

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, KOMITMEN, ORGANISASI, KUALITAS SUMBER DAYA, REWARD, DAN PUNISHMENT TERHADAP ANGGARAN BERBASIS KINERJA (Studi Empirik Pada Pemerintah Kabupaten Lombok Barat)

Syarifah Massuki Fitri✉

Unti Ludigdo

Ali Djamhuri

Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Brawijaya Indonesia
Jl. MT. Haryono 165 Malang 65145

Diterima: Juli 2013. Disetujui: Agustus 2013. Dipublikasikan: September 2013

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris pengaruh gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, kualitas sumber daya, *reward* dan *punishment* terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja pada Pemerintahan Kabupaten Lombok Barat. Pengambilan sampel dilakukan dengan metode *purposive sampling*. Metode analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil dari pengujian hipotesis di dalam penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap anggaran berbasis kinerja. Kualitas sumber daya dan *reward* berpengaruh signifikan terhadap anggaran berbasis kinerja. Komitmen organisasi dan *punishment* tidak berpengaruh terhadap anggaran berbasis kinerja. Secara simultan, gaya kepemimpinan, komitmen seluruh komponen organisasi, kualitas sumber daya, *reward*, dan *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap anggaran berbasis kinerja pada pemerintahan kabupaten Lombok Barat.

Abstract

This research aims to empirically examine the influence of Leadership Style, Organization Commitment, Quality of Resources, Reward, and Punishment regarding the implementation of Performance-Based Budgeting in the West Lombok Regency. Sampling was done with the purposive sampling. Analysis method the used is multiple linear regression. Results of hypothesis testing in this study indicate that leadership style has negative and significant impact of performance-based budgeting. Quality of Resources and reward has positive and significant impact of performance-based budgeting. While, Organization Commitment and Punishment not influence on the implementation of performance-based budgeting in the West Lombok Regency. Simultaneously, Leadership Style, Organization Commitment, Quality of Resources, Reward, and Punishment have a positive and significant influence on the implementation of performance-based budgeting in the West Lombok Regency.

© 2013 Universitas Negeri Semarang

Keywords: *Performance-Based Budgeting; Leadership Style; Organization Commitment; Quality of Resources; Reward; Punishment.*

Pendahuluan

Seiring berkembangnya era reformasi, terdapat tuntutan untuk meningkatkan kinerja organisasi sektor publik agar lebih berorientasi pada terwujudnya *good public and corporate governance* (Mardiasmo, 2009:27). Pada hakekatnya, terwujudnya *good governance* mensyaratkan adanya penerapan pelaporan keuangan yang berbasis pada prestasi kerja secara riil sebagai salah satu indikator terselenggaranya pemerintahan yang bersih. Pemerintah sebagai organisasi sektor publik terbesar bertanggung jawab penuh meningkatkan kesejahteraan masyarakat, melaksanakan pembangunan berkelanjutan dan berkeadilan sosial menjalankan aspek-aspek fungsional dari pemerintahan secara efisien dan efektif sehingga dapat berwujud *good governance*. Kondisi ini yang mendorong berkembangnya wacana perlunya reformasi keuangan dan anggaran agar pengalokasian anggaran lebih berorientasi pada kepentingan publik melalui Anggaran Berbasis Kinerja.

Dalam organisasi sektor publik, Due (1975) mengatakan bahwa anggaran merupakan suatu pernyataan tentang perkiraan pengeluaran dan penerimaan yang diharapkan akan terjadi dalam satu periode di masa depan, serta data dari pengeluaran dan penerimaan yang sungguh-sungguh terjadi di masa lalu. Mardiasmo (2009:57) mengatakan bahwa proses penganggaran pada organisasi sektor publik memiliki karakteristik yang agak berbeda dengan penganggaran pada sektor swasta. Perbedaan tersebut terutama adalah adanya pengaruh politik dalam proses penganggaran. Pada sektor publik, anggaran merupakan dokumen politik sebagai bentuk komitmen eksekutif dan kesepakatan legislatif atas penggunaan dana publik untuk kepentingan tertentu. Anggaran bukan sekedar masalah teknis akan tetapi lebih merupakan alat politik (*political tool*). Oleh sebab itu, pembuatan anggaran publik membutuhkan *political skill, coalition building*, keahlian bernegosiasi, dan pemahaman tentang prinsip manajemen keuangan publik oleh para manajer publik (Mardiasmo, 2009:65).

Kepala Lembaga Administrasi Negara dalam sambutannya, mengatakan bahwa anggaran dalam konteks *public sector* tidak sekedar bermakna sebagai dokumen semata, melainkan cerminan dari penyelenggaraan kinerja pemerintahan yang didokumentasikan dalam format keuangan. Penyusunan anggaran berbasis kinerja perlu memperhatikan keterkaitan antara pendanaan dengan keluaran dan hasil yang diharapkan, termasuk efisiensi dalam pencapaian hasil dan keluaran tersebut (Lembaga Administrasi Negara, 2007).

Penganggaran berbasis kinerja telah digunakan secara luas di berbagai Negara sebagai bagian tak terpisahkan dari reformasi manajemen dan penganggaran sektor publik. Dalam konteks ini, penganggaran berbasis kinerja merupakan prosedur dan mekanisme yang ditujukan untuk peningkatan efisiensi pengalokasian dan produktivitas dalam pembiayaan sektor publik dengan memperkuat hubungan antara anggaran/dana yang tersedia untuk kepentingan/urusan sektor publik dengan hasil dan/atau keluaran melalui penggunaan informasi/pengukuran kinerja dalam pembuatan keputusan alokasi sumber daya yang ada.

Namun demikian, dalam pengimplementasiannya tidak akan serta merta berhasil. Implementasi penganggaran berbasis kinerja tidak terlepas akan adanya dampak terhadap organisasinya sendiri. Untuk mengatasi dampak yang kemungkinan dapat menghambat penerapannya diperlukan beberapa persiapan. Adapun kondisi yang harus dipersiapkan sebagai faktor pemicu keberhasilan implementasi anggaran berbasis kinerja di pemerintahan daerah (BPKP, 2005) adalah: (1) kepemimpinan dan komitmen dari seluruh komponen organisasi, (2) fokus penyempurnaan sistem administrasi secara terus-menerus, (3) sumber daya yang cukup untuk usaha penyempurnaan tersebut (uang, waktu, dan orang), (4) penghargaan (*reward*) dan sanksi (*punishment*), dan (5) keinginan yang kuat untuk berhasil. Kelima kondisi di atas memegang peranan penting dalam menunjang keberhasilan organisasi dalam mengimplementasi anggaran berbasis kinerja.

Beberapa penelitian mengenai gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, kualitas sumber daya, *reward, punishment* dan anggaran berbasis kinerja telah banyak dilakukan

terkait dengan proses penyusunannya maupun faktor-faktor yang berpengaruh terhadap pengimplementasiannya. Erwati (2009) menemukan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berbasis kinerja (ABK) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja kepala SKPD pemerintah daerah. Komitmen organisasi tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan ABK dengan kinerja kepala SKPD pemerintah daerah, yang berarti bahwa komitmen organisasi bukan merupakan variabel moderating yang memoderasi hubungan antara partisipasi penyusunan ABK dengan kinerja kepala SKPD pemerintah daerah. Untuk gaya kepemimpinan, ditemukan adanya pengaruh yang signifikan terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan ABK dengan kinerja kepala SKPD pemerintah daerah. Hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan merupakan variabel moderating yang memoderasi hubungan antara partisipasi penyusunan ABK dengan kinerja kepala SKPD pemerintah daerah.

Cipta (2011) melakukan penelitian mengenai penerapan penganggaran berbasis kinerja (*Performance Based Budgeting*) menemukan bahwa Pemerintah Kabupaten Tanah Datar telah menerapkan *performance based budgeting* (anggaran berbasis kinerja) dalam penyusunan APBD untuk tahun anggaran 2009 dan 2010. Cipta (2011) menemukan terdapat 4 (empat) faktor yang mempengaruhi penerapan *performance based budgeting* pada Pemerintah Kabupaten Tanah Datar, yaitu: keterbatasan dana, keterbatasan sumber daya manusia (SDM), kurangnya dukungan legislatif, dan kelemahan data kinerja.

Arifah (2012) menemukan bahwa faktor-faktor seperti kepemimpinan dan komitmen dari seluruh komponen organisasi SKPD di Magelang, perbaikan sistem administrasi, dan penghargaan serta sanksi yang jelas, tidak memberikan pengaruh positif terhadap penganggaran berbasis kinerja. Faktor sumber daya yang cukup dan keinginan yang kuat untuk berhasil mewujudkan anggaran berbasis kinerja di Magelang memberikan pengaruh positif pada anggaran berbasis kinerja.

Hasil penelitian Sembiring (2009) menemukan bahwa secara simultan komitmen dari seluruh komponen organisasi, penyempurnaan sistem administrasi, sumber daya yang cukup, penghargaan yang jelas, serta sanksi yang tegas berpengaruh signifikan terhadap APBD berbasis kinerja. Secara parsial penyempurnaan sistem administrasi, penghargaan yang jelas, serta sanksi yang tegas masing-masing berpengaruh signifikan terhadap APBD berbasis kinerja, sedangkan komitmen dari seluruh komponen organisasi serta sumber daya yang cukup tidak signifikan berpengaruh terhadap APBD berbasis kinerja.

Izzaty (2011) pun meneliti hal yang sama mengenai faktor-faktor pemicu keberhasilan dalam mengimplementasi anggaran berbasis kinerja dengan menggunakan variabel gaya kepemimpinan dan kualitas sumber daya manusia. Hasil penelitiannya menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dan kualitas sumber daya manusia sebagai faktor-faktor pemicu keberhasilan dalam implementasi anggaran berbasis kinerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja baik secara parsial maupun simultan.

Berdasarkan beberapa hasil penelitian sebelumnya dan masih terbatasnya penelitian mengenai faktor-faktor pemicu keberhasilan dalam mengimplementasi anggaran berbasis kinerja di pemerintah daerah, menjadi motivasi bagi peneliti untuk melakukan penelitian ini. Penelitian yang akan dilakukan ini merupakan replikasi dari penelitian yang telah dilakukan Sembiring (2009) dengan menguji kembali pada *setting* dan responden yang berbeda. Penelitian ini mengambil subyek organisasi sektor publik atau organisasi pemerintah dengan lokasi penelitian di Pemerintah Kabupaten Lombok Barat.

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka dapat disusun rumusan masalah yang mendasari penelitian ini adalah : apakah gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, kualitas sumber daya, *reward*, *punishment* berpengaruh terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja pada Pemerintah Kabupaten Lombok Barat?

Anggaran Berbasis Kinerja

Anggaran kinerja didasarkan pada tujuan dan sasaran kinerja (Mardiasmo, 2009:84). Sistem anggaran berbasis kinerja merupakan sistem yang mencakup kegiatan penyusunan program dan tolak ukur kinerja sebagai instrumen untuk mencapai tujuan dan sasaran program. Robinson (2005) mendefinisikan anggaran berbasis kinerja atau *performance based budgeting* sebagai prosedur dan mekanisme yang dimaksudkan untuk memperkuat kaitan antara dana yang disediakan untuk entitas sektor publik dengan outcome dan /atau output entitas tersebut melalui penggunaan informasi kinerja formal dalam pengambilan keputusan alokasi sumber daya.

Performance budgeting pada dasarnya adalah sistem penyusunan dan pengelolaan anggaran daerah yang berorientasi pada pencapaian hasil kinerja. Kinerja tersebut harus mencerminkan efisiensi dan efektifitas pelayanan publik yang berarti harus berorientasi pada kepentingan publik sehingga anggaran harus dilaksanakan secara luas, nyata, dan bertanggungjawab (Yuwono dkk., 2008:60). Anggaran kinerja adalah perencanaan kinerja tahunan secara terintegrasi yang menunjukkan hubungan antara tingkat pendanaan program dan hasil yang diinginkan dari program tersebut (Bastian, 2006:52).

Pengertian anggaran kinerja menurut *Government Performance Result Act (GPRA)*, 1994 dalam Yuwono dkk. (2008:81) adalah sebagai berikut: "*Performance budgeting systematic approach to help government become more responsive to the taxpaying public by linking program funding to performance and production*". Sementara itu, *Government of Alberta Canada* dalam Yuwono, dkk (2008:81) mendefinisikan kinerja sebagai: "... *is a system of planning, budgeting, and evaluation that emphasizes the relationship between money budgeted and result expected*".

Dari definisi tersebut di atas dapat diartikan, bahwa anggaran kinerja disusun berdasar pada hasil yang ingin dicapai dari setiap dana yang dikeluarkan sesuai harapan masyarakat. *Performance budgeting system* berbeda dengan sistem anggaran yang lama *Line Item Budgeting System*, di mana pemerintah hanya menekankan kemampuannya dalam menyerap anggaran tetapi kurang mampu memperhatikan pencapaian hasil yang diharapkan. *Performance budgeting system* merupakan suatu sistem penganggaran yang berorientasi pada output organisasi dan berkaitan sangat erat dengan visi, misi, dan rencana strategis organisasi.

Cipta (2011) menyatakan, bahwa penganggaran berbasis kinerja atau *performance based budgeting* merupakan suatu pendekatan sistematis dalam penyusunan anggaran organisasi sektor publik berkaitan dengan pengeluaran yang dilakukan dengan kinerja yang dihasilkan melalui menggunakan informasi kinerja, bertujuan untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi pengeluaran publik. *Performance based budgeting* mengalokasikan sumber daya pada program bukan pada unit organisasi semata, dan memakai *measurement* sebagai indikator kinerja organisasi. Biaya dan output merupakan bagian integral dalam berkas atau dokumen anggaran.

Selanjutnya Young (2003) mengatakan, bahwa ada 4 (empat) karakteristik *performance based budgeting*. Pertama, *performance based budgeting* menetapkan tujuan atau sekumpulan tujuan kaitannya dengan pengalokasian pengeluaran uang; Kedua, *performance based budgeting* menyediakan informasi dan data mengenai kinerja dan hasil yang telah dicapai sehingga memungkinkan dilakukan perbandingan antara kemajuan yang aktual dengan yang direncanakan; Ketiga, dalam penyusunan anggaran, penyesuaian terhadap program dilakukan untuk menutup setiap perbedaan yang terjadi antara target kinerja dan kinerja aktual. Keempat, *performance based budgeting* memberi peluang untuk dilakukannya evaluasi kinerja secara regular maupun ad hoc yang akan digunakan untuk pengambilan keputusan.

Disamping itu, anggaran dengan pendekatan kinerja akan menekankan pada konsep *value for money* dan pengawasan atas kinerja output. Menurut pendekatan ini, dominasi pemerintah akan dapat diawasi dan dikendalikan melalui penerapan *internal cost awareness*, audit keuangan dan audit kinerja, serta evaluasi kinerja eksternal. Sistem anggaran berbasis kinerja menitikberatkan pada segi penatalaksanaan sehingga selain efisiensi penggunaan dana, juga hasil kerjanya akan diperiksa. Jadi, tolok ukur keberhasilan sistem anggaran ini adalah *performance* atau prestasi dari tujuan atau hasil anggaran dengan menggunakan dana secara efisien.

Arief dkk. (2009:131), menjelaskan bahwa sistem anggaran berbasis kinerja adalah anggaran yang disusun berdasarkan pada kinerja yang dapat diukur (*measurable performance*) dari berbagai kegiatan. Akan tetapi, sistem ini juga menggunakan klasifikasi berdasarkan objek-objek seperti *line item budgeting* (cara penyusunan anggaran dengan merinci jenis pendapatan dan belanja). Faktor penentu dalam metode ini adalah efisiensi dari berbagai kegiatan yang ada dengan menetapkan suatu standar biaya. Dengan standar biaya tersebut, maka disusunlah anggaran tahun berikutnya dan bisa disesuaikan dengan suatu pertimbangan yang logis. Anggarini dan Puranto (2010:362) mengatakan, bahwa anggaran berbasis kinerja merupakan metode penganggaran bagi manajemen untuk mengaitkan setiap biaya yang dituangkan dalam kegiatan-kegiatan dengan manfaat yang dihasilkan. Manfaat tersebut dideskripsikan pada seperangkat tujuan dan sasaran yang dituangkan dalam target kinerja pada setiap unit kerja.

Kelebihan dari sistem anggaran berbasis kinerja di mana tolok ukur efisiensi kegiatan didasarkan pada standar biaya kegiatan di masa lalu. Sedangkan kelemahannya adalah sulitnya mengukur *performance* setiap aktivitas pemerintah, disamping masalah kesiapan dan kemampuan aparatur negara untuk melaksanakan metode ini dengan baik. Selanjutnya dalam rangka penyusunan dokumen penganggaran berbasis kinerja, Kementerian Keuangan Republik Indonesia mengingatkan, bahwa perlu memperhatikan tiga hal: Pertama, maksud dan tujuan permintaan dana; Kedua, biaya dan program-program yang diusulkan dalam mencapai tujuan; Ketiga, data kuantitatif yang dapat mengukur pencapaian serta pekerjaan yang dilaksanakan untuk tiap-tiap program.

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

Landasan Konseptual penganggaran berbasis kinerja adalah alokasi anggaran berorientasi pada kinerja (*output dan outcome oriented*), fleksibilitas pengelolaan anggaran dengan tetap menjaga prinsip akuntabilitas (*let the manager manages*), alokasi anggaran program/kegiatan didasarkan pada tugas dan fungsi unit kerja yang dilekatkan pada struktur organisasi (*money follow function*). Syarat dari penganggaran berbasis kinerja adalah perlu adanya Indikator Kinerja, Standar Biaya, dan Evaluasi Kinerja (perencanaan.ipdn.ac.id). Standar Biaya berupa SBU dan SBK. SBU adalah satuan biaya yang berupa harga satuan, tarif, dan indeks yang digunakan untuk menyusun biaya komponen masukan kegiatan, yang ditetapkan sebagai biaya masukan. Sedangkan SBK adalah besaran biaya yang dibutuhkan untuk menghasilkan sebuah kegiatan yang merupakan akumulasi biaya komponen masukan kegiatan yang ditetapkan sebagai biaya keluaran.

Sebelum menyusun anggaran berbasis kinerja, terlebih dahulu disusun perencanaan strategik (Renstra). Penyusunan Renstra harus dilakukan secara obyektif dan melibatkan seluruh komponen yang ada di dalam pemerintahan dan masyarakat (www.anggaran.depkeu.go.id). Agar sistem ini dapat berjalan dengan baik, perlu ditetapkan beberapa hal yang sangat menentukan, yaitu standar harga, tolok ukur kinerja, dan Standar Pelayanan Minimal yang ditetapkan berdasarkan peraturan perundang-undangan. Pengukuran kinerja (tolok ukur) digunakan untuk menilai keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan/program/kebijakan sesuai dengan sasaran dan tugas yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi pemerintah daerah. Salah satu aspek yang diukur dalam penilaian kinerja pemerintah daerah adalah aspek keuangan berupa ABK.

Tolok ukur kinerja (Anggarini dan Puranto, 2010:378) adalah ukuran keberhasilan yang dicapai pada setiap program atau kegiatan. Tolok ukur kinerja digunakan sebagai dasar pengukuran kinerja keuangan dalam sistem anggaran berbasis kinerja/prestasi kerja, terutama

untuk menilai kewajaran anggaran biaya suatu program atau kegiatan. Tolok ukur kinerja mencakup dua hal, yaitu: unsur keberhasilan yang diukur dan tingkat pencapaian setiap unsur keberhasilan. Setiap program atau kegiatan minimal mempunyai satu unsur ukuran keberhasilan dan tingkat pencapaiannya (target kinerja) yang digunakan sebagai tolok ukur kinerja.

Penganggaran berbasis kinerja memiliki tujuan adalah untuk menunjukkan keterkaitan antara pendanaan dan prestasi kerja yang akan dicapai (*directly linkages between performance and budget*), meningkatkan efisiensi dan transparansi dalam penganggaran (*operational efficiency*), meningkatkan fleksibilitas dan akuntabilitas unit dalam melaksanakan tugas dan pengelolaan anggaran (*more flexibility and accountability*). Pada anggaran berbasis kinerja keberhasilan diukur dari outcomes atau *benefit* yang menunjang pencapaian impact dalam visi dan misi daerah (samsulramli.wordpress.com). Efisiensi tidak boleh mengalahkan efektifitas dan efektifitas tidak boleh menyebabkan pemborosan (harus terukur dan terarah).

Faktor Pemicu Keberhasilan Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja Di Pemerintahan Daerah

Adapun kondisi yang harus dipersiapkan sebagai faktor pemicu keberhasilan implementasi anggaran berbasis kinerja di pemerintahan daerah (BPKP, 2005), 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, dan (5) keinginan yang kuat untuk berhasil.

Dengan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa anggaran berbasis kinerja adalah anggaran yang disusun berdasarkan pada prestasi kerja dalam organisasi. Anggaran ini disusun dari suatu sistem anggaran yang mengutamakan pada upaya pencapaian hasil kerja atau output dari perencanaan alokasi biaya. Untuk mencapai keberhasilan dalam penerapan anggaran ini tidak dapat dilakukan serta merta. Ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan oleh organisasi terutama pemerintah daerah yang ingin berhasil penerapannya.

Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan dapat diartikan adalah suatu proses dimana seseorang dapat memimpin, membimbing, mengarahkan ataupun mempengaruhi pikiran dan tingkah laku orang lain untuk mencapai tujuan tertentu. Dharma (1992:114) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan seseorang adalah pola perilaku yang diperlihatkan seseorang pada waktu berupaya mempengaruhi aktifitas orang lain seperti yang dipersepsikan orang tersebut. Menurut De Coster dan Fertakis (1968), gaya kepemimpinan dapat dibagi dalam dua dimensi yaitu pertama, struktur inisiatif (*initiating structure*) yang menunjukkan perilaku pemimpin yang dihubungkan dengan kinerja pekerjaan. Yang kedua, gaya kepemimpinan pertimbangan (*consideration*) yang menunjukkan hubungan dekat, saling mempercayai dan saling memperhatikan antara pimpinan dan bawahan.

Selanjutnya menurut Yeh (1996), gaya kepemimpinan dapat dibagi dalam dua dimensi yaitu gaya kepemimpinan berorientasi pada orang dan gaya kepemimpinan berorientasi pada tugas. Menurut pendekatan dari teori *path-goal* seorang pemimpin membutuhkan fleksibilitas dalam menggunakan gaya apapun yang sesuai dengan situasi tertentu (Erwati, 2009).

Dalam mengelola suatu organisasi tidak terlepas dari faktor pemimpin dalam organisasi tersebut dan bagaimana sikap yang ditunjukkan oleh bawahan dalam melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan. Menurut De Coster dan Fertakis (1968), kepemimpinan yang efektif harus memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha dalam mencapai tujuan organisasi, dan gaya kepemimpinan mempunyai dampak positif terhadap adanya dorongan partisipasi penyusunan anggaran.

Dari uraian-uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki oleh tiap pemimpin untuk mempengaruhi dan menggerakkan bawahannya sedemikian rupa agar bawahannya tersebut dapat bekerja lebih semangat, bersedia bekerja sama

dan mampu bekerja dengan disiplin tinggi terhadap tugas yang telah diberikan.

Komitmen Organisasi

Menurut Ikhsan dkk. (2000) dalam Erwati (2009), komitmen organisasi merupakan tingkat sampai sejauh mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Mowday et al. (1979) memberikan pengertian komitmen organisasi sebagai seseorang yang memiliki nilai dan keinginan untuk tetap tinggal menjadi anggota organisasi. Sedangkan komitmen dari seluruh komponen organisasi pemerintah daerah adalah kesepakatan antara kepala satuan kerja perangkat daerah beserta seluruh komponen organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi organisasinya untuk mewujudkan visi, misi, tujuan, sasaran, sesuai dengan Renstra SKPD (Sembiring, 2009).

Komitmen organisasi menunjukkan keyakinan dan dukungan serta loyalitas seseorang terhadap nilai dan sasaran yang ingin dicapai organisasi (Mowday et al., 1979). Komitmen organisasi yang kuat akan menyebabkan individu berusaha mencapai tujuan organisasi, berpikiran positif dan berusaha untuk berbuat yang terbaik bagi organisasinya. Hal ini terjadi karena individu dalam organisasi akan merasa ikut memiliki organisasinya. Sedangkan komitmen organisasi yang rendah akan menyebabkan individu tersebut hanya mementingkan dirinya sendiri atau kelompoknya sehingga pada akhirnya kinerja individu tersebut akan rendah pada organisasinya. Rendahnya kinerja individu terhadap organisasinya karena pengaruh rendahnya komitmen, secara tidak langsung akan mengakibatkan sulit dicapainya keberhasilan pada penerapan anggaran berbasis kinerja.

Kualitas Sumber Daya

Sumber daya yang cukup, yaitu upaya penyediaan sarana dan prasarana peningkatan kualitas implementasi anggaran berbasis kinerja (Sembiring, 2009). Sumber daya yang cukup disini adalah termasuk uang, waktu dan orang yang akan melakukan proses penganggaran berbasis kinerja. Ada dua elemen mendasar yang berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia yaitu tingkat pendidikan dan keterampilan yang dimiliki oleh pekerja (Izzaty, 2011). Untuk peningkatan kualitas sumber daya manusia dapat dilakukan dengan pelatihan-pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan, sehingga sumber daya manusia yang tersedia mampu untuk menjalankan tugas pokoknya dalam meningkatkan pelayanan organisasi terhadap kebutuhan publik. Sarana dan prasarana penunjangpun terus diperbaiki dan dilengkapi sehingga ketika sumber daya manusia yang telah ada siap, sarana penunjangpun telah ada sehingga dapat dipergunakan untuk mewujudkan penerapan anggaran berbasis kinerja.

Reward

Reward merupakan salah satu metode untuk memotivasi seseorang untuk melakukan kebaikan dan meningkatkan prestasinya. *Reward* dapat diartikan adalah sebuah bentuk apresiasi kepada suatu prestasi tertentu yang diberikan, baik oleh dan dari perorangan ataupun suatu lembaga yang biasanya dalam bentuk material atau ucapan (<http://ahmadcirebon.blogspot.com>).

Dalam organisasi, suatu penghargaan dalam bentuk material atau non material yang diberikan oleh pihak pimpinan organisasi perusahaan kepada karyawan bertujuan agar memotivasi mereka bekerja lebih keras dan berprestasi dalam mencapai tujuan-tujuan perusahaan atau organisasi. Sebagai faktor pemicu keberhasilan implementasi anggaran berbasis kinerja, pemberian penghargaan (*reward*) memegang peranan penting. Seringkali dalam penerapannya, sistem anggaran berbasis kinerja tidak tepat waktu atau kurang berhasil diterapkan. Dengan adanya *reward* bagi organisasi (SKPD) yang konsisten dan berhasil menerapkan sistem anggaran ini, maka akan memacu organisasi tersebut untuk berbuat lebih baik lagi bagi organisasinya.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa *reward* adalah suatu cara yang digunakan oleh seseorang atau organisasi untuk memberikan apresiasi kepada individu atau organisasi yang telah

berhasil melakukan pekerjaan dengan baik dan berprestasi, sehingga akan dapat memberikan motivasi positif buat individu atau organisasi untuk kembali mengerjakan pekerjaan tersebut dengan baik.

Punishment

Punishment adalah sebuah cara untuk mengarahkan sebuah tingkah laku agar sesuai dengan tingkah laku yang berlaku secara umum (<http://ahmadcirebon.blogspot.com>). Dalam hal ini, hukuman akan diberikan ketika sebuah tingkah laku yang tidak diharapkan ditampilkan oleh orang yang bersangkutan atau orang yang bersangkutan tidak memberikan respon atau tidak menampilkan sebuah tingkah laku yang diharapkan. *Punishment* biasanya berupa sesuatu ganjaran yang dapat memberikan efek jera kepada individu atau organisasi yang diberikan sanksi tersebut.

Dalam menjalankan organisasi diperlukan sebuah aturan dan hukum yang berfungsi sebagai alat pengendali agar kinerja pada organisasi tersebut dapat berjalan dengan baik. Jika aturan dan hukum dalam suatu organisasi tidak berjalan baik maka akan terjadi konflik kepentingan baik antar individu maupun antar organisasi. Pada beberapa kondisi tertentu, penggunaan hukuman dapat lebih efektif untuk merubah perilaku pegawai, yaitu dengan mempertimbangkan hal-hal seperti waktu, intensitas, jadwal, klarifikasi, dan *impersonalitas*.

Dalam hal implementasi anggaran berbasis kinerja, perlu dijaga konsistensi perencanaan dengan penganggaran dan pemberian *reward* serta *punishment* yang jelas bagi satuan kerja perangkat daerah. Sama halnya seperti *reward*, pemberian sanksi (*punishment*) sebagai faktor pemicu keberhasilan implementasi anggaran berbasis kinerja memegang juga peranan penting. Pemberian *punishment* bagi organisasi yang tidak konsisten dan tidak berhasil menerapkan sistem anggaran berbasis kinerja ini, akan membuat organisasi tersebut semakin memacu diri untuk memperbaiki kekurangan dan kelemahan yang dimiliki oleh organisasinya dalam menerapkan sistem ini.

Pada akhirnya dapat dikatakan bahwa *reward* dan *punishment* sama-sama dibutuhkan dalam memotivasi seseorang, termasuk dalam memotivasi para pegawai dalam meningkatkan kinerjanya. Keduanya merupakan reaksi dari seorang pimpinan terhadap kinerja dan produktivitas yang telah ditunjukkan oleh bawahannya; hukuman untuk perbuatan jahat dan *reward* untuk perbuatan baik. Melihat dari fungsinya itu, seolah keduanya berlawanan, tetapi pada hakekatnya sama-sama bertujuan agar seseorang menjadi lebih baik, termasuk dalam memotivasi para pegawai dalam bekerja.

Kerangka Konseptual

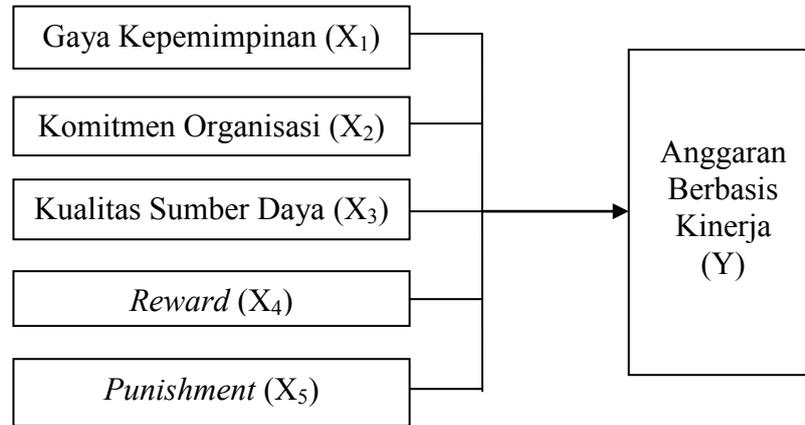
Dalam menunjang efektivitas penerapan anggaran berbasis kinerja, terdapat beberapa faktor sebagai pemicunya diantaranya gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, kualitas sumber daya, *reward*, *punishment*. Keberhasilan dalam mengelola suatu organisasi baik itu organisasi publik maupun swasta tidak akan lepas dari gaya kepemimpinan atasan dan sikap yang ditunjukkan oleh bawahan dalam melaksanakan tugas yang telah diberikan untuk mencapai tujuan dari organisasi. Gaya kepemimpinan yang dapat memberikan kesempatan luas kepada setiap elemen dalam organisasi untuk mengembangkan kapasitas yang dimilikinya merupakan sebuah modal dasar yang dimiliki organisasi dalam menentukan efektivitas. Efektivitas disini adalah kapasitas kelembagaan menuju realisasi tujuan organisasi yang diinginkan yaitu terciptanya kinerja yang sesuai dengan anggaran yang telah ditetapkan (Izzaty,2011).

Komitmen organisasi dari pimpinan sampai bawahan untuk mau bekerja sama dan melaksanakan tugas pokoknya sesuai dengan yang ditetapkan termasuk faktor penting yang memicu berhasil atau tidaknya penerapan anggaran berbasis kinerja. Kualitas sumber daya yang dimiliki organisasi termasuk sumber daya manusia yang kualifikasi baik akan memegang peranan penting agar tercapainya *value for money* dalam pelaksanaan anggaran. Pemberian *reward* dan *punishment* pun merupakan cara untuk memotivasi seseorang atau organisasi agar

dapat terus konsisten dan berusaha memperbaiki kekurangan dan kelemahan yang dimiliki agar dapat berhasil dalam menerapkan anggaran berbasis kinerja dalam organisasinya.

Gambaran tersebut diatas, secara diagramatis pada disusun kerangka konseptual penelitian sebagai berikut:

Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian



Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

- H1 : Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap anggaran berbasis kinerja.
- H2 : Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap anggaran berbasis kinerja.
- H3 : Kualitas Sumber Daya berpengaruh positif terhadap anggaran berbasis kinerja.
- H4 : *Reward* berpengaruh positif terhadap anggaran berbasis kinerja.
- H5 : *Punishment* berpengaruh positif terhadap anggaran berbasis kinerja.

Metode

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif dan penelitian empiris. Populasi penelitian ini adalah semua Pejabat Struktural pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Pemerintah Kabupaten Lombok Barat sebanyak 663 orang. Teknik penentuan sampel penelitian adalah *purposive sampling*. Adapun kriteria pemilihan sampel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pejabat Struktural yang terlibat langsung dalam proses penyusunan anggaran di lingkungan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Pemerintah Kabupaten Lombok Barat.
2. Minimal memiliki pengalaman kerja 1 (satu) tahun dalam jabatan yang sedang dipangkunya. Alasannya agar dapat lebih memahami proses kerja dalam jabatan yang sedang dipangkunya.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik pengumpulan data survei. Dengan menggunakan teknik pengumpulan data ini, data penelitian akan diperoleh melalui daftar pertanyaan (kuisisioner).

Definisi operasional dari masing-masing variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Variabel Gaya Kepemimpinan. Variabel Gaya kepemimpinan diukur dengan menggunakan instrumen yang terdiri dari 9 (sembilan) item pertanyaan untuk menentukan adanya kemampuan pemimpin untuk menggerakkan, mempengaruhi dan memberikan semangat serta dorongan kepada bawahannya agar mampu bekerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsi organisasi.
2. Variabel Komitmen Organisasi. Variabel Komitmen Organisasi diukur dengan menggunakan instrumen yang terdiri dari 9 (sembilan) item pertanyaan untuk menentukan adanya konsistensi penyusunan anggaran setiap program dan kegiatan yang dikaitkan dengan visi,

- misi, tujuan, sasaran, serta strategi untuk mencapai keberhasilan tugas pokok dan fungsi organisasi.
3. Variabel Kualitas Sumber Daya. Variabel Kualitas Sumber Daya diukur dengan menggunakan instrumen yang terdiri dari 9 (sembilan) item pertanyaan untuk menentukan adanya upaya penyediaan sarana dan prasarana serta peningkatan kualitas SDM pada implementasi anggaran berbasis kinerja.
 4. Variabel *Reward*. Variabel *reward* diukur dengan menggunakan instrumen yang terdiri dari 3 (tiga) item pertanyaan untuk menentukan adanya penghargaan berupa promosi jabatan atau peningkatan karir untuk keberhasilan dalam mengimplementasikan anggaran berbasis kinerja.
 5. Variabel *Punishment*. Variabel *Punishment* diukur dengan menggunakan instrumen yang terdiri dari 3 (tiga) item pertanyaan untuk menentukan adanya hukuman berupa mutasi jabatan atau hukuman disiplin karna ketidakberhasilan mengimplementasikan anggaran berbasis kinerja.
 6. Variabel Anggaran Berbasis Kinerja. Variabel Anggaran Berbasis Kinerja diukur dengan menggunakan instrumen yang terdiri dari 7 (tujuh) item pertanyaan untuk menentukan adanya jaminan yang lebih jelas antara tujuan, sasaran, program, dan kegiatan pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dan Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) sesuai dengan Permendagri Nomor 13 Tahun 2006 dan peraturan lainnya.

Uji Reliabilitas dan Validitas

Uji reliabilitas dilakukan dilihat dari *cronbach alpha* (α) masing-masing instrumen penelitian. Suatu konstruk atau variabel dikatakan *realible* jika memberikan nilai *cronbach alpha* (α) ≥ 0.60 , seperti yang dikemukakan oleh Nulally (1968) dalam Ghozali (2006).

Suatu instrumen atau kuisioner dikatakan valid jika instrumen tersebut mengukur apa yang seharusnya diukur. Adapun tujuan uji validitas adalah untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuisioner yang digunakan dalam penelitian. Uji validitas dilakukan dengan melihat korelasi antar skor masing-masing item pertanyaan dengan skor total (*item total correlation*) variabelnya. Perhitungan dilakukan dengan rumus korelasi produk moment (Sugiyono, 2006:182) sebagai berikut :

$$R = \frac{n(\sum X) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{(n\sum X^2) - (n\sum Y^2) - (\sum Y^2)}}$$

Dimana : R = Koefisien validitas

X = Skor pada subyek item n

Y = Skor total subyek

XY = Skor pada subyek item n dikalikan dengan skor total

n = Banyaknya variabel

Suatu pertanyaan dikatakan valid dan dapat mengukur variabel penelitian jika nilai koefisien validitasnya ≥ 0.30 (Kaplan, 1991 dalam Ghazali 2006:45).

Teknik Analisis data

Dalam penelitian ini, pengujian hipotesis akan menggunakan analisis regresi linier berganda (*Multiple Linier Regeression Analysis*). Menurut Sugiyanto (2004), analisis regeresi linier berganda digunakan untuk menganalisis pengaruh lebih dari satu variabel independen terhadap variabel dependen. Adapun model analisis regresi linier berganda yang digunakan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5 + e$$

Dimana: Y	: Anggaran berbasis kinerja
a	: Konstanta
b_1, b_2, b_3, b_4, b_5	: Koefisien regresi
X_1	: Gaya Kepemimpinan
X_2	: Komitmen dari seluruh komponen organisasi
X_3	: Kualitas sumber daya
X_4	: Reward
X_5	: Punishment
e	: error

Hasil dan Pembahasan

Kuisisioner yang disebarakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 122 eksemplar sesuai dengan yang telah ditetapkan sebelumnya untuk masing-masing SKPD. Prosentase tingkat pengembalian kuisisioner adalah 93% dengan pengembalian sebanyak 113 eksemplar. Adapun dari 113 eksemplar tersebut, hanya 104 eksemplar yang dapat diolah karena sebanyak 9 kuisisioner tidak memenuhi syarat untuk diolah. Hal ini disebabkan karena teknis penyebaran dan pengisian kuisisioner tidak didampingi langsung oleh peneliti, sehingga tingkat pengembalian dan kesalahan pengisian tidak dapat diminimalkan.

Analisa Regresi

Hasil analisa regresi berganda didapatkan koefisien regresi berganda (R) sebesar 0.647 dengan koefisien determinasinya (R^2) sebesar 0.418 atau 41.8%.

Tabel 1 adalah ringkasan analisis regresi linier berganda:

Tabel 1. Analisis Regresi Linier Berganda

Variabel Independen	Koefisien Regresi	t-hitung
Gaya Kepemimpinan	-0.265	-3.815
Komitmen Seluruh Komponen Organisasi	0.035	0.471
Kualitas Sumber Daya	0.211	2.069
Reward	0.970	4.012
Punishment	-0.224	-0.819
Constant = 20.409		
R^2 simultan = 0.418		

Maka dari penjelasan dan tabel di atas persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = 20.409 - 0.265X_1 + 0.035X_2 + 0.211X_3 + 0.970X_4 - 0.224X_5$$

Berdasarkan persamaan di atas dapat gambarkan bahwa: (1) variabel gaya kepemimpinan (X_1) memiliki pengaruh yang berlawanan dengan APBD berbasis kinerja (Y) dengan nilai koefisien regresi sebesar -0.265, (2) variabel komitmen organisasi (X_2) memiliki pengaruh yang searah dengan APBD berbasis kinerja (Y) dengan nilai koefisien regresi sebesar 0.035, (3) variabel kualitas sumber daya (X_3) memiliki pengaruh yang searah dengan APBD berbasis kinerja (Y) dengan nilai koefisien regresi sebesar 0.211, (4) variabel reward (X_4) memiliki pengaruh yang searah dengan APBD berbasis kinerja (Y) dengan nilai koefisien regresi sebesar 0.970, dan (5) variabel punishment (X_5) memiliki pengaruh yang berlawanan dengan APBD berbasis kinerja (Y) dengan nilai koefisien regresi sebesar -0.224. Hal ini berarti semakin adanya *punishment* atau sanksi diberikan tidak berbanding lurus dengan tingkat keberhasilan implementasi anggaran berbasis kinerja. Konstanta maupun koefisien variabel-variabel independen memiliki nilai positif. Hal ini menandakan bahwa persamaan regresi linear berganda tersebut memiliki pengaruh yang searah yang berarti keberhasilan implementasi anggaran berbasis kinerja semakin meningkat

seiring dengan meningkatnya kelima variabel independen yang mempengaruhinya.

Uji Ketetapan Model (Uji F)

Dari hasil analisis regresi penelitian dapat diketahui bahwa secara bersama-sama variabel independen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen. Hal ini dapat dibuktikan dari nilai F hitung sebesar 14.085 dengan probabilitas 0.000. Probabilitas jauh lebih kecil dari 0.05 atau 5%, maka dapat dikatakan bahwa secara bersama-sama faktor gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, kualitas sumber daya, *reward*, dan *punishment* berpengaruh signifikan anggaran berbasis kinerja. Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan Sembiring (2009), Izzaty (2011), dan Arifah (2012).

Koefisien Determinasi (R^2)

Berdasarkan output spss pada tampak bahwa dari hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0.418. Hal ini menunjukkan bahwa besar pengaruh variabel independen yaitu gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, kualitas sumber daya, *reward*, dan *punishment* terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja yang dapat diterangkan oleh model persamaan ini adaah sebesar 41.8% dan sisanya sebesar 58.2% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model regresi.

Uji Signifikansi Variabel (Uji t)

Dari data yang diperoleh kemudian dianalisis dengan metode regresi dan dihitung dengan menggunakan program SPSS diperoleh hasil secara parsial pengaruh dari kelima variabel independen yaitu gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, kualitas sumber daya, *reward*, dan *punishment* terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja ditunjukkan pada tabel 3

Tabel 2. Uji Regresi Linier Berganda

Variabel	B	T
Gaya Kepemimpinan	-.265	-3.815
Komitmen Organisasi	.035	.471
Kualitas SD	.211	2.069
Reward	.970	4.012
Punishment	-.224	-.819

Dengan melihat tabel di atas dengan statistik signifikansi (α) = 0.05, maka persamaan regresi di atas bila dikaitkan dengan uji hipotesa yang diajukan mempunyai makna bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap anggaran berbasis kinerja. Dari hasil penelitian diperoleh nilai koefisien regresi untuk gaya kepemimpinan sebesar -0.265 dan nilai t sebesar -3.815 dengan signifikansi (p) sebesar 0.000 lebih kecil dari signifikansi α = 0.05. Dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap anggaran berbasis kinerja diterima.

Kedua, komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap anggaran berbasis kinerja. Dari hasil penelitian diperoleh nilai koefisien regresi untuk komitmen seluruh komponen organisasi sebesar 0.035 dan nilai t sebesar 0.471 dengan signifikansi (p) sebesar 0.638 lebih besar dari signifikansi α = 0.05. Dengan demikian hipotesis kedua yang menyatakan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap anggaran berbasis kinerja ditolak.

Ketiga, kualitas sumber daya berpengaruh positif dan signifikan terhadap anggaran berbasis kinerja. Dari hasil penelitian diperoleh nilai koefisien regresi untuk kualitas sumber daya sebesar 0.211 dan nilai t sebesar 2.069 dengan signifikansi (p) sebesar 0.041 lebih kecil dari signifikansi α = 0.05. Dengan demikian hipotesis ketiga yang menyatakan kualitas sumber daya berpengaruh signifikan terhadap anggaran berbasis kinerja diterima.

Keempat, *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap anggaran berbasis kinerja. Dari hasil penelitian diperoleh nilai koefisien regresi untuk *reward* sebesar 0.970 dan nilai t sebesar 4.012 dengan signifikansi (p) sebesar 0.000 lebih kecil dari signifikansi $\alpha = 0.05$. Dengan demikian hipotesis keempat yang menyatakan *reward* berpengaruh signifikan terhadap anggaran berbasis kinerja diterima.

Kelima, *punishment* tidak berpengaruh terhadap anggaran berbasis kinerja. Dari hasil penelitian diperoleh nilai koefisien regresi untuk *punishment* sebesar -0.224 dan nilai t sebesar -819 dengan signifikansi (p) sebesar 0.415 lebih besar dari signifikansi $\alpha = 0.05$. Dengan demikian hipotesis kelima yang menyatakan *punishment* berpengaruh signifikan terhadap anggaran berbasis kinerja ditolak.

Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui pengaruh dari kelima variabel terhadap anggaran berbasis kinerja. Hasilnya menunjukkan bahwa hanya 3 (tiga) variabel yang berpengaruh terhadap anggaran berbasis kinerja yaitu gaya kepemimpinan, kualitas sumber daya, dan *reward*. Hal ini ditunjukkan dengan nilai t-hitung ataupun tingkat probabilitasnya yang kurang dari 0.05. Sedangkan sisanya variabel komitmen organisasi dan *punishment* tidak berpengaruh signifikan terhadap anggaran berbasis kinerja. Hal ini ditunjukkan dari nilai t-hitung ataupun tingkat probabilitasnya yang lebih besar dari 0.05.

Pembahasan

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa secara simultan variabel gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, kualitas sumber daya, *reward* dan *punishment* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap anggaran berbasis kinerja. Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan Sembiring (2009), Izzaty (2011), dan Arifah (2012). Adanya pengaruh ini membuktikan bahwa kelima variabel ini secara bersama-sama membawa andil cukup besar terhadap keberhasilan pengimplementasian anggaran berbasis kinerja jika dalam prosesnya berjalan dengan baik. Akan tetapi kontribusi variabel independen masih kecil di bawah 50%, yang berarti faktor-faktor lain di luar kelima variabel tersebut juga memegang peranan penting dalam menunjang keberhasilan implementasi anggaran berbasis kinerja.

Secara parsial, hasil analisis regresi variabel gaya kepemimpinan ditemukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan terhadap keberhasilan anggaran berbasis kinerja. Akan tetapi pengaruhnya bersifat negatif. Hal ini berarti semakin baik gaya kepemimpinan yang dimiliki, maka keberhasilan implementasi anggaran berbasis kinerja malah semakin sulit dicapai. Hal ini mungkin terjadi karena tidak semua anggota dalam organisasi dapat menerima gaya kepemimpinan yang baik. Seringkali gaya kepemimpinan yang baik dapat bertolak belakang dengan keadaan riil yang ada dalam organisasi walaupun dalam teorinya seharusnya semakin bagus gaya kepemimpinan seseorang dalam organisasi, maka kemungkinan besar implementasi anggaran berbasis kinerja akan berhasil. Pengaruh negatif dari gaya kepemimpinan berarti dapat diartikan juga bahwa untuk menunjang keberhasilan implementasi anggaran berbasis kinerja gaya kepemimpinan tidak berpengaruh. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Izzaty (2011).

Sama halnya seperti variabel gaya kepemimpinan, variabel komitmen seluruh komponen organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja. Hal ini berarti adanya komitmen dari seluruh komponen organisasi tidak selamanya menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan dari implementasi anggaran berbasis kinerja dalam lingkup pemerintah kabupaten Lombok barat. Kemungkinan hal ini disebabkan karena tidak semua anggota organisasi terlibat dalam proses penyusunan anggaran. Selain itu, hal ini dapat disebabkan karena kurangnya rasa bekerjasama dari seluruh komponen organisasi untuk bersama-sama melaksanakan tugas pokok yang telah ditetapkan. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sembiring (2009) dan Arifah (2012).

Variabel *punishment* pun tidak berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan implementasi anggaran berbasis kinerja. Hal ini berarti bahwa semakin diberikan sanksi (*punishment*) ketika tidak berhasil menerapkan anggaran berbasis kinerja, maka akan semakin membuat implementasi

anggaran berbasis kinerja tidak berhasil. Secara teori semakin diberikan sanksi maka akan semakin memacu diri (organisasi) untuk memperbaiki kekuarangannya sehingga tidak akan diberikan sanksi berikutnya. Tetapi melihat hasil ini, pemberian sanksi malah tidak berbanding lurus dengan keberhasilan. Hal tersebut dapat terjadi jika pada prakteknya di lapangan pemberian sanksi justru memberikan efek negatif bagi organisasi (dalam hal ini SKPD). Organisasi diberikan sanksi malah semakin tertekan dan tidak menjadi maksimal melakukan implementasi anggaran berbasis kinerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Arifah (2012), tetapi berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan Sembiring (2009) yang menemukan bahwa *punishment* berpengaruh signifikan terhadap anggaran berbasis kinerja.

Adapun variabel kualitas sumber daya dan *reward* masing-masing berpengaruh secara signifikan terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja. Semakin baik kualitas sumber daya yang dimiliki oleh organisasi (SKPD), baik itu berupa uang, waktu, manusia, maka semakin baik dan kemungkinan implementasi anggaran berbasis kinerja berhasil dapat tercapai. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Izzaty (2011) dan Arifah (2012), tetapi tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sembiring (2009) yang menemukan bahwa sumber daya tidak berpengaruh signifikan terhadap anggaran berbasis kinerja. Begitupun dengan *reward*, berbanding terbalik dengan *punishment*, semakin sering diberikan *reward* maka akan semakin termotivasi organisasi (SKPD) untuk berkerja lebih baik lagi dan menata diri kembali untuk memperbaiki kekurangan-kekerangan yang dimiliki. Adanya *reward* menjadi semacam penghargaan yang diberikan atas usaha yang telah dikeluarkan untuk menunjang keberhasilan implementasi anggaran berbasis kinerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sembiring (2009) dan Arifah (2012).

Penutup

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan pada pengujian pengaruh variabel gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, kualitas sumber daya, *reward*, dan *punishment* terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja adalah sebagai berikut:

1. Secara parsial, kualitas sumber daya dan *reward* berpengaruh signifikan terhadap anggaran berbasis kinerja. Sedangkan, komitmen organisasi dan *punishment* tidak berpengaruh signifikan terhadap anggaran berbasis kinerja. Lain halnya dengan gaya kepemimpinan yang berpengaruh negatif dan signifikan terhadap anggaran berbasis kinerja.
2. Secara simultan, variabel gaya kepemimpinan, komitmen seluruh komponen organisasi, kualitas sumber daya, *reward*, dan *punishment* berpengaruh signifikan terhadap anggaran berbasis kinerja.

Saran yang dapat diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Diharapkan untuk penelitian selanjutnya yang berniat mengambil tema yang sejenis dapat menambah jumlah sampel penelitian dan dapat mengambil lingkup penelitian yang lebih luas misalnya SKPD Provinsi.
2. Diharapkan untuk penelitian selanjutnya dapat menambah jumlah variabel yang diteliti, seperti kemampuan sistem administrasi.
3. Kurangnya referensi dan jurnal pada penelitian ini diharapkan pada penelitian selanjutnya hal tersebut tidak terjadi kembali.
4. Indikator pengukur variabel agar dapat dibuat lebih mengena dengan kondisi tempat penelitian dilakukan (d disesuaikan dengan kondisi lokal).

Daftar Pustaka

- Anggarini, Yunita dan B. Hendra Puranto. 2010. *Anggaran Berbasis Kinerja. Penyusunan APBD Secara Komprehensif*. UPP STIM YKPN. Yogyakarta
- Arief, Bahtiar; Muchlis dan Iskandar. 2009. *Akuntansi Pemerintahan*. Akademia. Jakarta

- Arifah, Siti. 2012. "Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penganggaran Berbasis Kinerja Dengan Peranan CFO Sebagai Variabel Pemoderasi Pada Pemerintah Kota Magelang". *Magelang*. Fakultas Ekonomi Universitas Tidar Magelang.
- Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP). 2005. *Pedoman Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja (Revisi)*. Jakarta.
- Bastian, Indra. 2001. *Akuntansi Sektor Publik Indonesia*. BPFE. Yogyakarta
- Cipta, Hendra. 2011. "Analisis Penerapan Penganggaran Berbasis Kinerja (Performance Based Budgeting) Pada Pemerintah Daerah (Studi Eksploratif Pada Pemerintah Kabupaten Tanah Datar)". *Tesis*. Padang: Program Pascasarjana Universitas Andalas – Tidak Dipublikasikan.
- De Coster, T. D. dan Fertakis, P.J. 1968. "Budget-Induced Pressure and Its Relationship to Supervisory Behavior". *Journal of Accounting Research (Autumn)*. 237-246.
- Dharma, Agus. 1992. *Manajemen Perilaku Organisasi; Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*. Edisi Keempat. Erlangga. Jakarta
- Due, John F. 1075. *Keuangan Negara*. Yayasan Penerbit Universitas Indonesia. Jakarta
- Erwati, Misni. 2009. "Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja (ABK) Terhadap Kinerja Kepala Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Pemerintah Daerah Dengan Komitmen Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating (Survey Pada Aparatur Pemerintah Kota Jambi)". *Jurnal Percikan*. Vol. 102 Edisi Juli 2009.
- Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS, Edisi Keempat*. Badan Penerbitan Universitas Diponegoro. Semarang
- Izzaty, K. 2011. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kualitas Sumber Daya Manusia Terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja Badan Layanan Umum (Studi pada BLU Universitas Diponegoro Semarang)". *Skripsi*. Semarang: Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.
- Kementerian Dalam Negeri RI. 2006. *Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 Tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah*. Jakarta.
- Kementerian Dalam Negeri RI. 2007. *Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 59 Tahun 2007 Tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah*. Jakarta.
- Lembaga Administrasi Negara. 2007. *Kajian Yuridis tentang Anggaran Berbasis Kinerja*. LAN RI. Jakarta.
- Mardiasmo. 2002. "Otonomi Daerah Sebagai Upaya Memperkokoh Basis Perekonomian Daerah". *Artikel*. Th.1 – No.4.
- _____. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. ANDI. Yogyakarta
- Mowday, R. T., Steers, R. M. dan Porter, I. W. 1979. "The Measurement of Organizational Commitment". *Journal of Vocational Behaviour*. No. 14, 224-247.
- Republik Indonesia. 2003. *Undang-undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara*. Jakarta.
- Republik Indonesia. 2004. *Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah*. Jakarta.
- Republik Indonesia. 2004. *Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah*. Jakarta.
- Republik Indonesia. 2004. *Peraturan Pemerintah RI Nomor 21 Tahun 2004 Tentang Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga*. Jakarta.
- Republik Indonesia. 2005. *Peraturan Pemerintah RI Nomor 58 Tahun 2005 Tentang Pengelolaan Keuangan Daerah*. Jakarta.
- Sembiring, Benar Baik. 2009. "Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah Berbasis Kinerja (Studi Empiris Si Pemerintahan Kabupaten Karo)". *Tesis*. Medan: Pascasarjana Universitas Sumatera Utara.
- Sugiyanto. 2004. *Analisis Statistika Sosial*. Bayumedia Publishing. Malang
- Sugiyono. 1999. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV Alfabeta.
- Yeh, Quey-Jen. 1996. *The Link between managerial Style and The Job Characteristic of the R & D Professionals*. *R & D Management*, 26 (1), 127-140.
- Young, Richard D. 2003. *Performance-Based Budget Systems. Public Policy and Practice, Institute for Public Service and Policy Research*. University of South Carolina.
- Yuwono, Sony; Tengku Agus Indrajaya dan Hariyandi. 2008. *Penganggaran Sektor Publik: Pedoman Praktis Penyusunan, Pelaksanaan, dan Pertanggungjawaban APBD (Berbasis Kinerja)*. Edisi Pertama. Bayumedia Publishing. Malang
- Perencanaan.ipdn.ac.id.
samsulramli.wordpress.com
www.anggaran.depkeu.go.id