



DETERMINAN IMPLEMENTASI ANGGARAN BERBASIS KINERJA BADAN LAYANAN UMUM (PADA UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG)

Bagus Arya Pradana ✉ Bestari Dwi Handayani, Henny Murtini

Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Semarang, Indonesia

Info Artikel

Sejarah Artikel:

Diterima Januari 2014
Disetujui Februari 2014
Dipublikasikan Maret
2014

Keywords:

Public Service Agency;
Performance-Based Budget;
Availability of Resource;
Commitment of
Organization; Leadership
Style; Reward;
Remuneration; Punishment

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh ketersediaan sumber daya, komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, *reward*, remunerasi serta *punishment* terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja. Populasi dalam penelitian ini adalah personel yang terkait dengan proses penganggaran berbasis kinerja pada BLU Universitas Negeri Semarang. Pengambilan sampel dilakukan dengan metode *purposive sampling*, yaitu pegawai yang terkait dengan penerapan anggaran berbasis kinerja dan diperoleh sebanyak 48 responden. Simpulan penelitian ini variabel *reward* berpengaruh terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja, sedangkan variabel ketersediaan sumber daya, komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, remunerasi serta *punishment* tidak berpengaruh terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja. Masukan bagi peneliti berikutnya agar memperluas lokasi penelitian di beberapa BLU lainnya serta melanjutkan penelitian mengenai keberhasilan instrumen pengukuran indikator anggaran berbasis kinerja yaitu adanya target kinerja, pengukuran kinerja, standar pelayanan minimal, analisis standar belanja dan standar harga.

Abstract

The purpose of this research is to know the influence of the availability of resources, organizational commitment, leadership style, reward, remuneration as well as punishment against the application of performance-based budgets. The population in this research is the personnel associated with performance-based budgeting process on BLU State University of Semarang. Sampling done by the method of purposive sampling, i.e. employees who are related to the application of performance-based budget and retrieved as many as 48 respondents. Summary this study variable reward effect on the application of performance-based budget, whereas the variable availability of resources, organizational commitment, leadership style, remuneration as well as punishment has no effect on the application of performance-based budgets. Input for the next researcher to extend research on the location of some other BLU and proceeded research on success indicators measurement instrument performance-based budgets, namely the existence of performance targets, performance measurement, the minimum service standard, the standard analysis of spending and the standard price.

© 2014 Universitas Negeri Semarang

✉ Alamat korespondensi:

Gedung C6 Lantai 2 FE Unnes
Kampus Sekaran, Gunungpati, Semarang, 50229
E-mail: pradana.bagusarya@gmail.com

ISSN 2252-6765

PENDAHULUAN

Munculnya era new public management dengan tiga prinsip utamanya yaitu professional, transparansi dan akuntabilitas merupakan implikasi dari tuntutan good corporate governance dan reformasi pengelolaan sektor publik untuk meningkatkan kinerja di bidang pengelolaan keuangan. Selama ini anggaran negara Indonesia dibuat secara konvensional atau disebut pula metode tradisional atau kinerja berbasis anggaran. Metode penganggaran tradisional mempunyai kelemahan yaitu tidak adanya muatan indikator (ukuran) kinerja dalam anggaran, untuk mencapai tujuan dan sasaran layanan publik. Metode ini, penetapan kinerjanya didasarkan pada ketersediaan anggaran. Kinerjalah yang diubah-ubah sesuai dengan jumlah anggaran tertentu. Artinya, anggaran bersifat tetap dan menjadi dasar dari penentuan target kinerja.

Menghadapi tuntutan perkembangan tersebut, pemerintah Indonesia berdasarkan Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara dan Undang-Undang No. 1 tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara, telah menetapkan penggunaan pendekatan penganggaran berbasis prestasi kerja atau kinerja dalam proses penyusunan anggaran. Sistem anggaran kinerja pada dasarnya merupakan sistem yang mencakup kegiatan penyusunan program serta tolok ukur kinerja sebagai instrumen untuk mencapai tujuan dan sasaran program. Anggaran berbasis kinerja merupakan suatu sistem penganggaran yang dapat memadukan perencanaan kinerja dengan anggaran tahunan sehingga akan terlihat keterkaitan antara dana yang tersedia dengan hasil yang diharapkan (Mardiasmo, 2002:84).

Dalam buku pedoman penyusunan anggaran berbasis kinerja yang di terbitkan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) tahun 2005 menyatakan: tuntutan pentingnya pelaksanaan penyusunan anggaran berbasis kinerja, ternyata membawa konsekuensi yang harus disiapkan. Kondisi yang harus disiapkan sebagai faktor pemicu keberhasilan implementasi penggunaan anggaran

berbasis kinerja, yaitu: (1) Kepemimpinan dan Komitmen dari seluruh komponen organisasi; (2) Fokus penyempurnaan administrasi secara terus menerus; (3) Sumber daya yang cukup untuk usaha penyempurnaan tersebut (uang, waktu dan orang); (4) Penghargaan (reward) dan sanksi (punishment) yang jelas; (5) Keinginan yang kuat untuk berhasil.

Berdasarkan kelima kondisi tersebut, penulis tertarik untuk meneliti faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi penerapan anggaran berbasis kinerja. Dalam penelitian ini, menggunakan faktor ketersediaan sumber daya, komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, reward serta punishment sebagai faktor-faktor yang mempengaruhi penerapan anggaran berbasis kinerja ditambah dengan satu faktor baru yaitu remunerasi. Remunerasi dimasukkan dalam penelitian karena dimungkinkan mempengaruhi kinerja individu, dengan pertimbangan remunerasi membuat pegawai bekerja dengan baik dan bersih. Jika pegawai bekerja dengan baik dan bersih, maka kinerja organisasinya juga akan menjadi baik dan dipercaya oleh publik.

Beberapa penelitian yang menganalisis faktor-faktor yang terkait dengan penelitian ini, antara lain penelitian yang dilakukan oleh Achyani (2010) tentang analisis aspek rasional dalam penganggaran publik terhadap efektivitas pengimplementasian anggaran berbasis kinerja pada pemerintah kota Surakarta. Berdasarkan dari hasil analisis menunjukkan bahwa dukungan sumber daya dalam setiap regulasi pada organisasi pemerintah pada umumnya merupakan hal yang formal yang harus dilakukan dan upaya tersebut telah coba dilakukan oleh organisasi pemerintah (satuan kerja perangkat daerah) di Surakarta. Alokasi dana dan penetapan pegawai untuk melaksanakan peraturan baru, serta waktu yang disediakan lebih merupakan hal yang harus dilakukan sebagai bentuk respon birokrasi dan bentuk disiplin untuk menunjukkan bahwa organisasi telah melaksanakan hal yang tepat.

Penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan kualitas SDM terhadap kinerja dilakukan oleh De Jesus (2006). Hasil

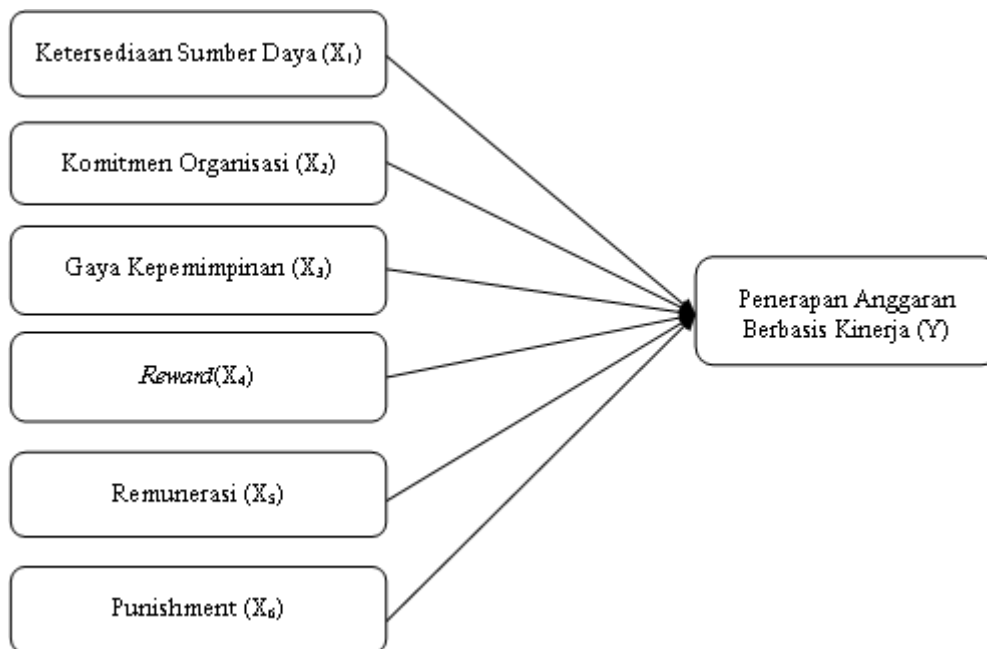
penelitian ini menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif pada tingkat relatif rendah, antara gaya kepemimpinan dan kualitas SDM secara sendiri-sendiri terhadap kinerja. Namun, terdapat pengaruh positif yang relatif sedang antara gaya kepemimpinan dan kualitas SDM secara bersama-sama terhadap kinerja.

Peneliti Arintonang (2009) menemukan bukti empiris bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan penerapan Peraturan Pemerintah Nomor 24 Tahun 2005, sedangkan sumber daya manusia dan perangkat pendukung tidak signifikan mempengaruhi keberhasilan penerapan Peraturan Pemerintah Nomor 24 Tahun 2005. Penelitian tentang penghargaan dan sanksi sebelumnya pernah dilakukan oleh Raja (2011) dengan tujuan untuk mengetahui penerapan reward and punishment yang dapat mencapai keberhasilan perusahaan pada Kantor Perum Damri Makassar. Dan hasilnya, keberhasilan perusahaan ditentukan oleh kompetensi semua sumber daya manusia untuk mematuhi dan memberlakukan reward and punishment secara adil.

Penelitian tentang remunerasi dilakukan oleh Tarigan (2011) yang menunjukkan bahwa

remunerasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini disebabkan karena pemberian remunerasi meliputi keseluruhan pegawai tanpa melihat kinerja yang telah dihasilkan. Dalam kata lain, remunerasi diberikan ke seluruh pegawai, dan yang membedakan hanyalah besaran nominalnya menurut golongan serta jabatan struktural yang dimiliki oleh setiap pegawai.

Alasan pemilihan topik dalam penelitian ini adalah bahwa penelitian terdahulu sebagian besar lebih menekankan pada aspek kinerja organisasi secara umum. Sehingga dalam penelitian ini, peneliti mencoba melakukan analisis dengan menggunakan data kuantitatif dan mendeskripsikan pada pihak yang terkait dengan penyusunan anggaran di Universitas Negeri Semarang sebagai BLU. Hasil yang diharapkan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh antara ketersediaan sumber daya, komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, reward, remunerasi serta punishment terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja khususnya pada organisasi BLU. Sehingga kerangka pemikiran teoritis sebagaimana gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Teoritis

Sumber daya adalah faktor rasional yang mengukur sejauh mana organisasi memiliki sumber daya yang relevan untuk efektivitas implementasi anggaran berbasis kinerja (Asmadewa, 2006). Apabila terdapat sumber daya, yaitu staf dan dana dikhususkan untuk mengembangkan, mengumpulkan dan mengevaluasi kinerja maka akan berdampak pada pengadopsian suatu ukuran kinerja (Julnes, 2001). Staf yang capable dan tersedianya sumber daya keuangan sangat penting dalam mengembangkan dan memantau ukuran kinerja (Wang, 2002). Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1 : “Ketersediaan sumber daya berpengaruh positif terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja.”

Individu cenderung mematuhi hukum yang mereka anggap sesuai dan konsisten dengan norma-norma internal mereka, yaitu komitmen normatif melalui moralitas personal (normative commitment through morality) berarti mematuhi hukum karena hukum tersebut dianggap sebagai keharusan dan komitmen normatif melalui legitimasi (normative commitment through legitimacy) berarti mematuhi peraturan karena otoritas penyusun hukum tersebut memiliki hak untuk mendikte perilaku (Septiani, 2005). Dengan demikian adanya komitmen organisasi akan mempertahankan kepatuhan dalam penyajian laporan keuangan pemerintah yang reliable sesuai dengan Standar Akuntansi Pemerintahan. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2 : “Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja.”

Perubahan orientasi penganggaran dari penganggaran tradisional menjadi penganggaran berbasis kinerja membutuhkan sistematisasi perubahan yang menyeluruh dari komponen organisasi terutama peran pemimpin dalam mengelola perubahan tersebut agar penerapan penganggaran berbasis kinerja dapat berjalan sesuai dengan peraturan yang berlaku dan pada akhirnya dapat berjalan ekonomis, efisien, dan efektif dalam pengelolaan keuangan BLU.

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3 : “Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja.”

Menurut Tohardi (2002) penghargaan adalah ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para karyawan agar produktivitasnya tinggi. Sedamaryanti (2001) menjelaskan bahwa penghargaan berfungsi sebagai motivasi untuk mengulangi perilaku yang disetujui secara sosial, juga untuk memperkuat perilaku yang disetujui secara sosial. Maksud dan tujuan dari penghargaan adalah agar karyawan menjadi lebih giat lagi usahanya untuk memperbaiki atau mempertinggi prestasi yang telah dicapainya. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4 : “Reward berpengaruh positif terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja.”

Remunerasi merupakan imbalan atau balas jasa yang diberikan kepada tenaga kerja sebagai akibat dari prestasi yang telah diberikannya dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Sofa, 2008). Pengertian ini mengisyaratkan bahwa keberadaannya di dalam suatu organisasi tidak dapat diabaikan begitu saja. Sebab, akan terkait langsung dengan pencapaian tujuan. Remunerasi yang rendah tidak dapat dipertanggungjawabkan, baik dilihat dari sisi kemanusiaan maupun dari sisi kelangsungan hidup organisasi. Secara teoritis dapat dibedakan dua sistem remunerasi, yaitu yang mengacu kepada teori Karl Mark dan yang mengacu kepada teori Neo-klasik (Sofa, 2008) Kedua teori tersebut masing-masing memiliki kelemahan. Oleh karena itu, sistem pengupahan yang berlaku dewasa ini selalu berada diantara dua sistem tersebut. Berarti bahwa tidak ada satupun pola yang dapat berlaku umum. Yang perlu dipahami bahwa pola manapun yang akan dipergunakan seharusnya disesuaikan dengan kebijakan remunerasi masing-masing perusahaan dan mengacu kepada rasa keadilan bagi kedua belah pihak. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H5 : “Remunerasi berpengaruh positif terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja.”

Sanksi karyawan menurut Timpe (1999) yang merangkul pendapat Cameron menjelaskan bahwa sanksi-sanksi yang dilaksanakan bagi para pelanggar aturan, pada prinsipnya bertujuan untuk memperingatkan pegawai dengan jelas tentang perilaku yang diharuskan dan akibat-akibat pelanggaran yang dapat terus berlanjut. Program sanksi yang efektif akan berpengaruh kuat terhadap pelaksanaan pekerjaan yang telah tersusun dalam suatu jaringan kerja (network). Program sanksi yang efektif akan memberikan motivasi yang kuat terhadap kinerja pegawai dalam upayanya memenuhi kebutuhan yang diinginkan (Timpe, 1999). Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:
H6 : "Punishment berpengaruh positif terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja."

METODE

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah personel yang terkait dengan proses penganggaran berbasis kinerja di lingkungan BLU Universitas Negeri Semarang. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah menggunakan metode purposive sampling, yaitu hanya pada pegawai yang terkait dengan penerapan anggaran berbasis kinerja. Sehingga sampel dalam penelitian ini adalah pegawai BLU Unnes yang terdiri dari kepala subbagian keuangan di lingkup fakultas beserta staf administrasi bagian keuangan fakultas di Unnes. Berdasarkan teknik pengambilan sampel tersebut maka diperoleh 48 responden sebagai sampel penelitian yang mengisi kuesioner. Dari jumlah tersebut kuesioner yang kembali hanya 39 responden serta terdapat 2 (dua) kuesioner yang tidak diisi dengan lengkap. Dengan demikian, kuesioner yang dapat digunakan dalam pengujian berjumlah 37 responden.

Variabel Penelitian

Setiap pernyataan diberi skor 1 sampai 5 menggunakan skala interval sebagai skala pengukuran. Skor 1 menunjukkan Sangat Tidak Setuju (STS). Skor 2 menunjukkan Tidak Setuju

(TS). Skor 3 menunjukkan Netral (N). Skor 4 menunjukkan Setuju (S) dan skor 5 menunjukkan Sangat Setuju (SS).

Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja

Anggaran berbasis kinerja merupakan suatu sistem penganggaran yang dapat memadukan perencanaan kinerja dengan anggaran tahunan sehingga akan terlihat keterkaitan antara dana yang tersedia dengan hasil yang diharapkan (Mardiasmo, 2002:84). Konstruk ini diukur dengan menggunakan kuesioner yang mengadopsi dari Sembiring (2009) dengan 8 pernyataan diukur berdasarkan terjaminnya hubungan yang lebih jelas antara tujuan, sasaran, program, dan kegiatan pada satuan kerja dan rencana kerja.

Ketersediaan Sumber Daya

Sumber daya adalah komponen yang harus dimiliki perusahaan untuk mencapai tujuannya (Aliminsyah, 2003). Konstruk ini diukur dengan menggunakan kuesioner yang mengadopsi dari Sembiring (2009) dengan 8 pernyataan diukur berdasarkan ketersediaan dana dan waktu untuk memperdalam pengukuran kinerja yang sudah ada, meng-update pengukuran kinerja program dan kegiatan serta meningkatkan pemahaman personal/sumber daya manusia tentang anggaran berbasis kinerja.

Komitmen Organisasi

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 (Ikhsan, 2005). Konstruk ini diukur dengan menggunakan kuesioner yang mengadopsi dari Sembiring (2009) dengan 9 pernyataan diukur berdasarkan adanya konsistensi penyusunan anggaran setiap program dan kegiatan yang dikaitkan antara visi, misi, tujuan, sasaran serta strategi untuk mencapai keberhasilan tugas pokok dan fungsi.

Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah keseluruhan aktivitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang agar mau bekerjasama mencapai suatu tujuan yang memang diinginkan bersama (Ardana, 2011:179). Konstruk ini diukur dengan menggunakan kuesioner yang mengadopsi dari Suteja (2011) dengan 18 pernyataan diukur berdasarkan tiga dimensi yaitu otoriter, demokratis dan laissez-faire.

Reward

Reward merupakan suatu kinerja yang telah dicapai seseorang yang merupakan perangsangan atau motivasi yang kuat (Siswanto, 2005:269). Konstruk ini diukur menggunakan kuesioner yang mengadopsi dari Sembiring (2009) dengan 3 pernyataan diukur berdasarkan adanya efektivitas capaian kinerja, adanya penghargaan bagi satuan kerja yang berhasil menjadi motivasi dalam melaksanakan tujuan organisasinya, adanya penghargaan berupa peningkatan karir atau promosi jabatan.

Remunerasi

Remunerasi merupakan imbalan atau balas jasa yang diberikan kepada tenaga kerja sebagai akibat dari prestasi yang telah diberikannya dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Sofa, 2008). Konstruk ini diukur dengan menggunakan kuesioner yang mengadopsi dari Hardini (2011) dengan 20 pernyataan diukur berdasarkan dimensi kompensasi dan dimensi disiplin. Dimensi kompensasi melalui indikator gaji, insentif dan kesejahteraan sedangkan dimensi disiplin melalui indikator pembinaan disiplin, penerapan sanksi serta penghargaan.

Punishment

Punishment adalah penderitaan yang diberikan atau ditimbulkan dengan sengaja oleh seseorang sesudah terjadi suatu pelanggaran, kejahatan atau kesalahan (Purwanto, 2003). Konstruk ini diukur dengan menggunakan kuesioner yang mengadopsi dari Sembiring (2009) dengan 3 pernyataan diukur berdasarkan

adanya hukuman bagi satuan kerja yang tidak berhasil menjadi motivasi dalam melaksanakan tujuan organisasinya, adanya hukuman berupa mutasi dari jabatan atau hukuman disiplin, adanya peran pemimpin selaku penanggungjawab keberhasilan tujuan organisasinya.

Metode Pengumpulan Data dan Analisis Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode kuesioner. Kuesioner disebar di bagian keuangan tiap-tiap fakultas yang ada di Universitas Negeri Semarang. Teknik analisis data pada penelitian ini menggunakan model regresi. Dalam suatu penelitian, kemungkinan munculnya masalah dalam analisis regresi cukup sering dalam mencocokkan model prediksi ke dalam sebuah model yang dimasukan kedalam serangkaian data. Penelitian diuji dengan beberapa uji statistik yang terdiri dari uji kualitas data, uji asumsi klasik, statistik deskriptif, dan uji statistik untuk pengujian hipotesis.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Uji Hipotesis

Uji F

Diketahui nilai uji F sebesar 4,445 dengan signifikansi 0,002. Dimana disyaratkan nilai signifikansi F lebih kecil dari 5%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua variabel independen dalam penelitian ini secara bersama-sama (simultan) berpengaruh terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja (Y). Hal tersebut berarti jika ketersediaan sumber daya (X1), komitmen organisasi (X2), gaya kepemimpinan (X3), reward (X4), remunerasi (X5) dan punishment (X6) secara bersama-sama mengalami kenaikan maka akan berdampak pada kenaikan penerapan anggaran berbasis kinerja (Y). Sebaliknya jika secara bersama-sama mengalami penurunan maka akan berdampak pada penurunan penerapan anggaran berbasis kinerja (Y).

Uji t

Uji t digunakan untuk mengetahui apakah model regresi variabel independen secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen (Priyatno, 2008). Tingkat signifikansi

dalam penelitian ini menggunakan alpha 5% atau 0,05 maka hasil uji t dapat dihitung dengan bantuan program SPSS dapat dilihat pada tabel t hitung (tabel 1).

Tabel 1. Nilai t Hitung

Variabel	t hitung	t tabel	Signifikansi	Keputusan
Ketersediaan SD	-2,08	1,70	0,05	Hipotesis 1 ditolak
Komitmen Org.	1,18	1,70	0,25	Hipotesis 2 ditolak
Gaya Kepemimpinan	1,28	1,70	0,21	Hipotesis 3 ditolak
<i>Reward</i>	3,65	1,70	0,00	Hipotesis 4 diterima
Remunerasi	1,07	1,70	0,29	Hipotesis 5 ditolak
<i>Punishment</i>	-1,31	1,70	0,20	Hipotesis 6 ditolak

Dari tabel 1 diketahui nilai t hitung dari masing-masing variabel independen. Dari nilai tersebut kemudian dibandingkan dengan nilai t tabel. Karena t hitung dalam penelitian untuk variabel *reward* lebih besar dari t tabel, maka hipotesis diterima dengan kata lain variabel *reward* berpengaruh secara signifikan terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja. Variabel ketersediaan sumber daya, komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, remunerasi dan *punishment* tidak berpengaruh signifikan terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja yang dapat dibuktikan dengan nilai t hitung yang lebih kecil dari t tabel sehingga hipotesis ditolak. Nilai t positif pada variabel komitmen organisasi, gaya kepemimpinan dan remunerasi menunjukkan bahwa variabel tersebut mempunyai hubungan yang searah dengan variabel Y sedangkan nilai t negatif pada variabel ketersediaan sumber daya dan *punishment* menunjukkan bahwa variabel tersebut mempunyai hubungan yang berlawanan arah dengan variabel Y.

Pengaruh Ketersediaan Sumber Daya terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja

Pada hasil penelitian ini menunjukkan pengaruh ketersediaan sumber daya terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja adalah negatif dan tidak signifikan. Negatif terlihat dari koefisien regresi ketersediaan sumber daya sebesar -0,332 dan tidak signifikan karena $t_{hitung} < t_{tabel}$ (-2,08 < 2,04). Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh

Achyani (2010) yang menyatakan bahwa dukungan sumber daya dalam setiap regulasi pada organisasi pemerintah pada umumnya merupakan hal yang formal yang harus dilakukan. Faktor ketersediaan sumber daya tidak berpengaruh terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja, hal ini disebabkan belum ada sumber daya yang cukup yang memahami penganggaran berbasis kinerja, untuk itu perlu dilakukan perubahan yaitu komitmen untuk menyiapkan sumber daya (anggaran, kegiatan dan sumber daya manusia) yang bisa memahami penganggaran berbasis kinerja.

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja

Pada hasil penelitian ini menunjukkan pengaruh komitmen organisasi terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja adalah positif dan tidak signifikan. Positif terlihat dari koefisien regresi komitmen organisasi sebesar 0,273 dan tidak signifikan karena $t_{hitung} < t_{tabel}$ (1,18 < 2,04). Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Aritonang (2009) yang menemukan bukti empiris bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan penerapan Peraturan Pemerintah Nomor 24 Tahun 2005. Faktor komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja, hal ini diduga walaupun seseorang memiliki tingkat komitmen organisasi yang tinggi, tetapi adanya tekanan dari atasan atau karena struktur organisasi yang

memaksa untuk berpartisipasi sehingga hanya dianggap sebagai suatu tugas serta persaingan dari rekan kerja menjadikan seseorang sulit mengekspresikan rasa kecintaannya terhadap organisasi.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja

Pada hasil penelitian ini menunjukkan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja adalah positif dan tidak signifikan. Positif terlihat dari koefisien regresi gaya kepemimpinan sebesar 0,150 dan tidak signifikan karena $t_{hitung} < t_{tabel}$ ($1,28 < 2,04$). Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan De Jesus (2006) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif pada tingkat relatif rendah, antara gaya kepemimpinan dan kualitas SDM secara sendiri-sendiri terhadap kinerja. Namun, terdapat pengaruh positif yang relatif sedang, antara gaya kepemimpinan dan kualitas SDM secara bersama-sama terhadap kinerja. 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 terpeliharanya 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 dan pelemahan motivasi.

Pengaruh Reward terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja

Pada hasil penelitian ini menunjukkan pengaruh *reward* terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja adalah positif dan signifikan. Positif terlihat dari koefisien regresi *reward* sebesar 1,371 dan signifikan karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($3,65 > 2,04$). Faktor *reward*/penghargaan dapat dikatakan sejalan dengan penelitian Raharto (2008) yaitu terdapat hubungan antara keluaran dan hasil yang diharapkan dalam pencapaian hasil dengan peningkatan penerapan anggaran berbasis kinerja. *Reward* berbasis kinerja

mendorong pegawai dapat mengubah kecenderungan semangat untuk memenuhi kepentingan diri sendiri pada semangat untuk memenuhi tujuan organisasi. *Reward* sangat penting karena setiap pegawai di suatu organisasi dalam hal ini badan layanan umum, memerlukan motivasi untuk menjalankan kegiatan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja dari organisasi tersebut.

Pengaruh Remunerasi terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja

Pada hasil penelitian ini menunjukkan pengaruh remunerasi terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja adalah positif dan tidak signifikan. Positif terlihat dari koefisien regresi remunerasi sebesar 0,133 dan tidak signifikan karena $t_{hitung} < t_{tabel}$ ($1,07 < 2,04$). Hasil penelitian ini sejalan dengan Tarigan (2011) yang menunjukkan bahwa remunerasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Faktor remunerasi tidak berpengaruh terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja, hal ini disebabkan karena pemberian remunerasi meliputi keseluruhan pegawai tanpa melihat kinerja yang telah dihasilkan. Dengan kata lain, remunerasi diberikan ke seluruh pegawai, dan yang membedakan hanyalah besaran nominalnya menurut golongan serta jabatan struktural yang dimiliki oleh setiap pegawai. Alternative lain yang memungkinkan bahwa remunerasi tidak berhubungan dengan penerapan anggaran berbasis kinerja adalah tidak semua orang memiliki paham yang hanya berorientasikan pada materi (*money oriented*). Kinerja mereka tidak didasarkan oleh remunerasi yang diberikan, namun lebih kepada tanggung jawab menyelesaikan setiap tugas yang diembannya.

Pengaruh Punishment terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja

Pada hasil penelitian ini menunjukkan pengaruh *punishment* terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja adalah negatif dan tidak signifikan. Negatif terlihat dari koefisien regresi *punishment* sebesar -0,363 dan tidak signifikan karena $t_{hitung} < t_{tabel}$ ($-1,31 < 2,04$). Hasil

penelitian ini tidak sejalan dengan Sembiring (2009) yang menyatakan bahwa sanksi yang tegas berpengaruh terhadap APBD berbasis kinerja. Faktor *punishment* tidak berpengaruh terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja, hal ini disebabkan karena belum dibuat aturan yang tegas dan lengkap tentang penerapan anggaran berbasis kinerja dalam hal ini belum diberikannya sanksi/*punishment* kepada satuan kerja yang tidak mematuhi aturan yang dimaksud dalam upaya peningkatan penerapan anggaran berbasis kinerja secara terus-menerus. Sebaiknya dibuat aturan tentang penerapan anggaran berbasis kinerja dengan menyusun instrumen pengukuran anggaran berbasis kinerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing satuan kerja serta melaksanakan secara konsisten dan berkelanjutan.

SIMPULAN

Berdasarkan analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan maka dapat diambil kesimpulan bahwa ketersediaan sumber daya, komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, *reward*, remunerasi dan *punishment* berpengaruh signifikan terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja secara simultan. *Reward* berpengaruh signifikan terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja secara partial, sedangkan ketersediaan sumber daya, komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, remunerasi dan *punishment* tidak berpengaruh terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja.

Bagi penelliti selanjutnya sebaiknya menambah jumlah sampel yang diteliti serta memperluas lokasi penelitian di beberapa Badan Layanan Umum lainnya. Melanjutkan penelitian mengenai keberhasilan instrumen pengukuran indikator anggaran berbasis kinerja yaitu adanya target kinerja, pengukuran kinerja, standar pelayanan minimal, analisis standar belanja dan standar harga.

DAFTAR PUSTAKA

Achyani, Fatchan dan Bayu Tri Cahya. 2010. Analisis Aspek Rasional Dalam Penganggaran Publik

Terhadap Efektivitas Pengimplementasian Anggaran Berbasis Kinerja Pada Pemerintah Kota Surakarta.

Aliminsyah dan Pandji. 2003. Kamus Istilah Akuntansi dan Perbankan. Bandung: Yrama Widya.

Ardana, I Komang, Mujiati, Ni Wayan dan Mudiartaha Utama, I Wayan. 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia. Denpasar: Graha Ilmu.

Aritonang, Aldiani Sultani dan Firman Syarif. 2009. "Faktor-Faktor Pendukung Keberhasilan Penerapan Pemerintah No. 24 Tahun 2005 pada Pemerintah Kabupaten Labuhan Batu". Jurnal Akuntansi, Vol. 12.

Asmadewa, I. 2006. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keefektifan Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja (Survei pada Pemerintah Pusat). Thesis UGM. Unpublished.

BPKP. 2005. Pedoman Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja (Revisi). Jakarta.

De Jesus, Maria Renata Caldas. 2006. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kualitas Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Kementerian Luar Negeri dan Kerjasama Republik Demokratik Timor Leste". Jurnal Manajemen Publik dan Bisnis, Vol. 5: Program Pascasarjana Universitas Prof. DR. Moestopo.

Hardini, Isti. 2011. Pengaruh Remunerasi Terhadap Kinerja Pegawai Balitbang Kemhan.

Ikhsan, Arfan dan Muhammad Ishak. 2005. Akuntansi Keperilakuan. Jakarta: Salemba Empat.

Julnes, P. deL. And M. Holzer. 2001. "Promoting the Utilization of Performance Measures in Public Organizations, An Empirical Study of Factor Affecting Adaptation and Implementation", Public Administration Review, Vol 61(6): 693-701.

Mardiasmo. 2002. Akuntansi Sektor Publik. Yogyakarta: Andi.

Priyatno, Dwi. 2008. Mandiri Belajar SPSS Untuk Analisis Data dan Uji Statistik. Yogyakarta: Mediakom.

Purwato, M. Ngali. 2003. Ilmu Pendidikan Teoritis dan Praktis. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Raharto, Iman T. 2008. Anggaran Berbasis Kinerja (Pelaksanaan, Masalah dan Solusi di Indonesia).

Raja Ali, Haselman dan Hj. Hasniati. 2011. Analisis Reward and Punishment pada Kantor Perum Damri.

Sedamaryanti. 2001. Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja. Bandung: Mandar Maju.

- Sembiring, Benar Baik. 2009. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah Berbasis Kinerja (Studi Empiris di Pemerintah Kabupaten Karo).
- Septiani, Aditya. 2005. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Ketepatanwaktuan Pelaporan Keuangan pada Pasar Modal Yang Sedang Berkembang: Perspektif Teori Pengungkapan.
- Siswanto, Sastrohadiwiryono B. 2005. Manajemen Tenaga Kerja Indonesia. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Sofa. 2008. Pengertian dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja. Diakses pada tanggal 16 Januari 2014 dari: <http://massofa.wordpress.com>.
- Suteja, Indriyani. 2011. Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Surya Lampung.
- Tarigan, Agripa Fernando. 2011. Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Dalam Organisasi Sektor Publik (Studi pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Tengah Satu).
- Timpe, A. Dale. 1999. Seri Ilmu dan Seni Manajemen Bisnis "Kinerja". Jakarta: Gramedia Asri Media.
- Tohardi, Ahmad. 2002. Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: CV. Mandar Maju.
- Wang, X.2000. "Performance Measurement in Budgeting: A Study in Country government".Public Budgeting and Finance, 20 (3), 105-120