

FAKTOR- FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PADA PENERAPAN PENGANGGARAN BERBASIS KINERJA DI POLITEKNIK NEGERI BANJARMASIN

Juhariah ⁽¹⁾

⁽¹⁾ Staf Pengajar Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Banjarmasin

Ringkasan

Tujuan penelitian ini adalah: (1) Untuk menganalisis faktor kepemimpinan, faktor komitmen, faktor administrasi, faktor sumber daya yang cukup, faktor penghargaan dan sanksi (reward and punishment), serta faktor motivasi secara simultan berpengaruh terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja di Politeknik Negeri Banjarmasin, (2) Untuk menganalisis faktor kepemimpinan, faktor komitmen, faktor administrasi, faktor sumber daya yang cukup, faktor penghargaan dan sanksi (reward and punishment), serta faktor motivasi secara parsial berpengaruh terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja di Politeknik Negeri Banjarmasin, (3) Untuk menganalisis apakah faktor sumber daya merupakan faktor yang paling dominan berpengaruh terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja di Politeknik Negeri Banjarmasin.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh individu yakni Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Politeknik Negeri Banjarmasin yang menduduki jabatan struktural dan fungsional yang dalam pekerjaannya berkaitan dengan pelaksanaan dan pertanggungjawaban anggaran yang berjumlah 8 (delapan) unit, dengan jumlah responden sebanyak 48 (empat puluh delapan) orang.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa faktor kepemimpinan, komitmen, sumber daya, administrasi, reward and punishment, dan motivasi secara simultan mempengaruhi penerapan penganggaran berbasis kinerja tetapi secara parsial hanya faktor kepemimpinan, komitmen, sumber daya, reward and punishment saja yang mempengaruhi penerapan anggaran berbasis kinerja, sedangkan faktor administrasi dan motivasi secara parsial tidak mempengaruhi penerapan anggaran berbasis kinerja di Politeknik Negeri Banjarmasin. Hasil penelitian ini juga membuktikan bahwa faktor kepemimpinan merupakan faktor yang paling dominan mempengaruhi penerapan anggaran berbasis kinerja di Politeknik Negeri Banjarmasin.

Kata Kunci : *Kepemimpinan, komitmen, administrasi, sumber daya, reward and punishment, motivasi, dan penganggaran berbasis kinerja*

1. PENDAHULUAN

Penganggaran pada organisasi sektor publik merupakan suatu proses yang cukup rumit. Karakteristik penganggaran sektor publik berbeda dengan penganggaran pada sektor swasta. Pada sektor swasta anggaran merupakan bagian dari rahasia perusahaan yang tertutup untuk publik, namun sebaliknya pada sektor publik anggaran justru harus diinformasikan kepada publik untuk dievaluasi, dikritik dan didiskusikan untuk mendapat masukan (Sri Rahayu, 2007). Hal ini sangat berguna bagi perbaikan kinerja instansi pemerintah.

Sampai dengan tahun anggaran 2008 administrasi keuangan Poliban masih menggunakan metode konvensional, belum menggunakan sistem komputerisasi dan *banking system*. Penyusunan anggaran belum didasarkan atas kebutuhan organisasi dalam perencanaan yang ter-

padu, hanya didasarkan atas pengeluaran keseharian (operasional rutin) dan banyak pada hal yang mendadak tanpa perencanaan sebelumnya. (Renstra Poliban 2004 – 2008). Berdasarkan LAKIP 2009 Poliban dalam pelaksanaan anggaran 2009 dan 2010 sudah berdasarkan pada penganggaran berbasis kinerja, tetapi masih belum dapat terwujud sepenuhnya karena belum adanya keterpaduan antara perencanaan kegiatan dengan perencanaan anggaran. Kendala utama yang dihadapi dalam penerapan penganggaran berbasis kinerja di Poliban adalah karena faktor sumber daya untuk penerapan anggaran berbasis kinerja berupa adanya upaya penyediaan sarana dan prasarana peningkatan kualitas implementasi anggaran berbasis kinerja masih belum terselenggara secara berkelanjutan dalam upaya perbaikan penganggaran berbasis kinerja, kurangnya SDM yang mampu dan terampil menangani suatu tugas dan ta-

nggungjawab suatu fungsi organisasi, khususnya fungsi perencanaan dan pengawasan. Faktor lain adalah lemahnya kepemimpinan (*leadership*), serta dokumentasi sistem dan rekaman.

Menurut BPKP (2005) kondisi yang harus disiapkan sebagai faktor pemicu keberhasilan implementasi penggunaan anggaran berbasis kinerja, yaitu :

- 1) Kepemimpinan dan komitmen dari seluruh komponen organisasi.
- 2) Fokus penyempurnaan administrasi secara terus menerus.
- 3) Sumber daya yang cukup untuk usaha penyempurnaannya (uang, waktu dan orang).
- 4) Penghargaan (*reward*) dan sanksi (*punishment*) yang jelas.
- 5) Keinginan yang kuat untuk berhasil.

Hasil penelitian Benar Baik Sembiring di Pemerintah Kabupaten Karo (2009) menyebutkan komitmen dari seluruh komponen organisasi, penyempurnaan sistem administrasi, sumber daya yang cukup, penghargaan (*reward*) yang jelas dan hukuman/sanksi (*punishment*) yang tegas secara simultan berpengaruh signifikan terhadap APBD berbasis kinerja. Secara parsial penyempurnaan sistem administrasi, penghargaan (*reward*) yang jelas dan hukuman/sanksi (*punishment*) yang tegas berpengaruh signifikan terhadap APBD berbasis kinerja, tetapi yang memiliki pengaruh terbesar pada APBD berbasis kinerja adalah penyempurnaan sistem administrasi.

Penelitian ini adalah pengembangan dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Benar Baik Sembiring (2009) tersebut dengan memperhatikan faktor pemicu keberhasilan implementasi penggunaan anggaran berbasis kinerja yang dinyatakan oleh BPKP, peneliti merumuskan permasalahan penelitian sebagai berikut :

1. Apakah faktor kepemimpinan, faktor komitmen, faktor administrasi, faktor sumber daya, faktor *reward and punishment* serta faktor motivasi secara parsial dan simultan berpengaruh terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja di Politeknik Negeri Banjarmasin ?
2. Apakah faktor sumber daya merupakan faktor yang paling dominan berpengaruh terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja di Politeknik Negeri Banjarmasin ?

2. TINJAUAN PUSTAKA

Anggaran

Menurut Nordiawan (2006): "...anggaran dapat dikatakan sebagai sebuah rencana finansial yang menyatakan: (1) Rencana-rencana organisasi untuk melayani masyarakat atau aktivitas lain yang dapat mengembangkan kapasitas organisasi dalam pelayanan (2) Estimasi besar-

nya biaya yang harus dikeluarkan dalam merealisasikan rencana tersebut (3) Perkiraan sumber-sumber mana saja yang akan menghasilkan pemasukan serta seberapa besar pemasukan tersebut."

Anggaran Berbasis Kinerja

Prinsip anggaran berbasis kinerja adalah anggaran yang menghubungkan anggaran negara (pengeluaran negara) dengan hasil yang diinginkan (*output* dan *outcome*) sehingga setiap rupiah yang dikeluarkan dapat dipertanggungjawabkan kemanafaatannya. *Performance based budgeting* dirancang untuk menciptakan efisiensi, efektivitas dan akuntabilitas dalam pemanfaatan anggaran belanja publik dengan *output* dan *outcome* yang jelas sesuai dengan prioritas nasional sehingga semua anggaran yang dikeluarkan dapat dipertanggungjawabkan secara transparan kepada masyarakat luas. Penerapan penganggaran berdasarkan kinerja juga akan meningkatkan kualitas pelayanan publik, dan memperkuat dampak dari peningkatan pelayanan kepada publik. Untuk mencapai semua tujuan tersebut, kementerian negara/ lembaga diberikan keleluasaan yang lebih besar (*let's the manager manage*) untuk mengelola program dan kegiatan didukung dengan adanya tingkat kepastian yang lebih tinggi atas pembiayaan untuk program dan kegiatan yang dilaksanakan.

Performance Based Budgeting memperhatikan keterkaitan antara pendanaan dengan keluaran dan hasil yang diharapkan termasuk efisiensi dalam pencapaian hasil dan keluaran tersebut sehingga prinsip-prinsip transparansi, efisiensi, efektivitas dan akuntabilitas dapat dicapai. Kunci pokok untuk memahami *Performance Based Budgeting* adalah pada kata "**Performance** atau **Kinerja**". Untuk mendukung sistem penganggaran berbasis kinerja yang menetapkan kinerja sebagai tujuan utamanya maka diperlukan alat ukur kinerja yang jelas dan transparan berupa indikator kinerja (*performance indicators*). Selain indikator kinerja juga diperlukan adanya sasaran (*targets*) yang jelas agar kinerja dapat diukur dan diperbandingkan sehingga selanjutnya dapat dinilai efisiensi dan efektivitas dari pekerjaan yang dilaksanakan serta dana yang telah dikeluarkan untuk mencapai output/kinerja yang telah ditetapkan.

Ruang lingkup Anggaran Berbasis Kinerja menurut Nordiawan (2006) adalah:

- (1) Menentukan Visi dan misi (yang mencerminkan strategi organisasi) tujuan, sasaran, dan target.
- (2) Menentukan Indikator Kinerja, meliputi:
 - (a) Masukan (*Input*) adalah sumber daya yang digunakan dalam suatu proses untuk menghasilkan keluaran yang telah direncanakan dan ditetapkan sebelumnya.

nya. Indikator masukan meliputi dana, sumber daya manusia, sarana dan prasarana, data dan informasi lainnya yang diperlukan.

- (b) Keluaran (*Output*) adalah sesuatu yang terjadi akibat proses tertentu dengan menggunakan masukan yang telah ditetapkan. Indikator keluaran dijadikan landasan untuk menilai kemajuan suatu aktivitas atau tolok ukur dikaitkan dengan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan dengan baik dan terukur.
 - (c) Hasil (*Outcome*) adalah suatu keluaran yang dapat langsung digunakan atau hasil nyata dari suatu keluaran. Indikator hasil adalah sasaran program yang telah ditetapkan.
 - (d) Manfaat (*Benefit*) adalah nilai tambah dari suatu hasil yang manfaatnya akan nampak setelah beberapa waktu kemudian. Indikator manfaat menunjukkan hal-hal yang diharapkan dicapai bila keluaran dapat diselesaikan dan berfungsi secara optimal.
 - (e) Dampak (*Impact*) pengaruh atau akibat yang ditimbulkan oleh manfaat dari suatu kegiatan. Indikator dampak merupakan akumulasi dari beberapa manfaat yang terjadi, dampaknya baru terlihat setelah beberapa waktu kemudian,
- (3) Evaluasi dan pengambilan keputusan terhadap pemilihan dan prioritas program.

Prinsip dan Tujuan Penganggaran Berbasis Kinerja (PBK)

- 1. Alokasi Anggaran Berorientasi pada Kinerja (*output and outcome oriented*)
 - 2. Fleksibilitas pengelolaan anggaran untuk mencapai hasil dengan tetap menjaga prinsip akuntabilitas (*let the manager manages*)
 - 3. *Money Follow Function, Function Followed by Structure*
- Penerapan prinsip yang terakhir ini (prinsip ketiga) berkaitan erat dengan kinerja yang menjadi tolok ukur efektivitas pengalokasian anggaran. Hal ini berdasar argumentasi sebagai berikut:
- a) Efisiensi alokasi anggaran dapat dicapai, karena dapat dihindari *overlapping* tugas/fungsi/kegiatan.
 - b) Pencapaian *output* dan *outcomes* dapat dilakukan secara optimal, karena kegiatan yang diusulkan masing-masing unit kerja benar-benar merupakan pelaksanaan dari tugas dan fungsinya.

Berdasarkan prinsip-prinsip tersebut diatas maka tujuan penerapan Penganggaran Berbasis Kinerja diharapkan:

- 1. Menunjukkan keterkaitan antara pendanaan dan prestasi kerja yang akan dicapai (*directly*

ly linkages between performance and budget).

- 2. Meningkatkan efisiensi dan transparansi dalam pelaksanaan (*operational efficiency*).
 - 3. Meningkatkan fleksibilitas dan akuntabilitas unit dalam melaksanakan tugas dan pengelolaan anggaran (*more flexibility and accountability*).
- (Pedoman Penerapan Penganggaran Berbasis Kinerja, 2009)

Komponen Penganggaran Berbasis Kinerja (PBK)

Penyusunan anggaran berbasis kinerja memerlukan tiga komponen untuk masing - masing program dan kegiatan sebagaimana uraian Pasal 7 ayat (2) Peraturan Pemerintah No. 21/2004, Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga, yaitu berupa:

- 1. Indikator Kinerja
Indikator Kinerja merupakan alat ukur untuk menilai keberhasilan suatu program atau kegiatan.
- 2. Standar Biaya
Standar biaya yang digunakan merupakan standar biaya masukan pada awal tahap perencanaan anggaran berbasis kinerja, dan nantinya menjadi standar biaya keluaran.
- 3. Evaluasi Kinerja
Evaluasi kinerja merupakan proses penilaian dan pengungkapan masalah implementasi kebijakan untuk memberikan umpan balik bagi peningkatan kualitas kinerja, baik dari sisi efisiensi dan efektivitas dari suatu program/kegiatan.

Tata Cara Penerapan Penganggaran Berbasis Kinerja

Penganggaran berbasis kinerja akan memberikan informasi kinerja atas pelaksanaan suatu program/kegiatan pada suatu K/L serta dampak/hasilnya bagi masyarakat luas. Penerapan PBK yang lebih menekankan pada informasi kinerja sebagaimana gambaran di atas maka, siklus yang harus dijalani tersebut terdiri dari 8 (delapan) tahapan, yaitu 1) penetapan sasaran strategis K/L; 2) penetapan *outcome*, program, *output*, dan kegiatan; 3) penetapan indikator kinerja utama program dan indikator kinerja kegiatan; 4) penetapan standar biaya; 5) penghitungan kebutuhan anggaran; 6) pelaksanaan kegiatan dan pembelanjaan; 7) pertanggungjawaban; 8) dan pengukuran dan evaluasi kinerja. (Depkeu dan Bappenas, 2009).

Elemen Penganggaran Berbasis Kinerja

Elemen-elemen utama yang harus ditetapkan terlebih dahulu dalam rangka penerapan

PBK (Bambang Sancoko dkk, 2008) adalah: Visi dan Misi yang hendak dicapai, Tujuan, Sasaran., Program, Kegiatan.

Keuntungan Penerapan Penganggaran Berbasis Kinerja

Penerapan anggaran berbasis kinerja akan memberikan manfaat dalam pelaksanaan pengelolaan keuangan dalam rangka penyelenggaraan tugas pemerintahan, sebagai berikut:

- a. Anggaran Berbasis Kinerja memungkinkan pengalokasian sumber daya yang terbatas untuk membiayai kegiatan prioritas pemerintah sehingga tujuan pemerintah dapat tercapai dengan efisien dan efektif.
- b. Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja adalah hal penting untuk menuju pelaksanaan kegiatan pemerintah yang transparan.
- c. Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja mengubah fokus pengeluaran pemerintah keluar dari sistem *line item* menuju pendanaan program pemerintah dengan tujuan khusus terkait kebijakan prioritas pemerintah.
- d. Organisasi pembuat kebijakan seperti kabinet dan parlemen, berada pada posisi yang lebih baik untuk menentukan prioritas kegiatan pemerintah yang rasional ketika pendekatan Anggaran Berbasis Kinerja.
- e. Meskipun ada perubahan kebijakan yang terbatas dalam jangka menengah, kementerian tetap bisa lebih fokus kepada prioritas untuk mencapai tujuan departemen meskipun hanya dengan sumber daya terbatas.
- f. Anggaran memungkinkan untuk peningkatan efisiensi administrasi. Dengan adanya fokus anggaran pada output dan *outcome* maka diharapkan tercipta efisiensi dan efektivitas dalam pelaksanaan pekerjaan. (Bambang Sancoko dkk, 2008)

Kepemimpinan

Kepemimpinan itu adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan (Dubrin 2005:3). Kepemimpinan adalah sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan (Robbins, 2002).

Bass (1998) dalam Fifi Swandari (2003) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kerja.

Kartini Kartono (1998) yang mengemukakan bahwa fungsi kepemimpinan adalah: memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangunkan motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik, membiarkan su-

pervise atau pengawasan yang efisien dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan.

Komitmen Organisasi

Pengertian komitmen adalah sikap kesediaan diri untuk memegang teguh visi, misi serta kemauan untuk mengerahkan seluruh usaha dalam melaksanakan tugas, (Robbins, 2002).

Komitmen organisasi yang kuat memiliki kontribusi terhadap keberhasilan penerapan penganggaran berbasis kinerja

Administrasi

Administrasi adalah pekerjaan-pekerjaan dalam rangka kebijaksanaan yang diletakkan oleh manajer-manajer yang lebih tinggi atau ditetapkan oleh orang yang lebih dahulu memegang jabatan, (Komaruddin, 1972: 5).

Sondang P. Siagian (1995:3) administrasi adalah keseluruhan proses kerjasama antara dua orang manusia atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

The Liang Gie (1983:81) menyimpulkan bahwa administrasi adalah segenap rangkaian kegiatan penataan terhadap pekerjaan-pekerjaan induk dan sumber-sumber kegiatan lainnya yang bermaksud mencapai tujuan apapun dalam usaha bersama dari sekelompok orang. Sedangkan menurut H.A.S Moenir mengatakan, "Administrasi adalah proses penyelenggaraan kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan dengan menggunakan Sumber Daya Manusia."

Sumber daya

Menurut George C Edwards, III, (1980) komponen sumber daya meliputi jumlah staf, keahlian dari para pelaksana, informasi yang relevan dan cukup untuk mengimplementasikan kebijakan dan pemenuhan sumber-sumber terkait dalam pelaksanaan program, adanya kewenangan yang menjamin bahwa program dapat diarahkan sebagaimana yang diharapkan, serta adanya fasilitas-fasilitas pendukung yang dapat dipakai untuk melakukan kegiatan program seperti dana dan sarana prasarana. Sumber daya manusia yang tidak memadai (jumlah dan kemampuan) berakibat tidak dapat dilaksanakannya program secara sempurna karena mereka tidak bisa melakukan pengawasan dengan baik.

Reward and Punishment

Menurut Wahono, Romi Satria (2006), "*Reward* dan *punishment* merupakan bentuk metode dalam memotivasi seseorang untuk melakukan kebaikan dan meningkatkan prestasinya",

Reward artinya ganjaran, hadiah, penghargaan atau imbalan. Dalam konsep manajemen,

reward merupakan salah satu alat untuk peningkatan motivasi para pegawai.

Punishment diartikan sebagai hukuman atau sanksi. Jika *reward* merupakan bentuk *reinforcement* yang positif; maka *punishment* sebagai bentuk *reinforcement* yang negatif, tetapi kalau diberikan secara tepat dan bijak bisa menjadi alat motivasi. *Reward and Punishment* pada dasarnya keduanya sama-sama dibutuhkan dalam memotivasi seseorang, termasuk dalam memotivasi para pegawai dalam meningkatkan kinerjanya

Motivasi

Robbins (2002:55) mengemukakan bahwa motivasi adalah keinginan untuk melakukan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual.

Motivasi merupakan keinginan yang kuat untuk berhasil terbentuk dari adanya kebutuhan, sikap (*attitude*) yang mendorong setiap anggota komponen organisasi agar lebih bersemangat dan bergairah dalam melaksanakan setiap program maupun kegiatan. Motivasi atau keinginan yang kuat untuk berhasil merupakan energi yang menggerakkan diri setiap anggota komponen organisasi yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan visi, misi, tujuan, program maupun kegiatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Motivasi mendorong seluruh komponen organisasi melaksanakan kegiatan untuk mencapai hasil yang terbaik, yang ekonomis, efisien, efektif, transparan dan akuntabel. Organisasi yang mempunyai motivasi yang tinggi diharapkan mempunyai kinerja yang tinggi pula. Oleh karena itu motivasi perlu terus menerus dibangkitkan dan ditingkatkan agar penerapan penganggaran berbasis kinerja mencapai hasil yang sebaik-baiknya.

3. KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN

Model Konseptual Penelitian

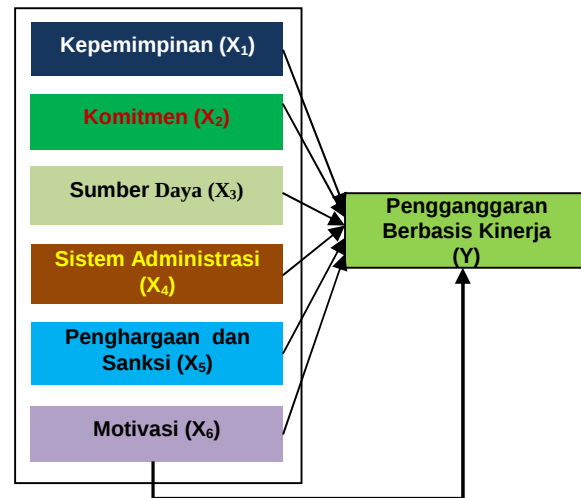
Pada model penelitian ini Anggaran Berbasis Kinerja Politeknik Negeri Banjarmasin sebagai variabel dependen dipengaruhi oleh kepemimpinan, komitmen, administrasi, sumber daya, penghargaan dan sanksi (*reward and punishment*), dan motivasi sebagai variabel independen.

Hipotesis Penelitian

1. Faktor faktor kepemimpinan, faktor komitmen, faktor administrasi, faktor sumber daya yang cukup, faktor *reward and punishment*, serta faktor motivasi secara parsial dan simultan berpengaruh terhadap penerapan anggaran

berbasis kinerja di Politeknik Negeri Banjarmasin.

2. Faktor sumber daya adalah faktor yang paling dominan berpengaruh terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja di Politeknik Negeri Banjarmasin.



Gambar 1. Model Konseptual Penelitian

4. METODE PENELITIAN

Disain Penelitian

Penelitian ini dirancang sebagai penelitian kausal (*causal*), Umar (2008) menyebutkan “desain kausal berguna untuk menganalisis bagaimana suatu variabel mempengaruhi variabel lain, dan juga berguna pada penelitian yang bersifat eksperimen dimana variabel independennya diperlakukan secara terkendali oleh peneliti untuk melihat dampaknya pada variabel dependennya secara langsung”.

Peneliti menggunakan desain penelitian ini untuk memberikan bukti empiris dan menganalisis faktor kepemimpinan, komitmen, administrasi, sumber daya, *reward and punishment*, serta motivasi, sebagai variabel independen terhadap penerapan penganggaran berbasis kinerja di Politeknik Negeri Banjarmasin sebagai dependen variabel.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh individu yakni Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Politeknik Negeri Banjarmasin yang menduduki jabatan struktural dan fungsional yang dalam pekerjaannya berkaitan dengan pelaksanaan dan pertanggungjawaban anggaran dengan jumlah responden sebanyak 48 (empat puluh delapan) orang, dan keseluruhan populasi tersebut dijadikan sampel (*sensus*).

Instrumen Penelitian

Instrumen dalam penelitian ini adalah kuesioner yang dirancang oleh peneliti terdahulu.

Kuesioner dalam penelitian untuk gaya kepemimpinan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Behling, dkk (1996) dalam Fuad Mas'ud(2004), untuk komitmen organisasi, sumber daya yang cukup, penyempurnaan administrasi, penghargaan (*reward*) dan sanksi (*punishment*) menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Benar Baik Sembiring (2009) sedangkan motivasi ini menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Steers, Ricard M, dan D. Braunstein dalam Fuad Mas'ud (2004). Untuk instrumen penganggaran berbasis kinerja penulis juga menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Benar Baik Sembiring (2009).

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Faktor kepemimpinan (**X1**) adalah perilaku kepemimpinan yang dilakukan oleh pimpinan dalam berinteraksi dengan bawahannya dalam penerapan anggaran berbasis kinerja di Politeknik negeri Banjarmasin, yang diukur dengan skala Likert dengan alternatif jawaban dari sangat setuju sampai sangat tidak setuju. Yang dimaksud Pimpinan dalam penelitian ini adalah Direktur, Pembantu Direkur, Kepala Bagian, Ketua Jurusan, Sekretaris Jurusan, Ketua Program Studi, Ketua UPT, dan Pengelola DIPA di Politeknik Negeri Banjarmasin.

Faktor komitmen dari seluruh komponen organisasi (**X2**) dalam penelitian ini adalah komitmen/kesepakatan antara Direktur Poliban beserta seluruh komponen organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi organisasinya untuk keberhasilan melaksanakan visi, misi, tujuan, sasaran, sesuai dengan rencana strategis (Renstra) Poliban dikaitkan dengan implementasi penganggaran berbasis kinerja.

Faktor penyempurnaan sistem administrasi (**X3**) dalam penelitian ini adalah penyiapan instrumen pengukuran anggaran berbasis kinerja berupa target kinerja, pengukuran kinerja, analisis standar belanja, standar pelayanan minimal dan standar biaya yang merupakan alat pengukuran implementasi anggaran berbasis kinerja. Variabel penyempurnaan sistem administrasi (**X3**) diukur dengan menggunakan instrumen dikembangkan Benar Baik Sembiring (2009).

Faktor sumber daya yang cukup (**X4**), dalam penelitian ini adalah upaya meningkatkan implementasi anggaran berbasis kinerja yang telah atau akan dilaksanakan, berupa ketersediaan dana dan waktu untuk memperdalam pengukuran kinerja yang sudah ada, meng update pengukuran kinerja program dan kegiatan serta meningkatkan pemahaman personil sumber daya manusia tentang anggaran berbasis kinerja. Variabel sumber daya yang cukup ini diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Benar Baik Sembiring.

Faktor penghargaan dan sanksi (*reward and punishment*) (**X5**), dalam penelitian ini adalah penerapan penghargaan (*reward*) secara adil dan konsisten atas keberhasilan dalam implementasi anggaran berbasis kinerja, berupa peningkatan karir, dan promosi jabatan sedangkan hukuman (*punishment*) bagi unit kerja yang belum mengimplementasikan anggaran berbasis kinerja, berupa mutasi dari jabatan atau hukuman disiplin. Variabel penghargaan (*reward*) yang jelas dan adanya sanksi (*punishment*) yang tegas (**X5**) ini diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Benar Baik Sembiring (2009).

Faktor motivasi (**X6**) adalah suatu dorongan dari dalam diri yang menimbulkan berbagai kebutuhan dan sikap, yang merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan seluruh komponen Politeknik Negeri Banjarmasin untuk bekerja dengan mental yang siap, fisik yang sehat, memahami situasi dan kondisi serta berusaha keras untuk mencapai visi, misi, tujuan maupun program sesuai dengan perencanaan kinerja dalam penerapan penganggaran.

Penganggaran berbasis kinerja (Y) dalam penelitian ini adalah tersusunnya anggaran Politeknik Negeri Banjarmasin berbasis kinerja yang mengutamakan upaya pencapaian hasil kerja atau *output* dari perencanaan alokasi biaya, dan juga menjamin hubungan yang lebih jelas antara tujuan, sasaran, program, dan pada kegiatan satuan kerja instansi pemerintah di Politeknik Negeri Banjarmasin.

Teknik pengukuran menggunakan **skala Likert**. Skala Likert digunakan secara luas yang mengharuskan responden untuk menunjukkan derajat setuju atau tidak setuju kepada setiap *statement* yang berkaitan dengan objek yang dinilai (Widayat dan Amirullah, 2002:48). Skala pengukuran variable dalam penelitian ini, yaitu:

1. Jawaban sangat tidak setuju : skor 1.
2. Jawaban tidak setuju : skor 2.
3. Jawaban netral : skor 3.
4. Jawaban setuju : skor 4.
5. Jawaban sangat setuju : skor 5.

Model Analisis Data

Model analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan regresi linier berganda (*Multiple Linear Regression Analysis*). Menurut Sugiyanto (2004) "analisis regresi linier berganda digunakan untuk menganalisis pengaruh lebih dari satu variabel independen terhadap variabel dependen". Untuk keabsahan hasil analisis regresi berganda terlebih dahulu dilakukan uji kualitas instrumen pengamatan, uji normalitas data dan uji asumsi klasik. Pengolahan data menggunakan software SPSS.

Model analisis regresi linier berganda dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5 + b_6X_6 + e$$

Keterangan :

Y = Penerapan Penganggaran Berbasis Kinerja

a = Konstansta

X1= Kepemimpinan

X2= Komitmen dari seluruh Komponen Organisasi

X3= Sumber Daya yang Cukup

X4= Penyempurnaan Sistem Administrasi

X5= Penghargaan dan Hukuman (*Reward and Punishment*)

X6= Keinginan yang Kuat untuk Berhasil (Motivasi)

e = *Error term*

b1, b2, b3, b4, b5, b6 = Koefisien regresi

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data pada penelitian ini adalah dengan 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.

5. HASIL PENELITIAN

Deskripsi Data Hasil Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Politeknik Negeri Banjarmasin. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh yang menduduki jabatan struktural dan fungsional yang dalam pekerjaannya berkaitan dengan pelaksanaan dan pertanggungjawaban anggaran dengan jumlah responden sebanyak 48 orang.

Uji Validitas Instrumen Penelitian

Hasil uji validitas dengan SPSS 16 untuk X₁ (Kepemimpinan), X₂ (Komitmen), X₃ (Sumber daya), X₄ (Administrasi), X₅ (*Reward and Punishment*), X₆ (Motivasi) dan Y (Penganggaran Berbasis Kinerja) yang masing-masing menggunakan 10 instrumen menunjukan $r_{hitung} \geq r_{tabel}$ sehingga seluruh instrumen yang digunakan dalam penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini adalah valid.

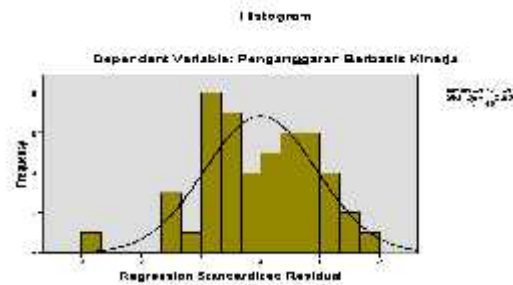
Uji Reliabilitas Data

Suatu variabel dikatakan reliabel apabila memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,60 (Nunnally dalam Imam Ghazali, 2001). Dari hasil perhitungan reliabilitas menunjukan *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,60, sehingga dapat dinyatakan bahwa seluruh item variabel X yaitu variabel X₁ (kepemimpinan), X₂ (komitmen), X₃ (adminis-

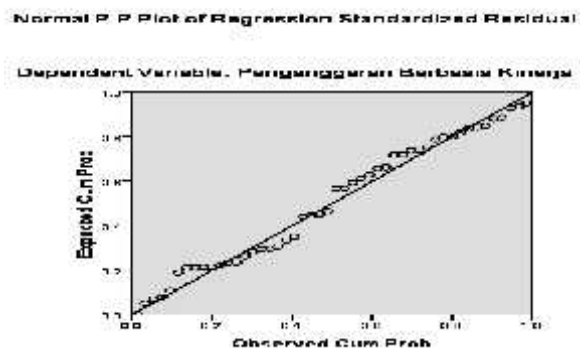
trasi), X₄ (sumber daya), X₅ (*reward and punishment*) dan X₆ (Motivasi), dan seluruh item variabel Y (Penganggaran Berbasis Kinerja) adalah reliabel.

Uji Normalitas Data

Hasil uji normalitas data dapat dilihat pada histogram dan Normal P-Plot berikut :



Gambar 2. Histogram Normalitas



Gambar 3. P-Plot

Uji Autokorelasi

Model regresi yang baik adalah regresi yang bebas dari *autokorelasi*. Kaidah pengambilan keputusan dilakukan jika angka Durbin-Watson (DW-Test) berada lebih besar dari batas atas (*du*) dan kurang dari 4 – *du*, maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada autokorelasi positif atau negative, atau tidak terdapat *autokorelasi* (Ikhsan Arfan dan Imam Ghazali, 2006).

Nilai DW hasil pengujian pada table Model Summary sebesar 1.867 dibandingkan dengan table dengan menggunakan nilai signifikansi 5% dengan jumlah sampel sebanyak 48 orang (n) dan jumlah variable independen 6 (k=6), maka di table Durbin-Watson akan didapatkan nilai *dI* sebesar = 1.271 dan nilai *du* sebesar 1.827.

Oleh karena nilai DW 1.867 lebih besar dari batas atas (*du*) 1.827 dan kurang dari 4-1.827 (4-*du*) atau $d_U < d < 4 - d_U$, atau $1.827 < 1.867 < 2.173$, disimpulkan tidak terdapat autokorelasi.

Tabel 1 Hasil Uji *Durbin-Watson*

Model	R	R Square	Durbin-Watson
1	.965 ^a	.932	1.867

Uji Multikolinieritas

Hasil perhitungan nilai VIF (Tabel 2) menunjukkan tidak satupun dari seluruh variabel independen penelitian yang memiliki nilai VIF lebih dari 10 dan nilai *tolerance* tidak ada yang kurang dari 0,10, hal ini mengindikasikan tidak ada *multikolinieritas* antar variabel independen dalam model regresi ini.

Tabel 2 Hasil Uji VIF

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)	.196	
Kepemimpinan	.326	5.108
Komitmen	.407	3.065
Sumber daya	.273	2.458
Administrasi	.319	3.667
Reward and Punishment	.226	3.135
Motivasi	.196	4.426

a. Dependent Variable: Penganggaran Berbasis Kinerja

Uji Heterokedastisitas

Menurut Imam Ghazali (2001:125-126)) untuk mendeteksi ada atau tidaknya heterokedastisitas pada model regresi ini dengan melihat Grafik Plot antara nilai prediksi variabel dependen yaitu ZPRED dengan residualnya SRESID, dasar analisis:

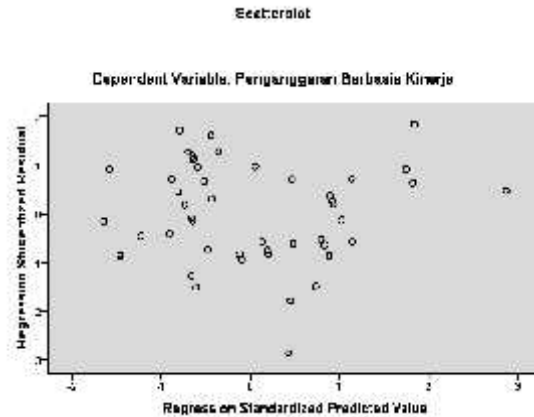
1. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi *heterokedastisitas*.
2. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi *heterokedastisitas*.

Hasil uji *heterokedastisitas* pada model regresi penelitian ini disajikan pada Gambar 4. Dari grafik *scatterplots* terlihat bahwa titik-titik menyebar secara acak serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y, sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi ini tidak mengalami masalah *heterokedastisitas*. Dengan demikian model regresi ini layak dipakai untuk memprediksi penerapan Penganggaran Berbasis Kinerja berdasarkan masukan variabel independen Kepemimpinan, Komitmen, Sumber daya, Administrasi, *Reward and Punishment*, dan Motivasi di Politeknik Negeri Banjarmasin.

Pengujian Hipotesis dengan Uji F

Pengaruh variabel independen secara simultan terhadap variabel dependen dianalisis dengan menggunakan uji F, yaitu dengan mem-

perhatikan signifikansi nilai F pada *output* perhitungan dengan tingkat alpha 5%. Jika nilai signifikansi lebih kecil dari 5% maka terdapat pengaruh antara semua variabel independen terhadap variabel dependen. Hasil pengujian uji F pada penelitian disajikan pada tabel 3



Gambar 4. Grafik P-Plot

Tabel 3 Hasil Uji F

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	420.217	6	70.036	93.852	.000 ^a
Residual	30.596	41	.746		
Total	450.812	47			

Dari uji ANOVA atau F test didapat nilai F hitung sebesar 93.852 dengan signifikansi 0.000. Karena nilai signifikansi jauh lebih kecil dari 0.05, maka model regresi dapat digunakan untuk memprediksi penganggaran berbasis kinerja (Y), atau dapat dikatakan bahwa semua variabel independen dalam penelitian ini secara bersama-sama (simultan) berpengaruh terhadap penerapan penganggaran berbasis kinerja (Y). Dengan demikian jika kepemimpinan (X_1), komitmen (X_2), administrasi (X_3), sumber daya (X_4), *reward and punishment* (X_5) dan motivasi (X_6) secara bersama-sama mengalami kenaikan maka akan berdampak pada kenaikan penerapan penganggaran berbasis kinerja (Y), sebaliknya jika kepemimpinan (X_1), komitmen (X_2), administrasi (X_3), sumber daya (X_4), *reward and punishment* (X_5) dan motivasi (X_6) secara bersama-sama mengalami penurunan maka akan berdampak pada penurunan penerapan penganggaran berbasis kinerja (Y).

Pengujian Hipotesis dengan Uji t

Metode dalam penentuan t_{tabel} menggunakan ketentuan tingkat signifikansi 5% dengan $df=n-k-1$, pada penelitian ini $df=48-6-1=41$, sehingga didapat nilai t_{tabel} sebesar 2,0195 disajikan pada tabel 4 sebagai berikut:

Tabel 4 Hasil Uji t

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	std Error	Beta		
1 (Constant)	.149	1.828		.082	.935
Kepemimpinan	.280	.078	.328	3.571	.001
Komitmen	.215	.066	.232	3.252	.002
Administrasi	.001	.075	.001	.011	.991
Sumber daya	.226	.067	.216	3.386	.002
Reward and Punishment	.254	.056	.325	4.516	.000
Motivasi	.004	.081	.004	.048	.962

Dari ke enam variabel independen yang dimasukkan dalam regresi empat variabel, yaitu: variabel kepemimpinan, komitmen, sumber daya, dan *reward and punishment* secara parsial mempengaruhi penerapan penganggaran berbasis kinerja. Variabel kepemimpinan memberikan nilai koefisien parameter 0,280 dengan tingkat signifikansi 0,001, variabel komitmen memberikan nilai koefisien parameter 0,215 dengan tingkat signifikansi 0,002, variabel sumber daya memberikan nilai koefisien parameter 0,226 dengan tingkat signifikansi 0,002, dan variabel *reward and punishment* memberikan nilai koefisien parameter 0,254 dengan tingkat signifikansi 0,000. Sedangkan variabel administrasi memberikan nilai koefisien parameter sebesar 0,001 dengan tingkat signifikansi 0,991, dan variabel motivasi memberikan nilai koefisien parameter terendah yaitu 0,004 dengan tingkat signifikansi 0,962, dengan demikian variabel administrasi dan variabel motivasi secara parsial tidak berpengaruh dalam persamaan regresi ini.

Dengan kata lain faktor administrasi dan faktor motivasi secara parsial tidak mempengaruhi penerapan penganggaran berbasis kinerja dalam penerapan penganggaran berbasis kinerja di Politeknik Negeri Banjarmasin

Hasil Persamaan Regresi

Hasil regresi penelitian sebagai berikut:

$$Y = 0,149 + 0,280X_1 + 0,215X_2 + 0,001X_3 + 0,226X_4 + 0,254X_5 + 0,004X_6$$

Keterangan: Y = Penerapan PBK, a = Konstanta, b₁, b₂, b₃, b₄, b₅, b₆ = Koefisien regresi, X₁ = Kepemimpinan, X₂ = Komitmen, X₃ = Administrasi, X₄ = Sumber Daya, X₅ = *Reward and Punishment*, X₆ = Motivasi, e = *Error term*.

Persamaan ini dibentuk berdasarkan nilai *understandarized coeffissien B*. Dari persamaan regresi linier berganda tersebut dapat dilihat arah hubungan dari variabel kepemimpinan (X₁), komitmen (X₂), administrasi (X₃), sumber daya (X₄), *reward and punishment* (X₅) dan motivasi

(X₆) yang ditunjukkan oleh tanda koefisien regresinya. Koefisien regresi variabel X₁, X₂, X₃, X₄, X₅, dan X₆ bertanda positif menunjukkan setiap penambahan atau kenaikan pada masing-masing variabel tersebut akan berpengaruh positif terhadap penerapan penganggaran berbasis kinerja di Politeknik Negeri Banjarmasin.

Nilai konstanta yang tercantum sebesar 0,149 dapat diartikan jika variabel bebas dalam model diasumsikan sama dengan nol, secara rata-rata variabel diluar model tetap maka penerapan penganggaran berbasis kinerja di Politeknik Negeri Banjarmasin akan mengalami kenaikan sebesar 0,149 satuan.

Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis diketahui faktor kepemimpinan, komitmen, sumber daya dan *reward and punishment* berpengaruh signifikan secara simultan maupun parsial terhadap penerapan penganggaran berbasis kinerja (Ho ditolak), sedangkan administrasi dan motivasi tidak signifikan berpengaruh terhadap penerapan penganggaran berbasis kinerja di Politeknik Negeri Banjarmasin (Ho diterima). Semakin baik kepemimpinan, komitmen, sumber daya dan *reward and punishment* akan memberikan kontribusi yang baik terhadap peningkatan penerapan penganggaran berbasis kinerja di Politeknik Negeri Banjarmasin. Kesimpulan dari penelitian ini disajikan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan, komitmen, sumber daya dan *reward and punishment* merupakan faktor yang mempengaruhi keberhasilan penerapan penganggaran berbasis kinerja di Politeknik Negeri Banjarmasin.
2. Faktor administrasi belum berpengaruh terhadap peningkatan penerapan penganggaran berbasis kinerja di Politeknik Negeri Banjarmasin karena belum cukup dimiliki SDM yang handal serta keterbatasan data dan informasi untuk menyusun sistem administrasi secara berkelanjutan sehingga berpengaruh terhadap penyusunan instrumen pengukuran kinerja, seperti: standar harga, analisis standar belanja, standar pelayanan minimal.
3. Faktor motivasi yang belum berpengaruh dalam penerapan penganggaran berbasis kinerja di Politeknik Negeri Banjarmasin, disebabkan karena karyawan masih banyak yang belum memahami dan menguasai penganggaran berbasis kinerja, belum efektifnya penerapan *reward and punishment*, serta kurangnya karyawan menghayati dan memaknai deskripsi kerja.
4. Penelitian ini dapat dikatakan sangat memadai karena 92,2% variabel dependen yaitu Penganggaran Berbasis Kinerja (Y) dipengaruhi

ruhi oleh variable independen yaitu kepemimpinan (X_1), komitmen (X_2), sumber daya (X_3), administrasi (X_4), *reward and punishment* (X_5), dan motivasi (X_6), sedangkan sisanya 7,8% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model. Faktor-faktor lain diluar model yang berkemungkinan mempengaruhi penelitian ini adalah: partisipasi, transparansi dan *update* data dan sistem informasi bagi seluruh komponen organisasi untuk keberhasilan pencapaian visi dan misi Politeknik Negeri Banjarmasin.

Implikasi Hasil Penelitian

Kepemimpinan sebagai faktor yang paling dominan mempengaruhi penerapan penganggaran berbasis kinerja di Politeknik Negeri Banjarmasin, berimplikasi pada keharusan seluruh komponen organisasi Poliban dari sekarang menciptakan suatu sistem yang mendukung tumbuh dan berkembangnya sumber daya manusia yang dimilikinya sebagai aset utama agar siap dan kompeten menjadi pemimpin.

Untuk meningkatkan motivasi seluruh komponen organisasi dalam penerapan penganggaran berbasis kinerja di Politeknik Negeri Banjarmasin, sistem *reward and punishment* terutama dalam hal pengembangan karier dan disiplin kerja perlu terus ditingkatkan.

Untuk meningkatkan peran faktor administrasi, seluruh sumber daya yang dimiliki dan dibutuhkan terus menerus dikembangkan dan diupayakan kecukupannya sesuai perkembangan ilmu dan teknologi, agar transformasi data/informasi terus menerus *update*, cepat, tepat dan akurat untuk mendukung produktivitas kampus mencapai visi dan misinya serta tujuannya.

6. PENUTUP

Kesimpulan

1. Secara simultan kepemimpinan (X_1), komitmen (X_2), administrasi (X_3), sumber daya (X_4), *reward and punishment* (X_5) dan motivasi (X_6) berpengaruh signifikan terhadap penerapan penganggaran berbasis kinerja (Y) di Politeknik Negeri Banjarmasin.
2. Secara parsial kepemimpinan (X_1), komitmen (X_2), sumber daya (X_4), *reward and punishment* (X_5) berpengaruh signifikan terhadap penerapan penganggaran berbasis kinerja (Y) di Politeknik Negeri Banjarmasin. Sedangkan administrasi (X_3) dan motivasi (X_6) tidak signifikan berpengaruh terhadap penerapan penganggaran berbasis kinerja.
3. Sumber daya yang cukup ternyata bukan faktor yang paling dominan, melainkan faktor kepemimpinan yang paling dominan berpengaruh dalam penerapan penganggaran berbasis kinerja.

4. Penelitian ini dilakukan secara parsial dan simultan dimana 92,2% variabel dependen yaitu penganggaran berbasis kinerja (Y) dipengaruhi oleh variabel independen bebas yaitu kepemimpinan (X_1), komitmen (X_2), administrasi (X_3), sumber daya (X_4), *reward and punishment* (X_5), dan motivasi (X_6), sedangkan sisanya 7,8% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model.

Saran

1. Untuk meningkatkan penerapan penganggaran berbasis kinerja di Politeknik Negeri Banjarmasin kepemimpinan perlu mengambil kebijakan pemberian penghargaan (*reward*) yang jelas kepada karyawan yang berprestasi disamping tetap memberlakukan system sanksi (*punishment*) yang tegas kepada karyawan yang melakukan pelanggaran dalam pengelolaan PBK.
2. Untuk meningkatkan peran administrasi dalam penerapan penganggaran berbasis kinerja di Politeknik Negeri Banjarmasin, terus diupayakan peningkatan SDM, *update* data dan informasi sehingga instrument pengukuran kinerja (standar harga, analisis standar belanja, dan standar pelayanan minimal) dapat terus disempurnakan keberadaannya.
3. Peneliti berikutnya agar menambah variabel lain untuk penyempurnaan penerapan penganggaran berbasis kinerja seperti:
 - a. Deskripsi kerja
 - b. Partisipasi
 - c. Transparansi

7. DAFTAR PUSTAKA

1. Aleksander, Aristovnik and Janko Seljak, (2009), *“Performance Budgeting: Selected International Experiences and Some Lessons for Slovenia”*, MPRA Paper No. 15499, 31 Mei 2009
2. Anwar, Prabu Mangkunegara, (2005), *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Cetakan I, PT Refika Aditama, Bandung.
3. Ari, Husnawati, (2006), *“Analisis Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen dan Kepuasan Sebagai Intervening Variabel (Studi pada PERUM Pegadaian kanwil VI Semarang)”*, Tesis Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro, Semarang.
4. Anonim, (2009), *Renstra Politeknik Negeri Banjarmasin: Re-nop 2009-2014*, Politeknik Negeri Banjarmasin.
5. Anonim, (1998), *Renstra Politeknik Negeri Banjarmasin: Re-nop 1998-2008*, Politeknik Negeri Banjarmasin.
6. Anonim, (2004), *Undang-Undang No. 1 tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara*

7. Anonim, (2004), *Undang-undang No. 15 tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung-jawab Keuangan Negara*
8. Anonim, (2003), *Undang-Undang No. 17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara*
9. Anonim, (2004), *Undang-Undang No. 25 tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional*
10. Anonim, (2008), *Peraturan Menteri Keuangan RI No. 102/2008 tentang Petunjuk Penyusunan dan Penelaahan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga (RKAKL)serta Penyusunan, Penelaahan, Pengesahan dan Pelaksanaan Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA)*
11. Anonim, (2004), *Peraturan Pemerintah RI Nomor 20 Tahun 2004 tentang Rencana Kerja Pemerintah (RKP)*
12. Anonim, (2004), *Peraturan Pemerintah RI Nomor 21 Tahun 2004 tentang Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga (RKAKL)*
13. Bambang Sancoko, (2008), *"Kajian terhadap Penganggaran Berbasis Kinerja di Indonesia"*, Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan, Departemen Keuangan RI, Jakarta.
14. Benar Baik Sembiring, (2009), *"Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Berbasis Kinerja (Studi Empiris di Pemeritahan Kabupaten Karo"*, Tesis, Sekolah Pasca Sarjana Universitas Sumatera Utara, Medan.
15. BPKP, (2005), *Pedoman Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja (Revisi)*, Jakarta.
16. Deddi Nordiawan, (2006), *Akuntansi Sektor Publik*, Jakarta.
17. Dubrin, Andrew J., (2005). *Leadership (Terjemahan)*, Edisi Kedua, Prenada Media, Jakarta.
18. Fifi, Swandari, (2003), *"Menjadi Perusahaan yang Survive Dengan Transformasional Leadership"*, Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi vol.1 No.2 Mei 2003 :93-102
19. Fuad, Mas'ud, (2004), *Survai Diagnosis Organisasional Konsep & Aplikasi*, Badan Penerbit Fakultas Diponegoro, Semarang.
20. George, C Edwards, III, (1980), *Implementing Public Policy*, Congresional, Quartely Press, Washington DC.
21. H.A.S.Moenir, (1992), *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*, Cetakan I, Bumi Aksara, Jakarta.
22. Ikhsan, Arfan dan Imam Ghazali, (2006), *Metodologi Penelitian Untuk Akuntansi dan Manajemen*, PT. Madju Medan Cipta, Medan.
23. Imam, Ghozali, (2001), *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
24. Indra, Bastian, (2006), *Sistem Akuntansi Sektor Publik*; Edisi 2, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
25. Kartini, Kartono, (1998), *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Rajawali, Jakarta
26. Komaruddin, (1972), *Ensiklopedia Manajemen Pendidikan*, Alumni, Bandung.
27. Mardiasmo, (2002), *Akuntansi Sektor Publik*, Andi, Yogyakarta.
28. Robbins Stephen P., (2002). *Organizational Behavior (Terjemahan) Jilid 2*, Edisi Ketujuh, PT. Bhuana Ilmu Populer, Jakarta.
29. Sondang Siagian P. (1995), *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, PT Gunung Agung, Jakarta.
30. Sri Rahayu, (2007), *"Studi Fenomenologis terhadap Proses Penyusunan Anggaran Daerah (Bukti Empiris dari Satu Satuan Kerja Perangkat Daerah di Propinsi Jambi)"*, Simposium Nasional Akuntansi X
31. Sugiyanto, (2004), *Analisis Statistika Sosial*, Bayumedia Publishing, Malang, Jawa Timur.
32. The Liang Gie, (1983), *Administrasi Perkantoran Modern*, Nurcahaya, Yogyakarta.
33. Umar Husin, (2008). *Metode Riset Akuntansi Terapan*, Penerbit Ghalia Indonesia, Bogor.
34. Wahono, Romi Satria, (2006), *Pengantar Manajemen Organisasi*, LIPI, Saitama University.
35. Webb, Natalie J. and Candreva, Philip J., (2009), *"Diagnosing Performance Management and Performance Budgeting System: A Case Study of The US Navy"*, MPRA Paper, No. 14754 09 Maret 2009
36. Widayat, dan Amirullah, (2002), *Riset Bisnis*, CV. Cahaya Press, Malang.