

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Penyelenggaraan pemerintahan yang baik merupakan suatu tuntutan dalam kehidupan berbangsa dan bernegara. Pemerintahan yang baik antara lain ditandai dengan adanya pemerintahan yang akuntabel dan transparan. Untuk mewujudkan hal tersebut, pemerintah pusat maupun daerah harus melakukan berbagai upaya pembaharuan dalam pengelolaan keuangan, antara lain penyusunan peraturan perundang - undangan, penataan kelembagaan, pembenahan sistem dan prosedur, dan peningkatan profesionalisme sumber daya manusia terutama di bidang keuangan.

Bagian keuangan merupakan hal yang sangat penting dalam suatu lembaga atau organisasi. Untuk dapat semakin berkembang, khususnya pemerintah daerah, maka pemerintah daerah harus mencermati dan menganalisis kinerja pemerintah, salah satunya adalah dengan melakukan analisis kinerja dari sisi keuangan terhadap laporan keuangan. Maka pada pemerintah daerah, Manajemen keuangan daerah merupakan alat untuk mengelolah rumah tangga pemerintah daerah. Salah satu bagian dari Manajemen Keuangan daerah tersebut adalah Akuntansi Keuangan Daerah. Akuntansi Keuangan Daerah merupakan salah satu bentuk tata usaha dalam menejemn keuangan daerah. Laporan keuangan memberikan gambaran secara umum suatu pemerintah daerah. Salah satu tujuan analisis laporan keuangan adalah untuk memberikan dasar pertimbangan yang lebih baik dan sistematis dalam memprediksi kinerja perusahaan atau pemerintah daerah di masa lalu dan di tahun yang akan datang.

Pengelolaan Keuangan Daerah adalah keseluruhan kegiatan yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, pelaporan, pertanggungjawaban dan pengawasan keuangan daerah.

Peraturan Pemerintah No. 58 Tahun 2005 Tentang Pengelolaan Keuangan Daerah mendefinisikan semua hak dan kewajiban daerah dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan daerah yang dapat dinilai dengan uang. Pengelolaan Keuangan Daerah sebagaimana yang dimaksud merupakan subsistem dari sistem pengelolaan keuangan negara dan merupakan elemen pokok dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah.

Pengelolaan Keuangan Daerah pada dasarnya dimaksudkan untuk menghasilkan suatu kapasitas atau kemampuan keuangan daerah dalam mendanai penyelenggaraan perencanaan pembangunan daerah, sehingga analisis pengelolaan keuangan daerah menjelaskan tentang aspek kebijakan keuangan daerah yang berkaitan dengan pendapatan, belanja dan pembiayaan daerah. Dalam pengelolaan keuangan daerah, pemerintah diwajibkan untuk meningkatkan kualitas kemampuan keuangan yang terampil sekaligus dapat mengimplementasikan Standar Akuntansi Pemerintah berbasis akrual sesuai dengan PP No. 71 Tahun 2010 Tentang Standar Akuntansi Pemerintah, “kas menuju akrual”.

Berikut adalah laporan realisasi anggaran pendapatan dan belanja daerah tahun 2015 dan 2016.

Tabel 1.1 Laporan Realisasi Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah Tahun 2015 & 2016

No	Uraian	Anggaran 2016	Realisasi 2016	%	Realisasi2015
1	Pendapatan- LRA	5.490.162.683 .364,97	4.308.116.91 6.024,91	78,47	4.259.044.490. 715,42
2	Belanja	5.735.922.591. 995,00	4.523.672.13 4.655,15	78,87	4.374.338.285. 236.,94
3	Transfer	1.815.697.900,	1.559.196.34	85,87	1.229.988.900,

		00	0,00		00
4	Pembiayaan	247.575.606.5	252.575.606.	102,02	368.499.389.9
		30,03	530,03		51,55
	SILPA	0,00	35.461.191.5	0,00	251.975.606.5
			59,79		30,03

Sumber: Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Medan

Berdasarkan Tabel 1.1 diatas, jika dilihat dari anggaran tahun 2016 dan realisasi tahun dari segi Pendapatan, Belanja, Transfer, pembiayaan tahun 2016, maka Pemerintah Kota Medan sudah baik dalam merealisasikan pendapatan dan belanja daerah. Namun jika dibandingkan antara realisasi tahun 2016 dengan realisasi tahun 2015 maka mengalami kenaikan dari segi pendapatan. belanja, transfer dan mengalami penurunan Jika dilihat dari segi pembiayaan.

Pemerintah perlu melakukan efisiensi dari implementasi dan manajemen terhadap sumber daya keuangan yang baik. Departemen yang memiliki anggaran harus mengimplementasikan penggunaan anggaran yang tepat dan biaya pinjaman pemerintah harus diminimalkan. Selain itu, manajemen terhadap hutang juga diperlukan. Adapun manajemen keuangan pemerintah antara lain menyangkut : kebijakan fiskal, persiapan penganggaran, pelaksanaan anggaran, manajemen operasi keuangan, aturan akuntansi dan pengendalian, menyimpan data historis dan data perbandingan, dan adanya audit dan evaluasi kinerja keuangan dan hasil dari pelaksanaan kebijakan dan program pemerintah

Sistem manajemen keuangan daerah yang dipraktikkan pemerintah selama ini kurang memenuhi prinsip *good governance*. Sistem manajemen keuangan demikian melemahkan partisipasi masyarakat untuk mengawasi penggunaan anggaran, memancing praktik korupsi, kolusi, nepotisme (KKN) karena kurang transparan, dan lemahnya mekanisme akuntabilitas publik dalam manajemen keuangan daerah.

Dalam suatu organisasi pasti ada suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian. Hal-hal tersebut sangatlah penting dan saling berkesinambungan antara yang satu dengan yang lain demi tercapainya suatu tujuan yang dilakukan. Perencanaan adalah dasar untuk mencapai suatu tujuan dengan menetapkan bagaimana cara mencapai tujuan tersebut. Perencanaan merupakan tahapan paling penting dalam fungsi manajemen didalam mengambil suatu keputusan atau tindakan. Tanpa adanya fungsi perencanaan, fungsi fungsi manajemen lainnya tidak dapat berjalan dengan baik. sehingga dapat dikatakan perencanaan yang baik akan mewujudkan tercapainya tujuandari suatu kegiatan yang dilakukan. Hal ini sejalan dengan penelitian oleh Veronika di Tahun 2018 berjudul Perencanaan Dan Pengawasan Biaya Operasional Pada PT.Tower Group Medan dan hasilnya menyebutkan bahwa perencanaan Perencanaan Dan Pengawasan Biaya Operasional memberikan dampak positif sehingga perusahaan tidak mengalami kerugian. Fungsi pengarahan adalah fungsi dimana proses implementasi program agar dapat dijalankan oleh seluruh pihak dalam organisasi serta proses memotivasi agar semua pihak dapat menjalankan tanggungjawabnya dengan penuh kesadaran dan produktivitas yang tinggi. Pengarahan memberi arahan kepada semua pihak agar program-program dapat dijalankan dengan baik dan benar sesuai dengan tanggungjawabnya masing-masing. Keberhasilan atau kegagalan dinilai dari pencapaian sasaran- sasaran yang ditetapkan. Penilaian mencakup usaha-usaha mengendalikan, yakni mengevaluasi pelaksanaan kegiatan dan bila perlu memperbaiki kegiatan yang telah dilaksanakan untuk mendapatkan kepastian mencapai hasil yang direncanakan. Mengendalikan adalah suatu usaha untuk meneliti kegiatan-kegiatan yang telah dan akan dilaksanakan. Pengendalian berorientasi pada objek yang dituju dan merupakan alat untuk menyuruh orang-orang bekerja menuju sasaran yang ingin dicapai. Pengendalian merupakan suatu proses dasar untuk mendapatkan sesuatu yang identik dan apa

saja yang akan dikendalikan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rolio di Tahun 2017, melakukan penelitian yang berjudul Fungsi Anggaran Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengawasan Pada PT Perkebunan Nusantara IV Unit Usaha Kebun Patau Kabupaten Serdang Bedagai. Dari hasil penelitian membuktikan bahwa dalam penyusunan anggaran sebagai bentuk awal dari perencanaan telah melakukan kegiatan-kegiatan anggaran yang beracuan pada rencana yang telah disusun oleh manajemen perusahaan. Artinya, kegiatan ini sudah berlangsung baik dengan mematuhi aturan-aturan yang berlaku. Begitu juga anggaran sebagai alat pengawasan dengan hasil penelitian yaitu bahwa pengawasan anggaran pada PT. Perkebunan Nusantara IV Unit Usaha Patau sudah cukup baik, karena realisasi saldo akhir kas yang disusun lebih besar dari anggaran yaitu penyimpangan menguntungkan. Hal ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Brian Ewaldo Halawa Tahun 2017 dengan penelitian berjudul Perencanaan Dan Pengawasan Biaya Operasional Pemerintah Pada Kantor Camat Gunung Sitoli Barat. Penelitiannya memperoleh hasil yaitu perencanaan biaya operasional pada kantor Gunung Sitoli Barat sepenuhnya didasarkan pada data historis, yaitu data mengenai penyimpangan realisasi setiap pos biaya dari anggaran pada periode sebelumnya.

Keberhasilan sebuah organisasi tidak dapat diukur semata-mata dari perspektif keuangan. Surplus atau defisit dalam laporan keuangan tidak dapat menjadi tolak ukur keberhasilan. Karena sifat dasarnya yang tidak mencari profit, keberhasilan sebuah organisasi sektor publik juga harus diukur dari kinerjanya. Dewasa ini, ukuran keberhasilan sebuah organisasi terutama bukanlah laba. Ada ukuran lain yang telah menggeser *profit oriented* menjadi *value oriented*. Ukuran keberhasilan sebuah organisasi dapat dilihat dari kinerjanya. Pengukuran kinerja berdasarkan rasio keuangan seringkali kurang mencerminkan kinerja yang sebenarnya, perusahaan yang tampak terlihat baik kinerjanya padahal sebenarnya tidak mengalami peningkatan dan bahkan

menurun. Untuk itu diperlukan suatu alat ukur kinerja yang menunjukkan prestasi manajemen yang sebenarnya yang mampu mendorong aktivitas atau strategi yang menambah nilai ekonomis.

Berbagai penelitian telah dilakukan dalam menganalisis fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*directing*), serta pengendalian dan pengawasan (*controlling*) yang berpengaruh terhadap kinerja keuangan suatu organisasi. Dari permasalahan di atas dan dari beberapa penelitian yang telah dilaksanakan lebih dulu oleh para peneliti sebelumnya, penulis merasa perlu untuk mengkaji lebih dalam lagi masalah manajemen keuangan tersebut sehingga peneliti melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Fungsi Perencanaan, Fungsi Pengorganisasian, Fungsi Pengarahan, Serta Fungsi Pengendalian dan Pengawasan Terhadap Kinerja Keuangan Pada Badan Pengelola Keuangan Daerah (BPKD) Kota Medan Tahun 2017”**.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian pada latar belakang di atas, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan yaitu:

1. Apakah Fungsi Perencanaan Berpengaruh secara Positif Signifikan terhadap Kinerja Keuangan?
2. Apakah Fungsi Pengorganisasian Berpengaruh secara Positif Signifikan terhadap Kinerja Keuangan?
3. Apakah Fungsi Pengarahan Berpengaruh secara Positif Signifikan terhadap Kinerja Keuangan?
4. Apakah Fungsi Pengendalian dan pengawasan Berpengaruh secara Positif Signifikan terhadap Kinerja Keuangan?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, adapun tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk Mengetahui secara Positif Signifikan Pengaruh Fungsi Perencanaan terhadap kinerja keuangan.
2. Untuk Mengetahui secara Positif Signifikan Pengaruh Fungsi Pengorganisasian terhadap kinerja keuangan.
3. Untuk Mengetahui secara Positif Signifikan Pengaruh Fungsi Pengarahan terhadap kinerja keuangan.
4. Untuk Mengetahui secara Positif Signifikan Pengaruh Fungsi Pengendalian dan pengawasan terhadap kinerja keuangan.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat yaitu sebagai bahan masukan dan pertimbangan bagi Badan Pengelola Keuangan Daerah (BPKD) Kota Medan terutama untuk pimpinan badan dan pimpinan pada setiap bagian agar dapat lebih memperhatikan manajemen keuangan yang terdiri dari Fungsi Perencanaan, Fungsi Pengorganisasian, Fungsi Pengarahan, Serta Fungsi Pengendalian Dan Pengawasan Terhadap Kinerja Keuangannya. Selain itu, dapat menambah wawasan dan pengetahuan untuk pembaca khususnya mahasiswa akuntansi Universitas HKBP Nomensen Medan

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Kinerja

##### 2.1.1. Pengertian Kinerja

Menurut Adanan Silaban dan Melinda Stefani mengemukakan bahwa :

**“tampilan keadaan secara utuh atas suatu perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki.”<sup>1</sup>**

Sedangkan menurut Wibowo mengemukakan bahwa **...“Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.”<sup>2</sup>**

##### 2.1.2 Standar Kinerja

Menurut Wibowo: **...“Standar Kinerja merupakan pernyataan tentang situasi yang terjadi ketika sebuah pekerjaan dilakukan secara efektif. Standar kinerja dipakai apabila tidak mungkin menetapkan target berdasarkan waktu.”<sup>3</sup>**

Menurut Kirkpatrick dalam buku Wibowo ada delapan karakteristik yang membuat suatu standar kinerja efektif, yaitu:

- 1. Standar didasarkan pada pekerjaan**
- 2. Standar dapat dicapai**
- 3. Standar dapat dipahami**
- 4. Standar disepakati**
- 5. Standar itu spesifik dan sedapat mungkin terukur**
- 6. Standar berorientasi**
- 7. Standar harus tertulis**

---

<sup>1</sup> Adanan Silaban dan Melinda Stefani, **Sistem Pengendalian Manajemen**: Universitas HKBP Nommensen, Medan, hal. 168.

<sup>2</sup> Wibowo, **Manajemen Kinerja**, Edisi Kelima, Cetakan Keduabelas: Rajawali Pers, Depok, 2017, hal. 7.

<sup>3</sup> **Ibid**, hal. 64



## 8. Standar dapat berubah<sup>4</sup>

### 2.1.3 Pengukuran Kinerja

Pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pekerjaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan, atau apakah kinerja dapat dilakukan sesuai jadwal waktu yang ditentukan, atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan. Pengukuran kinerja digunakan sebagai dasar untuk melakukan penilaian kinerja, yaitu untuk menilai sukses atau tidaknya suatu organisasi, program, atau kegiatan.

Deddi dan Ayuningtyas mengemukakan bahwa:

**“Pengukuran Kinerja Merupakan suatu proses sistematis untuk menilai apakah program kegiatan yang telah direncanakan telah dilaksanakan sesuai dengan rencana tersebut, dan yang lebih penting adalah apakah telah mencapai keberhasilan yang telah ditargetkan pada saat perencanaan. Pengukuran kinerja dimulai dengan proses penetapan indikator kinerja yang memberikan informasi sedemikian rupa sehingga memungkinkan unit kerja sektor publik untuk memonitor kinerjanya dalam menghasilkan output dan *outcome* terhadap masyarakat”.**<sup>5</sup>

Secara umum pengukuran kinerja menunjukkan hasil dari implementasi sebuah kegiatan/kebijakan, tetapi pengukuran kinerja tidak menganalisis alasan hal ini dapat terjadi atau mengidentifikasi perubahan yang perlu dilakukan terhadap tujuan dari kegiatan/kebijakan.

Menurut Mahmudi dalam buku Deddi dan Ayuningtyas mengemukakan tujuan dari penilaian kinerja disektor publik yaitu:

1. Mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi
2. Menyediakan sarana pembelajaran pegawai
3. Memperbaiki kinerja periode-periode berikutnya
4. Memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan pemberian penghargaan dan hukuman
5. Memotivasi pegawai
6. Menciptakan akuntabilitas publik<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> Ibid, hal. 65

<sup>5</sup> Deddi Nordiawan dan Ayuningtyas Hertianti, Akutansi Sektor Publik, Edisi Kedua: Salemba Empat, 2011, hal. 158

<sup>6</sup> Loc. Cit

### 2.1.3.1 Value For Money

Salah satu pendekatan untuk mengukur kinerja adalah sebuah konsep yang dikenal dengan *Value For Money*. Menurut Deddi dan Ayuningtyas:

**...“*Value For Money* yaitu indikator yang memberikan informasi kepada kita apakah anggaran (dana) yang dibelanjakan menghasilkan suatu nilai tertentu bagi masyarakatnya. Dalam konsep ini, indikator yang dimaksud adalah ekonomi, efisien, dan efektif”.**<sup>7</sup>

#### 1. Ekonomi

Indikator ekonomi merupakan indikator tentang penggunaan input. Dalam konteks dua jenis input tersebut, keekonomian dapat dianalisis dengan membandingkan input sekunder pada input jumlah input primer yang dibutuhkan. Perbandingan input sekunder pada kualitas tertentu dengan input primer yang dikeluarkan akan menghasilkan kesimpulan tentang keekonomiannya.

#### 2. Efisiensi

Efisiensi adalah hubungan antara barang dan jasa yang dihasilkan sebuah kegiatan/aktivitas dengan sumber daya yang digunakan. Semakin besar rasio, semakin tinggi tingkat efisiensinya.

#### 3. Efektivitas

Efektivitas menunjukkan kesuksesan atau kegagalan dalam pencapaian tujuan sebuah kegiatan/kebijakan dimana ukuran efektivitas merupakan refleksi output. Efektivitas merupakan hubungan antara output dengan tujuan. Semakin besar kontribusi output terhadap pencapaian tujuan, maka semakin efektif organisasi, program, atau kegiatan.

---

<sup>7</sup> *Ibid*, hal. 160

Untuk melakukan pengukuran tersebut, diperlukan kemampuan untuk mengukur kinerja sehingga diperlukan adanya ukuran kinerja. Pengukuran kinerja hanya dapat dilakukan terhadap kinerja yang nyata dan terukur.

Menurut Wibowo Pengukuran kinerja yang tepat dapat dilakukan dengan cara:

- 1. Memastikan bahwa persyaratan yang diinginkan telah terpenuhi**
- 2. Mengusahakan standar kinerja untuk menciptakan perbandingan**
- 3. Mengusahakan jarak bagi orang untuk memonitor tingkat kinerja**
- 4. Menetapkan arti penting masalah kualitas dan menentukan apa yang perlu prioritas perhatian**
- 5. Menghindari konsekuensi dari rendahnya kualitas**
- 6. Mempertimbangkan penggunaan sumber daya**
- 7. Mengusahakan umpan balik untuk mendorong usaha perbaikan<sup>8</sup>**

## **2.1.4 Kriteria Dan Karakteristik Ukuran Kinerja**

### **2.1.4.1 Kriteria Ukuran Kinerja**

Ukuran Kinerja merupakan alat ukur yang harus bersifat objektif sehingga diperlukan adanya kriteria yang sama. Dengan kriteria yang sama diharapkan memberikan hasil yang dapat diperbandingkan secara objektif dan adil. Menurut Armstrong dan Baron dalam buku Wibowo Kriteria suatu ukuran kinerja adalah sebagai berikut:

- 1. Dikaitkan dengan tujuan strategis dan mengukur apa yang secara organisasional penting dan mendorong kinerja bisnis**
- 2. Relevan dengan sasaran dan akuntabilitas tim dan individu yang berkepentingan**
- 3. Memfokuskan pada output yang terukur dan penyelesaian tugas dan bagaimana orang bertindak dan bagaimana tingkah laku mereka**
- 4. Mengindikasikan data yang akan tersedia sebagai dasar pengukuran**
- 5. Dapat diverifikasi, dengan mengusahakan informasi yang akan mengonfirmasi tingkat seberapa jauh harapan dapat dipenuhi**
- 6. Menjadi setepat mungkin dalam hubungan dengan maksud pengukuran dan ketersediaan data**

---

<sup>8</sup> Wibowo, *Op. Cit.*, hal. 155

7. Mengusahakan dasar untuk umpan balik dan tindakan
8. Bersifat komprehensif, mencakup semua aspek kinerja sehingga keluarga ukuran tersedia.<sup>9</sup>

#### 2.1.4.2 Karakteristik ukuran kinerja

Wibowo mengemukakan karakteristik ukuran kinerja antara lain adalah:

1. Secara akurat mengukur variabel kunci kinerja
2. Termasuk basis komparasi membantu pemahaman yang lebih baik yang ditunjukkan tingkat kinerja
3. Dikumpulkan dan didistribusikan berdasarkan waktu
4. Dapat dianalisis secara makro dan mikro
5. Tidak mudah dimanipulasi untuk mencapai hasil yang diinginkan<sup>10</sup>

#### 2.1.5 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi kinerja sebenarnya.

Dari beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja atau *performance* merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggungjawab masing – masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Dapat disimpulkan pula beberapa aspek yang mendasar dan paling pokok dari pengukuran kinerja, yaitu :

---

<sup>9</sup> Ibid, hal. 158

<sup>10</sup> Loc. Cit

1. Menetapkan tujuan, sasaran dan strategi organisasi, dengan menetapkan secara umum apa yang diinginkan oleh organisasi sesuai dengan tujuan, visi dan misinya.
2. Merumuskan indikator kinerja dan ukuran kinerja, yang mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, sedangkan indikator kinerja mengacu pada pengukuran kinerja secara langsung yang berbentuk keberhasilan utama dan indikator kinerja kunci.
3. Mengukur tingkat capaian tujuan dan sasaran organisasi menganalisis – hasil pengukuran kinerja yang dapat diimplementasikan dengan membandingkan tingkat capaian tujuan dan sasaran organisasi.

### **2.1.2. Kinerja Keuangan**

Menurut Ferlina (2018) Kinerja keuangan merupakan salah satu alat ukur yang digunakan oleh para pemakai laporan keuangan dalam mengukur atau menentukan sejauh mana kualitas perusahaan. Kinerja suatu perusahaan dapat dilihat melalui laporan keuangan perusahaan tersebut.. dari laporan keuangan tersebut dapat diketahui keadaan *financial* dan hasil-hasil yang telah dicapai perusahaan dalam periode tertentu.

Ada beberapa alat ukur pengukuran kinerja keuangan, namun yang paling populer yaitu pengukuran kinerja berdasarkan rasio – rasio keuangan dan pengukuran kinerja dengan menggunakan konsep *Economic Value Added* (EVA) atau konsep nilai tambah ekonomi. Pengukuran kinerja berdasarkan rasio keuangan seringkali kurang mencerminkan kinerja yang sebenarnya, perusahaan yang tampak terlihat baik kinerjanya padahal sebenarnya tidak mengalami peningkatan dan bahkan menurun. Untuk itu diperlukan suatu alat ukur kinerja yang menunjukkan prestasi yang sebenarnya yang mampu mendorong aktivitas atau strategi yang menambah nilai ekonomis, seperti konsep EVA. Konsep EVA atau konsep nilai tambah ekonomi tersebut bukanlah sesuatu yang baru sebagai alat penilaian kinerja keuangan, konsep

EVA mampu mengukur kinerja sampai dengan unit organisasi yang terkecil. Namun, dengan beberapa kelebihan EVA dibandingkan dengan alat penilai kinerja sebelumnya, bukan berarti EVA tidak memiliki kekurangan.

## **2.3 Laporan Keuangan Pemerintah Daerah**

Laporan keuangan adalah produk akhir dari proses akuntansi yang telah dilakukan. Laporan keuangan yang disusun harus memenuhi prinsip-prinsip yang dinyatakan dalam PP Tahun 2010 tentang Standar Akuntansi Pemerintahan.

Erlina. et al.. mengemukakan:

**Laporan keuangan pemerintah daerah yang merupakan gabungan dari laporan keuangan SKPD yang ada dalam pemerintahan daerah sesuai Kerangka Konseptual PP No.71 Tahun 2010 paragraf disusun untuk menyediakan informasi yang relevan mengenai posisi keuangan dan seluruh transaksi yang dilakukan oleh suatu entitas pelaporan selama satu periode pelaporan.<sup>11</sup>**

### **2.3.1 Laporan Keuangan Pemerintah Daerah**

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 71 tentang Standar Akuntansi Pemerintahan (SAP), Komponen-komponen yang terdapat dalam satu set laporan keuangan berbasis akrual terdiri dari laporan pelaksanaan anggaran (*budgetary reports*) dan laporan finansial, yang jika diuraikan adalah sebagai berikut:

#### **1. Laporan Realisasi Anggaran**

Berdasarkan kerangka konseptual PP No.71 Tahun 2010 paragraf 61-62, Laporan Realisasi Anggaran (LRA) menyajikan ikhtisar sumber, alokasi dan pemakaian sumber daya

---

<sup>11</sup>Erlina. et al.. **Akuntansi Keuangan Daerah Berbasis Akrual Berdasarkan PP No. 71 Tahun 2010 dan Permendagri No. 64 Tahun 2013**:Salemba Empat, Jakarta, 2016, hal.19

keuangan yang dikelola oleh pemerintah pusat/ daerah yang menggambarkan perbandingan antara anggaran dan realisasinya dalam satu periode

## 2. Laporan Perubahan Saldo Anggaran Lebih (LP-SAL)

Berdasarkan Kerangka Konseptual PP No. 71 Tahun 2010 paragraf 63 dinyatakan bahwa laporan perubahan saldo anggaran lebih menyajikan informasi kenaikan atau penurunan saldo anggaran lebih tahun pelaporan dibandingkan dengan tahun sebelumnya.

## 3. Laporan Operasional

Pada Kerangka Konseptual PP No. 71 Tahun 2010 paragraf 78-79 dijelaskan bahwa laporan operasional menyajikan ikhtisar sumber daya ekonomi yang menambah ekuitas dan penggunaannya yang dikelola oleh pemerintah pusat/daerah untuk kegiatan penyelenggaraan pemerintahan dalam satu periode pelaporan.

## 4. Laporan Perubahan Ekuitas'

Laporan Perubahan Ekuitas menyajikan sekurang-kurangnya pos- pos Ekuitas awal atau ekuitas tahun sebelumnya, Surplus/defisit-LO pada periode bersangkutan dan koreksi-koreksi yang langsung menambah/mengurangi ekuitas, yang antara lain berasal dari dampak kumulatif yang disebabkan oleh perubahan kebijakan akuntansi dan koreksi kesalahan mendasar, misalnya:

- a. Koreksi kesalahan mendasar dari persediaan yang terjadi pada periode-periode sebelumnya;
- b. Perubahan nilai aset tetap karena revaluasi aset tetap.

## 5. Neraca

Neraca menggambarkan posisi keuangan suatu entitas pelaporan mengenai aset, kewajiban, dan ekuitas pada tanggal tertentu. Dalam neraca, setiap entitas mengklasifikasikan

asetnya dalam aset lancar dan nonlancar serta mengklasifikasikan kewajibannya menjadi kewajiban jangka pendek dan jangka panjang.

Apabila suatu entitas memiliki aset/barang yang akan digunakan dalam menjalankan kegiatan pemerintahan, dengan adanya klasifikasi terpisah antara aset lancar dan nonlancar dalam neraca maka akan memberikan informasi mengenai aset/barang yang akan digunakan dalam periode akuntansi berikutnya (aset lancar) dan yang akan digunakan untuk keperluan jangka panjang (aset nonlancar).

## 6. Laporan Arus Kas

Pemerintah pusat dan daerah yang menyusun dan menyajikan laporan keuangan dengan basis akuntansi akrual wajib menyusun laporan arus kas untuk setiap periode penyajian laporan keuangan sebagai salah satu komponen laporan keuangan pokok. Entitas pelaporan yang wajib menyusun dan menyajikan laporan arus kas adalah unit organisasi yang mempunyai fungsi perbendaharaan umum atau unit yang ditetapkan sebagai bendaharawan umum negara/daerah dan/atau kuasa bendaharawan umum negara/daerah Tujuan pelaporan arus kas adalah memberikan informasi mengenai sumber, penggunaan, perubahan kas dan setara kas selama suatu periode akuntansi serta saldo kas dan setara kas pada tanggal pelaporan. Kas adalah uang baik yang dipegang secara tunai oleh bendahara maupun yang disimpan pada bank dalam bentuk tabungan/giro. Sedangkan setara kas pemerintah ditujukan untuk memenuhi kebutuhan kas jangka pendek atau untuk tujuan lainnya. Untuk memenuhi persyaratan setara kas, investasi jangka pendek harus segera dapat diubah menjadi kas dalam jumlah yang dapat diketahui tanpa ada risiko perubahan nilai yang signifikan.



## 7. Catatan atas Laporan Keuangan.

Agar informasi dalam laporan keuangan pemerintah dapat dipahami dan digunakan oleh pengguna dalam melakukan evaluasi dan menilai pertanggungjawaban keuangan negara diperlukan Catatan Atas Laporan Keuangan (CaLK). CaLK memberikan informasi kualitatif dan mengungkapkan kebijakan serta menjelaskan kinerja pemerintah dalam tahapan pengelolaan keuangan negara. Selain itu, dalam CaLK memberikan penjelasan atas segala informasi yang ada dalam laporan keuangan lainnya dengan bahasa yang lebih mudah dicerna oleh lebih banyak pengguna laporan keuangan pemerintah, sehingga masyarakat dapat lebih berpartisipasi dalam menyikapi kondisi keuangan negara yang dilaporkan secara lebih pragmatis.

## 2.3 Manajemen Keuangan

Menurut Pasaman dan Rusliaman: **“Bidang keuangan bersifat luas dan dinamis dan secara langsung mempengaruhi kehidupan setiap orang dan organisasi.”**<sup>12</sup> Orang-orang yang bertanggung jawab di semua bidang di dalam perusahaan harus berinteraksi dengan personal keuangan dan prosedur untuk menyelesaikan pekerjaan mereka. Bagi pegawai keuangan, membuat ramalan dan keputusan yang berguna, harus rela dan mampu diajak bicara dengan individu di area lain yang ada dalam perusahaan. Fungsi manajemen keuangan bisa dijelaskan secara luas dengan mempertimbangkan perannya orang-orang dalam organisasi, hubungannya dengan ekonomi dan akuntansi dan kegiatan utama keuangan manajer.

---

<sup>12</sup> Pasaman Silaban dan Rusliaman Siahaan, **Manajemen Keuangan Teori dan Aplikasi**: Universitas HKBP Nommensen Medan, 2017, hal.1

### 2.3.1. Pengertian Manajemen Keuangan

Menurut Malayu S. P Hasibuan mengemukakan bahwa: “**Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber- sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.**”<sup>13</sup>

Adapun tiga bidang keuangan tersebut menurut Yuniningsih adalah:

1. **Keuangan Perusahaan (Corporate Finance)**
2. **Investasi**
3. **Pasar Keuangan atau Pasar Perantara.**<sup>14</sup>

- a. Keuangan perusahaan (*Corporate finance*)

Keuangan perusahaan merupakan bidang keuangan yang berhubungan dengan operasi perusahaan. Corporate Finance dibagi menjadi 2 bagian yaitu:

1. Sisi Aktiva (aset) berhubungan dengan keputusan investasi.

Keputusan investasi berkaitan dengan keputusan keuangan khususnya tentang aktiva mana yang harus dibeli perusahaan.

Jenis aktiva:

- a. *Tangible asset* ( mesin, gedung, perlengkapan)
- b. *Intangible asset* ( paten, hak cipta, merek )

Keputusan investasi dibagi menjadi 2 jangka waktu:

- a. Jangka Panjang ( aktiva tetap)
- b. Jangka Pendek ( aktiva lancar)

2. Sisi Pasiva (*liabilitas equity*) berhubungan dengan pendanaan.

---

<sup>13</sup> Malayu S. P Hasibuan, **Manajemen Dasar Pengertian dan Masalah**: Edisi Revisi: Bumi Aksara, 2016, hal.2

<sup>14</sup> Yuniningsih, **Dasar-Dasar Manajemen Keuangan**, Edisi Pertama: Indonesia Pustaka, 2018, hal. 195

Keputusan pendanaan adalah keputusan tentang dari mana dana tersebut berasal. Dana yang diperoleh digunakan untuk membeli aktiva. 2 macam dana:

1. Modal asing ( hutang dagang, hutang wesel, hutang pajak, hutang upah, hutang bank, obligasi)
2. Modal sendiri ( laba ditahan, saham, modal disetor)

Keputusan pendanaan berdasarkan jangka waktu:

1. Jangka pendek : Hutang jangka pendek (hutang dagang, hutang wesel, hutang pajak, hutang upah, kredit bank, commercial papper).
2. Jangka panjang : Hutang bank jangka panjang, obligasi, equity ( saham). Biasanya hutang jangka panjang mempengaruhi struktur modal perusahaan yaitu perbandingan antara modal sendiri dengan hutang.

#### b. Investasi

Investasi disini dilihat dari sudut investor atau pemberi modal. Investor menginvestasikan keuangan perusahaan, perusahaan menginvestasikan untuk membeli aktiva.

Ada dua alternatif investasi bagi seorang investor yaitu

##### a. Membeli saham dan obligasi

Investor yang berani risiko akan melakukan investasi dengan membeli saham atau obligasi. Investor berharap mendapatkan return atau keuntungan yang besar meskipun risiko yang dihadapi juga besar. Artinya kalau rugi bisa 100% tapi kalau untung bisa lebih dari 100%.

##### .b. Mendepositokan atau menabung uang di bank

Investor yang takut risiko akan melakukan investasi dalam tabungan atau deposito. Konsekuensi return atau keuntungan yang diperoleh tidak sebanyak jika diinvestasikan pada

saham. Investasi pada deposito atau tabungan memberi rasa aman yang sangat tinggi dibandingkan di investasi saham.

c. Pasar Keuangan atau Pasar Perantara

*Finance market* dan *intermediaries* berhubungan dengan keputusan pendanaan dan ini dipandang dari sudut pandang pihak ke 3. Financial market merupakan pasar untuk aktiva keuangan (*financial asset*) seperti sekuritas. Pasar keuangan (*financial asset*) bukan berarti tempat fisik karena merupakan mekanisme untuk menghubungkan dana yang ada dalam masyarakat (tabungan) dengan investasi sector riil ( rumah, bangunan, peralatan, persediaan, dan barang- barang tahan lama).

## **2.3.2 Keuangan Daerah, Manajemen Keuangan Daerah, Dan Akuntansi Keuangan Daerah**

### **2.3.2.1 Keuangan Daerah**

Menurut Mamesah dalam buku yang diterbitkan oleh Abdul dan M.Syam mengemukakan bahwa:

**Keuangan daerah dapat diartikan sebagai: semua hak dan kewajiban yang dapat dinilai dengan uang, demikian pula segala sesuatu baik berupa uang maupun barang yang dapat dijadikan kekayaan daerah sepanjang belum dimiliki oleh negara atau daerah yang lebih tinggi serta pihak-pihak lain sesuai ketentuan/peraturan perundangan yang berlaku.<sup>15</sup>**

### **2.3.2.2 Manajemen Keuangan Daerah**

---

<sup>15</sup> Abdul Halim dan Muhammad Syam Kusupi, **Akuntansi Sektor Publik: Akuntansi Keuangan Daerah**, Edisi Keempat: Salemba Empat, Jakarta, 2018, hal.25

Pengertian keuangan daerah sebagaimana dimuat dalam penjelasan pasal 156 ayat 1 UU No. 32 Tahun 2004 tentang pemerintahan daerah, adalah “ keuangan daerah adalah semua hak dan kewajiban daerah yang dapat dinilai dengan uang dan segala sesuatu berupa uang dan barang yang dapat dijadikan milik daerah yang berhubungan dengan pelaksanaan hak dan kewajiban tersebut” ( Pusdiklatwas BPKP, 2007).

Manajemen keuangan Daerah adalah pengorganisasian dan pengelolaan sumber-sumber daya atau kekayaan yang ada pada suatu daerah untuk mencapai tujuan yang dikehendaki daerah tersebut. Alat untuk melaksanakan manajemen keuangan daerah adalah disebut dengan tata usaha daerah.

Oleh karena itu, pengertian keuangan daerah selalu melekat dengan pengertian APBD yaitu suatu rencana keuangan tahunan daerah yang ditetapkan berdasarkan peraturan. Selain itu, APBD merupakan salah satu alat untuk meningkatkan pelayanan publik dan kesejahteraan masyarakat sesuai dengan otonomi daerah.

### **1. Fungsi Manajemen Keuangan Daerah**

Fungsi manajemen terbagi atas 3 tahapan utama yaitu: adanya proses perencanaan, adanya tahapan pelaksanaan, dan adanya tahapan pengendalian/pengawasan. Oleh karena itu, fungsi manajemen keuangan daerah terdiri atas unsur-unsur pelaksanaan tugas yang terdiri dari tugas:

1. Pengalokasian potensi sumber-sumber ekonomi daerah
2. Proses penyusunan Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah
3. Tolak Ukur Kinerja dan Standarisasi
4. Pelaksanaan anggaran yang sesuai dengan Prinsip-prinsip Akuntansi
5. Laporan pertanggungjawaban Keuangan Kepala Daerah

## 6. Pengendalian dan Pengawasan Keuangan Daerah

### 2. Ruang Lingkup Manajemen Keuangan Daerah

Berdasarkan pasal 2 PP No. 58 tahun 2005 tentang pengelolaan keuangan daerah meliputi:

1. Hak daerah untuk memungut pajak daerah dan retribusi daerah serta melakukan pinjaman.
2. Kewajiban daerah untuk menyelenggarakan urusan pemerintahan daerah dan membayar tagihan pihak ketiga.
3. Penerimaan daerah
4. Pengeluaran daerah
5. Kekayaan daerah yang dikelola sendiri atau oleh pihak lain berupa uang, surat berharga, piutang, barang sert hak-hak lain yang dapat dinilai dengan uang.

#### 2.3.2.3 Akuntansi Keuangan Daerah

Abdul dan M.Syam mengemukakan:

**Akuntansi Keuangan Daerah adalah proses pengidentifikasian, pengukuran, pencatatan, dan pelaporan transaksi ekonomi ( keuangan) dari entitas pemerintah daerah yang dijadikan sebagai informasi dalam rangka pengambilan keputusan ekomi dari pihak-pihak eksternal entitas pemerinta daerah yang memerlukan.**<sup>16</sup>

Akuntansi Keuangan Daerah disebut dengan Tata usaha keuangan daerah, yaitu tata buku yang merupakan rangkaian kegiatan yang dilakukan secara sistematis dibidang keuangan berdasarkan prinsip-prinsip, standar-standar tertentu serta prosedur-prosedur tertentu sehingga dapat memberikan informasi akrual di bidang keuangan.

#### 1. Kedudukan Akuntansi Keuangan Daerah Di Dalam Manajemen keuangan Daerah

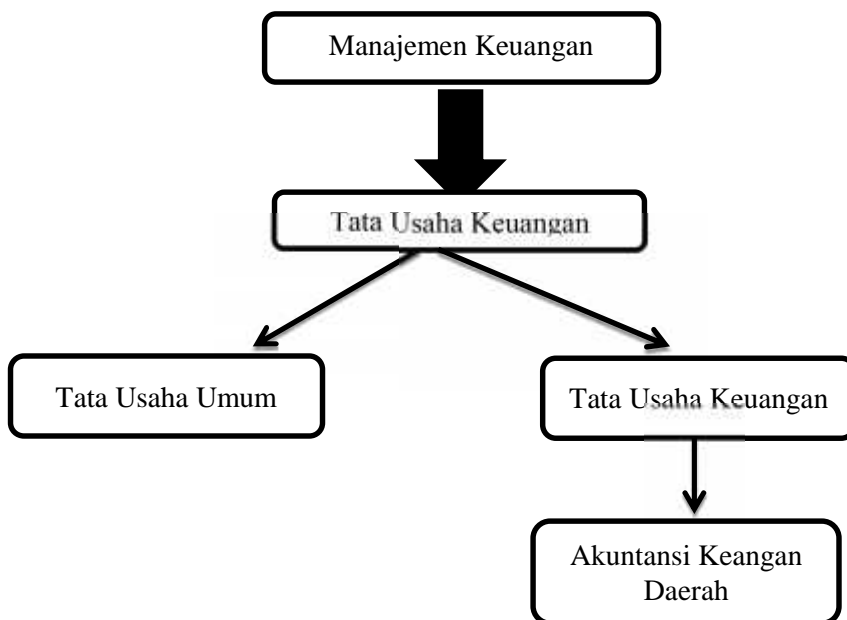
Telah diuraikan bahwa tata usaha merupakan aalt untuk melaksanakan manajemen keuangan daerah.

---

<sup>16</sup> Ibid, hal.43

Berikut gambar Kedudukan Akuntansi Keuangan daerah dalam Manajemen Keuangan Daerah

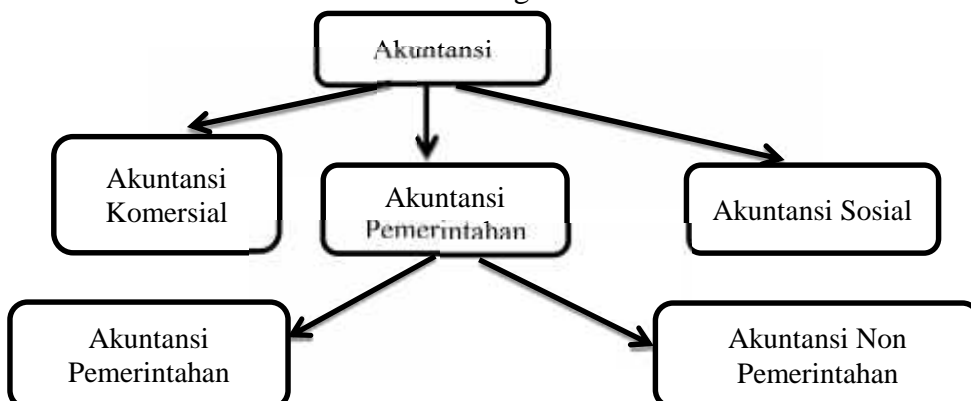
Gambar 2.1 Kedudukan Akuntansi Keuangan daerah dalam Manajemen Keuangan Daerah

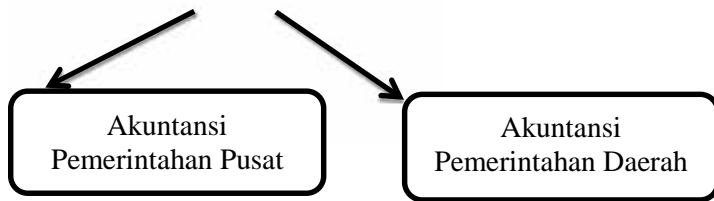


Sumber: Abdul Halim dan Muhammad Syam Kusupi, **Akuntansi Sektor Publik: Akuntansi Keuangan Daerah**, Edisi Keempat: Salemba Empat, Jakarta, 2018, hal. 32

## 2. Kedudukan Akuntansi Keuangan Daerah Di Dalam Akuntansi

Gambar 2.2 Kedudukan Akuntansi Keuangan Daerah Di Dalam Akuntansi



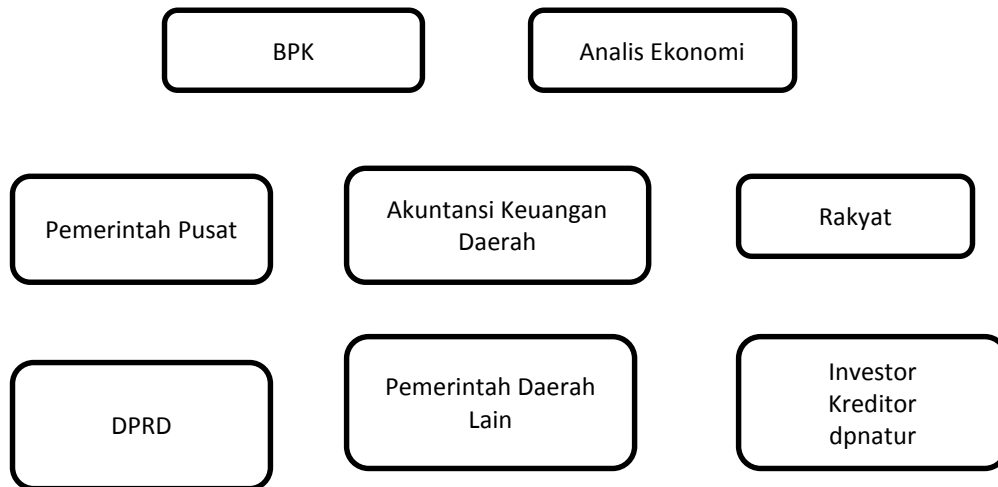


Sumber: Abdul Halim dan Muhammad Syam Kusupi, **Akuntansi Sektor Publik: Akuntansi Keuangan Daerah**, Edisi Keempat: Salemba Empat, Jakarta, 2018, hal. 38

### 3. Lingkungan Akuntansi Keuangan Daerah

Salah satu tujuan dari akuntansi Keuangan daerah adalah menyediakan informasi keuangan yang lengkap, cermat dan akurat sehingga dapat menyajikan laporan keuangan yang handal, dapat dipertanggungjawabkan, dan dapat digunakan sebagai dasar untuk mengevaluasi pelaksanaan keuangan masa lalu dalam rangka pengambilan keputusan ekonomik oleh pihak eksternal pemerintah daerah untuk masa yang akan datang.

Gambar 2.3 Lingkungan Akuntansi Keuangan Daerah



Sumber: Abdul Halim dan Muhammad Syam Kusupi, **Akuntansi Sektor Publik: Akuntansi Keuangan Daerah**, Edisi Keempat: Salemba Empat, Jakarta, 2018, hal. 41

#### 2.3.3. Fungsi Manajemen Keuangan

Selain fungsi pokok tersebut di atas, fungsi manajemen lainnya menurut para ahli secara umum memiliki kesamaan dengan fungsi manajemen menurut Malayu S.P Hasibuan mengemukakan bahwa: “ada 4 fungsi utama dari manajemen yaitu **Perencanaan (Planning)**,



**Pengorganisasian (*Organizing*), Pengarahan (*Directing*), dan Pengendalian dan Pengawasan (*Controlling*)”.**<sup>17</sup>

### **2.3.3.1. Fungsi Perencanaan (*Planning*)**

Perencanaan (*planning*) adalah fungsi dasar (*fundamental*) manajemen karena *organizing*, *staffing*, *directing* dan *controlling* pun harus terlebih dahulu direncanakan. Perencanaan ini adalah dinamis. Perencanaan ini ditujukan pada masa depan yang penuh dengan ketidakpastian, karena adanya perubahan kondisi dan situasi.

Perencanaan merupakan suatu proses dengan mana seorang manajer melihat ke masa depan dan menemukan alternatif-alternatif arah kegiatan.

Hasil perencanaan baru akan diketahui pada masa depan. Agar resiko yang ditanggung itu relatif kecil, hendaknya semua kegiatan, tindakan, dan kebijakan direncanakan terlebih dahulu. Perencanaan ini adalah masalah “memilih”, artinya memilih tujuan, dan cara terbaik untuk mencapai tujuan tersebut dari beberapa alternatif yang ada. Tanpa alternatif, perencanaan pun tidak ada. Perencanaan merupakan kumpulan dari beberapa keputusan.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan dalam bukunya menyatakan bahwa:

**“Perencanaan (*Planning*) adalah sejumlah keputusan mengenai keinginan dan berisi pedoman pelaksanaan untuk mencapai tujuan yang diinginkan itu. Jadi, setiap perencanaan mengandung dua unsur, yaitu: tujuan dan pedoman.”**<sup>18</sup>

Perencanaan berhubungan dengan hasil akhir (apa) dan sarana (bagaimana). Ketika kita menggunakan istilah *planning*, yang kita maksudkan adalah perencanaan formal. Dalam perencanaan formal, tujuan khusus yang mencakup periode waktu khusus akan didefinisikan. Tujuan ini ditulis dan dibagikan ke semua anggota organisasi untuk mengurangi ketidakjelasan

---

<sup>17</sup> Malayu S. P Hasibuan, Op.Cit., hal.14.

<sup>18</sup> Ibid, hal. 91.

serta menciptakan pemahaman umum tentang apa yang harus dilakukan. Terakhir, ada rencana khusus untuk mencapai tujuan – tujuan tersebut.

Selanjutnya, menurut Malayu S.P. Hasibuan perencanaan sangat penting, karena:

1. **Tanpa perencanaan berarti tidak ada pedoman tujuan yang ingin dicapai.**
2. **Tanpa perencanaan berarti tidak ada pedoman pelaksanaan sehingga banyak pemborosan**
3. **Perencanaan adalah dasar pengendalian, karena tanpa ada rencana pengendalian tidak dapat dilakukan.**
4. **Tanpa perencanaan berarti tidak ada keputusan dan proses manajemen pun tidak ada.**<sup>19</sup>

Perencanaan sering disebut fungsi manajemen yang utama karena menentukan dasar untuk semua hal lainnya yang dilakukan para manajer ketika mengelola, memimpin, dan mengendalikan. Perencanaan melibatkan dua aspek penting yaitu tujuan dan rencana. Dalam perencanaan, manajer menetapkan tujuan dan mengembangkan rencana.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan prosedur perencanaan yang baik dilakukan dengan cara sebagai berikut:

1. **Menjelaskan dan merumuskan dahulu masalah, usaha, dan tujuan yang akan direncanakan.**
2. **Mengumpulkan data, informasi, dan fakta yang diperlukan secukupnya.**
3. **Menganalisis dan mengkalsifikasikan data, informasi, dan fakta serta hubungan-hubungannya.**
4. **Menetapkan perencanaan, *premises*, dan hambatan-hambatan serta hal-hal yang mendorongnya.**
5. **Menentukan beberapa alternatif.**
6. **Pilih rencana yang terbaik dari alternatif-alternatif yang ada.**
7. **Tetapkanlah urutan-urutan dan penetapan waktu secara terinci bagi rencana yang diusulkan.**
8. **Laksanakan pengecekan tentang kemajuan rencana yang diusulkan.**<sup>20</sup>

Selanjutnya proses pengembangan rencana dipengaruhi oleh tiga faktor kontijensi yaitu tingkatan organisasi, tingkat ketidakpastian lingkungan, lamanya komitmen masa depan; dan oleh pendekatan perencanaan yang mengikutinya.

---

<sup>19</sup> Loc. Cit

<sup>20</sup> Ibid, hal. 112

### 2.3.3.2 Fungsi Pengorganisasian (*Organizing*)

Fungsi pengorganisasian berkaitan erat dengan fungsi perencanaan, karena pengorganisasian pun harus direncanakan. Hasil dari pengorganisasian adalah organisasi. Pengorganisasian diproses oleh organisator (manajer), hasilnya organisasi yang sifatnya statis. Jika pengorganisasian baik, maka organisasi pun akan baik dan tujuan pun relatif mudah dicapai.

Menurut Malayu S. P Hasibuan mengemukakan bahwa: **“Pengorganisasian (*Organizing*) adalah suatu proses penentuan, pengelompokan, dan pengaturan bermacam – macam aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan, menempatkan orang – orang pada setiap aktivitas ini, menyediakan alat-alat yang diperlukan, menetapkan wewenang yang secara relatif didelegasikan kepada setiap individu yang akan melakukan aktivitas-aktivitas tersebut.”**<sup>21</sup>

Biarpun tugas ini tidak selalu dipahami dengan baik atau dihargai, pengorganisasian menjadi tugas penting bagi seorang manajer. Saat tujuan dan rencana organisasi telah ditetapkan, fungsi organisasi ini menjalankan proses mengamati bagaimana tujuan dan rencana tersebut diwujudkan. Ketika manajer mengorganisasi, mereka mendefinisikan tugas – tugas apa saja yang perlu dituntaskan dan menciptakan suatu struktur yang memungkinkan aktivitas tugas tersebut diselesaikan secara efisien dan efektif.

Menurut Malayu S.P Hasibuan, tujuan pengorganisasian yaitu :

1. Membagi pekerjaan ke dalam tugas – tugas dan departemen yang spesifik.
2. Menugaskan pekerjaan dan tanggungjawab yang terkait dengan pekerjaan individu.
3. Mengoordinasikan beragam tugas organisasi.
4. Menghimpun berbagai pekerjaan ke dalam unit – unit.
5. Menjalin hubungan diantara individu, kelompok, dan departemen.
6. Membuat hierarki wewenang yang formal.
7. Mengalokasikan dan menempatkan sumber – sumber daya organisasi.<sup>22</sup>

Menurut Malayu S.P Hasibuan, langkah-langkah pengorganisasian yaitu :

1. Manajer harus mengetahui tujuan organisasi yang ingin dicapai, apakah *profit motive* atau *service motif*.
2. Penentuan kegiatan-kegiatan, artinya manajer harus mengetahui, merumuskan dan menspesifikasikan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi dan menyusun daftar kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan.

---

<sup>21</sup> Ibid, hal. 118

<sup>22</sup> Ibid, hal. 119

3. Pengelompokkan kegiatan-kegiatan, artinya manajer harus mengelompokkan kegiatan-kegiatan dalam beberapa kelompok atas dasar tujuan yang sama.
4. Pendelegasian wewenang, artinya manajer harus menetapkan besarnya wewenang yang akan didelegasikan kepada setiap departemen.
5. Rentang kendali, artinya manajer harus menetapkan jumlah karyawan pada setiap departemen atau bagian.
6. Peranan perorangan, artinya manajer harus menetapkan dengan se jelas mungkin tugas-tugas setiap individu karyawan, supaya tumpang-tindih tugas dihindarkan.
7. Tipe organisasi, artinya manajer harus menetapkan tipe organisasi apa yang akan dipakai, apakah *line organization*, *line and staff organization* ataukah *function organization*.
8. Struktur ( *organization chart* = bagan organisasi), artinya manajer harus menetapkan struktur organisasi yang bagaimanakah yang akan dipergunakan, apa struktur organisasi “segitiga vertikal, segitiga horizontal, berbentuk lingkaran, berbentuk setengah lingkaran, berbentuk kerucut vertikal/horizontal ataukah berbentuk oval”.<sup>23</sup>

Setelah struktur organisasi ditetapkan, kini tiba waktunya mencari orang – orang yang bisa mengisi pekerjaan yang telah ditetapkan. Di sinilah peranan manajemen sumber daya manusia. Peran ini begitu penting dalam melibatkan jumlah yang tepat bagi orang yang tepat di posisi yang tepat dan waktu yang tepat.

Selama proses pengorganisasian, manajer harus memahami apa yang mempengaruhi kinerja dan kepuasan tim. Selain itu, adanya perubahan adalah hal yang selalu hadir bagi organisasi, demikian pula bagi manajer. Karena perubahan itu tidak bisa dihindari, manajer harus belajar bagaimana mengelolanya dengan baik. Karena inovasi selalu dikaitkan dengan upaya perubahan organisasi, manajer harus mengetahui cara mengelolanya juga.

### 2.3.3.3. Fungsi Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan (*Directing*) merupakan fungsi manajemen yang terpenting dan paling dominan dalam proses manajemen. Fungsi ini baru dapat diterapkan setelah rencana, organisasi dan karyawan ada. Jika fungsi ini diterapkan maka proses manajemen dalam merealisasi tujuan

---

<sup>23</sup> *Ibid*, hal. 127

dimulai. Penerapan fungsi ini sangat sulit, rumit, dan kompleks, karena karyawan tidak dapat dikuasai sepenuhnya. Hal ini disebabkan karyawan adalah makhluk hidup yang punay pikiran, perasaan, harag diri, cita-cita dll.

Pengarahan merupakan membuat terlaksananya keputusan, rencana, dan program yang telah disusun terlebih dahulu guna mencapai tujuan-tujuan kelompok. Pelaksanaan pekerjaan dan pemanfaatan alat-alat baagaimanapun canggih atau andalnya, baru dapat dilakukan jika karyawan (manusia) ikut berperan aktif melaksanakannya.

Fungsi pengarahan ini adalah ibarat kunci starter mobil, artinya mobil baru dapat berjalan jika kunci starternya melaksanakan fungsinya. Demikian juga proses manajemen, baru terlaksana setelah fungsi pengarahan diterapkan.

Definisi fungsi pengarahan ini dikemukakan Malayu S.P. Hasibuan sebagai dalam bukunya menyatakan bahwa **“Pengarahan adalah mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif dalam mencapai tujuan perusahaan”**.<sup>24</sup>

Setelah orang – orang dipekerjakan dan masuk ke dalam suatu organisasi, manajer harus mengawasi dan mengoordinasi pekerjaan mereka sehingga tujuan organisasi bisa dikejar dan diraih. Inilah fungsi memimpin dalam manajemen. Karena fungsi tersebut melibatkan orang – orang di dalam organisasi, hal ini menjadi fungsi yang penting. Akan tetapi, justru karena melibatkan orang – orang, fungsi ini juga cukup menantang. Keberhasilan mengelola orang – orang melibatkan pemahaman terhadap sikap, perilaku, kepribadian, motivasi, dan sebagainya. Selain itu, hal ini menuntut rantai komunikasi yang efektif dan efisien.

---

<sup>24</sup> Ibid, hal. 183

#### 2.3.3.4. Fungsi Pengendalian

Pengendalian (*Controlling*) adalah fungsi terakhir dari proses manajemen. Fungsi ini sangat penting dan sangat menentukan pelaksanaan proses manajemen, karena itu harus dilakukan dengan sebaik-baiknya. Pengendalian ini berkaitan erat dengan fungsi perencanaan dan kedua fungsi ini merupakan hal yang saling mengisi karena:

- a. Pengendalian harus terlebih dahulu direncanakan.
- b. Pengendalian baru dapat dilakukan jika ada rencana.
- c. Pelaksanaan rencana akan baik, jika pengendalian dilakukan dengan baik.
- d. Tujuan baru dapat diketahui tercapai dengan baik atau tidak setelah pengendalian atau penilaian dilakukan.

Pengendalian yang efektif memastikan kegiatan telah dilakukan dengan cara yang menghasilkan pencapaian tujuan. Keefektifan pengendalian ditentukan oleh bagaimana pengendalian itu dapat membantu karyawan dan manajer mencapai tujuan mereka.

Perencanaan dapat dilakukan, struktur organisasi dapat dibuat untuk memfasilitasi pencapaian tujuan yang efisien, dan karyawan dapat diarahkan melalui kepemimpinan yang efektif. Tetapi, tidak ada jaminan bahwa kegiatan yang berjalan telah sesuai dengan rencana dan tujuan yang ingin diraih oleh karyawan dan manajer telah benar – benar tercapai. Pengendalian itu penting, karena pengendalian membantu manajer mengetahui apakah tujuan perusahaan telah tercapai, atau jika belum, apa alasannya.

Malayu S.P Hasibuan mengemukakan:

**“Ada tiga alasan dari pentingnya pengendalian yaitu mengetahui apakah tujuan dan rencana telah tercapai dan tindakan apa yang harus diambil; pemberdayaan karyawan; serta melindungi perusahaan dan asetnya”.**<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Ibid, hal. 195

#### **2.4. Tinjauan Penelitian Terdahulu**

Berbagai penelitian telah dilakukan dalam menganalisis fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*directing*), serta pengendalian dan pengawasan (*controlling*) yang berpengaruh terhadap kinerja keuangan suatu organisasi. Beberapa penelitian telah dilakukan sebelumnya yaitu penelitian Veronika di Tahun 2018 berjudul Perencanaan Dan Pengawasan Biaya Operasional Pada PT. Tower Group Medan dan hasilnya menyebutkan bahwa perencanaan Perencanaan Dan Pengawasan Biaya Operasional memberikan dampak positif sehingga perusahaan tidak mengalami kerugian.

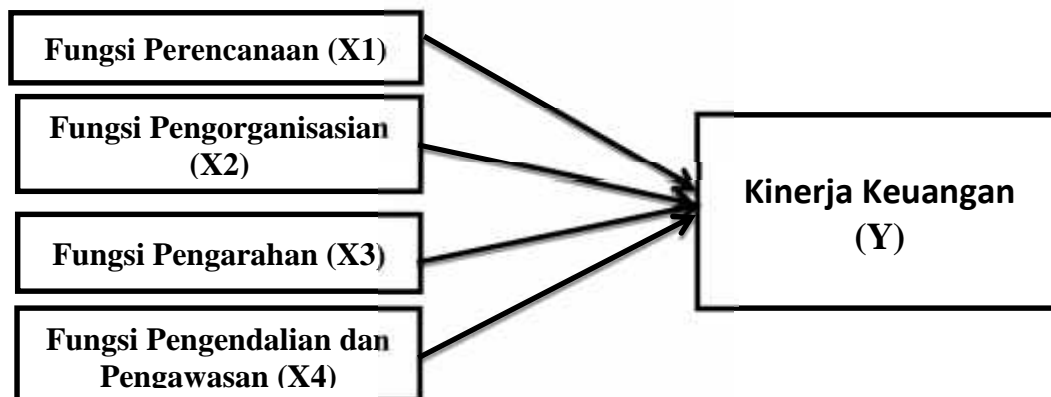
Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang sudah dilakukan oleh Rolio di Tahun 2017, melakukan penelitian yang berjudul Fungsi Anggaran Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengawasan Pada PT Perkebunan Nusantara IV Unit Usaha Kebun Pabatu Kabupaten Serdang Bedagai. Dari hasil penelitian membuktikan bahwa dalam penyusunan anggaran sebagai bentuk awal dari perencanaan telah melakukan kegiatan-kegiatan anggaran yang beracuan pada rencana yang telah disusun oleh manajemen perusahaan. Artinya, kegiatan ini sudah berlangsung baik dengan mematuhi aturan-aturan yang berlaku. begitu juga anggaran sebagai alat pengawasan dengan hasil penelitian yaitu bahwa pengawasan anggaran pada PT. Perkebunan Nusantara IV Unit Usaha Pabatu sudah cukup baik, karena realisasi saldo akhir kas yang disusun lebih besar dari anggaran yaitu penyimpangan menguntungkan

Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Brian Ewaldo Halawa Tahun 2017 dengan penelitian berjudul Perencanaan Dan Pengawasan Biaya Operasional Pemerintah Pada Kantor Camat Gunung Sitoli Barat. Penelitiannya memperoleh hasil yaitu perencanaan biaya operasional pada kantor Gunung Sitoli Barat sepenuhnya didasarkan pada data historis, yaitu data mengenai penyimpangan realisasi setiap pos biaya dari anggaran pada periode sebelumnya.

## 2.4. Kerangka Konseptual

Berdasarkan landasan teori dan masalah penelitian, maka peneliti mengembangkan kerangka konsep penelitian yang akan diuji secara simultan dan parsial sebagaimana dapat dilihat pada Gambar 2.1

**Gambar 2.1.**  
**Kerangka Konseptual**



Proyek penelitian didasarkan. Kerangka konseptual adalah jaringan asosiasi yang disusun, dijelaskan, dan dielaborasi secara logis antarvariabel yang dianggap relevan pada situasi masalah dan diidentifikasi melalui proses seperti wawancara, pengamatan, dan survei literatur. Pengalaman dan intuisi juga berperan dalam menyusun kerangka konseptual”. Dari gambar kerangka konseptual di atas dapat dilihat bahwa penelitian ini menggunakan tiga variabel dependen (X) yaitu fungsi perencanaan (X1), Fungsi Pengorganisasian (X2) fungsi pengarahan (X3), serta pengendalian dan pengawasan (X4), serta satu variabel independen (Y) yang digunakan adalah kinerja keuangan.

## 2.5. Hipotesis Penelitian

V. Wiratna Sujarweni mengemukakan:

**“hipotesis bisa didefinisikan sebagai dugaan sementara terhadap tujuan penelitian yang diturunkan dari kerangka pemikiran yang telah dibuat. hipotesis merupakan**



pernyataan tentatif tentang hubungan antara beberapa dua variabel atau lebih. hubungan yang diperkirakan secara logis di antara dua atau lebih variabel yang diungkapkan dalam bentuk pernyataan yang dapat diuji. Hubungan tersebut diperkirakan berdasarkan jaringan asosiasi yang ditetapkan dalam kerangka konseptual yang dirumuskan untuk studi penelitian. Dengan menguji hipotesis dan menegaskan perkiraan hubungan, diharapkan bahwa solusi dapat ditemukan untuk mengatasi masalah yang dihadapi”.<sup>26</sup>

### **2.5.1. Pengaruh Fungsi Perencanaan Terhadap Kinerja Keuangan**

Berdasarkan Penelitian oleh Naurah Lamsari Sipahutar (2016) yang berjudul Pengaruh Fungsi Perencanaan, Fungsi Pengorganisasian, Fungsi Pengarahan, Serta Fungsi Pengendalian Dan Pengawasan Terhadap Kinerja Keuangan Pada Badan Pengelola Keuangan Daerah (BPKD) Kota Medan Tahun 2016, Tetapi tidak sejalan dengan penelitian Budiarto (2004) yang menyatakan bahwa perencanaan berpengaruh positif terhadap kinerja finansial namun tidak di seluruh divisi yang menjadi objek penelitiannya, karena pada penelitian ini, seluruh bagian dalam objek penelitian menyatakan bahwa fungsi perencanaan berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan.

Masih banyak yang belum diketahui dari hubungan fungsi perencanaan dengan kinerja keuangan. Oleh karena uraian tersebut, maka penelitian ini mengajukan hipotesis pertama sebagai berikut :

**H1: Fungsi Perencanaan Berpengaruh Positif Signifikan Terhadap Kinerja Keuangan**

### **2.5.2 Pengaruh Fungsi Pengorganisasian Terhadap Kinerja Keuangan**

Berdasarkan Penelitian oleh Naurah Lamsari Sipahutar (2016) yang berjudul Pengaruh Fungsi Perencanaan, Fungsi Pengorganisasian, Fungsi Pengarahan, Serta Fungsi Pengendalian Dan Pengawasan Terhadap Kinerja Keuangan Pada Badan Pengelola Keuangan Daerah (BPKD)

---

<sup>26</sup> V. Wiratna Sujarweni, **Metodologi Penelitian Bisnis dan Ekonomi Pendekatan Kuantitatif**: Pustaka Baru, Yogyakarta, 2018, hal. 64.

Kota Medan Tahun 2016. Berdasarkan pengujian hipotesis yang dilakukan, diperoleh bahwa Fungsi Pengorganisasian berpengaruh positif tidak signifikan terhadap Kinerja Keuangan Badan Pengelola Keuangan Daerah (BPKD) Kota Medan di Tahun 2016. Ini mengindikasikan bahwa Fungsi Pengorganisasian tidak terlalu dipertimbangkan oleh pihak BPKD Kota Medan dalam melakukan pengelolaan keuangan.

Dari uraian tersebut, peneliti merasa perlu munguji kebenarannya, sehingga penelitian ini mengajukan hipotesis kedua sebagai berikut :

**H2 : Fungsi Pengorganisasian Berpengaruh Positif Signifikan Terhadap Kinerja Keuangan**

### **2.5.3. Pengaruh Fungsi Pengarahan Terhadap Kinerja Keuangan**

Berdasarkan Penelitian oleh Naurah Lamsari Sipahutar (2016) yang berjudul Pengaruh Fungsi Perencanaan, Fungsi Pengorganisasian, Fungsi Pengarahan, Serta Fungsi Pengendalian Dan Pengawasan Terhadap Kinerja Keuangan Pada Badan Pengelola Keuangan Daerah (BPKD) Kota Medan Tahun 2016. Berdasarkan pengujian hipotesis yang dilakukan, diperoleh bahwa Fungsi Pengarahan berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Keuangan Badan Pengelola Keuangan Daerah (BPKD) Kota Medan di Tahun 2016.

Dari uraian tersebut, peneliti merasa perlu munguji kebenarannya, sehingga penelitian ini mengajukan hipotesis ketiga sebagai berikut :

**H3: Fungsi Pengarahan Berpengaruh Positif Signifikan Terhadap Kinerja Keuangan**

### **2.5.4. Pengaruh Fungsi Pengendalian Terhadap Kinerja Keuangan**

Berdasarkan Penelitian oleh Naurah Lamsari Sipahutar (2016) yang berjudul Pengaruh Fungsi Perencanaan, Fungsi Pengorganisasian, Fungsi Pengarahan, Serta Fungsi Pengendalian Dan Pengawasan Terhadap Kinerja Keuangan Pada Badan Pengelola Keuangan Daerah (BPKD)

Kota Medan Tahun 2016. Berdasarkan pengujian hipotesis yang dilakukan, diperoleh bahwa Fungsi Pengendalian berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Keuangan Badan Pengelola Keuangan Daerah (BPKD) Kota Medan di Tahun 2016. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Amir Ahmari dan Syamsul Amar (2014).

Oleh karena uraian tersebut, maka penelitian ini mengajukan hipotesis keempat sebagai berikut :

**H4 : Fungsi Pengendalian Berpengaruh Positif Signifikan Terhadap Kinerja Keuangan**

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1 Objek Penelitian**

Obyek penelitian yaitu Fungsi Perencanaan, Fungsi Pengorganisasian, Fungsi Pengarahan dan Fungsi Pengendalian terhadap Kinerja Keuangan yang dilakukan pada Badan Pengelolaan Keuangan Daerah Pemerintah Kota Medan yang beralamat di Jalan Kapten Maulana Lubis No. 2 Medan.

#### **3.2 Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian asosiatif kausal yaitu penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan yang bersifat sebab akibat. Jadi, disini ada variabel independen dan variabel dependen. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui dan membuktikan pengaruh variabel fungsi perencanaan , fungsi pengarahan, serta fungsi pengendalian terhadap variabel kinerja keuangan pada Badan Pengelola Keuangan Daerah (BPKD) Kota Medan Tahun 2017.

#### **3.3. Defenisi Operasional Dan Pengukuran Variabel**

Definisi operasional adalah variabel penelitian dimaksudkan untuk memahami arti setiap variabel penelitianpenelitian sebelum dilakukan analisis, instrumen serta sumber pengukuran berasal darimana. Definisi operasional adalah aspek penelitian yang memberikan informasi kepada kita tentang bagaimana cara mengukur variabel. Penelitian ini melibatkan empat variabel yang terdiri atas tiga variabel bebas (*independent variable*), dan 1 variabel terikat (*dependent*

*variable*). Variabel independen merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen. Variabel dependen merupakan variabel yang dipengaruhi atau akibat, karena adanya variabel bebas. Variabel independennya adalah Fungsi Perencanaan, Fungsi Pengarahan serta Fungsi Pengendalian sedangkan variabel dependennya adalah Kinerja Keuangan. Berikut dijelaskan secara lebih rinci definisi operasional dan pengukuran variabel dalam Tabel 3.1.

**Tabel 3.1.**  
**Definisi Operasional Dan Pengukuran Variabel**

<b>Variabel</b>	<b>Sub Variabel</b>	<b>Indikator</b>	<b>Skala Ukur</b>
<b>Variabel Bebas</b>  <b>Fungsi Manajemen Keuangan (X)</b>	<b>Fungsi Perencanaan (X<sub>1</sub>)</b>	<b>1. Pengalokasian potensi sumber-sumber ekonomi daerah. 2. Proses Penyusunan Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah.</b>	<b>Likert</b>
	<b>Fungsi Pengorganisasian (X<sub>2</sub>)</b>	<b>1. Pengaturan dalam sumber daya manusia dan sumber daya fisik yang lainnya yang dimiliki oleh organisasi. 2. Pengaturan wewenang dan tugas dari masing – masing sumber dayamanusia.</b>	<b>Likert</b>
	<b>Fungsi Pengarahan (X<sub>2</sub>)</b>	<b>1. Pengarahan tentang tolak ukur kinerja dan standarisasi 2. Pelaksanaan pengalokasian anggaran yang sesuai dengan prinsip-prinsip akuntansi.</b>	<b>Likert</b>
	<b>Fungsi Pengendalian dan pengawasan (X<sub>3</sub>)</b>	<b>1. Laporan pertanggungjawaban keuangan daerah. 2. Pengendalian dan pengawasan keuangan daerah</b>	<b>Likert</b>

<b>Variabel Terikat</b>	<b>Efisiensi</b>	<b>Efisiensi dalam membuat laporan Keuangan</b>	<b>Likert</b>
<b>Kinerja Keuangan (Y)</b>	<b>Efektivitas</b>	<b>Efektif dalam membuat laporan keuangan</b>	

Sumber: Naurah Lamsari Sipahutar, 2016

### 3.4. Populasi Dan Sampel Penelitian

Populasi adalah keseluruhan jumlah yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai karakteristik dan kualitas tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk diteliti dan kemudian ditarik kesimpulannya. Sementara sampel didefinisikan sebagai bagian dari sejumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi yang digunakan untuk penelitian. ( V.Wiratna, 2018:105) Adapun Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di Badan Pengelola Keuangan Daerah (BPKD) Kota Medan yang berjumlah 105 orang.

Selanjutnya, dalam menentukan sampel metode pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan metode *Purposive Sampling*. menyatakan bahwa “*purposive sampling* adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan atau kriteria –kriteria tertentu. Kriteria yang diambil dari populasi untuk dijadikan sebagai sampel dalam penelitian ini berdasarkan:

1. Umur, yaitu diatas 25 tahun
2. Pendidikan, yaitu Minimal S1 ( segala jurusan).
3. Jabatan, yaitu menduduki jabatan seperti Kepala, Sekretaris, dan Sub bagian pada Badan Pengelola Keuangan Daerah Kota Medan
4. Lama Bekerja, yaitu minimal telah bekerja selama 2 tahun.

Sehingga, sampel dalam penelitian ini yaitu 36 responden yang disesuaikan dengan kriteria sampel.

Adapun 36 responden yang dijadikan sampel tersebut yaitu:

**Tabel 3.2**  
**SAMPEL PENELITIAN**

<b>No</b>	<b>Jabatan</b>	<b>Jumlah Orang</b>
1	Kepala Badan Pengelolaan Keuangan Daerah	1
2	Sekretaris Badan Pengelolaan Keuangan Daerah	1
3	Kepala Sub Bagian Umum	1
4	Sub Bagian Umum	2
5	Kepala Sub Bagian Penyusunan Program	1
6	Sub Bagian Penyusunan Program	2
7	Kepala Sub Bagian Keuangan	1
8	Sub Bagian Keuangan	2
9	Kepala Bidang Anggaran	1
10	Kepala Sub Bidang Pendapatan	1
11	Kepala Sub Bidang Belanja Tidak Langsung	1
12	Sub Bidang Belanja Tidak Langsung	2
13	Kepala Sub Bidang Belanja Langsung	1
14	Sub Bidang Belanja Langsung	2
15	Kepala Bidang Perbendaharaan	1
16	Kepala Sub Bidang Belanja	1
17	Sub Bidang Belanja	2
18	Kepala Sub Bidang Gaji	1
19	Sub Bidang Gaji	2
20	Kepala Sub Bidang Verifikasi & Kas	1
21	Sub Bidang Verifikasi & Kas	2
22	Kepala Bidang Akuntansi & Pelaporan	1
23	Kepala Sub Bidang Akuntansi	1
24	Sub Bidang Akuntansi	2
25	Kepala Sub Bidang Pelaporan	1
26	Sub Bidang Pelaporan	2
	Jumlah	36

Sumber : Badan Pengelola Keuangan Daerah Kota Medan

### 3.5. Jenis dan Sumber Data

Sumber data penelitian merupakan sumber data yang diperlukan dalam kegiatan penelitian. “Sumber data penelitian dibedakan menjadi dua, yaitu sumber data primer dan sumber data sekunder. Data primer adalah data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data, dan data sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data

kepada pengumpul data, data diperoleh dari sumber lain melalui tulisan”. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sumber data primer dan sekunder. Data primer diperoleh dari hasil pengisian kuesioner oleh pegawai, dan data sekunder diperoleh dari laporan keuangan tahun 2015,2016 dan 2017.

### 3.6. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah sebagai berikut :

#### A. Daftar pertanyaan (Kuisisioner)

Daftar pertanyaan yang berstruktur diberikan kepada pegawai yang merupakan sampel dalam penelitian ini. Pembobotan jawaban responden terhadap isi kuisisioner diberi skor sebagaimana disajikan dalam Tabel 3.3

**Tabel 3.3**  
**Kriteria Penentuan Bobot Jawaban Responden**

Pilihan Jawaban	Skor Nilai pernyataan	
	Positif (+)	Negatif (-)
Sangat Setuju	5	1
Setuju	4	2
Kurang Setuju	3	3
Tidak Setuju	2	4
Sangat Tidak Setuju	1	5

Sumber: Naurah Lamsari Sipahutar, 2016

Data yang terkumpul melalui kuisisioner ini adalah data yang bersifat ordinal, sedangkan peringkat data yang digunakan dalam pengujian hipotesis.

### 3.7. Teknik Analisis Data

Untuk keabsahan hasil analisis maka terlebih dahulu dilakukan uji kualitas instrumen penelitian, lalu uji asumsi klasik, kemudian uji hipotesis. Pengolahan data akan dilakukan dengan menggunakan alat bantu aplikasi software *SPSS*.



### 3.7.1. Uji Kualitas Data

Uji kualitas data dimaksudkan agar keabsahan data yang digunakan dalam penelitian ini dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah dan terbebas dari bias secara statistik. Pengujian kualitas data dilakukan dengan uji validitas dan reliabilitas. Apabila hasil pengujian ditemukan data penelitian valid dan reliabel secara statistik, maka dapat disimpulkan kualitas data yang digunakan cukup baik.

#### 3.7.1.1. Uji Validitas

V. Wiratna Sujarweni mengemukakan:

**“validasi data merupakan suatu proses yang digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan sah atau valid jika pertanyaan pada kuesioner tersebut mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner itu.”<sup>27</sup>**

Uji signifikansi dilakukan dengan membandingkan nilai  $r$  hitung dengan nilai  $r$  tabel.

Kriteria jika:

$r$  hitung  $>$   $r$  tabel maka butir atau pertanyaan tersebut valid

$r$  hitung  $<$   $r$  tabel maka butir atau pertanyaan tersebut tidak valid

#### 3.7.1.2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas merupakan konsistensi yang menunjukkan seberapa baik item-item pertanyaan yang digunakan dalam mengukur konstruk atau variabel. Suatu instrument dapat dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang atas pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Reliabilitas pada umumnya diukur dengan melihat seberapa besar *alfa Cronbach*. Spss memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan menggunakan uji statistik *Cronbach Alpha*, dimana suatu instrument dapat dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach*

---

<sup>27</sup> Ibid, hal. 178

*Alpha* lebih besar dari 0,60. Dengan nilai yang lebih besar dari 0,60 data dianggap baik untuk digunakan dan sudah reliabel.

Dalam penelitian ini pengujian reliabilitas dilakukan dengan Metode *one shot*, dimana pengukurannya hanya sekali kemudian dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antara jawaban pertanyaan. Uji ini dapat dilihat dari nilai *Cronbach Alpha*. Suatu konstruk dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha*  $> 0,60$

### **3.7.2. Uji Asumsi Klasik**

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis dengan menggunakan analisis regresi, maka diperlukan pengujian asumsi klasik yang meliputi pengujian: (1) normalitas, (2) multikolinearitas, dan (3) heteroskedastisitas.

#### **3.7.2.1. Uji Normalitas**

Uji Normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki. Kriteria jika:

Sig  $> 0,05$  maka data berdistribusi normal

Sig  $< 0,05$  maka data tidak berdistribusi normal

#### **3.7.2.2. Uji Multikolinieritas**

Uji Multikolinieritas bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya variabel independen yang memiliki kemiripan antar variabel independen dalam suatu model. Kemiripan antar variabel independen akan mengakibatkan korelasi yang sangat kuat. Selain itu untuk uji ini juga untuk menghindari kebiasaan dalam proses pengambilan keputusan mengenai pengaruh pada uji parsial masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Jika VIF yang dihasilkan diantara 1-10 maka tidak terjadi multikolinieritas. Ketentuan untuk mendeteksi ada

tidaknya multikolinieritas yaitu jika nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) tidak lebih dari 10 dan nilai *Tolerance* tidak kurang dari 0,1, maka model dapat dikatakan terbebas dari multikolinieritas ( $VIF = 1/Tolerance$ , jika  $VIF = 0$  maka  $Tolerance = 1/10 = 0,1$ . Semakin tinggi VIF maka semakin rendah *Tolerance*. Jika nilai koefisien kolerasi antara masing-masing variabel independen kurang dari 0,70, maka model dapat dinyatakan bebas dari asumsi klasik multikolinieritas. Jika lebih dari 0,70 maka diasumsikan terjadi kolerasi yang sangat kuat antar variabel independen sehingga terjadi multikolinieritas.

### **3.7.2.3. Uji Heteroskedastisitas**

Uji heterokedastisitas adalah untuk menguji terjadinya perbedaan melihat varians residual suatu periode pengamatan ke periode pengamatan yang lain. Deteksi heterokedastisitas dapat dilakukan dengan metode *scatterplot* dengan memplotkan *ZPRED*( nilai prediksi) dengan *SRESID* ( nilai residualnya) . model yang baik didapatkan jika tidak terdapat pola tertentu pada grafik, seperti mengumpul ke tengah, menyempit kemudian lebar atau sebaliknya melebar kemudian menyempit.

Cara memprediksinya adalah jika pola gambar Scatterplot model tersebut adalah :

1. Titik – titik data menyebar di atas dan bawah atau di sekitar angka 0
2. Titik – titik data tidak mengumpul hanya di atas atau di bawah saja
3. Penyebaran titik – titik data tidak boleh membentuk pola bergelombang melebar kemudian menyempit dan melebar kembali
4. Penyebaran titik – titik data sebaiknya tidak berpola

Uji asumsi klasik yang digunakan hanya terbatas pada ketiga uji di atas, sedangkan uji autokorelasi tidak digunakan. Hal ini dikarenakan uji autokorelasi yang bertujuan untuk menguji apakah dalam suatu model regresi linear ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode

t dengan kesalahan pada periode t-1 atau sebelumnya muncul karena observasi yang berurutan sepanjang tahun yang berkaitan satu dengan lainnya.

### 3.7.3. Uji Hipotesis

#### 3.7.3.1. Uji F

Uji F adalah untuk mengetahui kelayakan data dan melihat apakah variabel independen secara bersama –sama (serentak) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen. Melalui uji statistik dengan langkah- langkah sebagai berikut :

$H_0 : b_1=b_2=b_3=0$  ; Artinya secara bersama - sama (serentak) variabel independen tidak terdapat pengaruh terhadap variabel dependen.

$H_a : b_1 \neq b_2 \neq b_3 \neq 0$  ; Artinya secara bersama - sama (serentak) variabel independen terdapat pengaruh terhadap variabel dependen, dengan kriteria :

$H_0$  diterima, apabila  $F\text{-hitung} < F\text{-tabel}$  pada  $\alpha = 5\%$

$H_a$  diterima, apabila  $F\text{-hitung} > F\text{-tabel}$  pada  $\alpha = 5\%$

Pengujian dengan tingkat signifikansi dilakukan dengan ketentuan yaitu apabila hasil signifikansi pada tabel ANOVA  $< 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak (berpengaruh), sementara sebaliknya apabila tingkat signifikansi pada tabel ANOVA  $> 0,05$ , maka  $H_0$  diterima (tidak berpengaruh).

Pengujian dengan membandingkan F hitung dengan F tabel dilakukan dengan ketentuan yaitu apabila  $F\text{ hitung} > F\text{ tabel}$  ( $\alpha = 0,05$ ) maka  $H_0$  ditolak (berpengaruh), sementara sebaliknya apabila  $F\text{ hitung} < F\text{ tabel}$  ( $\alpha = 0,05$ ) maka  $H_0$  diterima (tidak berpengaruh). Adapun F tabel dicari dengan memperhatikan tingkat kepercayaan ( $\alpha$ ) dan derajat bebas (*degree of freedom*).

### 3.7.3.3. Uji t

Uji statistik t disebut juga sebagai uji signifikansi individual. Uji ini dilakukan untuk mengetahui hubungan variabel bebas terhadap variabel terkait secara parsial. Taraf signifikansi 5%. Bentuk pengujiannya adalah :

$H_0 : b_1 = 0$ , artinya suatu variabel independen secara parsial tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

$H_a : b_1 \neq 0$ , artinya variabel independen secara parsial berpengaruh terhadap variabel dependen

Kriteria pengambilan keputusan :

$H_0$  diterima, apabila  $t\text{-hitung} < t\text{-tabel pada } \alpha = 5\%$

$H_a$  diterima, apabila  $t\text{-hitung} > t\text{-tabel pada } \alpha = 5\%$