000	2,031	1,943	2,630	1,811	1,000	3,261	2,683	2,301	1,879	1,000	2,631	2,667	3,596	2,111	37,311
2,842	3,097	2,404	3,078	3,393	3,337	2,630	2,735	2,827	2,086	2,683	3,448	2,948	3,032	2,631	2,667	3,596	3,988	53,421
2,842	4,554	3,695	4,379	5,013	5,013	3,921	2,735	2,827	3,261	3,611	5,013	4,334	3,032	4,061	4,188	4,821	3,988	71,287
4,067	3,097	2,404	3,078	3,393	3,337	2,630	2,735	2,827	2,086	5,013	3,448	2,948	3,032	2,631	2,667	3,596	3,988	56,976
2,842	4,554	3,695	3,078	3,393	3,337	2,630	2,735	2,091	3,261	3,611	3,448	2,948	3,032	2,631	2,667	3,596	3,988	57,537
2,842	3,097	2,404	3,078	3,393	3,337	2,630	2,735	2,091	2,086	3,611	3,448	2,948	1,945	2,631	2,667	3,596	2,999	51,537
1,000	3,097	1,000	1,988	2,031	3,337	1,000	1,000	1,000	1,000	2,031	1,731	1,000	1,000	2,631	1,000	2,384	2,111	30,339
1,000	1,845	1,000	1,988	2,031	1,943	1,000	1,000	1,000	1,000	2,683	2,301	1,879	1,000	1,000	1,000	2,384	2,111	28,164
4,067	4,554	2,404	4,379	3,393	3,337	3,921	4,067	2,827	3,261	3,611	3,448	2,948	3,032	2,631	2,667	3,596	3,988	62,131
2,842	3,097	2,404	3,078	3,393	3,337	3,921	4,067	3,706	3,261	3,611	3,448	4,334	3,032	2,631	2,667	3,596	3,988	60,413

## Lampiran 6

### Hasil Uji Normalitas

#### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

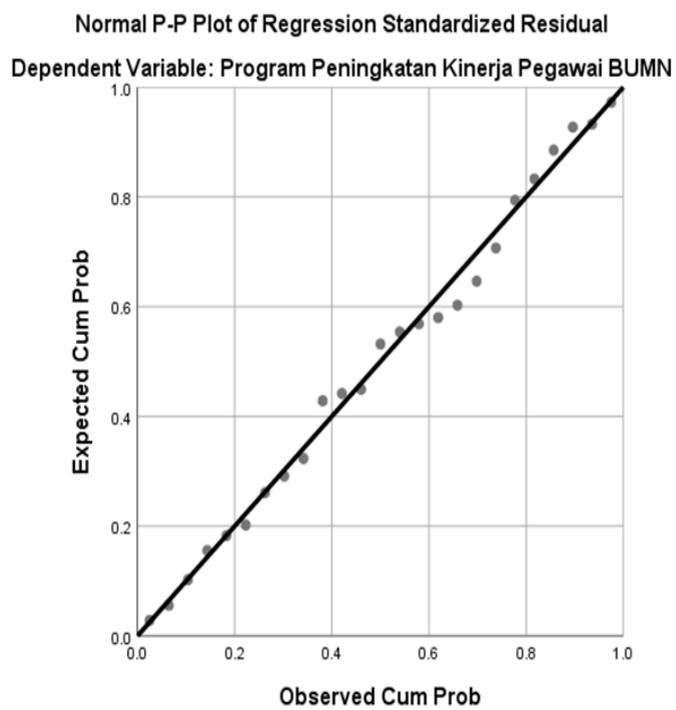
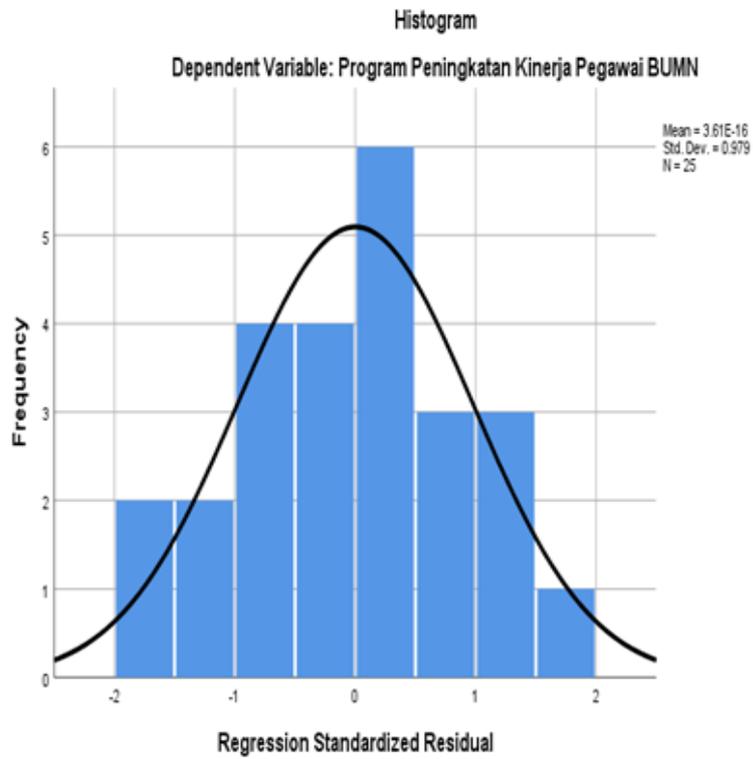
		Unstandardized Residual
N		25
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	0,0000000
	Std. Deviation	5820,03972537
Most Extreme Differences	Absolute	0,075
	Positive	0,075
	Negative	-0,067
Test Statistic		0,075
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

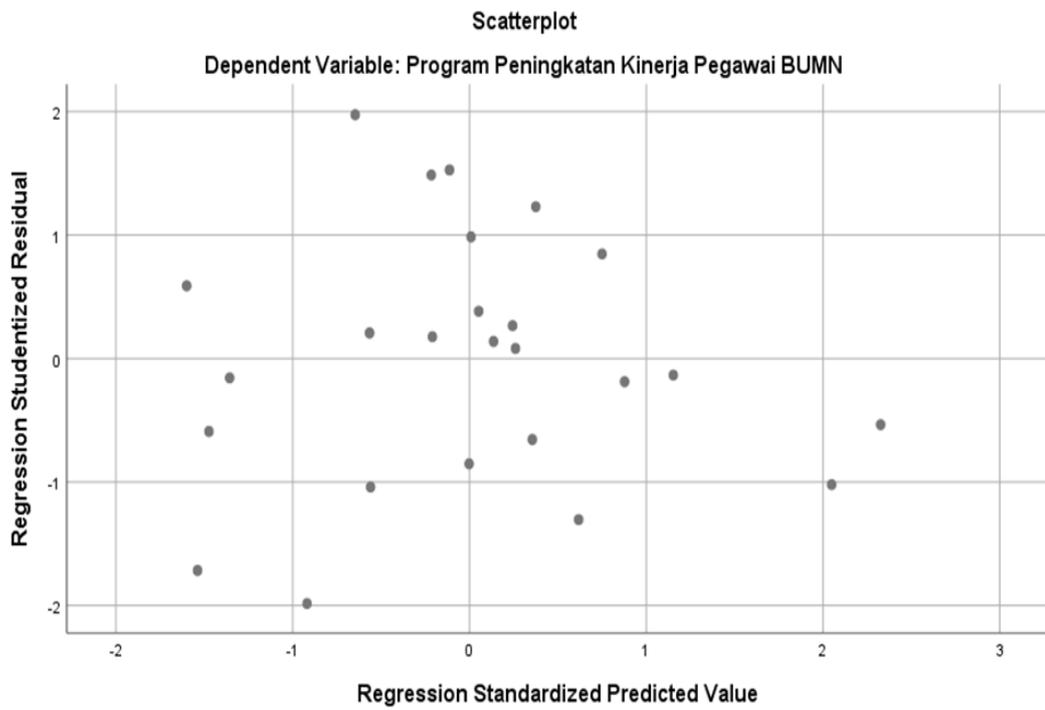
c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.



**Lampira 7**

**Hasil Uji Heteroskedastisitas**



## Lampiran 8

### Hasil Uji Regresi Linier Sederhana

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2668,454	5451,176		0,490	0,629
	Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja	0,913	0,104	0,877	8,762	0,000

a. Dependent Variable: Program peningkatan Kinerja Pegawai Badan Usaha Milik Negara

## Lampiran 9

### Hasil Uji t

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2668,454	5451,176		0,490	0,629
	Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja	0,913	0,104	0,877	8,762	0,000

a. Dependent Variable: Program peningkatan Kinerja Pegawai Badan Usaha Milik Negara

## Lampiran 10

### Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.877 <sup>a</sup>	0,769	0,759	5945,21619

a. Predictors: (Constant), Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja

## **DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

### **I. IDENTITAS PRIBADI**

1. Nama : Wenni Anggilia Nst
2. Nim : 0502161045
3. Tempat/Tgl Lahir : Kotanopan, 10 Oktober 1998
4. Pekerjaan : Pelajar/Mahasiswa
5. Alamat : Jl. P. Kemerdekaan Kotanopan, Pasar  
Kotanopan,  
Kotanopan, Mandailing Natal.

### **II. RIWAYAT PENDIDIKAN**

1. Tamatan SD Negeri 142618 Kotanopan Berijazah tahun 2010
2. Tamatan SMP Negeri 1 Kotanopan Berijazah tahun 2013
3. Tamatan SMA Negeri 2 Plus Panyabungan Berijazah tahun 2016
4. Perguruan Tinggi Universitas Islam Negeri Sumatera Utara dari tahun 2016 – sekarang.

### **III. RIWAYAT ORGANISASI**

1. Anggota Marching Band (2011-2012)
2. Anggota Pramuka SMA Negeri 2 Plus Panyabungan (2013-2015)
3. Pengurus UKS (2013-2014)
4. Pengurus Ikatan Dokter Remaja (2014-2015)
5. Pengurus PASKIBRA Kabupaten Mandailing Natal (2014-2015)
6. Pengurus Ikatan Alumni SMA Negeri 2 Plus Panyabungan (2016-2017)
7. Sekretaris PASKIBRA UINSU (2017-2018)
8. Sekretaris Koperasi Darul Amanah Insan (2018-2019)