

**PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI, SISTEM
PENGHARGAAN DAN PENGETAHUAN APARAT PEMERINTAH
DAERAH TENTANG ANGGARAN TERHADAP IMPLEMENTASI
ANGGARAN BERBASIS KINERJA
(Studi Empiris Pada Pemerintah Kota Padang)**

SKRIPSI



OLEH :

IQBAL ALFAN

2007 / 84421

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI PADANG
2012**

HALAMAN PERSETUJUAN UJIAN SKRIPSI

Judul : **PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI, SISTEM PENGHARGAAN DAN PENGETAHUAN APARAT PEMERINTAH DAERAH TENTANG ANGGARAN TERHADAP IMPLEMENTASI ANGGARAN BERBASIS KINERJA (Studi Empiris Pada Pemerintah Kota Padang)**

Nama : **Iqbal Alfian**

NIM/BP : **2007/84421**

Program Studi : **Akuntansi**

Keahlian : **Akuntansi Sektor Publik**

Fakultas : **Ekonomi**

Padang, April 2012

Disetujui oleh:

Pembimbing I

Pembimbing II

Eka Fauzihardani, SE, M.Si, Ak
NIP.19710522 200003 2 001

Fefri Indra Arza, SE, M.Sc, Ak
NIP. 19730213 199903 1 003

Mengetahui,

Ketua Program Studi Akuntansi

Fefri Indra Arza, SE, M.Sc, Ak
NIP. 19730213 199903 1 003

HALAMAN PENGESAHAN LULUS UJIAN SKRIPSI

Dinyatakan lulus setelah dipertahankan di depan Tim Penguji Skripsi
Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang

Judul : Pengaruh Komitmen Organisasi, Sistem Penghargaan dan Pengetahuan Aparat Pemerintah Tentang Anggaran Terhadap Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja (Studi Empiris Pada Pemerintah Kota Padang)

Nama : Iqbal Alfian

NIM/BP : 84421/2007

Prog. Studi : Akuntansi

Fakultas : Ekonomi

Padang, April 2012

Tim Penguji

	Nama	Tanda Tangan
1. Ketua	Eka Fauzihardani , SE, M.Si, Ak	1.
2. Sekretaris	Fefri Indra Arza, SE, M.Sc, Ak	2.
3. Anggota	Lili Anita, SE, M.Si, Ak	3.
4. Anggota	Charoline Cheisviyanny, SE, M.Ak	4.

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Iqbal Alfian
Nim/Thn. Masuk : 84421/2007
Tempat/Tgl. Lahir : Padang, 29 Januari 1990
Program Studi : Akuntansi
Konsentrasi : Akuntansi Sektor Publik
Fakultas : Ekonomi
Alamat : Seberang Padang Selatan II No. 28 B
No. Hp/Telepon : 085274240043
Judul Skripsi : Pengaruh Komitmen Organisasi, Sistem Penghargaan dan Pengetahuan Aparat Pemerintah Daerah Tentang Anggaran Terhadap Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja (Studi empiris Pada Pemerintah Kota Padang)

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Karya tulis atau skripsi saya ini, adalah asli dan belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar akademik (Sarjana), baik di UNP maupun di Perguruan Tinggi lainnya.
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan dan pemikiran saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan dari tim pembimbing.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat orang lain yang telah ditulis atau dipublikasikan kecuali secara eksplisit dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Karya tulis atau skripsi ini sah apabila telah ditandatangani asli oleh tim pembimbing, tim penguji dan ketua Program Studi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima Sanksi Akademik berupa pencabutan gelar akademik yang telah diperoleh karena karya tulis atau skripsi ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di Perguruan Tinggi.

Padang, April 2012
Yang menyatakan,

Iqbal Alfian
Nim. 84421

ABSTRAK

Iqbal Alfian (2007/84421). Pengaruh Komitmen Organisasi, Sistem Penghargaan dan Pengetahuan aparat pemerintah daerah tentang anggaran terhadap Implementasi anggaran berbasis kinerja. Skripsi. Universitas Negeri Padang. 2012

Pembimbing I : Eka Fauzihardani, SE, M.Si, Ak

Pembimbing II : Fefri Indra Arza, SE, M.Sc, Ak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji 1) Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Implementasi anggaran berbasis kinerja, 2) Pengaruh Sistem Penghargaan terhadap Implementasi anggaran berbasis kinerja, 3) Pengaruh aparat pemerintah daerah tentang anggaran terhadap Implementasi anggaran berbasis kinerja.

Jenis penelitian ini digolongkan sebagai penelitian yang bersifat kausatif. Populasi dari penelitian ini adalah Satuan Kerja Perangkat Daerah yang ada di Kota Padang. Sampel ditentukan berdasarkan metode *purposive sampling*. Data dikumpulkan dengan menyebarkan langsung kuesioner kepada responden yang bersangkutan. Teknik analisis data dengan menggunakan regresi berganda dengan menggunakan SPSS versi 17.00.

Hasil penelitian menunjukkan: Komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Implementasi anggaran berbasis kinerja dengan $t_{hitung} < t_{tabel}$ yaitu $0,342 < 1,6592$. Nilai β dari variabel (X1) adalah $0,024$ dengan signifikansi $0,733 > 0,05$ (H_1 ditolak). Sistem Penghargaan berpengaruh signifikan positif terhadap Implementasi anggaran berbasis kinerja dengan $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $4,372 > 1,6592$. Nilai β dari variabel (X2) adalah $0,415$ dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$ (H_2 diterima). Pengetahuan aparat pemerintah tentang anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap Implementasi anggaran berbasis kinerja dengan $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $4,520 > 1,6592$. Nilai β dari variabel (X3) adalah $0,631$ dan signifikansi $0,000 < 0,05$ (H_3 diterima). Nilai *adjusted R Square* sebesar $0,605$ hal ini mengidentifikasi bahwa pengaruh Komitmen organisasi, sistem penghargaan, pengetahuan aparat pemerintah daerah tentang anggaran terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja adalah $60,5\%$, sedangkan $39,5\%$ dipengaruhi oleh faktor-faktor lain.

Dalam penelitian ini disarankan agar instansi pemerintah daerah untuk dapat meningkatkan Komitmen dalam menerapkan Anggaran berbasis kinerja sehingga APBD berbasis kinerja dapat terwujud pada pemerintah Kota Padang. Untuk penelitian selanjutnya untuk dapat memperluas sampel penelitian di daerah lain dan meneliti variabel-variabel lain yang mempengaruhi implementasi anggaran berbasis kinerja serta dilakukan perubahan dalam pemilihan alternatif jawaban pada kuesioner penelitian.

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis sampaikan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Pengaruh Komitmen organisasi, Sistem penghargaan, dan Pengetahuan aparat pemerintah daerah tentang anggaran terhadap Implementasi anggaran berbasis kinerja (Studi Empiris Pada Pemerintah Kota Padang)”**.

Selama proses penyusunan skripsi ini penulis banyak mendapat bantuan, arahan dan bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu penulis mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada Ibu Eka Fauzihardani, SE, M.Si, Ak dan Bapak Fefri Indra Arza, SE, M.Sc, Ak selaku Pembimbing yang telah bersedia mengorbankan waktu dan tenaga untuk membimbing penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

Keberhasilan penulis dalam rangka menyusun skripsi ini juga tidak terlepas dari bantuan dan berbagai pihak, untuk itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Dekan dan Pembantu Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
2. Ketua dan Sekretaris Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
3. Bapak-Bapak dan Ibu-Ibu Staf Pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang khususnya Program Studi Akuntansi serta karyawan yang telah membantu penulis selama menuntut ilmu di kampus ini.

4. Kedua Orang Tua dan segenap keluarga penulis yang telah memberikan dukungan moril dan materil sehingga penulis dapat menyelesaikan studi dan penulisan skripsi ini.
5. Rekan-rekan mahasiswa program studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang khususnya angkatan 2007.
6. Semua pihak yang telah membantu penulis yang tidak bisa disebutkan satu persatu.

Dengan segala keterbatasan yang ada, penulis tetap berusaha untuk menyelesaikan penulisan skripsi ini dengan baik. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran dari pembaca guna kesempurnaan skripsi ini. Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini bermanfaat bagi kita semua.

Padang, April 2012

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
JUDUL	
ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
BAB I. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	8
C. Pembatasan Masalah	9
D. Perumusan Masalah	9
E. Tujuan Penelitian	10
F. Manfaat Penelitian	10
BAB II. KAJIAN TEORI. KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	
A. Kajian Teori	11
1. Anggaran Berbasis Kinerja.....	11
a. Pengertian.....	11
b. Prinsip-prinsip Anggaran berbasis kinerja.....	12
c. Penerapan Anggaran berbasis kinerja.....	14

2. Komitmen Organisasi	18
a. Pengertian	18
b. Konsep Komitmen Organisasi	22
3. Sistem Penghargaan	22
a. Pengertian Penghargaan	22
b. Jenis-Jenis Penghargaan	23
4. Pengetahuan Aparat Pemerintah Daerah.....	25
B. Penelitian Terdahulu	29
C. Pengembangan Hipotesis.....	30
D. Kerangka konseptual	34
E. Hipotesis	35

BAB III. METODE PENELITIAN	36
A. Jenis Penelitian	36
B. Populasi dan Sampel	36
C. Jenis dan Sumber Data.....	38
D. Metode Pengumpulan Data	38
E. Variabel Penelitian	39
1. Variabel Terikat (<i>Y</i>)	39
2. Variabel Bebas (<i>X</i>)	39
F. Pengukuran Variabel	39
G. Instrumen Penelian.....	40
H. Uji Validitas dan Reliabilitas	41

1. Uji Validitas	41
2. Uji Reliabilitas	42
I. Model dan Teknik Analisis Data	44
1. Teknik Analisis	44
2. Uji Hipotesis	47
J. Definisi Operasional	48
BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	50
A. Gambaran Umum Objek Penelitian	50
B. Demografi Responden	51
1. Karakteristik Responden berdasarkan jenis kelamin.....	51
2. Karakteristik Responden berdasarkan jenjang pendidikan.....	52
3. Karakteristik Responden berdasarkan masa kerja.....	53
C. Deskripsi Hasil Penelitian	54
1. Analisis Deskriptif	54
2. Statistik Deskriptif.....	61
D. Uji Validitas dan Reliabilitas.....	62
1. Uji Validitas.....	62
2. Uji Reliabilitas.....	63
E. Uji Asumsi Klasik.....	64
F. Uji Model Penelitian.....	67
G. Pengujian Hipotesis (Uji t).....	70
H. Pembahasan.....	72

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	77
A. Kesimpulan	77
B. Keterbatasan Penelitian	77
C. Saran	78
DAFTAR PUSTAKA	79
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Daftar nama SKPD Kota Padang	37
2. Kisi-Kisi Instrumen Penelitian	40
3. Hasil uji validitas <i>pilot test</i>	42
4. Hasil uji reliabilitas <i>pilot test</i>	43
5. Tingkat pengembalian Kuesioner.....	51
6. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	52
7. Jumlah Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan.....	52
8. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama bekerja.....	53
9. Distribusi Frekuensi Implementasi Anggaran berbasis kinerja	55
10. Distribusi Frekuensi Komitmen Organisasi	57
11. Distribusi Frekuensi Sistem Penghargaan	58
12. Distribusi Frekuensi Pengetahuan Aparat Pemerintah daerah	59
13. Statistik Deskriptif	61
14. Uji Validitas.....	62
15. Uji Reliabilitas.....	63
16. Uji Normalitas Residual.....	65
17. Uji Multikolinearitas.....	65
18. Uji Heterokedastisitas.....	66
19. Uji F Hitung.....	67
20. <i>Adjusted R Square</i>	68
21. Koefisien Regresi.....	69

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Kerangka Konseptual	34

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Surat Permohonan Mengisi Kuesioner.....	82
2. Kuesioner Penelitian	83
3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas <i>Pilot Test</i>	87
4. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Penelitian.....	95
5. Statistik Deskriptif	102
6. Uji Asumsi Klasik.....	103
7. Uji Model.....	104
8. Uji Hipotesis.....	104

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Penganggaran pada organisasi sektor publik merupakan suatu proses yang cukup rumit. Karakteristik penganggaran sektor publik berbeda dengan penganggaran pada sektor swasta. Pada sektor swasta anggaran merupakan bagian dari rahasia perusahaan yang tertutup untuk publik, namun sebaliknya pada sektor publik anggaran justru harus diinformasikan kepada publik untuk dievaluasi, dikritik dan didiskusikan untuk mendapat masukan.

Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah dan Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah membuka peluang yang luas bagi daerah untuk mengembangkan dan membangun daerahnya sesuai dengan kebutuhan dan prioritasnya masing-masing. Dengan berlakunya kedua undang-undang tersebut di atas membawa konsekuensi bagi daerah dalam bentuk pertanggungjawaban atas pengalokasian dana yang dimiliki dengan cara yang efisien dan efektif, khususnya dalam upaya peningkatan kesejahteraan dan pelayanan umum kepada masyarakat.

Hal tersebut dapat dipenuhi dengan menyusun rencana kerja dan anggaran satuan kerja perangkat daerah (RKA-SKPD) seperti yang disebut dalam Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara pasal 19 (1) dan (2) yaitu, pendekatan berdasarkan prestasi kerja yang akan dicapai. Dengan membangun suatu sistem penganggaran yang dapat membangun perencanaan

kinerja dengan anggaran tahunan akan terlihat adanya keterkaitan antara dana yang tersedia dengan hasil yang diharapkan. Sistem penganggaran seperti ini disebut dengan anggaran berbasis kinerja.

Anggaran Berbasis Kinerja (*Performance Based Budgeting*) merupakan sistem penganggaran yang berorientasi pada output organisasi dan berkaitan sangat erat dengan visi, misi dan rencana strategis organisasi (Bastian, 2006). Anggaran dengan pendekatan kinerja menekankan pada konsep *value for money* dan pengawasan atas kinerja output. Pendekatan anggaran kinerja disusun untuk mencoba mengatasi berbagai kelemahan yang terdapat dalam anggaran tradisional, khususnya kelemahan yang disebabkan oleh tidak adanya tolak ukur yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja dalam pencapaian tujuan dan sasaran pelayanan publik. Anggaran yang tidak efektif dan tidak berorientasi pada kinerja akan dapat menggagalkan perencanaan yang telah disusun. Pengukuran kinerja secara berkelanjutan akan memberikan umpan balik, sehingga upaya perbaikan secara terus menerus akan mencapai keberhasilan di masa mendatang (Bastian, 2006).

Menurut Pedoman Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja yang diterbitkan oleh Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (2005), kondisi yang harus disiapkan sebagai faktor pemicu keberhasilan implementasi penggunaan anggaran berbasis kinerja, yaitu : 1) kepemimpinan dan komitmen dari seluruh komponen organisasi, 2) fokus penyempurnaan administrasi secara terus menerus, 3) sumber daya yang cukup untuk usaha penyempurnaan tersebut

(uang, waktu dan orang), 4) penghargaan (*reward*) dan sanksi (*punishment*) yang jelas, 5) keinginan yang kuat untuk berhasil.

Kepemimpinan dari pimpinan organisasi merupakan salah satu kunci keberhasilan penerapan anggaran berbasis kinerja. Kemampuan pimpinan atau manajer memimpin organisasi sangat menentukan keberhasilan organisasi yang dipimpinnya. Selain itu setiap organisasi harus mempunyai anggota organisasi yang memiliki komitmen untuk mewujudkan tujuan organisasi tersebut. Menurut Robbins (2007) komitmen organisasi adalah suatu tingkat keyakinan sejauhmana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu yang tujuannya berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Komitmen merupakan suatu konsistensi dari wujud keterikatan seseorang terhadap suatu hal. Komitmen yang dimaksud adalah *affective commitment*, dimana individu memiliki kesamaan nilai-nilai dengan tujuan organisasi sehingga mempengaruhinya untuk bertahan dalam organisasi. Dengan adanya komitmen akan menjadi suatu dorongan bagi seseorang untuk bekerja lebih baik.

Keberhasilan anggaran berbasis kinerja ditentukan oleh profesionalisme dari pegawai terhadap pekerjaan yang ditekuninya. Profesionalisme sendiri harus ditunjang dengan komitmen untuk mencapai tingkatan yang tertinggi. Keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seseorang individu, sementara komitmen organisasional yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut (Robbins, 2007). Dengan adanya komitmen yang tinggi dari anggota organisasi maka akan menumbuhkan itikad untuk bekerja sesuai dengan aturan-aturan yang ada dalam organisasinya.

Komitmen bisa tumbuh disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional terhadap organisasi yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada serta tekad dari dalam diri untuk mengabdikan pada organisasi. Individu yang memiliki komitmen yang tinggi, pencapaian tujuan organisasi dalam hal ini implementasi anggaran berbasis kinerja merupakan hal penting. Komitmen yang kuat didalam diri individu akan menyebabkan individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi sesuai dengan tujuan dan kepentingan organisasi (Angle dan Perry, 1981).

Kunci untuk memotivasi orang untuk berperilaku sedemikian rupa sehingga mewujudkan tujuan organisasi terletak pada cara dengan mana insentif organisasi berhubungan dengan tujuan individual. Seseorang dapat dipengaruhi baik oleh insentif yang positif maupun yang negatif. Suatu insentif yang positif, atau “penghargaan” adalah suatu hasil yang meningkatkan kepuasan dari kebutuhan individual. Sebaliknya, insentif negatif, atau “hukuman,” adalah suatu hasil yang mengurangi kepuasan dari kebutuhan tersebut.

Menurut Atmosudiro dalam Harvirani (2009), mendefinisikan *reward* adalah penghargaan kepada pegawai secara adil dan layak untuk prestasi kerja dan atas jasa yang telah dikeluarkan demi tercapainya tujuan organisasi. Pelaksanaan penganggaran berdasarkan kinerja sulit dicapai dengan optimal tanpa didukung dengan penerapan insentif atas kinerja yang dicapai dan hukuman atas kegagalannya. Pemberian *reward* dan *punishment* ini perlu dilakukan untuk mendorong instansi pemerintah untuk menerapkan kinerja yang lebih baik mengingat masih banyak kekurangan yang diterapkan di lapangan dan rendahnya

komitmen untuk melaksanakan peraturan tersebut. Dalam organisasi sektor publik penghargaan kepada pegawai yang berkinerja baik dapat diberikan berupa kesejahteraan, pengembangan karir dan promosi jabatan.

Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) menyusun rencana kerja dan anggaran dengan pendekatan berdasarkan prestasi kerja yang akan dicapai, yang biasa disebut dengan Anggaran Berbasis Kinerja (ABK). Anggaran berbasis kinerja yang dimaksud dalam penyusunan RKA-SKPD harus betul-betul dapat menyajikan informasi yang jelas tentang tujuan, sasaran, serta korelasi antara besaran anggaran (beban kerja dan harga satuan) dengan manfaat dan hasil yang ingin dicapai atau diperoleh masyarakat dari suatu kegiatan yang dianggarkan. Untuk dapat mengimplementasikan Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (APBD) berbasis kinerja (ABK) diperlukan aparat pemerintah daerah yang mempunyai pengetahuan dan kemampuan untuk menyusun anggaran tersebut. Tentu saja hal ini merupakan tanggung jawab yang besar bagi Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) selaku pengguna anggaran untuk menyediakan sumber daya manusia yang memadai.

Pengetahuan merupakan faktor internal penting yang memegang peranan penting berhasil tidaknya penerapan anggaran berbasis kinerja, karena pengetahuan aparat selalu terkait mulai dari penetapan sasaran hingga evaluasi anggaran. Pengetahuan aparat pemerintah daerah ditentukan oleh faktor pendidikan dan pengalaman. Pendidikan merupakan proses pengembangan pemahaman menjadi pengetahuan dan pengalaman menunjukkan jenis-jenis pekerjaan yang pernah dilakukan seseorang untuk melakukan pekerjaan yang

lebih baik. Semakin luas pengalaman kerja seseorang, semakin terampil ia melakukan pekerjaan dan semakin sempurna pola pikir dan sikap dalam bertindak dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi nomor 14 Tahun 2011 menyebutkan pengetahuan berperan penting dalam membantu meningkatkan kinerja organisasi. Untuk menerapkan APBD berbasis kinerja bukan hal yang mudah, pengetahuan dan wawasan yang dimiliki oleh aparat pemerintah sangat membantu dalam memecahkan persoalan yang dihadapinya, sehingga dapat mengelola anggaran secara ekonomis, efisien, efektif dan yang benar-benar mencerminkan kepentingan masyarakat.

Anggota Komisi I DPRD Sumbar, Zulkifli Jailani menilai masih rendahnya realisasi anggaran di APBD 2011, terutama belanja langsung atau anggaran untuk pelaksanaan program-program kerja pemerintah yang berhubungan langsung dengan masyarakat. Kemudian, juga terlihat dari banyaknya temuan-temuan berulang dalam Laporan Hasil Pemeriksaan Badan Pemeriksa Keuangan (LHP BPK) terhadap laporan keuangan pemerintah daerah Sumbar. Seperti, lemahnya sistem pengendalian internal di SKPD dan ketidakpatuhan pada aturan perundang-undangan dalam pengelolaan keuangan Negara dan daerah. (www.padangtoday.com).

Fenomena lain yang menunjukkan masalah anggaran juga terdapat di kota Padang, peran APBD dinilai belum berjalan dengan baik, ini dikarenakan realisasi anggaran belum tepat sasaran. Pemko masih mengalami beberapa masalah untuk merealisasikan anggaran agar tepat sasaran, sehingga perlu meningkatkan

kemampuan unit kerja dalam menyusun anggaran berbasis kinerja dan masalah mengenai anggaran juga terjadi pada SKPD tahun 2010, kegiatan di sejumlah SKPD di Padang terancam dicoret. Sebab sampai saat ini proses tender belum direalisasikan dan tidak sesuai target (www.padangtoday.com).

Penelitian mengenai anggaran berbasis kinerja dilakukan oleh Sembiring (2009) tentang faktor-faktor yang mempengaruhi penyusunan APBD berbasis kinerja pada daerah kabupaten Karo dan hasilnya menunjukkan komitmen organisasi dan penerapan *reward* dan *punishment* berpengaruh positif terhadap penyusunan APBD berbasis kinerja. Penelitian selanjutnya yang dilakukan oleh Widyantoro (2009) tentang implementasi *performance based budgeting*: sebuah kajian fenomenologis studi kasus pada sebuah universitas dan dalam hasil penelitiannya mengungkapkan bahwa implementasi anggaran berbasis kinerja belum sempurna karena belum diterapkannya sistem *reward* (penghargaan) dan *punishment* (sanksi).

Penelitian yang dilakukan oleh Hermansyah (2010) yang meneliti tentang pengaruh sistem penganggaran dan komitmen organisasi terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan pelaksanaan anggaran yang efektif pada sebuah rumah sakit, hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan pelaksanaan anggaran yang efektif. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Izzaty (2011) tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan kualitas sumber daya manusia terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja. Hasil penelitian menunjukkan kualitas sumber daya manusia yang menerapkan Anggaran berbasis

kinerja (ABK) memiliki pengaruh signifikan positif terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja pada Badan Layanan Umum.

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian yang dilakukan Sembiring (2009) tentang faktor-faktor yang mempengaruhi penyusunan APBD berbasis kinerja pada daerah Kabupaten Karo, yaitu komitmen organisasi, sumber daya yang cukup, penghargaan dan sanksi yang tegas. Hal yang membedakan riset ini dengan riset sebelumnya adalah peneliti menambahkan pengetahuan aparat pemerintah daerah tentang anggaran sebagai variabel independen.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **"Pengaruh komitmen organisasi, sistem penghargaan, dan pengetahuan aparat pemerintah daerah tentang anggaran terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja"**.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian yang dipaparkan pada latar belakang masalah di atas dapat diidentifikasi masalah sebagai berikut :

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja
2. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja ?
3. Apakah sistem penghargaan berpengaruh terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja ?

4. Apakah motivasi berpengaruh terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja?
5. Apakah sanksi yang tegas berpengaruh terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja ?
6. Apakah pengetahuan aparat pemerintah daerah tentang anggaran berpengaruh terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja ?

C. Pembatasan Masalah

Agar memudahkan dalam penelitian maka peneliti membatasi masalah penelitian pada pengaruh komitmen organisasi, sistem penghargaan dan pengetahuan aparat pemerintah daerah tentang anggaran terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja di kota Padang.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang telah diuraikan diatas maka masalah yang akan diteliti dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja ?
2. Apakah sistem penghargaan berpengaruh terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja ?
3. Apakah pengetahuan aparat pemerintah daerah tentang anggaran berpengaruh terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja ?

E. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui secara empiris tentang :

1. Pengaruh komitmen organisasi terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja.
2. Pengaruh sistem penghargaan terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja.
3. Pengaruh pengetahuan aparat pemerintah daerah tentang anggaran terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja

F. Manfaat Penelitian

1. Penelitian ini bermanfaat bagi peneliti untuk menambah pengetahuan dan wawasan peneliti khususnya tentang anggaran berbasis kinerja.
2. Bagi pemerintah daerah yaitu satuan kerja perangkat daerah (SKPD) penelitian ini dapat sebagai bahan informasi tambahan, atau masukan dan sebagai bahan pertimbangan pejabat pemerintah daerah dalam implemetansi APBD berbasis kinerja.
3. Penulisan ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan referensi untuk peneliti selanjutnya dan dapat memberikan gambaran mengenai pengaruh komitmen organisasi, sistem penghargaan dan pengetahuan aparat pemerintah daerah tentang anggaran terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja.

BAB II

KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL, DAN HIPOTESIS

A. Kajian Teori

1. Anggaran Berbasis Kinerja

a. Pengertian

Anggaran dapat diinterpretasikan sebagai paket pernyataan perkiraan penerimaan dan pengeluaran yang diharapkan akan terjadi dalam satu atau beberapa periode mendatang. Anggaran sektor publik adalah rencana kegiatan dan keuangan periodik (biasanya dalam periode tahunan) yang berisi program dan kegiatan dan jumlah dana yang diperoleh (penerimaan/pendapatan) dan dibutuhkan (pengeluaran/belanja) dalam rangka mencapai tujuan organisasi publik.

Menurut *Governmental Accounting Standards Board* (GASB) dalam Bastian (2006), definisi anggaran (*budget*) adalah rencana operasi keuangan, yang mencakup estimasi pengeluaran yang diusulkan, dan sumber pendapatan yang diharapkan untuk membiayainya dalam periode waktu tertentu sedangkan Penganggaran (*budgeting*) merupakan aktifitas mengalokasikan sumber daya keuangan yang terbatas untuk pembiayaan belanja organisasi yang cenderung tidak terbatas (Haryanto, Sahrudin, Arifuddin: 2007). Dengan demikian, Penganggaran Berbasis Kinerja adalah sistem penganggaran yang berorientasi pada ‘*output*’ organisasi dan berkaitan sangat erat dengan visi, misi dan rencana strategis organisasi. Ciri utama Anggaran Berbasis Kinerja adalah anggaran yang disusun dengan memperhatikan keterkaitan antara pendanaan (*input*) dan hasil

yang diharapkan (*outcomes*), sehingga dapat memberikan informasi tentang efektivitas dan efisiensi kegiatan. (Haryanto, Sahmuddin, Arifuddin: 2007)

Sistem penganggaran yang berbasis kinerja (*Performance Based Budgeting*) merupakan sistem yang saat ini berkembang pesat dan banyak dipakai oleh negara-negara maju di dunia sebagai pengganti sistem penganggaran lama yaitu sistem *Line Item Budgeting* (Bastian, 2006). Dalam sistem *Line Item Budgeting* penekanan utama adalah terhadap input, di mana perubahan terletak pada jumlah anggaran yang meningkat dibanding tahun sebelumnya dengan kurang menekankan pada output yang hendak dicapai dan kurang mempertimbangkan prioritas dan kebijakan yang ditetapkan secara nasional.

Sebenarnya *Performance Budgeting* diperkenalkan pertama kali di Amerika Serikat pada tahun 1949, tetapi praktiknya mengalami kegagalan (Schiavo-Campo dan Tommasi, 1999 dalam Bastian, 2006). Namun, pada reformasi anggaran tahun 1990-an, beberapa karakteristik penting dari '*performance budgeting*' dianggap sangat bermanfaat dan kemudian dikembangkan bersama dalam konteks reformasi administrasi publik.

b. Prinsip-prinsip Anggaran berbasis kinerja

Pedoman Penerapan Penganggaran Berbasis Kinerja dalam Pedoman Reformasi Perencanaan dan Penganggaran (2009), prinsip-prinsip yang digunakan dalam penganggaran berbasis kinerja meliputi:

1. Alokasi anggaran berorientasi pada kinerja (*output and outcome oriented*)

Alokasi anggaran yang disusun dalam dokumen rencana kerja dan anggaran dimaksudkan untuk memperoleh manfaat yang sebesar-besarnya dengan

menggunakan sumberdaya yang efisien. Dalam hal ini program dan kegiatan harus diarahkan untuk mencapai hasil dan keluaran yang telah ditetapkan dalam rencana.

2. Fleksibilitas pengelolaan anggaran untuk mencapai hasil dengan tetap menjaga prinsip akuntabilitas (*let the manager manages*)

Prinsip tersebut menggambarkan keleluasaan manager unit kerja (dalam hal ini kuasa pengguna anggaran) dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai keluaran sesuai rencana. Keleluasaan tersebut meliputi penentuan cara dan tahapan suatu kegiatan untuk mencapai keluaran dan hasilnya pada saat pelaksanaan kegiatan, yang memungkinkan berbeda dengan rencana kegiatan. Cara dan tahapan kegiatan beserta alokasi anggaran pada saat perencanaan merupakan dasar dalam pelaksanaan kegiatan. Dalam rangka akuntabilitas pengelolaan keuangan negara seorang manager unit kerja bertanggungjawab atas penggunaan dana dan pencapaian kinerja yang telah ditetapkan (*outcome*).

3. *Money Follow Function, Function Followed by Structure*

Money Follow Function merupakan prinsip yang menggambarkan bahwa pengalokasian anggaran untuk mendanai suatu kegiatan didasarkan pada tugas dan fungsi unit kerja sesuai maksud pendiriannya (biasanya dinyatakan dalam peraturan perundangan yang berlaku). Selanjutnya prinsip tersebut dikaitkan dengan prinsip *Function Followed by Structure*, yaitu suatu prinsip yang menggambarkan bahwa struktur organisasi yang dibentuk sesuai dengan fungsi yang diemban. Tugas dan fungsi suatu organisasi dibagi habis dalam unit-unit

kerja yang ada dalam struktur organisasi dimaksud, sehingga dapat dipastikan tidak terjadi duplikasi fungsi-fungsi.

c. Penerapan Anggaran berbasis kinerja

Berdasarkan buku pedoman penerapan penganggaran berbasis kinerja (2009) terdapat beberapa tahapan dalam penerapan penganggaran berbasis kinerja: 1) penetapan sasaran strategis K/L; 2) penetapan *outcome*, program, *output*, dan kegiatan; 3) penetapan indikator kinerja utama program dan indikator kinerja kegiatan; 4) penetapan standar biaya; 5) penghitungan kebutuhan anggaran; 6) pelaksanaan kegiatan dan pembelanjaan; 7) pertanggungjawaban; 8) dan pengukuran dan evaluasi kinerja. Yang perlu dicermati dari kedelapan langkah tersebut adalah tahapan terakhir (pengukuran dan evaluasi kinerja). Pengukuran dan evaluasi merupakan sesuatu yang sudah dinyatakan dalam sistem penganggaran, tetapi penerapannya belum maksimal.

1) Rencana Sasaran Strategis

Sasaran menggambarkan langkah-langkah yang spesifik dan terukur untuk mencapai tujuan. Sasaran akan membantu penyusun anggaran untuk mencapai tujuan dengan menetapkan target tertentu dan terukur. Kriteria sasaran yang baik adalah dilakukan dengan menggunakan kriteria spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan ada batasan waktu (*specific, measurable, achievable, relevant, timely*/SMART) dan yang tidak kalah penting bahwa sasaran tersebut harus mendukung tujuan (*support goal*).

2) Penetapan *outcome*, program, *output*, dan kegiatan

Program adalah sekumpulan kegiatan yang akan dilaksanakan sebagai bagian dari usaha untuk mencapai serangkaian tujuan dan sasaran. Program dibagi menjadi kegiatan dan harus disertai dengan target sasaran *output* dan *outcome*. Program yang baik harus mempunyai keterkaitan dengan tujuan dan sasaran serta masuk akal dan dapat dicapai.

Kegiatan adalah serangkaian pelayanan yang mempunyai maksud menghasilkan *output* dan hasil yang penting untuk pencapaian program. Kegiatan yang baik kriterianya adalah harus dapat mendukung pencapaian program. Dalam menyusun anggaran berdasarkan kinerja, organisasi ataupun unit organisasi tidak hanya diwajibkan menyusun anggaran atas dasar fungsi, program, kegiatan, dan jenis belanja tetapi juga menetapkan kinerja yang ingin dicapai. Kinerja tersebut antara lain dalam bentuk keluaran (*output*) dari kegiatan yang akan dilaksanakan dan hasil (*outcome*) dari program yang telah ditetapkan. Apabila telah ditetapkan prestasi (kinerja) yang hendak dicapai, baru kemudian dihitung pendanaan yang dibutuhkan untuk menghasilkan keluaran atau hasil yang ditargetkan sesuai rencana kinerja

3) Indikator kinerja

Indikator kinerja merupakan alat ukur untuk menilai keberhasilan suatu program atau kegiatan. Indikator kinerja yang digunakan terdiri dari *Key Performance Indicator* (KPI) diterjemahkan sebagai Indikator Kinerja Utama Program (IKU Program) untuk menilai kinerja program, Indikator Kinerja

Kegiatan (IK Kegiatan) untuk menilai kinerja kegiatan, dan Indikator Keluaran untuk menilai kinerja subkegiatan (tingkatan dibawah kegiatan).

4) Penetapan standar biaya

Standar biaya yang digunakan merupakan standar biaya masukan pada awal tahap perencanaan anggaran berbasis kinerja, dan nantinya menjadi standar biaya keluaran. Pengertian tersebut diterjemahkan berupa Standar Biaya Umum (SBU) dan Standar Biaya Khusus (SBK). SBU digunakan lintas kementerian negara/lembaga dan/atau lintas wilayah, sedangkan SBK digunakan oleh kementerian negara/lembaga tertentu dan/atau wilayah tertentu. Kementerian negara/lembaga diharuskan untuk merumuskan keluaran kegiatan beserta alokasi anggarannya. Alokasi anggaran tersebut dalam proses penyusunan anggaran mendasarkan pada prakiraan cara pelaksanaannya (asumsi).

Pada saat pelaksanaan kegiatan, cara pelaksanaan kegiatan dapat saja berbeda sesuai dengan kondisi yang ada, sepanjang keluaran kegiatan tetap dapat dicapai. Sudut pandang pemikiran tersebut sejalan dengan prinsip *let the manager manage*.

5) Pengalokasian anggaran

Informasi kinerja yang telah disusun diatas akan menjadi panduan perencana untuk merinci kegiatan dalam bagian/tahapan kegiatan (biasa disebut subkegiatan) beserta kebutuhan biayanya. Langkah-langkah yang diperlukan sebagai berikut:

a. Identifikasi prioritas

Secara sederhana prioritas merupakan pilihan urutan “penting” atau “kurang penting” dari suatu program/kegiatan. Suatu program/kegiatan sesuai urutan prioritas dapat diberikan nomor urut, mulai dari 1 dan seterusnya. Nomor urut 1 berarti mempunyai prioritas yang lebih tinggi dibanding prioritas nomor urut 2 dan seterusnya.

b. Target yang hendak dicapai pada tahun yang dianggarkan

Setelah prioritas ditetapkan, langkah selanjutnya adalah menetapkan target pada masing-masing skala prioritas pada berbagai tingkatan.

c. Ketersediaan anggaran yang ada

Hal ini dimaksudkan untuk menentukan luas lingkup kegiatan, skala prioritas, sekaligus proses penyaringan kegiatan-kegiatan yang akan mendapat alokasi anggaran pada tahun yang direncanakan. Dengan kata lain tahapan ini merupakan penyesuaian antara target yang hendak dicapai dengan ketersediaan anggarannya.

d. Menuangkan dalam rincian pendanaan

Langkah terakhir adalah menuangkan apa yang telah ditetapkan (kegiatan, subkegiatan, prioritas dan jumlah alokasi anggarannya) dalam suatu rincian mengenai tahapan-tahapan kegiatan, beserta detil biaya. Penuangan dalam detil anggaran tersebut harus mengacu pada standar biaya yang ada, baik Standar Biaya Umum (SBU) atau Standar Biaya Khusus (SBK).

6) Pengukuran dan evaluasi kinerja

Dalam rangka penerapan anggaran berbasis kinerja, K/L melaksanakan pengukuran dan evaluasi kinerja kegiatan pada suatu unit kerja di lingkungannya berdasarkan sasaran dan/atau standar kinerja kegiatan yang telah ditetapkan. Pengukuran kinerja yang dilakukan akan memberikan informasi tingkat pencapaian kinerja yang telah dilaksanakan. Sedangkan evaluasi kinerja kegiatan merupakan salah satu alat analisa yang menghasilkan kesimpulan tentang tingkat efisien dan efektivitas pencapaian sasaran sebagaimana tercantum dalam dokumen perencanaan dan penganggaran. Hasilnya digunakan sebagai bahan pengambilan keputusan dalam penyusunan rencana dan anggaran pada tahun yang akan datang.

Hasil pengukuran kinerja dimaksud merupakan umpan balik (*feedback*) manajemen untuk memperbaiki kinerja secara berkelanjutan. Evaluasi kinerja kegiatan merupakan proses penilaian terhadap pencapaian tujuan dan pengungkapan kendala baik pada saat penyusunan maupun pada saat implementasi kebijakan untuk memberikan umpan balik bagi peningkatan kualitas kinerja kebijakan dari sisi efisiensi dan efektivitas.

2. Komitmen organisasi

a. Pengertian Komitmen Organisasi

Menurut Robins (2007) komitmen organisasi adalah suatu tingkat keyakinan sejauh mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu yang tujuannya berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Jadi keterlibatan kerja yang tinggi berarti pemihakan seseorang pada pekerjaannya

yang khusus, dan komitmen organisasi yang tinggi berarti pemihakan pada organisasi yang mempekerjakannya.

Mowday (dalam Silmi, 2009) mendefenisikan komitmen organisasi sebagai sifat relatif dari individu dalam mengidentifikasikan keterlibatan dirinya dalam organisasi. Hal ini dapat dicapai dengan tiga hal, yaitu:

- 1) Penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi
- 2) Kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh
- 3) Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi

Menurut Sopiah (2008) komitmen organisasi dapat disimpulkan sebagai suatu ikatan psikologis karyawan pada organisasi yang ditandai dengan adanya:

- 1) Kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi
- 2) Kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi, dan
- 3) Keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi.

Secara singkat pada intinya definisi komitmen organisasi di atas mempunyai penekanan yaitu proses pada individu (pegawai) dalam mengidentifikasikan dirinya dengan nilai-nilai, aturan-aturan, dan tujuan organisasi. Disamping itu, komitmen organisasi mengandung pengertian sebagai suatu hal yang lebih dan kesetiaan yang pasif terhadap organisasi, dengan kata lain komitmen organisasi menyiratkan hubungan pegawai dengan perusahaan atau organisasi secara aktif. Karena pegawai yang menunjukkan komitmen tinggi

memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggungjawab yang lebih dalam menyokong kesejahteraan dan keberhasilan organisasi tempat bekerja.

Setiap pegawai dalam organisasi harus memiliki komitmen yang tinggi terhadap pencapaian misi, visi, dan tujuan organisasi. Setiap orang dalam organisasi harus bertanya terlebih dahulu “*apa misi, visi, dan tujuan organisasi yang saya diharapkan mencapainya?*”. Hal ini berbeda dengan pertanyaan “*tugas apa yang diharapkan oleh organisasi untuk saya lakukan?*”. Perbedaan tersebut penting karena pencapaian tugas merupakan input, sedangkan pencapaian misi, visi, dan tujuan merupakan *outcome* misi, visi, dan tujuan organisasi. Pada dasarnya merupakan misi, visi, dan tujuan bersama yang ada dalam organisasi. Manajemen berkewajiban untuk melakukan sosialisasi, komunikasi, *sharing* atas misi, visi, dan tujuan organisasi tersebut kepada seluruh pegawai dalam organisasi sehingga setiap pegawai memiliki komitmen untuk mencapainya (Mahmudi, 2007).

Apabila setiap pegawai memiliki komitmen yang kuat untuk memberikan prestasi terbaiknya bagi Negara dan pelayanan terbaik bagi masyarakat, maka tentunya kinerja sektor publik akan meningkat. Untuk mencapai kinerja sektor publik yang tinggi, setiap pegawai hendaknya memiliki pertanyaan kepada dirinya sendiri “*apa yang bisa saya berikan kepada Negara dan masyarakatku?*”. Hal itu akan jauh berbeda dengan pertanyaan : “*apa yang harus aku lakukan untuk pimpinanku?*” (Mahmudi, 2007).

Menurut Meyer dan Allens dalam Sopiah (2008), terdapat tiga komponen model dari komitmen organisasional:

1) *Affective commitment*

Pengertian *affective commitment* difokuskan pada penggabungan emosional yang positif sebagai suatu bagian dimana karyawan secara psikologis terkait dengan organisasi berdasarkan pada seberapa nyaman perasaannya dalam organisasi tersebut. *Affective commitment* merupakan proses perilaku dimana orang berfikir mengenai hubungan dengan organisasi dalam hal kesesuaian nilai-nilai individual akan secara langsung mempengaruhi keinginan individu untuk tetap bertahan dalam organisasi.

2) *Continuance commitment*

Pengertian *continuance commitment* didasarkan pada keterkaitan dalam hubungan dengan anggota-anggota dalam organisasi, sebagai bagian dimana karyawan secara psikologis terikat dengan organisasi berdasarkan biaya yang dikeluarkan (ekonomi, sosial, dan hubungan status) jika ia meninggalkan organisasi. Biaya yang dimaksud dimanifestasikan dalam dua hal yang berbeda. Pertama, masa kerja individu dalam organisasi yang mereka rasakan akan menumbuhkan loyalitas terutama dengan adanya program pensiun, senioritas, spesialisasi *skill*, afiliasi, dan ikatan keluarga yang akan merugikan mereka jika berpindah organisasi. Kedua, individu bisa merasakan mereka berfikir untuk tetap tinggal dalam organisasi karena tidak punya alternatif pekerjaan yang menjanjikan.

3) *Normative commitment*

Yaitu adanya keinginan karyawan untuk tetap bersama organisasi berdasarkan kewajiban atas tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini bisa

berasal dari budaya individual, etika kerja yang menyebabkan mereka wajib untuk tetap bertahan dalam organisasi. Dengan demikian rasa kesetiaan terhadap tugas yang mendasari komitmen normatif karyawan mempengaruhi individu untuk tetap tinggal dalam organisasi.

Komitmen pada organisasi melibatkan tiga sikap karyawan yaitu:

- 1) Keinginan karyawan untuk ikut serta dalam mewujudkan tujuan organisasi
- 2) Karyawan merasa terlibat dalam kewajiban organisasi
- 3) Adanya loyalitas karyawan yang tinggi terhadap organisasi.

b. Konsep Komitmen Organisasi

Porter dalam Mulhenrizal (2009) menyebutkan bahwa nilai komitmen organisasi dikarakteristikkan dengan:

- 1) Kepercayaan, keyakinan, yang sungguh-sungguh dalam pencapaian nilai dan tujuan organisasi
- 2) Kemauan dalam berusaha dengan sekuat tenaga untuk kepentingan Organisasi.

3. Sistem Penghargaan

a. Pengertian penghargaan

Penghargaan merupakan salah satu komponen struktur pengendalian manajemen. penghargaan di ciptakan dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. penghargaan merupakan pemberian imbalan atau jasa yang diberikan kepada karyawan sekaligus motivasi bagi karyawan agar dapat bekerja lebih baik. Penghargaan menurut Mulyadi (2000) adalah suatu sistem penghargaan yang

berfungsi untuk memotivasi personel dalam mewujudkan tujuan organisasi dengan perilaku yang diharapkan oleh organisasi itu sendiri.

Pengertian penghargaan menurut Yoodar dalam Harvirani (2009), yaitu kontra prestasi yang diberikan oleh orang atau sekelompok orang atas prestasi kerjanya atau jasa yang telah dikorbankan. Sedangkan menurut Atmosudiro dalam Harvirani (2009), mendefinisikan *reward* adalah penghargaan kepada pegawai secara adil dan layak untuk prestasi kerja dan atas jasa yang telah dikeluarkan terhadap tujuan organisasi demi tercapainya tujuan organisasi.

b. Jenis pemberian *reward* (penghargaan)

Menurut Anthony (2005) ada 2 jenis *reward*, yaitu :

1. Penghargaan Instrinsik (*Intrinsic Reward*)

Intrinsic reward dihubungkan dengan sifat dari organisasi dan bentuk pekerjaan yang dilakukan orang-orang. *intrinsic reward* muncul dari dalam diri individu dan menggambarkan kepuasan dimana dialami oleh orang dari pekerjaan mereka dan kesempatan untuk berkembang dengan kerja yang diberikan. Penghargaan dapat berupa keikutsertaan karyawan dalam pembuatan kebijaksanaan, pemberian tanggung jawab yang lebih, kesempatan personal untuk lebih berkembang dan lain-lain.

2. Penghargaan Ekstrinsik (*Ekstrinsic Reward*)

Ekstrinsic reward didasarkan pada kinerja dan beberapa penghargaan dimana salah satu orang memberikan kepada orang lain dengan menghargai pekerjaan yang dilakukan dengan baik. *Ekstrinsic reward* dapat dibagi menjadi *direct compentation* dan *indirect compentation*. *Direct compentation*

yang diberikan dapat berupa gaji dan bonus kinerja. *Indirect compensation* dapat berupa perlindungan program-program, pembayaran ketika tidak bekerja, servis, penghasilan tambahan.

Pada organisasi *reward* bukan satu-satunya alat dalam pengendalian karyawan, namun dapat memberikan pengaruh atas kinerja karyawan. Pada organisasi yang berukuran kecil mungkin *reward* tidak terstruktur sedemikian rupa namun, pada organisasi besar akan sangat dibutuhkan, dibentuk dalam sebuah sistem dimana dapat berfungsi dengan baik dan berkelanjutan.

Menurut Mahmudi (2007), ada 4 komponen utama *reward*, yaitu:

1. Gaji dan bonus

Gaji merupakan komponen *reward* yang sangat penting bagi pegawai. Gaji dalam hal ini meliputi gaji pokok dan tambahan kompensasi keuangan berupa bonus dan pemberian saham. Pada umumnya gaji yang lebih tinggi akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan mengurangi tingkat perpindahan kerja.

2. Kesejahteraan

Komponen *reward* selain gaji adalah kesejahteraan (*benefit*). Sebagaimana gaji, kesejahteraan dapat diukur nilainya. Berbagai program kesejahteraan pegawai yang ditawarkan organisasi sebagai bentuk pemberian penghargaan atas prestasi kerja misalnya :

- a. Tunjangan, meliputi tunjangan jabatan, tunjangan struktural, tunjangan kesehatan, tunjangan pendidikan anak, tunjangan keluarga, dan tunjangan hari tua

- b. Fasilitas kerja, misalnya kendaraan dinas, sopir pribadi, dan rumah dinas.
- c. Kesejahteraan rohani, misalnya rekreasi, liburan, paket ibadah, dan sebagainya.

3. Pengembangan karir

Pengembangan karir menunjukkan prospek kinerja di masa yang akan datang. Pengembangan karir ini penting diberikan bagi pegawai yang memiliki prestasi kerja yang memuaskan agar nilai pegawai itu lebih tinggi sehingga mampu memberikan kinerja yang lebih baik lagi dimasa yang akan datang. Pemberian penghargaan melalui pengembangan karir dapat berupa :

- a. Penugasan untuk studi lanjut
- b. Penugasan untuk mengikuti program pelatihan, kursus, *workshop*, lokakarya, seminar, dan sebagainya
- c. Penugasan untuk magang atau studi banding.

4. Penghargaan psikologis dan sosial

Penghargaan ini tidak dapat diukur secara finansial, namun penghargaan ini penting bagi pegawai. Beberapa penghargaan psikologis dan sosial adalah promosi jabatan, kepercayaan, peningkatan tanggung jawab, penempatan lokasi kerja yang lebih baik, pengakuan, pujian, dan sebagainya.

4. Pengetahuan aparat pemerintah daerah

Pengetahuan adalah pemahaman tentang sesuatu hal berdasarkan interpretasi atas sebuah konteks permasalahan tertentu. Indriantoro dan Supomo (1999) menyebutkan, bahwa pengetahuan pada dasarnya merupakan hasil dari

proses melihat, mendengar, merasa, dan berpikir yang menjadi dasar manusia dalam bersikap dan bertindak.

Salim dalam Werimon (2007) mengartikan, pengetahuan sebagai kepandaian yaitu segala sesuatu yang diketahui, berkenaan dengan sesuatu yang dipelajari. Sedangkan aparatur secara etimologis istilah aparatur berasal dari kata aparat, yakni alat, badan, instansi pegawai negeri. Sedangkan aparatur disamakan artinya dengan aparat tersebut diatas, yakni dapat diartikan sebagai alat negara, aparat pemerintah. Jadi aparatur negara adalah alat kelengkapan negara yang bertanggung jawab melaksanakan roda pemerintahan sehari-hari.

Peran aparat pemerintah daerah dalam penerapan penganggaran berbasis kinerja harus didukung dengan kompetensi yang memadai akan teknik teknik implementasi anggaran berbasis kinerja serta kompetensi lain yang mendukung. Kompetensi semacam itu dapat diperoleh melalui jenjang pendidikan secara formal maupun informal, serta pengalaman yang cukup. Karena dalam penyusunan dan penerapan anggaran berbasis kinerja seorang aparat pemerintah daerah harus mampu menyajikan informasi yang jelas tentang tujuan , sasaran, serta korelasi antara besaran anggaran dengan manfaat yang ingin dicapai.

Aparat pelaksana anggaran harus mempunyai tingkat pendidikan formal strata satu (S-1) atau setara. Dengan latar belakang pendidikan sarjana diharapkan memiliki daya nalar dan logika berfikir yang lebih baik. Dalam hal ini kemampuan aparatur sangat tergantung pada pengetahuan, keterampilan atau kecakapan.

Adapun tingkat pengetahuan ini bisa dilihat melalui:

- a. Jenjang pendidikan formal yang ditempuh seperti TK, SD, SLTP, SLTA, dan Perguruan Tinggi.
- b. Pendidikan non formal seperti kursus, pelatihan, dan penataran.
- c. Pengalaman kerja.

Sedangkan pada tingkat ketrampilan atau kecakapan bisa dilihat melalui:

- a. Cara pelaksanaan kerja.
- b. Ketepatan waktu dalam pelaksanaan kerja.
- c. Hasil yang dicapai.

Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi nomor 14 Tahun 2011 menyatakan kategori pengetahuan dalam organisasi adalah:

- a. Pengetahuan implisit

Yaitu pengetahuan yang masih berada dalam pikiran individu yang memiliki pengetahuan tersebut. Pengetahuan implisit terdiri komponen kognitif dan komponen teknis. Komponen kognitif merupakan kerangka berpikir yang tidak dapat begitu saja diutarakan dalam sebuah representasi data yang terstruktur, sehingga kerap kali disebut pengetahuan tak terstruktur. Sementara komponen teknis adalah konsep konkrit yang bisa diutarakan secara eksplisit, sehingga seringkali disebut pengetahuan terstruktur.

- b. Pengetahuan eksplisit,

Yaitu pengetahuan yang sudah secara eksplisit diutarakan dan tersedia dalam organisasi. Umumnya pengetahuan eksplisit bersifat terstruktur dan

tercermin dalam berbagai rujukan peraturan dan standar kerja dalam organisasi. Pengetahuan akan dapat memberikan manfaat terbesar bagi organisasi manakala bisa disebarkan kepada segenap pihak yang berkepentingan dalam organisasi tersebut.

Pada prinsipnya ada tiga proses dasar dalam Manajemen Pengetahuan: perolehan/akuisisi pengetahuan, berbagi pengetahuan, dan pemanfaatan pengetahuan:

a. Perolehan/akuisisi pengetahuan

Yaitu proses perolehan ataupun pengembangan aset intelektual, termasuk pemahaman personal, keahlian, pengalaman dan relasi antar data.

b. Berbagi pengetahuan

Yaitu proses menyebarkan dan membuat pengetahuan tersedia untuk berbagai kalangan yang membutuhkan didalam organisasi penggunanya. Proses berbagi dapat terbentuk melalui proses sosial pada kultur organisasi yang menghargai aktivitas berbagi pengetahuan.

c. Memanfaatkan pengetahuan

Yaitu proses penggunaan pengetahuan didalam organisasi. Termasuk di dalamnya adalah penerapannya dalam pembentukan panduan-panduan kerja berdasarkan pengalaman dan pengetahuan dimasa lampau.

Pengetahuan dan kecakapan tersebut diperoleh melalui pendidikan dan pengalaman. Pendidikan itu sangat penting sebab:

a. Dapat memberikan pengetahuan yang luas dan mendalam tentang bidang yang dipilih atau yang dipelajari seseorang.

- b. Melatih manusia untuk berfikir secara rasional dan menggunakan akalnyanya dalam kehidupan sehari-hari dalam berfikir, menyatakan pendapat maupun bertindak.
- c. Memberikan kemampuan dan keterampilan kepada manusia untuk merumuskan pikiran dan pendapat yang hendak disampaikan kepada orang lain secara logis dan sistematis sehingga mudah dimengerti.

B. Penelitian terdahulu

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Sembiring (2009) yang berjudul “faktor-faktor yang mempengaruhi APBD berbasis kinerja” pada Kabupaten Karo, Sumatra Utara. Hasilnya menyatakan komitmen organisasi dan penghargaan yang jelas memiliki pengaruh positif terhadap penyusunan APBD berbasis kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Hermansyah (2010) yang meneliti tentang pengaruh sistem penganggaran dan komitmen organisasi terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan pelaksanaan anggaran yang efektif pada sebuah rumah sakit di Boyolali. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan pelaksanaan anggaran yang efektif.

Menurut Penelitian selanjutnya yang dilakukan oleh Widyantoro (2009) yang berjudul ‘Implementasi *performance based budgeting*: sebuah kajian fenomenologis studi kasus pada universitas Diponegoro, Jawa Tengah. Hasil penelitiannya mengungkapkan bahwa implementasi anggaran berbasis kinerja belum sempurna salah satunya karena belum diterapkannya sistem *reward* (penghargaan) dan *punishment* (sanksi).

Penelitian yang dilakukan oleh Izzaty (2011) tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan kualitas sumber daya manusia terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja. Hasil penelitian menunjukkan kualitas sumber daya manusia memiliki pengaruh signifikan positif terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja.

C. Pengembangan Hipotesis

1. Hubungan komitmen organisasi dengan implementasi anggaran berbasis kinerja

Komitmen adalah rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya.

Komitmen bisa tumbuh disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional terhadap organisasi yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada serta tekad dari dalam diri untuk mengabdikan pada organisasi. Individu yang memiliki komitmen yang tinggi, pencapaian tujuan organisasi dalam hal ini implementasi anggaran berbasis kinerja merupakan hal penting. Komitmen yang kuat didalam diri individu akan menyebabkan individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi sesuai dengan tujuan dan kepentingan organisasi (Angle dan Perry, 1981)

Penelitian yang dilakukan oleh Sembiring (2009) tentang faktor-faktor yang mempengaruhi penyusunan APBD berbasis kinerja pada daerah

kabupaten dan hasilnya menunjukkan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap penyusunan APBD berbasis kinerja.

Komitmen yang dimaksud adalah *affective commitment*, dimana individu memiliki kesamaan dengan tujuan organisasi sehingga mempengaruhinya untuk bertahan dalam organisasi. Penerapan anggaran berbasis kinerja yang dimaksud harus betul-betul dapat menyajikan informasi yang jelas tentang tujuan, sasaran, serta korelasi antara besaran anggaran (beban kerja dan harga satuan) dengan manfaat dan hasil yang ingin dicapai. Untuk melakukan hal tersebut sangat dibutuhkan komitmen dari pegawai sehingga tujuan tersebut dapat tercapai. Dari penjelasan diatas dapat diambil kesimpulan semakin tinggi komitmen organisasi maka implementasi anggaran berbasis kinerja semakin baik.

2. Hubungan sistem penghargaan dengan implementasi anggaran berbasis kinerja.

Penghargaan merupakan insentif kepada pegawai secara adil dan layak untuk prestasi kerja dan atas jasa yang telah dikeluarkan demi tercapainya tujuan organisasi. Pelaksanaan penganggaran berdasarkan kinerja sulit dicapai dengan optimal tanpa didukung dengan penerapan insentif atas kinerja yang dicapai dan hukuman atas kegagalannya.

Pemberian *reward* dan *punishment* perlu dilakukan karena penerapan APBD berbasis kinerja yang dimaksud harus betul-betul dapat menyajikan informasi yang jelas tentang tujuan, sasaran, serta korelasi antara besaran anggaran (beban kerja dan harga satuan) dengan manfaat dan hasil yang ingin dicapai atau diperoleh masyarakat dari suatu kegiatan yang dianggarkan.

Penelitian yang dilakukan oleh Sembiring (2009) tentang faktor-faktor yang mempengaruhi penyusunan APBD berbasis kinerja pada daerah kabupaten dan hasilnya adanya penghargaan yang jelas berpengaruh signifikan positif terhadap penyusunan APBD berbasis kinerja. Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan semakin tinggi penghargaan yang diberikan kepada pegawai maka implementasi anggaran berbasis kinerja semakin baik.

3. Hubungan Pengetahuan aparat pemerintah daerah tentang anggaran dengan implementasi anggaran berbasis kinerja.

Pengetahuan merupakan faktor internal penting yang memegang peranan penting berhasil tidaknya penerapan anggaran berbasis kinerja, karena pengetahuan aparat selalu terkait mulai dari penetapan sasaran hingga evaluasi anggaran. Pengetahuan aparat pemerintah daerah ditentukan oleh faktor pendidikan dan pengalaman. Pendidikan merupakan proses pengembangan pemahaman menjadi pengetahuan dan pengalaman menunjukkan jenis-jenis pekerjaan yang pernah dilakukan seseorang untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik. Semakin luas pengalaman kerja seseorang, semakin terampil ia melakukan pekerjaan dan semakin sempurna pola pikir dan sikap dalam bertindak dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menyusun rencana kerja dan anggaran dengan pendekatan berdasarkan prestasi kerja bukan hal yang mudah. Penerapan anggaran berbasis kinerja yang dimaksud harus betul-betul dapat menyajikan informasi yang jelas tentang tujuan, sasaran, serta korelasi antara besaran anggaran (beban kerja dan harga satuan) dengan manfaat dan hasil yang ingin dicapai atau diperoleh masyarakat dari suatu kegiatan yang dianggarkan.

Untuk dapat menerapkan Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (APBD) berbasis kinerja (ABK) diperlukan aparat pemerintah daerah yang mempunyai pengetahuan dan kemampuan untuk menerapkan anggaran berbasis kinerja tersebut. Pengetahuan dan wawasan yang dimiliki oleh aparat pemerintah sangat membantu dalam memecahkan persoalan yang dihadapinya, sehingga dapat mengelola anggaran secara ekonomis, efisien, efektif dan yang benar-benar mencerminkan kepentingan masyarakat.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Izzaty (2011) tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan kualitas sumber daya manusia terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja Hasil penelitian menunjukkan kualitas sumber daya manusia memiliki pengaruh signifikan positif terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja. Dari hasil penjelasan diatas dapat disimpulkan semakin tinggi pengetahuan aparat pemerintah daerah tentang penerapan anggaran maka implementasi APBD berbasis kinerja akan semakin baik.

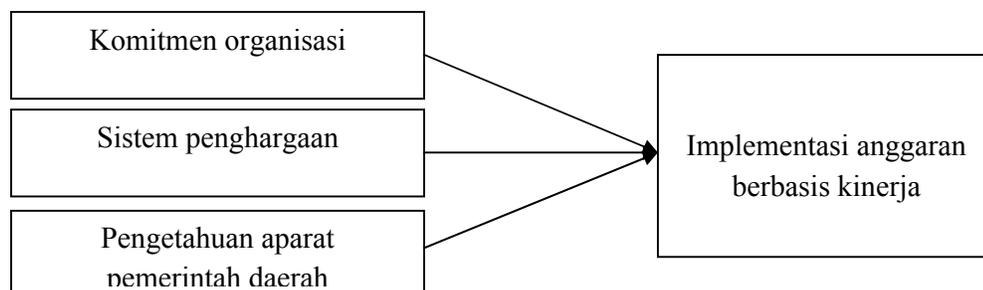
D. Kerangka Konseptual

Anggaran berbasis kinerja merupakan anggaran yang berorientasi pada hasil atau tujuan suatu organisasi yang berkaitan dengan visi, misi dan rencana strategis organisasi tersebut. Anggaran berbasis kinerja disusun dengan memperhatikan keterkaitan antara biaya yang dikeluarkan (pendanaan) dan hasil dan manfaat yang dihasilkan atas biaya yang telah dikeluarkan tersebut. Untuk menerapkan anggaran berbasis kinerja ada beberapa hal yang turut mempengaruhi

di antaranya adalah komitmen organisasi, sistem penghargaan dan pengetahuan aparat pemerintah tentang anggaran.

Komitmen organisasi merupakan suatu tekad yang dimiliki oleh seorang individu untuk berhasil mewujudkan tujuan organisasi. Anggaran berbasis kinerja tidak akan tercapai jika tidak ada tekad dari para pegawai untuk mengimplemetasikannya, setelah itu perlu adanya pemberian penghargaan bagi para pegawai atas prestasi kerja yang dilakukannya sehingga terus termotivasi untuk menerapkan APBD yang sesuai dengan prinsip anggaran berbasis kinerja. Selain komitmen dan Penghargaan juga sangat dibutuhkan aparat pemerintah daerah yang memilki pengetahuan untuk menerapkan anggaran berbasis kinerja. Anggaran berbasis kinerja akan gagal jika dikerjakan oleh pegawai yang tidak kompeten dibidangnya, sehingga untuk dapat mengimplementasikan APBD berbasis kinerja sangat butuh pengetahuan dan wawasan yang memadai dari aparat pemerintah daerah.

Dari uraian di atas maka kerangka konseptual dari penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1, Kerangka konseptual penelitian

E. Hipotesis

Berdasarkan teori dan latar belakang permasalahan yang telah dikemukakan sebelumnya maka dapat dibuat beberapa hipotesis terhadap permasalahan sebagai berikut:

H₁ :Komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja

H₂ :Sistem penghargaan berpengaruh signifikan positif terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja

H₃ :Pengetahuan aparat pemerintah daerah tentang anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diambil dari pengaruh komitmen organisasi, sistem penghargaan dan pengetahuan aparat pemerintah daerah tentang anggaran terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja adalah sebagai berikut:

1. Komitmen organisasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap Implementasi anggaran berbasis kinerja pada SKPD Kota Padang.
2. Sistem penghargaan berpengaruh signifikan positif terhadap Implementasi anggaran berbasis kinerja pada SKPD Kota Padang. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi sistem penghargaan maka semakin tinggi Implementasi anggaran berbasis kinerja.
3. Pengetahuan aparat pemerintah daerah tentang anggaran berpengaruh signifikan terhadap Implementasi anggaran berbasis kinerja pada SKPD Kota Padang. Hal ini menunjukkan Semakin baik pengetahuan aparat pemerintah daerah tentang anggaran maka semakin baik Implementasi anggaran berbasis kinerja SKPD di Kota Padang.

B. Keterbatasan Penelitian

Meskipun peneliti telah berusaha merancang dan mengembangkan penelitian sedemikian rupa, namun masih terdapat beberapa keterbatasan dalam penelitian ini, diantaranya yaitu:

1. Sampel penelitian terbatas pada satu kota saja. Penelitian ini kemungkinan akan menunjukkan hasil yang berbeda jika Kepala Seksi dan Kepala Sub Bidang yang menerapkan anggaran berbasis kinerja pada SKPD sebagai responden.
2. Kuisisioner yang peneliti sebarkan masih terdapat keterbatasan, karena pernyataan dalam kuisisioner menggunakan pernyataan yang normatif. Hal ini menyebabkan responden diarahkan untuk pilihan jawaban yang baik atau positif saja.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, ada beberapa saran yang dapat dipertimbangkan yaitu:

1. Peneliti berikutnya agar mengambil data dari data sekunder seperti realisasi capaian kinerja program dan kegiatan.
2. Peneliti berikutnya memperluas lokasi penelitian di beberapa pemerintahan daerah lainnya dan menyebarkan kuisisioner pada Kasi dan Kasubid di SKPD.
3. Penelitian berikutnya untuk dapat menambah variabel lain untuk penyempurnaan implementasi anggaran berbasis kinerja seperti, Kepemimpinan, dan Motivasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Angle, H. L. dan J. L. Perry, 1981, An Empirical Assesment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness, *Admisitrative Science Quarterly* 26 , hal. 1-14.
- Anthony, R. N dan V. Govindarajan. 2005. *Management Control System*, Edisi Sebelas buku Dua. Jakarta : Salemba Empat.
- Atiek, Hotman. 2005. *Analisis peranan Bappeda dalam menyusun APBD berdasarkan sistem anggaran berbasis kinerja menuju pemerintahan yang baik di Kabupaten Tulang Bawang. Tesis*. Lampung
- Bastian, Indra. 2006. *Akuntansi Sektor Publik Suatu Pengantar*. Yogyakarta: Erlangga
- Buku Pedoman Reformasi Perencanaan dan Penganggaran, 2009, Badan Perencanaan Pembangunan Nasional dan Departemen Keuangan RI
- BPKP. 2005. Pedoman Penyusunan Anggaran Berbasis kinerja (revisi). Jakarta.
- Ghozali, Imam. 2007. *Aplikasi Analisis Multivariat dengan SPSS*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Gibson, James L. 1996. Organisasi. Edisi 8. Jakarta : Bina Rupa Aksara.
- Harvirani, 2009. *Pengaruh sistem reward (penghargaan) terhadap kinerja manajerial dengan motivasi sebagai variabel intervening. Skripsi*. Fakultas Ekonomi. Universitas Negeri Padang.
- Haryanto, Sahmuddin, Arifuddin, 2007, *Akuntansi Sektor Publik*, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hermansyah, Didhik. 2010. *Pengaruh sistem penganggaran dan komitmen organisasi terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan pelaksanaan anggaran yang efektif pada Rumah sakit di wilayah Boyolali. Skripsi. Fakultas Ekonomi. Universitas Muhammadiyah Surakarta*.
- Husnal Hayati. 2011. Reformasi Birokrasi Hanya Alasan Untuk Menaikkan Anggaran. (<http://www.padangtoday.com>) [19/10/2011].
- Indriantoro dan Supomo. 1999. Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen, BPF., Jogjakarta.

- Izzaty, Nur Khairina. 2011. *Pengaruh gaya kepemimpinan dan kualitas sumber daya manusia terhadap enerapan anggaran berbasis kinerja pada badan layanan umum. Skripsi. Fakultas Ekonomi. Universitas Diponegoro. Semarang*
- Kuncoro, Mudrajad. 2003. *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi*. Jakarta: Erlangga.
- Mahmudi. 2007. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Sekolah tinggi ilmu manajemen. Yogyakarta.
- Mardiasmo. 2002. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta : Andi Jogjakarta.
- Mowday, et.al. 1978. *The Measurement of Organization Commin*. Journal of Vocational Behavior, No. 14. hal. 224-247.
- Mulyadi. 2000. *Akuntansi Manajemen*. Yogyakarta : STIE YKPN
- Peraturan menteri negara pendayagunaan aparatur Negara dan reformasi birokrasi nomor 14 Tahun 2011 *tentang pedoman pelaksanaan program manajemen pengetahuan (knowledge management)*.
- Rahmi. 2009. Manajemen Pengelolaan Keuangan Kota Padang buruk. Melalui (<http://www.padangtoday.com>) [25/12/2010].
- _____. 2010. Anggaran SKPD Terancam Dicoret. Melalui (<http://www.padangtoday.com>) [25/12/2010].
- Robbins, Stephen, P. 2007. *Perilaku Organisasi*. Terjemahan Hidayana Pujatmaka. Jakarta: Prehalindo.
- Sembiring , Benar Baik. 2009. *Faktor - Faktor yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Berbasis Kinerja Studi Empiris Pada Pemerintahan Kabupaten Karo. Tesis. Sekolah Pasca Sarjana. Universitas Sumatra Utara*.
- Schick, A., "Twenty five Years of Budgeting Reform", *OECD Journal on Budgeting*, Vol 4 No.1 Th 2004
- Sondang P. Siagian. 1991. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Bumi Aksara.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta. PT Andi.
- Sugiyono. 2004. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: PT Alfabeta.

- Werimon, Simson, et. al. 2007. *Pengaruh Partisipasi Masyarakat dan Transparansi Kebijakan publik Terhadap Hubungan Antara Pengetahuan Dewan Tentang Anggaran Dengan Pengawasan Keuangan Daerah (APBD)*. SNAX. Makassar
- Widyantoro, Ari Eko. 2009. *Implementasi performance based budgeting : sebuah kajian fenomenologis*. Tesis. Program Pasca Sarjana. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Widiastuti. 2008. *Pengaruh Sistem Reward dan Karakteristik Tugas terhadap kinerja Cabang-Cabang Perbankan di kota Padang*. Skripsi. Universitas Negeri Padang.