

**ANALISIS FAKTOR – FAKTOR YANG MEMPENGARUHI
PENYUSUNAN DAN PENERAPAN ANGGARAN PENDAPATAN DAN
BELANJA DAERAH BERBASIS KINERJA (Studi Pada Organisasi
Perangkat Daerah Kabupaten Bima)**

Putri Ayu*

Noor Shodiq Askandar**

Junaidi***

Ayup1905@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi, penyempurnaan administrasi, sumber daya, gaya kepemimpinan, penghargaan, dan sanksi terhadap penyusunan dan penerapan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Berbasis Kinerja. Populasi dalam penelitian ini yaitu Aparatur Sipil Negara (ASN) yang bekerja pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Bima dibagian perencanaan, keuangan, dan akuntansi. Pengambilan Sampel dalam penelitian ini dilakukan secara sensus terhadap ASN yang terdapat di kantor Bappeda Kabupaten Bima dengan jumlah sampel 63 responden. Analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi, penyempurnaan administrasi, penghargaan, dan sanksi berpengaruh terhadap APBD Berbasis Kinerja. Sementara itu, sumber daya, dan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap APBD Berbasis Kinerja.

Kata Kunci : Komitmen Organisasi, Penyempurnaan Administrasi, Sumber Daya, Gaya Kepemimpinan, Penghargaan, Sanksi.

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of organizational commitment, administrative improvements, resources, leadership style, rewards, and punishment on the preparation and implementation of Performance-Based Regional Revenue and Expenditure Budgets. The population in this study is the State Civil Apparatus (ASN) who work in the Bima Regency Regional Organization (OPD) in the planning, financial, and accounting sections. Sampling in this study was carried out by census of ASN in the Bima District Bima office with a sample of 63 respondents. Data analysis uses multiple linear regression analysis. The results showed that organizational commitment, administrative improvements, awards, and sanctions affected the Performance Based Regional Budget. Meanwhile, the resources and leadership style do not affect the Performance Based Regional Budget.

Keywords: Organizational Commitment, Administrative Improvement, Resources, Leadership Style, Rewards, Punishment.

PENDAHULUAN

Penyusunan anggaran adalah suatu tugas yang bersifat teknis. Kata – kata seperti keuangan, angka, dan estimasi muncul ketika seseorang berpikir mengenai “anggaran”. Namun, dibalik seluruh gambaran teknis yang berkaitan dengan anggaran, terdapat manusia. Manusia yang menyusun anggaran dan manusia juga yang harus hidup dengan anggaran tersebut. Anggaran diterima secara luas sebagai fokus bagi aktivitas perencanaan jangka pendek dan dasar dari sistem pengendalian (Lubis, 2017:338).

Undang – Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara pasal 19 menetapkan bahwa APBD disusun berdasarkan pendekatan prestasi kerja yang akan dicapai. Mengacu pada PP No. 21/2004 pasal 7 ayat 1 dan 2, penganggaran berbasis kinerja merupakan metode penganggaran bagi manajemen untuk mengaitkan setiap pendanaan yang dituangkan dalam kegiatan – kegiatan dengan keluaran dan hasil yang diharapkan termasuk efisiensi dalam pencapaian hasil dari keluaran tersebut.

Sopiah (2008) berpendapat bahwa komitmen organisasi merupakan kondisi dimana karyawan sangat tertarik terhadap tujuan, nilai – nilai dan sasaran organisasinya. Sumarno (2005) menyebutkan komitmen organisasi adalah dorongan dari dalam diri individu untuk melakukan sesuatu agar menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan yang ditetapkan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi. Komitmen dari seluruh komponen organisasi pemerintah daerah merupakan konsensus antar kepala Organisasi Perangkat Daerah (OPD) beserta seluruh komponen organisasi dalam melakukan tugas utama dan fungsi organisasinya untuk keberhasilan melaksanakan visi, misi, tujuan, sasaran, sesuai dengan Renstra OPD. Menurut Siegel dan Marconi (1989), mengatakan bahwa partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran mempunyai hubungan yang positif dengan pencapaian tujuan organisasi.

Alfatih (2004) tujuan penyempurnaan administrasi adalah untuk meningkatkan keteraturan, menyempurnakan metode, serta meningkatkan *working performance*. Rakhmat (2005) mengatakan bahwa penyempurnaan administrasi meliputi tiga aspek, yaitu suatu perubahan harus merupakan suatu perbaikan dari keadaan sebelumnya, perbaikan diperoleh dengan upaya yang disengaja dan bukan terjadi secara kebetulan, serta bersifat jangka panjang dan tidak sementara. Penyempurnaan administrasi yaitu penyiapan instrumen pengukuran anggaran berbasis kinerja secara terus menerus.

Kepemilikan terhadap sumber daya (resources) merupakan syarat berlangsungnya suatu organisasi (Akib, 2010). Sumber daya merupakan hal penting dalam implementasi kebijakan yang baik. Indikator – indikator yang digunakan untuk melihat sejauh mana sumber daya mempengaruhi implementasi kebijakan terdiri dari sumber daya manusia, sumber daya anggaran, informasi

berupa data dan fasilitas pendukung lainnya. Aktivitas utama dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja adalah mendapatkan data kuantitatif dan membuat keputusan penganggarnya.

Sistem *reward* dan pengakuan atas kinerja karyawan merupakan sarana untuk mengarahkan perilaku karyawan ke perilaku yang dihargai dan diakui organisasi (Mardiyah, 2005). Wibowo (2007) menyatakan tujuan utama program penghargaan (*reward*) adalah untuk memotivasi pegawai untuk mencapai kinerja. Dari lingkup yang lebih luas, teori motivasi berkaitan tentang *reward* (imbalan). Dalam teori dijelaskan bahwa setiap individu yang memiliki kebutuhan akan menggunakan usaha untuk memiliki seluruh kebutuhan yang ia temukan. Ada beberapa teori yang mengharuskan kita untuk mempertimbangkan bagaimana setiap individu menerima *reward*. Teori tersebut antara lain: teori ekuitas, teori evaluasi kognitif, *reward* ekstrinsik versus intrinsik (Lubis, 2017:132).

Wahyuningsih (2009) mengungkapkan bahwa perilaku manusia dibentuk oleh rangkaian penguatan dan hukuman (*punishment*) yang diterimanya dari lingkungan. Sosialisasi pemberlakuan peraturan – peraturan pokok organisasi kepada anggota organisasi belumlah cukup walaupun dilakukan secara terus menerus jika tidak disertai adanya mekanisme pemberian sanksi yang tegas dan dilaksanakan sebagaimana mestinya. Dalam hal implementasi anggaran berbasis kinerja ini harus dijaga konsistensi perencanaan dan penganggaran serta pemberian *punishment* yang jelas bagi Organisasi Perangkat Daerah.

Adisasmita (2011), mengatakan bahwa anggaran pendapatan dan belanja daerah merupakan suatu bentuk konkrit rencana kerja keuangan daerah yang komprehensif yang menghubungkan penerimaan dan pengeluaran pemerintah daerah yang dinyatakan dalam bentuk uang untuk mencapai tujuan atau target yang direncanakan dalam jangka waktu tertentu dalam satu tahun anggaran.

Dalam Undang – Undang Nomor 33 Tahun 2004 Pasal 1 ayat 17 menyatakan bahwa anggaran pendapatan dan belanja daerah, selanjutnya disebut APBD adalah rencana keuangan tahunan Pemerintah Daerah yang dibahas dan disetujui bersama oleh Pemerintah Daerah dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah, dan ditetapkan dengan Peraturan Daerah. Penyusunan APBD berbasis kinerja adalah penyusunan anggaran pendapatan dan belanja daerah yang berbasis kinerja sebagai rencana keuangan tahunan daerah dari suatu sistem anggaran yang mengutamakan usaha pencapaian hasil kerja atau keluaran dari perencanaan alokasi biaya.

Pengalaman yang terjadi selama ini menyatakan bahwa anggaran daerah masih perlu disempurnakan. Selain itu terdapat banyak keluhan masyarakat yang bersangkutan dengan pengalokasian anggaran yang tidak direalisasikan sesuai dengan kebutuhan dan skala prioritas serta kurang menggambarkan aspek ekonomis, efisiensi dan efektivitas. Penulis dalam penelitian ini bertujuan untuk

meneliti secara empiris terkait dengan judul “Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Penyusunan Dan Penerapan Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah Berbasis Kinerja”.

Rumusan Masalah

Sesuai dengan latar belakang yang telah dijelaskan, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah komitmen organisasi, penyempurnaan administrasi, sumber daya, gaya kepemimpinan, penghargaan, dan sanksi berpengaruh terhadap penyusunan dan penerapan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah berbasis kinerja?
2. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap penyusunan dan penerapan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah berbasis kinerja?
3. Apakah penyempurnaan administrasi berpengaruh terhadap penyusunan dan penerapan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah berbasis kinerja?
4. Apakah sumber daya berpengaruh terhadap penyusunan dan penerapan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah berbasis kinerja?
5. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap penyusunan dan penerapan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah berbasis kinerja?
6. Apakah penghargaan (*reward*) berpengaruh terhadap penyusunan dan penerapan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah berbasis kinerja?
7. Apakah sanksi berpengaruh terhadap penyusunan dan penerapan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah berbasis kinerja?

Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi, penyempurnaan administrasi, sumber daya, gaya kepemimpinan, penghargaan, dan sanksi terhadap penyusunan dan penerapan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah berbasis kinerja.
2. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap penyusunan dan penerapan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah berbasis kinerja.
3. Untuk mengetahui pengaruh penyempurnaan administrasi terhadap penyusunan dan penerapan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah berbasis kinerja.
4. Untuk mengetahui pengaruh sumber daya terhadap penyusunan dan penerapan Anggaran Pendapatan dan Belanja daerah berbasis kinerja.
5. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap penyusunan dan penerapan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah berbasis kinerja.
6. Untuk mengetahui pengaruh penghargaan (*reward*) terhadap penyusunan dan penerapan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah berbasis kinerja.
7. Untuk mengetahui pengaruh sanksi terhadap penyusunan dan penerapan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah berbasis kinerja.

Kontribusi Penelitian

Teoritis

Tuntutan pentingnya pelaksanaan penyusunan anggaran berbasis kinerja membawa konsekuensi yang harus disiapkan sebagai faktor pemicu keberhasilan implementasi penggunaan anggaran berbasis kinerja, yaitu : kepemimpinan dan komitmen dari seluruh komponen organisasi, fokus penyempurnaan administrasi secara terus menerus, sumber daya yang cukup untuk usaha penyempurnaan tersebut (uang, waktu, dan orang), penghargaan (*reward*) dan sanksi (*punishment*) yang jelas, keinginan yang kuat untuk berhasil (BPKP, 2005).

Praktis

Dalam menyusun dan menerapkan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Berbasis Kinerja diperlukan komitmen organisasi, penyempurnaan administrasi, penghargaan terhadap karyawan dan sanksi yang tegas.

KERANGKA TEORITIS DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Dalam buku pedoman penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja yang di terbitkan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) tahun 2005 dinyatakan: Tuntutan pentingnya pelaksanaan penyusunan anggaran berbasis kinerja membawa konsekuensi yang harus disiapkan sebagai faktor pemicu keberhasilan implementasi penggunaan anggaran berbasis kinerja, yaitu : kepemimpinan dan komitmen dari seluruh komponen organisasi, fokus penyempurnaan administrasi secara terus menerus, sumber daya yang cukup untuk usaha penyempurnaan tersebut (uang, waktu, dan orang), penghargaan (*reward*) dan sanksi (*punishment*) yang jelas, keinginan yang kuat untuk berhasil.

Pengertian Anggaran

Anggaran merupakan pernyataan yang berhubungan dengan kinerja yang akan dicapai selama kurun waktu tertentu yang diterangkan dalam ukuran finansial, sedangkan penganggaran adalah proses atau cara dalam mempersiapkan anggaran. Penganggaran dalam organisasi sektor publik merupakan tahap yang cukup rumit dan mengandung nuansa politik yang tinggi. Anggaran sektor publik yaitu instrumen akuntabilitas atas pengelolaan dana publik dan pelaksanaan program – program yang dibiayai dengan uang publik (Mardiasmo, 2018 : 75).

Akuntansi Sektor Publik

Akuntansi sektor publik berhubungan erat dengan penerapan dan perlakuan akuntansi di ranah publik. Ranah publik sendiri mempunyai wilayah yang lebih luas dan kompleks jika dibandingkan dengan sektor swasta. Keluasan wilayah publik diakibatkan karena kompleksnya lingkungan serta luasnya jenis dan bentuk organisasi yang berada didalamnya (Mardiasmo, 2018 : 1).

Anggaran Berbasis Kinerja

Menurut Bastian (2006:308), *performance budgeting* (anggaran yang berorientasi pada kinerja) adalah sistem penganggaran yang berorientasi pada output organisasi dan berkaitan sangat erat dengan visi, misi, dan rencana strategi organisasi. *Performance budgeting* mengalokasikan sumber daya pada program bukan pada unit organisasi semata dan memakai “*output measurement*” sebagai indikator kinerja organisasi.

Komitmen dari Seluruh Komponen Organisasi

Komitmen organisasi menyatakan keyakinan dan dukungan serta loyalitas seseorang terhadap nilai dan target yang hendak dicapai suatu organisasi. Komitmen organisasi yang kuat akan mendorong seseorang untuk berusaha dalam mencapai tujuan atau target organisasi, serta berpikiran positif dan berusaha untuk melakukan yang terbaik semaksimal mungkin bagi organisasinya (Mubar, 2012).

Penyempurnaan Administrasi

Penyempurnaan administrasi adalah suatu pelaksanaan reformasi birokrasi. Pelaksanaan reformasi birokrasi sudah dilaksanakan hampir pada seluruh instansi pusat dan sebagian pemerintah daerah selama 6 tahun terakhir ini. Manajemen perubahan berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Pemerintah Nomor 14 Tahun 2014 tentang Pedoman Evaluasi Reformasi Birokrasi Instansi Pemerintah bertujuan mengubah secara sistematis dan konsisten dari sistem dan mekanisme kerja organisasi serta pola pikir dan budaya kerja individu atau unit kerja didalamnya menjadi lebih baik sesuai dengan tujuan dan sasaran reformasi birokrasi.

Sumber daya

Kepemilikan terhadap sumber daya merupakan syarat berlangsungnya suatu organisasi. Permasalahan kualitas sumber daya adalah hal yang paling penting dalam menghadapi implementasi perubahan sistem penganggaran. Sumber daya dikatakan cukup jika tersedianya upaya peningkatan implementasi anggaran berbasis kinerja berupa adanya upaya penyediaan sarana dan prasarana peningkatan kualitas implementasi anggaran berbasis kinerja, contohnya berupa uang, waktu, dan orang.

Gaya Kepemimpinan

Kemampuan seorang pemimpin dalam mempengaruhi dan mengarahkan orang lain, bawahan atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi secara maksimal, itulah yang dikatakan sebagai gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan adalah kecakapan seseorang dalam mempengaruhi orang lain (para bawahannya) sedemikian rupa sehingga orang lain (bawahannya) mau menjalankan kehendak pemimpin walaupun secara personal hal demikian tidak disenangkannya (Taufik, 2017). Diastuti (2017) menyatakan bahwa gaya

kepemimpinan seseorang merupakan pola perilaku yang ditunjukkan oleh seseorang pada waktu berupaya mempengaruhi aktifitas orang lain seperti yang dipersipkan orang tersebut. Ada macam – macam gaya kepemimpinan antara lain: Kepemimpinan Otokratis, Kepemimpinan Birokrasi, Kepemimpinan Partisipatif, Kepemimpinan Delegatif, Kepemimpinan Transaksional, Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Melayani (*Servant*), Kepemimpinan Karismatik, Kepemimpinan Situasional.

Penghargaan (*reward*)

Sistem reward dan pengakuan atas kinerja karyawan adalah upaya dalam mengarahkan tingkah laku karyawan ke perilaku yang dihargai dan diakui organisasi. Dengan adanya penghargaan diharapkan dapat memberikan dorongan dan meningkatkan efisiensi operasional.

Sanksi (*Punishment*)

Sanksi merupakan suatu upaya dalam mengarahkan sebuah perilaku supaya sesuai dengan perilaku secara umum. Tingkah laku manusia dibentuk oleh sekumpulan penguat dan sanksi (*punishment*) yang didapatkannya dari lingkungan.

Penelitian Terdahulu

Mubar, dkk (2014) meneliti tentang “Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah Berbasis Kinerja (Studi Empiris pada Pemerintah Daerah Kabupaten Enrekang)”. Dari hasil penelitiannya, bisa diketahui bahwa secara simultan penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah dipengaruhi oleh faktor komitmen dari seluruh komponen organisasi, penyempurnaan administrasi, sumber daya yang cukup, penghargaan (*reward*) dan sanksi (*punishment*). Akan tetapi sumber daya yang cukup dan penghargaan (*reward*) tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah berbasis kinerja, namun semua variabel memiliki pengaruh positif terhadap variabel dependen.

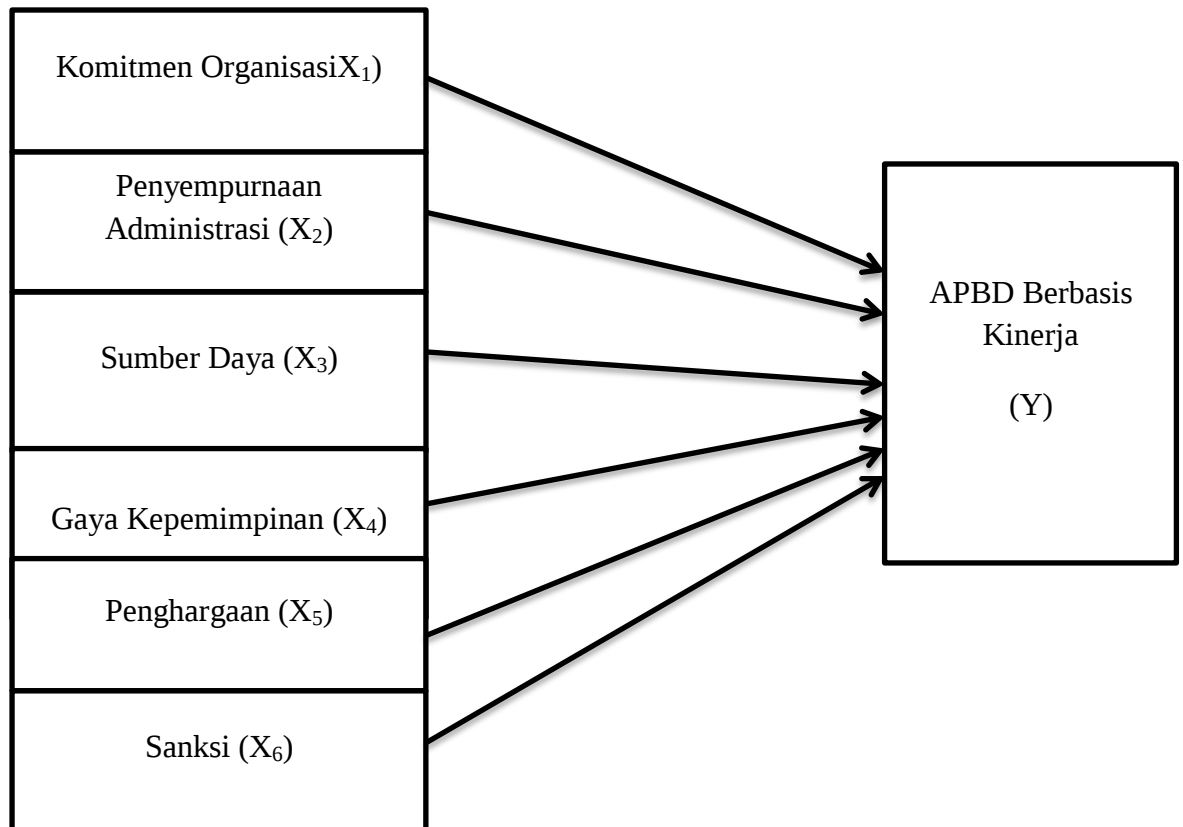
Siregar (2014) meneliti tentang “Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah pada Kabupaten Serdang Bergadai”. Dari hasil penelitiannya, dapat diketahui bahwa komitmen seluruh komponen organisasi dan penyempurnaan sistem administrasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap penyusunan APBD berbasis kinerja pada Kabupaten Serdang Bergadai. Secara simultan, komitmen dari seluruh komponen organisasi, dan penyempurnaan sistem administrasi berpengaruh signifikan terhadap APBD berbasis kinerja.

Diastuti (2017) melakukan penelitian terkait “Analisis Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja (Studi pada Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Boyolali)”. Bisa diketahui bahwa penerapan Anggaran berbasis kinerja dipengaruhi oleh sumber daya manusia,

komitmen organisasi, penghargaan dan sanksi. Sedangkan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap penerapan Anggaran berbasis kinerja.

Kerangka Konseptual

Berdasarkan penelitian sebelumnya dan tinjauan teoretis, kerangka kerja konseptual dapat digambarkan sebagai berikut :



Hipotesis Penelitian

- H1 : Komitmen Organisasi, Penyempurnaan Administrasi, Sumber Daya, Gaya Kepemimpinan, Penghargaan, dan Sanksi berpengaruh terhadap penyusunan dan penerapan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah berbasis kinerja.
- H1a : Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap penyusunan dan penerapan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah berbasis kinerja.
- H1b : Penyempurnaan Administrasi berpengaruh terhadap penyusunan dan penerapan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah berbasis kinerja.
- H1c : Sumber Daya berpengaruh terhadap penyusunan dan penerapan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah berbasis kinerja.

- H1d : Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap penyusunan dan penerapan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah berbasis kinerja.
- H1e : Penghargaan berpengaruh terhadap penyusunan dan penerapan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah berbasis kinerja.
- H1f : Sanksi berpengaruh terhadap penyusunan dan Penerapan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah berbasis kinerja.

METODOLOGI PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Jenis data yang digunakan pada penelitian ini menggunakan data yang diperoleh secara langsung melalui survei dengan membagikan kuesioner kepada responden. Populasi dalam penelitian ini adalah Aparatur Sipil Negara (ASN) yang bekerja pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Bima dibagian perencanaan, keuangan, dan akuntansi. Pengambilan Sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan *Quota Sampling* yaitu secara sensus terhadap ASN yang terdapat di kantor Bappeda Kabupaten Bima.

Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data pada penelitian ini yaitu menggunakan metode survei (*survey method*) dengan menggunakan kuesioner. Pertanyaan – pertanyaan (kuesioner) dibagikan secara langsung kepada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Bima yang ditempatkan pada Dinas yang terkait dengan penerapan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah berbasis kinerja yang bertanggung jawab serta terlibat pada penyusunan anggaran. Kuesioner yang sudah diisi oleh responden terlebih dahulu diseleksi untuk menghindari keikutsertaan kuesioner yang tidak lengkap pengisiannya ke dalam analisis.

Definisi Operasional Variabel dan Pengukurannya

Komitmen Organisasi X_1 (Variabel Independen)

Indikator dalam mengukur komitmen organisasi melalui adanya penetapan visi dan misi organisasi yang disusun dengan melibatkan segenap komponen anggota organisasi serta pemahaman yang jelas atas visi dan misi tersebut oleh seluruh anggota organisasi (Moeheriono,2011). Pernyataan dalam kuesioner untuk variabel komitmen organisasi diukur dengan menggunakan skala likert, dari skala 1 sampai 5. Yang mana jawaban Sangat Setuju = skor 5, Setuju = skor 4, Netral = skor 3, Tidak Setuju = skor 2, dan Sangat Tidak Setuju = skor 1. Semakin tinggi nilai skala menunjukkan semakin tingginya komitmen organisasi.

Penyempurnaan Administrasi X₂ (Variabel Independen)

Indikator dalam mengukur penyempurnaan administrasi bisa dilaksanakan dengan melihat kondisi:

- Apakah dalam pelaksanaan reformasi birokrasi terdapat keterlibatan pimpinan tertinggi secara aktif.
- Adakah media komunikasi secara reguler dalam mensosialisasikan reformasi birokrasi yang sedang dan akan dilakukan.
- Apakah dalam melakukan perubahan melalui pembentukan agen of change ataupun role model terdapat upaya untuk menggerakkan organisasi.

Pernyataan dalam kuesioner untuk variabel penyempurnaan administrasi diukur dengan menggunakan skala likert, dari skala 1 sampai 5. Yang mana jawaban Sangat Setuju = skor 5, Setuju = skor 4, Netral = skor 3, Tidak Setuju = skor 2, dan Sangat Tidak Setuju = skor 1. Semakin tinggi nilai skala menunjukkan semakin tingginya penyempurnaan administrasi.

Sumber Daya X₃ (Variabel Independen)

Dalam mengukur variabel sumber daya manusia dapat menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Sembiring (2009) dengan 9 pertanyaan, antara lain:

1. Penyusunan anggaran program dan kegiatan selama ini sudah berdasarkan telaahan sehingga mudah dilaksanakan.
2. Program dan kegiatan untuk memberhasilkan visi dan misi serta tujuan dan sasaran OPD telah direvisi sesuai perkembangan tahunan.
3. Keberhasilan Organisasi Perangkat Daerah, efisiensi dan optimalisasi sumber daya, evaluasi, dan pelaporan kinerja selama ini diukur dengan pencapaian realisasi anggaran.
4. Personil/sumber daya manusia pada OPD sebaiknya setiap ada kesempatan diikutsertakan dalam pembelajaran/pelatihan tentang anggaran berbasis kinerja.
5. Guna meningkatkan kualitas kinerja OPD, personil yang menangani penyusunan anggaran diberi kesempatan prioritas untuk mendalami anggaran berbasis kinerja.
6. Untuk meningkatkan kinerja OPD, penyusunan anggaran program dan kegiatan agar mengacu kepada penganggaran berbasis kinerja.
7. Selama ini sudah ada evaluasi capaian kinerja OPD yang dikaitkan dengan capaian visi dan misi, tujuan dan sasaran serta tupoksi OPD nya.
8. Sebaiknya ada monitoring dan evaluasi terhadap Organisasi Perangkat Daerah dalam melaksanakan tupoksinya dikaitkan kesesuaian dengan visi dan misi OPD.
9. Agar lebih selektif dalam mengalokasikan anggaran suatu program kegiatan, menentukan dasar alokasi anggarannya harus

mempertimbangkan karakteristik indikator input setiap program/kegiatan.

Pernyataan dalam kuesioner untuk variabel sumber daya diukur dengan menggunakan skala likert, dari skala 1 sampai 5. Yang mana jawaban Sangat Setuju = skor 5, Setuju = skor 4, Netral = skor 3, Tidak Setuju = skor 2, dan Sangat Tidak Setuju = skor 1. Semakin tinggi nilai skala menunjukkan semakin tingginya sumber daya.

Gaya Kepemimpinan X₄ (Variabel Independen)

Dalam mengukur variabel gaya kepemimpinan dapat menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Yen, Quey Jen 1996 dengan 6 item pertanyaan, antara lain:

1. Biasanya atasan langsung saya hanya mengajukan tujuan yang ingin dicapai dan menyerahkan kepada saya bagaimana cara mencapainya.
2. Atasan langsung saya sering menekankan pentingnya tugas dan meminta saya melaksanakan tugas dengan sebaik – baiknya.
3. Ketika memberi tugas, atasan saya sering menekankan pentingnya efisiensi dan meminta anak buah untuk menyelesaikan tugas sesegera mungkin.
4. Ketika memberikan tugas, atasan saya sering memberitahu anak buah untuk tidak merusak hubungan dengan orang – orang tertentu.
5. Ketika memberi tugas, atasan langsung saya biasanya berdiskusi dengan saya, dan jarang memberikan perintah secara lenterlek (kaku).
6. Atasan langsung saya menekankan pentingnya menjalin hubungan baik dengan anak buah.

Pernyataan dalam kuesioner untuk variabel gaya kepemimpinan diukur dengan menggunakan skala likert, dari skala 1 sampai 5. Yang mana jawaban Sangat Setuju = skor 5, Setuju = skor 4, Netral = skor 3, Tidak Setuju = skor 2, dan Sangat Tidak Setuju = skor 1. Semakin tinggi nilai skala menunjukkan semakin tingginya gaya kepemimpinan.

Penghargaan X₅ (Variabel Independen)

Penerapan *reward* secara adil dan konsisten atas keberhasilan dalam implementasi anggaran berbasis kinerja dapat diukur berdasarkan penghargaan berupa promosi jabatan atau peningkatan karir (Sembiring, 2009). Untuk variabel penghargaan dapat diukur melalui indikator antara lain:

1. Untuk menjamin efektifitas capaian kinerja tupoksi OPD perlu adanya penghargaan/*reward* kepada seluruh komponen organisasi terutama kepada OPD dan personil penyusun anggaran.
2. Dengan adanya *reward* yang adil kepada Organisasi Perangkat Daerah yang berhasil menjadi motivasi melaksanakan tujuan organisasinya.

3. Sehubungan dengan penghargaan dimaksud agar dijelaskan berupa promosi jabatan atau penghargaan lainnya bagi Organisasi Perangkat Daerah yang berhasil mengembangkan anggaran berbasis kinerja.

Pernyataan dalam kuesioner untuk variabel penghargaan diukur dengan menggunakan skala likert, dari skala 1 sampai 5. Yang mana jawaban Sangat Setuju = skor 5, Setuju = skor 4, Netral = skor 3, Tidak Setuju = skor 2, dan Sangat Tidak Setuju = skor 1. Semakin tinggi nilai skala menunjukkan semakin tingginya penghargaan.

Sanksi X₆ (Variabel Independen)

Untuk variabel sanksi dapat diukur melalui indikator antara lain:

1. Dengan hukuman (*punishment*) yang adil dan tegas kepada Organisasi Perangkat Daerah yang tidak berhasil menjadi motivasi melaksanakan tujuan organisasinya.
2. Sehubungan dengan hukuman yang tegas dimaksud agar dijelaskan berupa mutasi jabatan atau hukuman disiplin lainnya bagi Organisasi Perangkat Daerah yang tidak berhasil mengembangkan anggaran berbasis kinerja.
3. Pemimpin Organisasi Perangkat Daerah selaku penanggungjawab keberhasilan tujuan organisasinya, agar orang yang paling bertanggungjawab memberi motivasi kepada bawahannya.

Pernyataan dalam kuesioner untuk variabel sanksi diukur dengan menggunakan skala likert, dari skala 1 sampai 5. Yang mana jawaban Sangat Setuju = skor 5, Setuju = skor 4, Netral = skor 3, Tidak Setuju = skor 2, dan Sangat Tidak Setuju = skor 1. Semakin tinggi nilai skala menunjukkan semakin tingginya sanksi.

APBD Berbasis Kinerja Y (Variabel Dependen)

Untuk APBD berbasis kinerja dapat diukur melalui indikator sebagai berikut:

1. Penyusunan anggaran OPD berbasis kinerja agar mengacu pada visi, misi, tujuan, sasaran, program dan kegiatan serta tupoksi-nya.
2. Penyusunan anggaran OPD berbasis kinerja dimulai dari Rencana Strategik/Renstra dan Rencana Kinerja/Renja serta mengembangkan standar analisis belanja, standar pelayanan minimal dan standar harga yang spesifik pada OPD nya.
3. Penyusunan anggaran OPD berbasis kinerja menjadi panduan perencanaan kinerja yang mengaitkan antara dana yang tersedia dengan hasil yang diharapkan.
4. Seluruh komponen organisasi dalam OPD membuat suatu komitmen untuk mengembangkan penganggaran berbasis kinerja pada OPD nya.

5. Pengembangan penganggaran berbasis kinerja dimaksud yaitu menyempurnakan standar analisis belanja, instrument kinerja lainnya dan standar biaya yang spesifik secara berkala, agar kinerja penganggaran berbasis kinerja semakin baik.
6. Pengembangan penganggaran berbasis kinerja yang semakin baik, termasuk adanya pemahaman yang sama bagi seluruh komponen organisasi tentang penganggaran berbasis kinerja.
7. Pengembangan penganggaran berbasis kinerja yang semakin baik, termasuk peningkatan kemampuan dan kompetensi seluruh komponen organisasi dalam memahami penganggaran berbasis kinerja.

Pernyataan dalam kuesioner untuk variabel APBD berbasis kinerja diukur dengan menggunakan skala likert, dari skala 1 sampai 5. Yang mana jawaban Sangat Setuju = skor 5, Setuju = skor 4, Netral = skor 3, Tidak Setuju = skor 2, dan Sangat Tidak Setuju = skor 1. Semakin tinggi nilai skala menunjukkan semakin tingginya APBD berbasis kinerja.

Metode Analisa data

Penelitian ini dalam menganalisis pengaruh lebih dari satu variabel independen terhadap variabel dependen menggunakan metode analisis data Regresi Linear Berganda, sehingga metode analisis ini membutuhkan uji normalitas data dan uji asumsi klasik pada variabel bebasnya. Pengelolaan data menggunakan software SPSS.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pengujian Kualitas Data

Uji Validitas dalam penelitian ini dapat dikatakan valid apabila nilai KMO (*Kaiser Mayer Olkin*) berada pada angka minimal 0,50. Uji validitas dalam penelitian ini menyatakan bahwa semua pernyataan terkait variabel komitmen organisasi, penyempurnaan administrasi, sumber daya, gaya kepemimpinan, penghargaan, sanksi, serta APBD berbasis kinerja yaitu valid, karena nilai KMO (*Kaiser mayer Olkin*) > 0,50. Sedangkan untuk uji reliabilitas dikatakan reliabel jika hasil kuesioner $\alpha >$ taraf signifikan 60% atau 0,6. Pada penelitian ini menyatakan bahwa semua variabel reliabel (dapat diandalkan).

Hasil Uji Asumsi Klasik

Uji normalitas dilakukan dengan metode *kolmogorof smirnov*, dengan melihat signifikan pada 0,05. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa persamaan regresi untuk model dalam penelitian ini memiliki sebaran data yang normal. Sementara untuk hasil uji multikolinearitas menunjukkan bahwa setiap variabel mempunyai nilai VIF < 10 dengan nilai *tolerance* > 0,1, sehingga dapat dikatakan tidak terdapat gejala multikolinearitas. Selanjutnya untuk uji heteroskedastisitas menggunakan uji *glejser* menunjukkan bahwa semua nilai menyatakan

signifikansi lebih besar dari 0,05. Sehingga dapat dikatakan bahwa semua variabel terbebas dari masalah heteroskedastisitas.

Analisis Regresi Linear Berganda

Tabel 1 Analisis Regresi Linear Berganda

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7,725	2,382		3,243	,002
	Kom. Org	1,084	,397	,906	2,734	,012
	Peny. Adm	,753	,206	,641	3,660	,001
	Sum. Daya	-,242	,134	-,121	-1,804	,077
	Gay. Kep	,085	1,218	,084	,070	,944
	Penghargaan	,407	,017	,737	23,561	,000
	Sanksi	,776	,066	,560	11,769	,000

Sumber: Output SPSS, 2020

Berdasarkan tabel 1 di atas, diperoleh model regresi sebagai berikut:

$$Y = 7,725 + 1,084x_1 + 0,753x_2 + -0,242x_3 + 0,085x_4 + 0,407x_5 + 0,776x_6 + e$$

Pembahasan Hasil Peneliti

Uji Hipotesis

Uji Simultan

Adapun hasil uji simultan (uji-F) adalah sebagai berikut:

Tabel 2 Hasil Uji Simultan

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1555,441	6	259,240	28,562	,000(a)
	Residual	508,273	56	9,076		
	Total	2063,714	62			

Sumber: Output SPSS, 2020

Berdasarkan tabel 2 dapat dilihat bahwa diperoleh nilai F_{hitung} (28,562) memiliki nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari α (0,05), sehingga H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya bahwa secara simultan, variabel independen yaitu Komitmen Organisasi, Penyempurnaan Administrasi, Sumber Daya, Gaya Kepemimpinan, Penghargaan dan Sanksi berpengaruh terhadap variabel Y (APBD Berbasis Kinerja).

Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Adapun hasil uji determinasi (R^2) adalah sebagai berikut :

Tabel 3 Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,897(a)	,804	,783	2,68492

Sumber: Output SPSS, 2020

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan besarnya *Adjusted R Square* adalah 0,783 atau 78,3% variasi APBD Berbasis Kinerja dapat dijelaskan dengan variasi dari keenam variabel independen yaitu Komitmen Organisasi, Penyempurnaan Administrasi, Sumber Daya, Gaya Kepemimpinan, Penghargaan sebesar dan Sanksi. Sedangkan 21,7% dapat dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

Uji Parsial (t)

Berdasarkan tabel 1 didapatkan hasil sebagai berikut :

Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap APBD Berbasis Kinerja

Hasil yang sudah dilakukan menunjukkan dari Variabel X1 (Komitmen Organisasi) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel APBD Berbasis Kinerja. Hal ini dibuktikan dengan nilai t_{hitung} sebesar 2,734 dan nilai statistik t_{tabel} sebesar 1,672 ($2,734 > 1,672$) dengan signifikansi sebesar 0,012 lebih kecil dari α (0,05), Pengujian ini menunjukkan bahwa H_0 ditolak dan H_{1a} diterima. Artinya bahwa variabel X1 (Komitmen Organisasi) berpengaruh positif dikarenakan nilai signifikansi yang positif. Apabila komitmen organisasi lebih tinggi maka kemampuan organisasi dalam proses pengelolaan APBD berbasis kinerja akan semakin efektif. Jika dilihat dari nilai β_1 pada variabel komitmen organisasi (X1) yang bernilai positif menyatakan bahwa berpengaruh linier, artinya bahwa Semakin kuat komitmen organisasi maka penerapan anggaran berbasis kinerja akan meningkat. Komitmen organisasi yang kuat akan mempengaruhi individu (aparatur pemerintah) untuk berusaha mencapai tujuan organisasi, berpikiran positif dan berusaha untuk berbuat baik untuk organisasinya. Komitmen organisasi dapat merupakan alat bantu psikologis dalam menjalankan organisasinya untuk pencapaian kinerja yang diharapkan (Kunwaviyah, 2010). Adanya komitmen dari seluruh komponen organisasi berupa kesepakatan antara kepala satuan kerja perangkat daerah dengan seluruh komponen organisasi untuk keberhasilan melaksanakan visi, misi, tujuan, sasaran sesuai dengan Renstra SKPD dan konsistensi dalam penyusunan rencana dan anggaran yang mengacu pada anggaran berbasis kinerja merupakan faktor pemicu keberhasilan penyusunan APBD berbasis kinerja. Hal ini sesuai dengan Peraturan Menteri dalam Negeri Nomor 54 Tahun 2010 Pasal 93 tentang Sistematisasi Renstra SKPD..

Pengaruh Penyempurnaan Administrasi Terhadap APBD Berbasis Kinerja

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan dari Variabel X2 (Penyempurnaan Administrasi) berpengaruh positif dan signifikan terhadap APBD berbasis kinerja. Hal ini dapat dibuktikan dengan nilai uji t_{hitung} sebesar 3,660 dan nilai statistik t_{tabel} sebesar 1,672 ($3,660 > 1,672$) dengan signifikansi sebesar 0,001 lebih kecil dari α (0,05). Pengujian ini menunjukkan bahwa H_0 ditolak dan H_{1b} diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa penyusunan anggaran berbasis kinerja membutuhkan suatu sistem administrasi publik yang telah ditata dengan baik, konsisten dan terstruktur sehingga kinerja anggaran dapat dicapai berdasarkan ukuran – ukuran yang telah ditetapkan. Demikian pula menurut Sinaga (2008) bahwa reformasi administrasi perlu ditujukan pada penyempurnaan administrasi untuk mendukung pembangunan daerah. Penyempurnaan administrasi secara berkelanjutan berupa penyiapan instrumen pengukuran anggaran berbasis kinerja secara terus menerus melalui penyempurnaan instrumen pengukuran anggaran berbasis kinerja yang sudah ada yaitu Standar Pelayanan Minimal, Standar Analisis Belanja, Target Kinerja dan Standar Biaya merupakan faktor penting dalam keberhasilan penyusunan APBD berbasis kinerja. Hal ini sesuai Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 59 Tahun 2007 Pasal 100 ayat (2) dan (3).

Pengaruh Sumber Daya Terhadap APBD Berbasis Kinerja

Hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan dari Variabel X3 (Sumber Daya) tidak berpengaruh terhadap APBD berbasis kinerja. Artinya ini dapat dibuktikan dengan nilai statistik uji t_{hitung} sebesar -1,804 dan nilai statistik t_{tabel} sebesar 1,672 ($-1,804 < 1,672$) dengan signifikansi sebesar 0,077 lebih besar dari α (0,05). Pengujian ini menunjukkan bahwa H_0 diterima dan H_{1c} ditolak. Hasil ini menunjukkan masih kurangnya sumber daya manusia yang mempunyai kemampuan dan pengetahuan yang memadai mengenai penyusunan anggaran berbasis kinerja. Hasil ini menunjukkan masih kurangnya sumber daya manusia yang mempunyai kemampuan dan pengetahuan yang memadai mengenai penyusunan anggaran berbasis kinerja. Hasil ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Mubardik (2014) yang menyatakan bahwa Salah satu faktor yang menyebabkan kurangnya pengetahuan SDM tentang anggaran berbasis kinerja adalah karena pemerintah daerah belum melaksanakan sosialisasi tentang sistem penganggaran berbasis kinerja sesuai peraturan pemerintah dan peraturan menteri dalam negeri yang menjadi acuan dalam penyusunan anggaran kinerja. Serta belum adanya sistem aplikasi yang terintegrasi dan terkomputerisasi antara proses perencanaan, pelaksanaan dan pelaporan untuk memudahkan proses monitoring dan evaluasi kinerja, sehingga laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah tidak memberikan informasi yang memadai untuk proses perencanaan strategik selanjutnya.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap APBD Berbasis Kinerja

Hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan dari variabel X4 (Gaya Kepemimpinan) tidak berpengaruh terhadap APBD berbasis kinerja. Hal ini dibuktikan dengan nilai statistik uji t hitung sebesar 0,070 dan nilai statistik t tabel sebesar 1,672 ($0,070 < 1,672$) dengan signifikansi sebesar 0,944 lebih besar dari α (0,05). Pengujian ini menunjukkan bahwa H_0 diterima dan H_{1d} ditolak. Hasil ini menunjukkan bahwa Semakin rendah gaya kepemimpinan maka penerapan anggaran berbasis kinerja juga akan rendah. Hasil ini menunjukkan bahwa Semakin rendah gaya kepemimpinan maka penerapan anggaran berbasis kinerja juga akan rendah. Faktor gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja, hal ini disebabkan karena tidak diterapkannya gaya kepemimpinan yang diarahkan kepada keterbukaan dan lebih bersifat humanis dimana tidak dipeliharaanya hubungan serta komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan. Gaya kepemimpinan seperti ini cenderung tidak memberikan kesempatan kepada bawahan untuk ikut andil dalam berpartisipasi dan hanya akan mengakibatkan kegelisahan, tekanan, serta menurunnya tingkat motivasi. Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Diastuti (2017), Rasuli (2018) yang menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap APBD Berbasis Kinerja.

Pengaruh Penghargaan Terhadap APBD Berbasis Kinerja

Hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan dari variabel X5 (Penghargaan) berpengaruh positif dan signifikan terhadap APBD berbasis kinerja. Artinya ini dapat dibuktikan dengan nilai statistik uji t hitung sebesar 23,561 dan nilai statistik t tabel 1,672 ($23,561 > 1,672$) dengan signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari α (0,05). Pengujian ini menunjukkan bahwa H_0 ditolak dan H_{1e} diterima. Apabila variabel independen yakni penghargaan (X5) mengalami kenaikan maka variabel dependen yakni APBD berbasis kinerja juga akan mengalami kenaikan. Penghargaan berpengaruh terhadap APBD karena program ini merupakan program yang bisa merangsang karyawan dalam melaksanakan tugas – tugas mereka dengan sebaik mungkin. Pengaruh signifikan disebabkan oleh karena pemerintah Kabupaten Bima sudah menerapkan sistem penghargaan untuk mendukung keberhasilan penyusunan anggaran kinerja, seperti memberikan insentif bagi para pelaksana program agar mereka mendukung dan bekerja secara total dalam melaksanakan kebijakan/program.

Pengaruh Sanksi Terhadap APBD Berbasis Kinerja

Hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan dari variabel X6 (Sanksi) berpengaruh positif dan signifikan terhadap APBD berbasis kinerja. Hal ini dibuktikan dengan nilai statistik uji t hitung sebesar 11,769 dan nilai statistik t tabel 1,672 ($11,769 > 1,672$) dengan signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari α (0,05). Pengujian ini menunjukkan bahwa H_0 ditolak dan H_{1f} diterima. Apabila variabel sanksi diterapkan maka akan menghasilkan proses penyusunan dan penerapan APBD berbasis kinerja yang lebih baik. Penerapan sanksi yang tegas atas keterlambatan penyampaian laporan akuntabilitas kinerja dan

ketidakberhasilan terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja dapat menjadi motivasi bagi OPD untuk mewujudkan APBD berbasis kinerja dan dengan adanya sanksi maka pegawai akan lebih berhati – hati dalam bekerja.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi, penyempurnaan administrasi, penghargaan, dan sanksi berpengaruh terhadap APBD Berbasis Kinerja. Sementara itu, sumber daya, dan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap APBD Berbasis Kinerja.

Keterbatasan

Keterbatasan yang terdapat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner. Adapun keterbatasan penelitian dengan menggunakan kuesioner yaitu tidak mampu memberikan informasi yang lebih mendalam yang bisa didapatkan dari setiap responden.
2. Variabel – variabel yang bisa digunakan untuk mengetahui pengaruh terhadap APBD Berbasis Kinerja ada banyak, namun dalam penelitian ini hanya menggunakan Komitmen Organisasi, Penyempurnaan Administrasi, Sumber Daya, Gaya Kepemimpinan, Penghargaan dan Sanksi sebagai variabel independen; serta satu variabel dependen, yaitu APBD Berbasis Kinerja. Sehingga untuk penelitian selanjutnya perlu adanya penambahan variabel – variabel independen yang lain agar mampu menjelaskan jumlah informasi sosial yang diungkapkan.

Saran

Berdasarkan hasil kesimpulan dan keterbatasan penelitian, maka diajukan saran sebagai berikut:

1. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan menerapkan metode survei melalui kuesioner dengan ditambahkan teknik wawancara secara langsung, agar data dari responden akan lebih menggambarkan kondisi yang sesungguhnya.
2. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan menambahkan variabel lain sebagai variabel independen yang terkait hubungannya dengan Persepsi Etis, misalnya Sistem Informasi Keuangan Daerah, Sistem Administrasi, Orientasi Tujuan dan Kedisiplinan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adisasmita, Rahardjo. 2011. *Pengelolaan Pendapatan dan Anggaran Daerah*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Akib, Haedar. 2010. *Implementasi Kebijakan*. *Jurnal Administrasi Publik*, Vol.1, No. 1.
- Alfatih. 2004. *Memberdayakan Aparatur Negara Melalui Reformasi Administrasi*. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, Vol. 4, No. 2.
- Bastian, Indra. 2006. *Akuntansi Sektor Publik*. Jakarta: Erlangga.
- BPKP. 2005. *Pedoman Penyusunan Anggaran Berbasis kinerja*. Edisi Revisi. Jakarta.
- Diastuti, Pradibta dan Aris Abdul. (2017) *Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja (Studi Pada Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Boyolali)*. Skripsi thesis, Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Kunwaviyah, K., & Syafruddin, M. (2010). *Peran Variabel Komitmen Organisasi Dan Inovasi Pada Hubungan Penganggaran Dan Kinerja: Studi Kasus Pada Skpd Kabupaten Magelang*. *Jurnal Akuntansi dan Auditing*, 7(1), 33-48.
- Lubis, Arfan Ikhsan. 2017. *Akuntansi Keperilakuan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi.
- Mardiasmo. 2018. *Akuntansi Sektor Publik Edisi Terbaru*. Yogyakarta : Andi.
- Mardiyah. 2005. *Pengaruh Sistem Pengukuran, Sistem Reward dan Profit Center Terhadap Hubungan Antara TQM dan Kinerja Manajerial*. *SNA VIII*, 15 – 16 September , Solo.
- Moeheriono. 2014. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Mubar, Nurwira Rahayu., Ali, Muhammad., dan Hamid, Nurjannah. 2012. *Faktor – faktor yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Berbasis Kinerja*. Universitas Hasanuddin. Makassar.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 54 Tahun 2010 pasal 93 tentang Sistematisasi Renstra SKPD.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 59 Tahun 2007 pasal 100 ayat 2 dan 3.
- Peraturan Menteri Nomor 14 Tahun 2014 tentang pedoman evaluasi reformasi Birokrasi Instansi Pemerintah.
- Rakhmat. 2005. *Reformasi Administrasi Publik Menuju Pemerintahan Daerah yang Demokratis*. *Jurnal Administrasi Publik* Vol. 1, No.1.
- Rasuli. 2018. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Penyempurnaan Sistem Akuntansi, Komitmen Dari Seluruh Komponen Organisasi, Kecakupan*

Sumber Daya, Dan Sistem Reward Punishment Terhadap Penyusunan APBD Berbasis Kinerja di SKPD Provinsi Riau. Repository University Of Riau.

- Sanusi, Anwar. 2011. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sembiring, Benar, Baik. 2009. *Faktor – faktor yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Berbasis Kinerja (Studi Empiris di Pemerintah Daerah Kabupaten Karo)*. Tesis, Sekolah Pascasarjana Universitas Sumatera Utara.
- Sinaga, B., & Nababan, M. (2008). *Pengembangan model pembelajaran matematika berdasarkan masalah berbasis budaya batak (PBM-B3)*. Research Report. FMIPA Unimed, Medan.
- Siregar, Sofyan. 2014. *Statistik Parametrik Untuk Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Sumarno. 2005. *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial*. SNA VIII. 15 – 16 September, Solo.
- Taufik, M. 2017. *Gaya kepemimpinan demokratis spiritualis di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 2 Kota Malang* (Doctoral dissertation, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim).
- Undang – undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara.
- Undang – undang Republik Indonesia Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah.
- Wahyuningsih. 2009. *Public Administration Community Reward and Punishment*. *Jurnal Administrasi Publik* Vol.4, No.1.
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Jasa Grafindo.
- Yen, Quey Jen. (1996). A Behavior-based Classification and Retrieval Technique for Object-oriented Specification Reuse. *Software: Practice and Experience*, 26(7), 815-832.

*) Putri Ayu adalah Alumni Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Malang.

**) Noor Shodiq Askandar adalah Dosen tetap Universitas Islam Malang.

***) Junaidi adalah Dosen tetap Universitas Islam Malang.