

**PENGARUH PENERAPAN ANGGARAN BERBASIS KINERJA, SISTEM INFORMASI PENGELOLAAN KEUANGAN DAERAH, PENEGAKAN INTEGRITAS DAN NILAI ETIKA, KOMITMEN PADA KOMPETENSI, DAN KEPEMIMPINAN YANG KONDUSIF TERHADAP KINERJA ORGANISASI  
(Kajian Empiris pada Satuan Kerja Di Pemerintah Kabupaten Sragen)**

Sumarjono

**Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan**

*email: sumarjono.se.msi@gmail.com*

**Abstract**

*The purpose of this study was to investigate the effect of adoption of Performance Based Budgeting, Financial Management Information System, Enforcement Integrity and Ethical Values, Commitment to Competence, and Leadership Conducive to Organizational Performance in the Government of Sragen. This research is a census, and data collection is done with a questionnaire delivered directly by way of collecting data. Overall 59 samples used in this study. Data analysis using Partial Least Square (PLS) with a statistical program SmartPLS 2.0 M3. These results indicate that the adoption of Performance Based Budgeting, Financial Management Information System, Enforcement Integrity and Ethical Values, Commitment to Competence, and Leadership Conducive have significant positive effect on Organizational Performance.*

*Keywords: Performance-Based Budgeting, Financial Management Information System, Enforcement Integrity and Ethical Values, Commitment to Competence, and Leadership Conducive, and Organizational Performance.*

**PENDAHULUAN**

Pemerintah memiliki peran yang sangat penting dalam melayani kebutuhan masyarakat. Peran penting ini membuat pemerintah khususnya pemerintah daerah, harus mampu meningkatkan kinerjanya. Untuk mengevaluasi dan meningkatkan kinerja pemerintah, digunakan suatu indeks yang di dalamnya terdapat dimensi-dimensi inti yang menjadi indikator utama salah satunya manajemen keuangan publik. Manajemen keuangan publik memiliki beberapa elemen yang salah satunya adalah anggaran. Anggaran merupakan alat bantu manajemen dalam mengalokasikan keterbatasan sumber daya alam dan sumber daya dana yang dimiliki organisasi untuk mencapai tujuan. Mardiasmo (2002) menyatakan anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial. Anggaran sebagai perencanaan berisi tentang rencana-rencana keuangan organisasi di masa yang akan datang, sedangkan anggaran sebagai kriteria kinerja berfungsi sebagai bagian dari proses pengendalian manajemen yang dapat dinyatakan secara formal.

Anggaran daerah digunakan sebagai alat untuk menentukan besarnya pendapatan dan pengeluaran, membantu pengambilan keputusan dan perencanaan pembangunan, otorisasi pengeluaran di masa yang akan datang, sumber pengembangan ukuran-ukuran standar untuk

evaluasi kinerja serta alat koordinasi bagi semua aktivitas berbagai unit kerja (Putra, 2010). Penyusunan APBD berbasis prestasi kerja atau kinerja dilakukan berdasarkan capaian kinerja, indikator kinerja, analisis standar belanja, standar satuan harga, dan standar pelayanan minimal. Penyelenggaraan urusan pemerintahan dibagi berdasarkan kriteria eksternalitas, akuntabilitas, dan efisiensi dengan memperhatikan keserasian hubungan antar susunan pemerintahan. Dalam penyelenggaraannya, pemerintah daerah dituntut lebih responsif, transparan, dan akuntabel terhadap kepentingan masyarakat (Mardiasmo, 2006).

Kebutuhan akan penggunaan teknologi informasi merupakan suatu keharusan untuk mengatasi semakin banyak dan rumitnya tugas para pengelola keuangan daerah. Penggunaan teknologi sistem informasi diharapkan dapat membantu tugas-tugas para pengelola keuangan daerah sehingga dapat menghasilkan formulir-formulir maupun laporan-laporan yang dibutuhkan oleh pimpinan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) secara akurat dan tepat waktu. Zimmerman (1997) menyatakan bahwa fungsi Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan dalam organisasi adalah untuk memfasilitasi pembuatan keputusan manajemen dan untuk mengontrol perilaku.

Pelaksanaan Anggaran Berbasis Kinerja akan dapat menciptakan suatu pencapaian kinerja yang optimal dalam pemerintahan, maka diperlukan suatu sistem pengendalian. Pemberlakuan Peraturan Pemerintah (PP) No 60 tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) untuk menciptakan suatu sistem pengendalian intern pemerintah yang dapat mewujudkan suatu praktek-praktek *good governance*. Langkah awal yang diamanahkan di dalam Peraturan Pemerintah ini adalah memahami konsep dasar pengendalian intern yang telah mengadopsi pendekatan dari *General Accounting Office* (GAO) dan menginduk pada *The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO).

Konsep dari COSO ini ditekankan pada lima unsur pengendalian intern yaitu lingkungan pengendalian (*environment control*), penilaian resiko (*risk valuation*), pengendalian aktivitas (*activity control*), informasi dan komunikasi (*communication and information*) dan pemantauan (*monitoring*). Berdasarkan konsep COSO terlihat bahwa unsur pengendalian internal yang menjadi payung bagi semua unsur sistem internal yang lain yaitu *environment control* (lingkungan pengendalian). Lingkungan pengendalian mencerminkan sikap dan tindakan para pimpinan SKPD mengenai pentingnya pengendalian intern organisasi. Efektivitas unsur pengendalian intern sangat ditentukan oleh atmosfer yang diciptakan lingkungan pengendalian.

Terkait dengan prestasi kerja, Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 dan Instruksi Presiden Nomor 7 tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah mengamanatkan untuk dilakukan penilaian atas prestasi kerja dengan menggunakan tolok ukur, indikator dan target kinerja. Hasil akhir atas penilaian kinerja adalah capaian-capaian kinerja yang diformulasikan dalam bentuk ekonomis, efisiensi, dan efektivitas. Ekonomis dan efisiensi terkait dengan pelaksanaan suatu kegiatan, sedangkan efektivitas akan selalu terkait dengan pelaksanaan suatu program. Evaluasi kinerja dengan menggunakan istilah ekonomis, efisiensi dan efektivitas sering disebut sebagai *value for money*.

## TINJAUAN TEORITIS

### Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*)

Teori penetapan tujuan berasumsi bahwa individu berkomitmen terhadap sasaran, artinya bertekad untuk tidak menurunkan/meninggalkan sasaran, hal tersebut paling besar kemungkinan

untuk terjadi bila sasaran itu ditentukan sendiri dan bukannya ditugaskan. Menurut Robbins (2006) individu justru akan memiliki kinerja terbaik jika ditugasi oleh atasannya. Proses penetapan tujuan (*goal setting*) dapat dilakukan berdasarkan prakarsa sendiri/diwajibkan oleh organisasi sebagai satu kebijakan (Ramandei, 2009). Selain itu, sasaran yang ditentukan dengan umpan balik akan menghasilkan kinerja yang lebih tinggi dibandingkan tidak ada umpan balik.

### **Sistem Pengendalian Manajemen Sektor Publik**

Anthony dalam Mahmudi (2010) mendefinisikan sistem pengendalian manajemen sebagai proses untuk memastikan bahwa sumber daya diperoleh dan digunakan secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Sistem pengendalian manajemen memastikan bahwa organisasi merancang kebijakan-kebijakan dan program-program yang efektif dan mengimplementasikannya secara efisien. Proses pengendalian manajemen merupakan tahap-tahap yang harus dilalui untuk mewujudkan tujuan organisasi yang hendak dicapai. Proses pengendalian manajemen terdiri atas beberapa tahap, yaitu (Mahmudi, 2010): perumusan strategi, perencanaan strategik, pembuatan program, penganggaran, implementasi, pelaporan kinerja, evaluasi kinerja, umpan balik.

### **Konsep *New Public Management* (NPM)**

*New Public Management* (NPM) adalah sebuah konsep manajemen publik/pemerintahan baru, yang menerapkan praktik kerja sektor privat ke sektor publik untuk menciptakan efisiensi dan efektifitas kinerja pemerintah daerah sehingga akan tercipta *welfare society* (kesejahteraan masyarakat). Mahmudi (2010) menyebutkan bahwa NPM memiliki doktrin sebagai berikut: berfokus pada manajemen, bukan kebijakan, debirokratisasi, berfokus pada kinerja dan penilaian kinerja, akuntabilitas berbasis hasil (*results-based accountability*), pemecahan birokrasi publik ke dalam unit-unit kerja: penerapan mekanisme pasar melalui pengontrakan atau *outsourcing* untuk membantu perkembangan persaingan di sektor publik, pemangkasan biaya (*cost cutting*) dan efisiensi, kompensasi berbasis kinerja (*performance-based pay*), dan kebebasan manajer untuk mengelola organisasi.

### **Anggaran Berbasis Kinerja**

Anggaran Berbasis Kinerja adalah sistem penganggaran yang berorientasi pada '*output*' organisasi dan berkaitan sangat erat terhadap visi, misi dan rencana strategis organisasi. Anggaran Berbasis Kinerja mengalokasikan sumberdaya pada program bukan pada unit organisasi semata dan memakai '*output measurement*' sebagai indikator kinerja organisasi (Bastian, 2006).

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005, maka penyusunan APBD dilakukan dengan mengintegrasikan program dan kegiatan masing-masing satuan kerja di lingkungan pemerintah daerah untuk mencapai sasaran dan tujuan yang ditetapkan di dalam dokumen perencanaan. Dengan demikian tercipta sinergi dan rasionalitas yang tinggi dengan mengalokasikan sumber daya yang terbatas untuk memenuhi kebutuhan masyarakat yang tidak terbatas. Penyusunan APBD berbasis kinerja dilakukan berdasarkan capaian kinerja, indikator kinerja, analisis standar belanja, standar satuan harga, dan standar pelayanan minimal. Penyelenggaraan urusan pemerintahan dibagi berdasarkan kriteria eksternalitas, akuntabilitas, dan efisiensi dengan memperhatikan keserasian hubungan antar susunan pemerintahan. Dalam penyelenggaraannya,

pemerintah daerah dituntut lebih responsif, transparan, dan akuntabel terhadap kepentingan masyarakat (Mardiasmo, 2006). Indikator kinerja yang ditetapkan dalam penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja meliputi masukan (*input*), keluaran (*output*) dan (*outcome*).

### **Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan Daerah**

Sistem informasi merupakan seperangkat komponen yang saling berhubungan yang berfungsi mengumpulkan, memproses, menyimpan, dan mendistribusikan informasi untuk mendukung pembuatan keputusan dan pengawasan dalam organisasi baik dilakukan secara manual maupun dengan bantuan komputer (Laudon dan Laudon, 2000). Berdasarkan Pasal 1 Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005, Pengelolaan Keuangan Daerah adalah keseluruhan kegiatan yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, pelaporan, pertanggungjawaban, dan pengawasan keuangan daerah.

Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan Daerah merupakan suatu sistem yang digunakan oleh pemerintah daerah untuk memperoleh informasi tentang pengelolaan keuangan pemerintah daerah. Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan Daerah diperlukan oleh pemerintah daerah sebagai salah satu alat untuk melakukan monitoring dan evaluasi pengelolaan keuangan setiap SKPD yang ada pada pemerintahan daerah. Dari Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan Daerah, pimpinan SKPD dapat memonitor sudah sejauhmana suatu program atau kegiatan telah terlaksana, sudah seberapa besar penyerapan dana atas program atau kegiatan yang telah dilakukan sehingga dapat dinilai apakah program atau kegiatan yang dilakukan sudah ekonomis, efisien dan efektif. Hasil akhir dari Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan Daerah dapat berupa formulir-formulir yang dibutuhkan para pengelola keuangan SKPD antara lain laporan berkala maupun laporan tahunan.

### **Control Environment (Lingkungan Pengendalian)**

*Control Environment* (pengendalian lingkungan) menurut *The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) yaitu lingkungan pengendalian mengacu pada faktor-faktor umum yang menetapkan sifat organisasi dan mempengaruhi kesadaran karyawannya terhadap pengendalian. Faktor-faktor ini meliputi integritas, nilai-nilai etika serta filosofi dan gaya operasi manajemen. Juga meliputi cara manajemen memberikan wewenang dan tanggung jawab, mengatur dan mengembangkan karyawannya, serta perhatian dan arahan yang diberikan oleh dewan direksi. Sedangkan Indra Bastian dan Soepriyanto (2002) mengemukakan lingkungan pengendalian mencerminkan sikap dan tindakan para pemilik dan manajer perusahaan mengenai pentingnya pengendalian intern organisasi.

Unsur-unsur lingkungan pengendalian sebagaimana disebutkan dalam Pasal 4 PP Nomor 60 Tahun 2008 adalah: 1) Penegakan integritas dan nilai etika; 2) Komitmen pada kompetensi; 3) Kepemimpinan yang kondusif; 4) Pembentukan struktur organisasi yang sesuai dengan kebutuhan; 5) Pendelegasian wewenang dan tanggung jawab yang tepat; 6) Penyusunan dan penerapan kebijakan yang sehat tentang pembinaan sumber daya manusia; 7) Perwujudan peran aparat pengawasan intern pemerintah yang efektif; dan 8) Hubungan kerja yang baik dengan instansi pemerintah terkait.

Dari delapan unsur lingkungan pengendalian tersebut hanya tiga unsur yang dijadikan variabel dalam penelitian ini yaitu penegakan integritas dan nilai etika, komitmen pada kompetensi, dan

kepemimpinan yang kondusif. Ketiga unsur tersebut dijadikan variabel penelitian karena ketiganya adalah *soft control* (faktor manusia) dari lingkungan pengendalian. Faktor manusia sebagai pembentuk lingkungan pengendalian, mendapat perhatian yang besar dalam konsep SPIP dan COSO mengakui bahwa pengendalian intern dilakukan oleh manusia (Ramos, 2004).

### **Penegakan Integritas dan Nilai Etika**

Integritas dan nilai-nilai etika merupakan dasar penilaian, preferensi, dan gaya manajemen. Nilai-nilai tersebut membentuk seperangkat standar moral dan perilaku yang merupakan pegangan manajemen (Guy et al, 2002). Etika adalah pemikiran moral tentang apa yang harus dilakukan atau tidak boleh dilakukan (Bertens, 2000). Etika memuat nilai-nilai moral yang diyakini benar. Nilai adalah pencerminan kualitas yang berguna dan bermakna penting. Integritas dapat didefinisikan sebagai suatu kepribadian yang dilandasi oleh unsur jujur, berani, bijaksana, dan bertanggung jawab untuk membangun kepercayaan guna memberikan dasar bagi pengambilan keputusan yang handal. Penegakan atas tindakan yang jujur, berani, bijaksana, dan bertanggung jawab adalah salah satu fondasi sistem pengendalian intern.

Perilaku etika dan integritas manajemen merupakan produk budaya organisasi, yang meliputi standar etika dan perilaku serta bagaimana keduanya dikomunikasikan dan diterapkan. Kebijakan formal menetapkan apa yang diharapkan terjadi. Budaya perusahaan menentukan apa yang sebenarnya terjadi, aturan mana yang diindahkan, dipatuhi atau diabaikan (Rachmat, 2006).

Kode etik formal merupakan metode yang banyak digunakan untuk mengkomunikasikan harapan perusahaan tentang integritas, serta dapat membantu penyampaian isu etika organisasi kepada pegawai, masyarakat dan mitra kerja. *Top management* harus secara verbal mengkomunikasikan nilai dan standar perilaku kepada pegawai. Cara terbaik untuk menyampaikan pesan perilaku etika di seluruh organisasi adalah dengan memberi contoh. Namun juga harus disadari, bahwa memberi contoh yang baik ternyata juga belum cukup. Keberadaan kode etik tertulis, bahkan yang telah didokumentasikan bahwa karyawan menerima dan memahaminya tidak menjamin kode etik ini dipatuhi. Kepatuhan pada standar etika tergantung sepenuhnya oleh tindakan dan keteladanan dari manajemen tertinggi.

### **Komitmen pada Kompetensi**

Menurut Guy et al (2002) pengertian kompetensi adalah pengetahuan dan keahlian yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas. Komitmen pada Kompetensi mengharuskan manajemen untuk mempertimbangkan tingkat kompetensi yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaan tertentu dan menggunakan karyawan dengan keahlian serta pengetahuan yang sesuai atas masing-masing pekerjaan.

### **Kepemimpinan yang Kondusif**

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor kepemimpinan, yang meliputi: kualitas memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan oleh manajer dan *team leader*. Dalam penilaian kinerja diperluas dengan penilaian kinerja tim dan efektivitas manajernya. Untuk menciptakan manajemen kinerja yang efektif, peran manajer sangat menentukan. Dalam manajemen kinerja, manajer bertanggung jawab untuk: menciptakan kondisi

yang dapat memotivasi pegawai; melakukan obeservasi kinerja; memperbaharui dan menyesuaikan tujuan, standar kinerja, dan kompetensi kerja apabila terjadi perubahan kondisi; memberikan umpan balik atas kinerja bawahan dan pengarahannya; memberikan *up grading* dan pengembangan kemampuan pegawai; dan memberikan penguatan perilaku untuk mencapai tujuan organisasi (Mahmudi, 2010).

### **Kinerja Organisasi**

Menurut Lembaga Administrasi Negara (LAN) dan BPKP (2004) kinerja adalah unjuk kerja, prestasi kerja, tampilan hasil kerja, tingkat kecepatan/efisiensi/produktivitas/efektivitas dalam mencapai tujuan. Secara umum kinerja dapat diartikan sebagai prestasi yang dapat dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu (Tim Studi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, 2000). Menurut Tim Studi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (2000) kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi.

Mardiasmo (2002) menyatakan bahwa kinerja mencerminkan ekonomis, efisien, dan efektifnya suatu pelayanan publik. Pengertian ekonomis adalah perbandingan *input* dengan *output value* yang dinyatakan dalam satuan moneter. Ekonomis terkait dengan sejauh mana organisasi sektor publik dapat meminimalisir *input resources* yang digunakan yaitu dengan menghindari pengeluaran yang boros dan tidak produktif. Pengertian efisien berhubungan erat dengan konsep produktivitas. Pengukuran efisien dilakukan dengan menggunakan perbandingan antara *output* yang dihasilkan terhadap *input* yang digunakan (*cost of output*). Proses kegiatan operasional dapat dikatakan efisien apabila suatu produk atau hasil kerja tertentu dapat dicapai dengan penggunaan sumber daya dan dana yang serendah-rendahnya. Pengertian efektivitas pada dasarnya berhubungan dengan pencapaian tujuan atau target kebijakan (hasil guna). Efektivitas merupakan hubungan antara keluaran dengan tujuan dan sasaran yang harus dicapai. Kegiatan operasional dapat dikatakan efektif apabila proses kegiatan mencapai tujuan dan sasaran akhir kebijakan.

## **METODE PENELITIAN**

### **Desain Penelitian**

Penelitian ini dilakukan untuk menguji hipotesis (*hypothesis testing*) dengan melakukan pengujian hubungan terhadap semua variabel yang diteliti (*casual research*). Penelitian ini merupakan penelitian lapangan yang dilakukan secara *cross sectional* yaitu melibatkan suatu waktu tertentu dengan banyak sampel yang hanya dapat digunakan sekali dalam suatu periode pengamatan untuk menguji hubungan Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja, Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan Daerah, Penegakan Integritas dan Nilai Etika, Komitmen pada Kompetensi, dan Kepemimpinan yang Kondusif terhadap Kinerja Organisasi.

Jenis data dalam penelitian ini adalah data subyek yang berupa persepsi para kepala bagian tata usaha/sekretaris masing-masing SKPD. Sumber data penelitian ini adalah data primer yang berasal dari jawaban responden atas beberapa pernyataan yang diajukan peneliti dengan menggunakan instrumen kuesioner.

## Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah SKPD yang ada di Pemerintahan Kabupaten Sragen. Jumlah SKPD untuk Kabupaten Sragen sebanyak 62 SKPD yang terdiri dari 1 Sekretariat Dewan, 9 Bagian di Sekretariat Daerah, 15 Dinas, 9 Badan, 1 Inspektorat, 2 RSUD, 4 Kantor, 1 Satuan, dan 20 Kecamatan sehingga populasi penelitian ini sebanyak 62 orang.

Teknik penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode sensus, artinya semua populasi dijadikan sampel. Unit analisis dalam penelitian ini adalah SKPD. Responden penelitian ini adalah kepala bagian tata usaha/sekretariat unit kerja masing-masing pada SKPD Kabupaten Sragen, karena pada bagian ini merupakan pusat informasi atas proses perencanaan, penganggaran, penatausahaan, dan pelaporan/pertanggungjawaban pengelolaan keuangan serta mengetahui dan memahami berjalan tidaknya sistem pengendalian intern di lingkungan SKPD masing-masing.

## Definisi Operasional Variabel

Variabel yang diteliti dalam penelitian ini meliputi konstruk eksogen dan konstruk endogen. Konstruk eksogen terdiri dari: Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja, Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan Daerah, Penegakan Integritas dan Nilai Etika, Komitmen pada Kompetensi, dan Kepemimpinan yang Kondusif, sedangkan konstruk endogen dalam penelitian ini adalah Kinerja Organisasi. Definisi operasional variabel dapat dilihat pada Tabel 1 di bawah ini.

**Tabel 1**  
**Definisi Operasional Variabel**

No	Variabel	Dimensi	Indikator	Skala Pengukuran
1.	Anggaran Berbasis Kinerja ( $X_1$ )	Persepsi Responden mengenai Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kesesuaian Program dan Kegiatan antara Renja-SKPD dengan RKPD.</li> <li>2. Kesesuaian Program dan Kegiatan antara Renja dengan RKA-SKPD.</li> <li>3. RKA-SKPD telah menghubungkan antara rencana dengan hasilnya.</li> <li>4. Indikator kinerja masukan telah diidentifikasi dengan baik.</li> <li>5. Indikator kinerja keluaran telah diidentifikasi dengan baik.</li> <li>6. Indikator kinerja hasil telah diidentifikasi dengan baik.</li> </ol>	Interval
Dikembangkan dari : Yusriati (2008), Yulianto (2009), Putra (2010)				
2.	Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan Daerah ( $X_2$ )	Persepsi Responden mengenai Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan Daerah.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. PPK-SKPD dan Bendahara SKPD telah memahami konsep pengelolaan keuangan daerah.</li> <li>2. Perlunya alat bantu sistem informasi untuk mempermudah proses pengolahan data keuangan.</li> <li>3. Aplikasi komputer/Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan Daerah telah membantu tugas Bendahara SKPD.</li> <li>4. Aplikasi komputer/sistem informasi telah membantu tugas PPK-SKPD.</li> <li>5. Aplikasi komputer/sistem informasi telah membantu PPTK.</li> <li>6. Aplikasi komputer/sistem informasi telah memudahkan SKPD dalam menyusun laporan.</li> </ol>	Interval
Dikembangkan dari : Tuasikal (2007), Putra (2010), Yuliani (2012)				

3. Penegakan Integritas dan Nilai Etika (X <sub>3</sub> )	Persepsi Responden mengenai Penegakan Integritas dan Nilai Etika.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ada aturan perilaku yang berlaku di unit kerja.</li> <li>2. Ada pernyataan tertulis komitmen untuk menerapkan aturan perilaku/standar etika.</li> <li>3. Pemahaman isi aturan perilaku/standar etika dan sanksi hukuman terhadap pelanggaran aturan perilaku/standar etika.</li> <li>4. Keteladanan penerapan aturan perilaku dalam tutur kata maupun dalam tindakan nyata.</li> <li>5. Pegawai memiliki tingkat etika yang tinggi.</li> <li>6. Tindakan disiplin terhadap penyimpangan kebijakan dan prosedur atau atas pelanggaran aturan perilaku.</li> <li>7. Pertanggungjawaban Pimpinan apabila terdapat tindakan pengabaian terhadap pengendalian intern.</li> <li>8. Ada penghapusan kebijakan atau penugasan yang dapat mendorong perilaku tak etis.</li> </ol>	Interval
Dikembangkan dari : Daftar simak PP 60 tahun 2008, Sabastian (2012)			
4. Komitmen pada Kompetensi (X <sub>4</sub> )	Persepsi Responden mengenai Komitmen pada Kompetensi.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identifikasi dan penetapan kegiatan yang dibutuhkan pada masing-masing posisi dalam unit kerja.</li> <li>2. Standar kompetensi untuk setiap tugas dan fungsi pada masing-masing posisi dalam unit kerja.</li> <li>3. Pelatihan dan pembimbingan kepada pegawai untuk mempertahankan dan meningkatkan kompetensi pekerjaan.</li> <li>4. Pimpinan memiliki kemampuan manajerial dan pengalaman teknis yang luas dalam pengelolaan unit kerja.</li> <li>5. Pegawai selalu menjalankan tugas yang sesuai dengan kompetensi yang miliki.</li> <li>6. Pegawai selalu mengikuti pelatihan untuk membantu dalam mempertahankan dan meningkatkan kompetensi pekerjaannya.</li> <li>7. Pegawai yang menduduki jabatan sesuai dengan kompetensinya.</li> <li>8. Pegawai yang menduduki jabatan sesuai dengan latar belakang pendidikannya.</li> </ol>	Interval
Dikembangkan dari : Daftar simak PP 60 tahun 2008, Sabastian (2012)			
5. Kepemimpinan yang Kondusif (X <sub>5</sub> )	Persepsi Responden mengenai Kepemimpinan yang Kondusif	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pimpinan selalu mempertimbangkan risiko dalam pengambilan keputusan;</li> <li>2. Pimpinan menerapkan manajemen berbasis kinerja;</li> <li>3. Pimpinan mendukung fungsi pengelolaan keuangan;</li> <li>4. Pimpinan menerapkan perlindungan atas aset dan informasi, dari akses dan penggunaan yang tidak sah;</li> <li>5. Interaksi yang intensif antara level pimpinan;</li> <li>6. Pimpinan memiliki sikap positif dan responsif terhadap pelaporan keuangan program dan kegiatan;</li> <li>7. Tidak terjadi mutasi pegawai yang berlebihan di fungsi-fungsi kunci;</li> <li>8. Pimpinan menjaga hubungan kerja dan komunikasi dengan semua pegawainya.</li> </ol>	Interval
Dikembangkan dari : Daftar simak PP 60 tahun 2008, Sabastian (2012)			
6. Kinerja Organisasi (Y)	Persepsi Responden mengenai Kinerja Satuan Kerja Pemerintah Daerah.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pimpinan SKPD telah memperhatikan output dari penyerapan anggaran;</li> <li>2. Kegiatan telah dilaksanakan dengan efektif dan pelayanan tepat sasaran;</li> <li>3. Kegiatan telah dilaksanakan dengan efisien;</li> <li>4. Mutu pelayanan pelayanan meningkat sejalan penurunan biayanya;</li> <li>5. Biaya yang dikeluarkan lebih ekonomis dan tetap memperhatikan kualitas</li> </ol>	Interval
Dikembangkan dari : Yusriati (2008), Yulianto (2009), Putra (2010)			

Sumber : data diolah dari berbagai sumber, 2015.



Instrumen atau pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini diadaptasi dari instrumen-instrumen yang telah digunakan oleh peneliti-peneliti terdahulu dan disesuaikan dengan kondisi di Indonesia. Konstruk-konstruk dalam penelitian ini diukur menggunakan multi items variabel manifest, untuk seluruh konstruk ukurannya berasal dari penelitian sebelumnya, masing-masing ukuran dinilai dengan skala Likert 1 sampai dengan 5.

### **Lokasi dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini mengambil lokasi pada SKPD-SKPD di Pemerintah Kabupaten Sragen dengan waktu penelitian adalah tahun 2015. Alasan pemilihan lokasi penelitian karena Pemerintah Kabupaten Sragen karena sudah menerapkan Anggaran Berbasis Kinerja dan telah mengimplementasikan Sistem Manajemen Pengelolaan Keuangan Daerah serta telah mengimplementasikan SPIP di lingkungan pemerintahnya.

### **Prosedur Pengumpulan Data**

Sumber data yang diperlukan dalam penelitian ini akan diperoleh melalui kuesioner yaitu teknik pengumpulan data dengan menyusun daftar pertanyaan (kuesioner) terstruktur yang ditunjukkan kepada responden. Kuesioner yang disebarakan kepada responden menggunakan skala pengukuran Likert. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau kelompok tentang kejadian atau gejala sosial (Riduwan, 2005). Kuesioner diberikan kepada responden secara langsung dengan menemui Kepala Bagian Tata Usaha atau Sekretariat Unit Kerja. Responden yang langsung bersedia memberikan jawaban kuesioner dapat langsung dikumpulkan, namun jika perlu waktu untuk menjawab kuesioner, maka kuesioner tersebut ditinggalkan dan pada kesempatan berikutnya akan diambil langsung atau dikirim melalui *e-mail*.

### **Teknik Analisis**

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini meliputi statistik deskriptif, pengujian *outer model*, pengujian *inner model* dan uji hipotesis (*path coefficients*) menggunakan *smart PLS*. Estimasi parameter yang didapat dengan PLS dapat dikategorikan menjadi tiga. Pertama, adalah *weight estimate* yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten. Kedua, mencerminkan estimasi jalur (*path estimate*) yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten dan indikatornya (*loading*). Ketiga, berkaitan dengan means dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten. Untuk memperoleh ketiga estimasi ini, PLS menggunakan proses iterasi 3 tahap dan setiap tahap iterasi menghasilkan estimasi. Tahap pertama, menghasilkan *weight estimate*, tahap kedua menghasilkan estimasi untuk *inner model* dan *outer model*, dan tahap ketiga menghasilkan estimasi means dan lokasi (konstanta) (Ghozali, 2011).

### **Outer Model**

*Convergent validity* dari model pengukuran dengan model reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *item score/component score* dengan *construct score* yang dihitung dengan PLS. Ukuran reflektif dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang ingin diukur. Namun demikian untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai *loading* 0,50 sampai 0,60 dianggap cukup (Chin, 1998 dalam Ghozali, 2006). *Discriminant validity*

dari model pengukuran dengan *reflektif indikator* dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka akan menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi ukuran pada blok yang lebih baik daripada ukuran blok lainnya.

Sedangkan untuk menilai *reliabilitas model*, dipergunakan *composite reliability* dari suatu konstruk. *Composite reliability* yang mengukur suatu konstruk dapat dievaluasi dengan dua macam ukuran yaitu *internal consistency* dan *cronbach alpha* (Ghozali, 2011). Dibandingkan dengan *cronbach alpha*, ukuran *composite reliability* tidak mengasumsikan *tau equivalence* antar pengukuran dengan asumsi semua indikator memiliki bobot sama. Sehingga *cronbach alpha* cenderung *lower bound estimate reliability*, sedangkan *composite reliability* merupakan *closer approximation* dengan asumsi estimasi parameter lebih akurat (Ghozali, 2011).

### **Inner Model**

*Inner model* menggambarkan hubungan antara variabel laten yang ada pada model penelitian. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.

Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Interpretasinya sama dengan interpretasi pada regresi. Perubahan nilai *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang substantif (Ghozali, 2011). Pengujian dilakukan dengan menggunakan teknik *resampling* dan *bootstrapping*. Pengaruh antar variabel dianggap signifikan pada tingkat 5% jika nilai t-statistik lebih besar dari t tabel 1,96 (Ghozali, 2011).

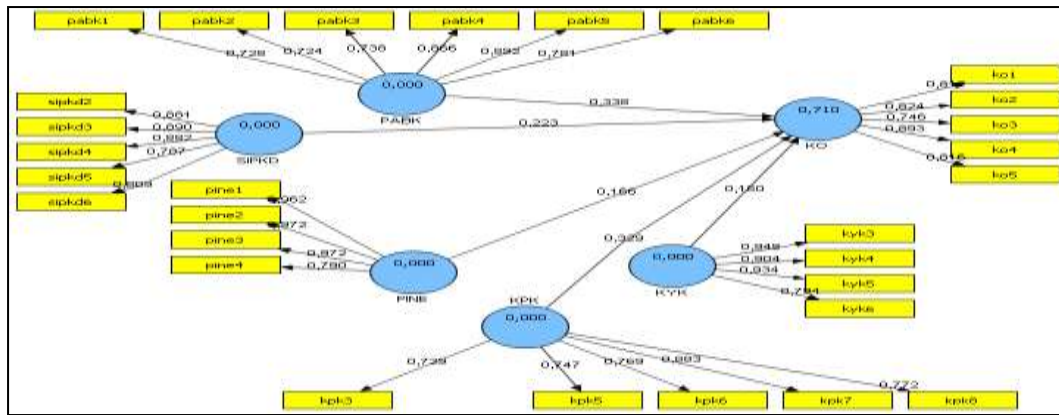
## **ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

### **Pengujian Outer Model atau Measurement Model**

#### **Convergent Validity**

*Convergent validity* dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item *score/component score* yang diestimasi dengan *Software PLS*. Ukuran reflektif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang diukur. Namun menurut Chin (1998) dalam Ghozali (2006) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup memadai. Dalam penelitian ini akan menggunakan batas *loading factor* sebesar 0,7.

Modifikasi model dilakukan dengan mengeliminasi indikator-indikator tersebut di atas yang memiliki nilai di bawah 0,70. Pada model modifikasi di bawah ini menunjukkan bahwa semua *loading factor* memiliki nilai di atas 0,70, sehingga konstruk untuk semua variabel sudah tidak ada yang dieliminasi dari model. Setelah diadakan revisi pengujian *outer model* maka didapatkan hasil bahwa semua item pernyataan telah valid. Gambar berikut menunjukkan model struktural yang diseksesi dengan menggunakan *PLS algorithm* setelah direvisi. Adapun model struktural penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 1 di bawah ini.



Gambar 1. Model Struktural

Sumber: *Output SmartPLS*, 2015.

**Discriminant Validity**

*Discriminant validity* dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konsep dari masing-masing variabel laten berbeda dengan variabel lainnya. Model yang mempunyai *discriminant validity* yang baik jika setiap nilai *loading* dari setiap indikator dari sebuah variabel laten memiliki nilai *loading* yang paling besar dengan nilai *loading* yang lain terhadap variabel laten lainnya. Hasil pengujian *discriminant validity* dapat dilihat pada Tabel 2 sebagai berikut:

**Tabel 2**  
**Nilai Discriminant Validity( Cross Loading)**

Item	KO	KPK	KYK	PABK	PINE	SIPKD
KO1	0,8118	0,3205	0,2866	0,6985	0,5785	0,5760
KO2	0,8239	0,4908	0,2643	0,6142	0,4245	0,4691
KO3	0,7457	0,4901	0,0416	0,3969	0,3902	0,4466
KO4	0,8926	0,5430	0,3406	0,6411	0,5024	0,4213
KO5	0,8156	0,5413	0,3135	0,5385	0,4788	0,4666
KPK3	0,3480	0,7287	-0,0768	0,2407	0,4341	0,3443
KPK5	0,4732	0,7473	-0,0393	0,2416	0,2240	0,0982
KPK6	0,3862	0,7693	-0,0671	0,2735	0,2464	0,1387
KPK7	0,5427	0,8826	0,0357	0,2721	0,2847	0,3508
KPK8	0,4745	0,7716	0,0030	0,3020	0,4913	0,2809
KYK3	0,3225	-0,1280	0,9482	0,3901	0,0520	0,0320
KYK4	0,2789	0,0199	0,9039	0,3975	-0,0065	0,0481
KYK5	0,2863	-0,0426	0,9339	0,3871	-0,0728	0,0390
KYK6	0,2383	0,0782	0,7937	0,4144	0,2259	0,0282
PABK1	0,5370	0,1872	0,3811	0,7282	0,2830	0,3763
PABK2	0,5113	0,1458	0,4371	0,7242	0,3176	0,4048
PABK3	0,5763	0,3241	0,2568	0,7376	0,4364	0,3515
PABK4	0,5251	0,2732	0,3925	0,8656	0,3352	0,3308
PABK5	0,6536	0,3696	0,3713	0,8923	0,4292	0,4730
PABK6	0,5654	0,2819	0,2612	0,7810	0,5008	0,4379
PINE1	0,5311	0,3828	0,0165	0,4221	0,9615	0,4091
PINE2	0,5311	0,3828	0,0165	0,4221	0,9718	0,4091
PINE3	0,5908	0,4185	0,0623	0,4968	0,9723	0,4340
PINE4	0,5034	0,3803	0,0796	0,4708	0,7897	0,4908
SIPKD2	0,5043	0,2712	0,0595	0,4038	0,3757	0,8812
SIPKD3	0,4977	0,3386	-0,0084	0,3845	0,5231	0,8903
SIPKD4	0,5169	0,2252	0,1026	0,4727	0,2858	0,8820
SIPKD5	0,4582	0,1293	0,0900	0,4617	0,3137	0,7873
SIPKD6	0,4907	0,3502	-0,0691	0,4216	0,4987	0,8088

Sumber: data primer diolah, 2015.

Dari tabel 2 tersebut dapat dilihat bahwa *loading factor* untuk setiap indikator dari masing-masing variabel laten memiliki nilai *loading factor* yang paling besar dibanding nilai *loading factor* jika dihubungkan dengan variabel lainnya. Hal ini berarti bahwa setiap variabel laten telah memiliki *discriminant validity* yang baik, dimana nilai korelasi indikator terhadap konstraknya lebih besar dibandingkan dengan nilai korelasi antara indikator dengan konstruk lainnya.

### **Composite Reliability dan Average Variance Extracted (AVE)**

Kriteria validitas dan reliabilitas juga dapat dilihat dari nilai reliabilitas suatu konstruk dan nilai *Average Variance Extracted (AVE)* dari masing-masing konstruk. Konstruk dikatakan memiliki reliabilitas yang tinggi jika nilainya 0,70 dan AVE berada di atas 0,50. Hasil pengujian *composite reliability* dan *average variance extracted* dapat dilihat pada Tabel 3 di bawah ini.

**Tabel 3**  
**Composite Reliability dan Average Variance Extracted**

Variabel	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
PABK	0,9087	0,6257
SIPKD	0,9291	0,7242
PINE	0,9605	0,8594
KPK	0,8866	0,6111
KYK	0,9425	0,8046
KO	0,9105	0,6711

Sumber: data primer diolah, 2015.

Hasil pada Tabel 3 di atas menunjukkan bahwa keenam variabel memiliki nilai *Composite Reliability* yang lebih besar dari 0,70 dan nilai *Average Variance Extracted (AVE)* yang lebih besar dari 0,50. Dengan demikian model dalam penelitian ini telah memenuhi *Composite Reliability* dan juga dapat disimpulkan bahwa konstruk mempunyai *Convergent Validity* yang baik.

### **Pengujian Model Struktural (Inner Model)**

Pengujian *inner model* atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan *R-square* dari model penelitian. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja, Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan Daerah, Penegakan Integritas dan Nilai Etika, Komitmen pada Kompetensi, dan Kepemimpinan yang Kondusif mampu mempengaruhi Kinerja Organisasi sebesar 70,98% dan 29,02% dipengaruhi oleh variabel lain.

### **Hasil Uji Hipotesis**

Pengujian hipotesis dan hubungan antar variabel dapat dilihat dari hasil *inner weight* pada model, dengan menggunakan kriteria bahwa pengaruh antar variabel dianggap signifikan pada tingkat 5% jika nilai  $t_{\text{statistik}}$  lebih besar dari  $t_{\text{tabel}}$  1,960 (Ghozali, 2011). Hasil uji hipotesis dapat dilihat pada Tabel 4 di bawah ini.

**Tabel 4**  
**Hasil Pengujian Hipotesis**

Hipotesis	<i>Original Sample</i>	<i>t<sub>Statistik</sub></i>	Hasil
Hipotesis 1 PABK -> KO	0,3383	3,0865	Diterima
Hipotesis 2 SIPKD -> KO	0,2234	2,0212	Diterima
Hipotesis 3 PINE -> KO	0,1663	1,9978	Diterima
Hipotesis 4 KPK -> KO	0,3294	3,2498	Diterima
Hipotesis 5 KYK -> KO	0,1597	1,9676	Diterima

Sumber: data primer diolah, 2015.

## Pembahasan

### Pengaruh Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja terhadap Kinerja Organisasi

Hasil pengujian hipotesis mendukung hipotesis yang telah dirumuskan bahwa Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi. Hal ini berarti bahwa semakin baik Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja oleh unit organisasi di Pemerintah Kabupaten Sragen maka kinerja organisasi juga semakin baik. Berdasarkan data deskriptif jawaban responden terhadap variabel Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja di Kabupaten Sragen menunjukkan bahwa nilai kisaran aktualnya sebesar 21-30 sementara nilai kisaran teoritisnya sebesar 6-30, dan nilai rata-rata aktualnya sebesar 25,54 di atas nilai rata-rata teoritisnya sebesar 18. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja pada Kabupaten Sragen sudah diterapkan dengan baik. Disamping itu data deskriptif jawaban responden terhadap variabel dependen Kinerja Organisasi (KO) menunjukkan bahwa nilai kisaran aktual sebesar 14-25 dan kisaran teoritisnya adalah 5-25. Nilai rata-rata (*mean*) untuk aktual diperoleh sebesar 20,58 dan kisaran teoritis diperoleh sebesar 15, dimana nilai rata-rata aktual lebih besar dari nilai rata-rata teoritis. Hasil tersebut menunjukkan bahwa Kinerja Organisasi di Kabupaten Sragen sudah diterapkan dengan baik.

Hasil uji analisis deskriptif tersebut menunjukkan bahwa Pelaksanaan Anggaran Berbasis Kinerja dan Kinerja Organisasi sudah baik. Pelaksanaan Anggaran Berbasis Kinerja ditunjukkan dengan Renja SKPD yang telah memuat program dan kegiatan sebagai penjabaran rencana kerja pemerintah daerah (RKPD) dan diakomodir dalam Rencana Kerja Anggaran SKPD (RKA SKPD). Pelaksanaan Anggaran Berbasis Kinerja telah mendorong SKPD untuk membuat indikator-indikator setiap kegiatan yang tertuang dalam RKA-SKPD, sehingga memudahkan SKPD untuk mencapai target yang telah ditetapkan berupa indikator *input*, *output* dan *outcome*. Target indikator dapat dengan mudah dicapai oleh SKPD sehingga kinerja SKPD dengan sendirinya akan meningkat, dan memberikan dorongan kepada seluruh pegawai di SKPD untuk meningkatkan kinerjanya masing-masing. Hal ini mengindikasikan bahwa pelaksanaan anggaran berbasis kinerja sudah berorientasi pada *output* organisasi dan berkaitan erat dengan visi, misi, dan rencana strategis organisasi. Anggaran berbasis kinerja telah mengalokasikan sumber daya pada program bukan pada unit organisasi semata dan memakai *output measurement* sebagai indikator kinerja organisasi (Bastian 2006). Penetapan indikator-indikator pencapaian kinerja berupa indikator *input*, *output* dan *outcome* pastilah telah ditetapkan dalam dokumen penganggaran yaitu pada Rencana Kerja dan Anggaran (RKA-SKPD).

Menurut Mardiasmo (2006) bahwa penyusunan APBD berbasis kinerja dilakukan berdasarkan capaian kinerja, indikator kinerja, analisis standar belanja, standar satuan harga, dan standar

pelayanan minimal. Penyelenggaraan urusan pemerintahan dibagi berdasarkan kriteria eksternalitas, akuntabilitas, dan efisiensi dengan memperhatikan keserasian hubungan antar susunan pemerintahan. Dalam penyelenggaraannya, pemerintah daerah dituntut lebih responsif, transparan, dan akuntabel terhadap kepentingan masyarakat. Sehingga kinerja organisasi dalam melaksanakan kegiatan untuk masyarakat dapat tercapai dengan mudah. Penerapan anggaran berbasis kinerja juga sudah mengacu Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 tentang pengelolaan keuangan daerah, dimana penyusunan APBD dilakukan dengan mengintegrasikan program dan kegiatan masing-masing satuan kerja di lingkungan pemerintah daerah untuk mencapai sasaran dan tujuan yang ditetapkan di dalam dokumen perencanaan. Dengan demikian tercipta sinergi dan rasionalitas yang tinggi dengan mengalokasikan sumber daya yang terbatas untuk memenuhi kebutuhan masyarakat yang tidak terbatas. Hal tersebut juga untuk menghindari duplikasi rencana kerja serta bertujuan untuk meminimalisasi kesenjangan antara target dengan hasil yang dicapai berdasarkan tolok ukur kinerja yang telah ditetapkan.

Hasil ini juga selaras dengan *goal setting theory* yang menyatakan bahwa penetapan tujuan dapat dilakukan berdasarkan prakarsa sendiri/diwajibkan sebagai kebijakan, selain itu penetapan tujuan dengan sasaran spesifik akan dapat menghasilkan tingkat kinerja yang lebih tinggi daripada tanpa sasaran (Robbin, 2006). Penganggaran berbasis kinerja dengan penetapan diawal mengenai indikator-indikator yang akan dicapai berupa indikator *input*, *output*, dan *outcome* dapat memudahkan dalam mencapai Kinerja Organisasi.

### **Pengaruh Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan Daerah terhadap Kinerja Organisasi**

Dari hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan Daerah berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi. Hal ini berarti bahwa semakin baik sistem informasi pengelolaan keuangan daerah yang diterapkan di Kabupaten Sragen, maka kinerja organisasi juga semakin baik. Berdasarkan data deskriptif jawaban responden terhadap variabel Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan Daerah Kabupaten Sragen menunjukkan bahwa nilai kisaran aktualnya 17-30 sementara nilai kisaran teoritisnya 6-30, dan nilai rata-rata aktual 27,47 di atas nilai rata-rata teoritisnya sebesar 18. Hasil tersebut menunjukkan bahwa Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan Daerah di Kabupaten Sragen sudah diterapkan dengan baik. Disamping itu data deskriptif jawaban responden terhadap variabel dependen Kinerja Organisasi (KO) menunjukkan bahwa nilai kisaran aktual sebesar 14-25 dan kisaran teoritisnya adalah 5-25. Nilai rata-rata (*mean*) untuk aktual diperoleh sebesar 20,58 dan kisaran teoritis diperoleh sebesar 15, dimana nilai rata-rata aktual lebih besar dari nilai rata-rata teoritis. Hasil tersebut menunjukkan bahwa Kinerja Organisasi di Kabupaten Sragen sudah diterapkan dengan baik.

Hasil uji analisis deskriptif tersebut menunjukkan bahwa Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan Daerah dan Kinerja Organisasi sudah baik. Penerapan Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan Daerah di Kabupaten Sragen telah memudahkan SKPD dalam membantu proses perencanaan, penatausahaan, dan pelaporan kegiatan yang tertuang dalam RKA-SKPD. Penyajian laporan yang cepat telah membantu dalam pencapaian target kinerja yang sudah tertuang dalam indikator kegiatan. Tersedianya sistem informasi yang baik telah memberikan informasi yang memadai, sehingga SKPD dengan cepat melakukan *feedback* berupa evaluasi kinerja terhadap kinerja yang telah dilaksanakan. Apabila belum tercapai maka pimpinan dengan segera mengambil tindakan untuk mempercepat tercapainya target kinerja yang telah ditetapkan. Sistem informasi merupakan

seperangkat komponen yang saling berhubungan yang berfungsi mengumpulkan, memproses, menyimpan, dan mendistribusikan informasi untuk mendukung pembuatan keputusan dan pengawasan dalam organisasi baik dilakukan secara manual maupun dengan bantuan komputer (Laudon dan Laudon, 2000). Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan Daerah merupakan suatu sistem yang digunakan oleh pemerintah daerah untuk memperoleh informasi tentang pengelolaan keuangan pemerintah daerah (Putra, 2010).

Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 tentang pengelolaan keuangan daerah, Pasal 1 menyebutkan bahwa Pengelolaan Keuangan Daerah adalah keseluruhan kegiatan yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, pelaporan, pertanggungjawaban, dan pengawasan keuangan daerah. Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan Daerah merupakan suatu sistem yang digunakan oleh pemerintah daerah untuk memperoleh informasi tentang pengelolaan keuangan pemerintah daerah. Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan Daerah diperlukan oleh pemerintah daerah sebagai salah satu alat untuk melakukan monitoring dan evaluasi pengelolaan keuangan setiap SKPD yang ada pada pemerintahan daerah. Dari Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan Daerah, pimpinan SKPD dapat memonitor sudah sejauhmana suatu program atau kegiatan telah terlaksana, sudah seberapa besar penyerapan dana atas program atau kegiatan yang telah dilakukan sehingga dapat dinilai apakah program atau kegiatan yang dilakukan sudah ekonomis, efisien dan efektif. Hasil akhir dari Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan Daerah dapat berupa formulir-formulir yang dibutuhkan para pengelola keuangan SKPD antara lain laporan berkala maupun laporan tahunan. Zimmerman (1997) menyatakan bahwa fungsi Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan dalam organisasi adalah: 1) memfasilitasi pembuatan keputusan (manajemen keputusan), dan 2) mengontrol perilaku. Hal ini juga mendukung teori penetapan tujuan, dimana Robbins (2006) mengatakan bahwa niat untuk bekerja menuju sasaran merupakan sumber utama dari motivasi kerja. Artinya, sasaran memberitahu karyawan apa yang perlu dikerjakan dan berapa banyak upaya yang harus dilakukan.

### **Pengaruh Penegakan Integritas dan Nilai Etika terhadap Kinerja Organisasi**

Dari hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Penegakan Integritas dan Nilai Etika berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi. Hal ini berarti semakin baik Penegakan Integritas dan Nilai Etika maka Kinerja Organisasi semakin baik. Berdasarkan data deskriptif jawaban responden terhadap variabel Penegakan Integritas dan Nilai Etika Kabupaten Sragen menunjukkan bahwa nilai kisaran aktualnya 17-31 sementara nilai kisaran teoritisnya 8-40, dan nilai rata-rata aktual 23,58 yang hampir sama dengan nilai rata-rata teoritisnya sebesar 24. Hal ini menunjukkan bahwa penegakan integritas dan nilai etika sudah baik di Kabupaten Sragen, namun belum merata pada setiap SKPD. Secara umum bahwa Penegakan Integritas dan Nilai Etika berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi, sehingga apabila Penegakan Integritas dan Nilai Etika ditingkatkan maka Kinerja Organisasi juga akan lebih meningkat lagi.

Hasil uji analisis deskriptif tersebut menunjukkan bahwa Penegakan Integritas dan Nilai Etika belum merata pada seluruh unit organisasi di Kabupaten Sragen sedangkan Kinerja Organisasi sudah baik. Hal ini disebabkan beberapa SKPD yang sudah menetapkan aturan perilaku, namun ada terdapat juga SKPD yang belum menetapkan aturan perilaku. Belum semua SKPD secara berkala memperbaharui aturan perilaku/standar etika. Selain itu tindakan disiplin yang dilakukan terhadap penyimpangan kebijakan dan prosedur belum seragam dalam melakukannya. Pendidikan dan

pelatihan (diklat) atas Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) yang masih kurang intensitasnya menjadi kendala untuk menegakkan integritas dan nilai etika. Diklat SPIP diyakini dapat mempercepat penegakan integritas dan nilai etika sehingga diharapkan kinerja organisasi akan jauh lebih meningkat daripada kondisi sebelum dilakukan diklat SPIP.

Penegakan Integritas dan Nilai Etika adalah salah satu unsur lingkungan pengendalian SPIP yang merupakan faktor manusia dalam membentuk lingkungan pengendalian. Faktor manusia sebagai pembentuk lingkungan pengendalian, mendapat perhatian yang besar dalam konsep SPIP dan dalam COSO mengakui bahwa pengendalian intern dilakukan oleh manusia (Ramos, 2004). Bertens (2000) mengemukakan bahwa etika adalah pemikiran moral tentang apa yang harus dilakukan atau tidak boleh dilakukan, dan etika memuat nilai-nilai moral yang diyakini benar. Sedangkan nilai adalah pencerminan kualitas yang berguna dan bermakna penting. Integritas dapat didefinisikan sebagai suatu kepribadian yang dilandasi oleh unsur jujur, berani, bijaksana, dan bertanggung jawab untuk membangun kepercayaan guna memberikan dasar bagi pengambilan keputusan yang handal. Penegakan atas tindakan yang jujur, berani, bijaksana, dan bertanggung jawab adalah salah satu fondasi sistem pengendalian intern.

Penegakan integritas dan nilai etika di Kabupaten Sragen sudah cukup baik terlihat dari minimnya kejadian pelanggaran disiplin yang dilakukan pegawai di Kabupaten Sragen. Hampir seluruh pegawai di Kabupaten Sragen mentaati peraturan yang berlaku di unit organisasinya. Hal ini sesuai dengan teori penetapan tujuan (*goal setting*) yang menjelaskan bahwa jika individu bekerja berdasarkan peraturan yang ditetapkan organisasi, maka usaha untuk mencapai tujuan tersebut juga besar (Robbins, 2006). Peraturan jelas dan tegas yang ditetapkan oleh organisasi akan memperbesar kemungkinan untuk mencapai tujuan jika tujuan yang ditentukan sesuai dengan nilai-nilai karyawan. Dengan Penegakan Integritas dan Nilai Etika di dalam organisasi maka nilai-nilai yang dimiliki oleh individu dalam organisasi akan mendukung tujuan organisasi, sehingga Kinerja Organisasi juga akan tercapai. Individu dalam organisasi memiliki integritas personal dan profesional dalam menerapkan nilai-nilai etika. Ketika pimpinan instansi pemerintah bertanggung jawab untuk mengkomunikasikan nilai etika ke dalam organisasi, individu bertanggung jawab untuk menjunjung tinggi integritas. Gabungan integritas dan nilai etika dalam organisasi merupakan elemen penting lingkungan pengendalian (Sabastian, 2012). Terciptanya lingkungan pengendalian yang efektif dan kondusif akan berdampak pada kinerja instansi tersebut (Rachmat, 2006). Pegawai yang memiliki standar integritas dan yang tinggi maka prosedur pengendalian intern akan berkualitas tinggi (Victor dan Cullen, 1987). Semakin kondusif lingkungan pengendalian maka semakin tinggi kinerja yang dicapai sehingga tujuan SKPD yang tertuang dalam Anggaran Berbasis Kinerja akan tercapai sesuai dengan yang ditetapkan.

### **Pengaruh Komitmen pada Kompetensi terhadap Kinerja Organisasi**

Dari hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Komitmen pada Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi. Hal ini berarti semakin baik Komitmen pada Kompetensi maka Kinerja Organisasi semakin baik. Berdasarkan data deskriptif jawaban responden terhadap variabel Komitmen pada Kompetensi Kabupaten Sragen menunjukkan bahwa nilai kisaran aktualnya 19-32 sementara kisaran teoritisnya 8-40, dan nilai rata-rata aktual 28,46 di atas nilai rata-rata teoritisnya sebesar 24. Hasil tersebut menunjukkan bahwa Komitmen pada Kompetensi di Kabupaten Sragen sudah diterapkan dengan baik. Data deskriptif jawaban responden terhadap variabel dependen Kinerja Organisasi (KO) menunjukkan bahwa nilai kisaran aktual sebesar 14-25



dan kisaran teoritisnya adalah 5-25. Nilai rata-rata (*mean*) untuk aktual diperoleh sebesar 20,58 dan kisaran teoritis diperoleh sebesar 15, dimana nilai rata-rata aktual lebih besar dari nilai rata-rata teoritis. Hasil tersebut menunjukkan bahwa Kinerja Organisasi di Kabupaten Sragen sudah diterapkan dengan baik.

Hasil uji analisis deskriptif tersebut menunjukkan bahwa Komitmen pada Kompetensi dan Kinerja Organisasi sudah baik. Komitmen pada Kompetensi di Kabupaten Sragen ditunjukkan dengan SKPD telah mengidentifikasi dan menetapkan tugas pokok dan fungsi masing-masing posisi, SKPD telah mempunyai standar kompetensi, SKPD selalu menyelenggarakan pelatihan terutama bidang keuangan, dan penempatan pegawai berdasarkan kompetensi dan latar belakang pendidikan yang dimiliki oleh pegawai. Komitmen terhadap kompetensi yang dimiliki oleh pegawai masing-masing akan mendorong peningkatan kinerja masing-masing individu yang pada akhirnya kinerja organisasi juga akan meningkat. Komitmen pada Kompetensi adalah salah satu unsur lingkungan pengendalian SPIP yang merupakan faktor manusia dalam membentuk lingkungan pengendalian. Faktor manusia sebagai pembentuk lingkungan pengendalian, mendapat perhatian yang besar dalam konsep SPIP dan dalam COSO mengakui bahwa pengendalian intern dilakukan oleh manusia (Ramos, 2004).

Robbins (2006) mengemukakan bahwa sasaran yang sulit dan spesifik akan mudah dipahami dan diterjemahkan oleh individu dalam organisasi apabila kompetensi individu terhadap tugas yang diembannya selalu diperhatikan oleh organisasi. Hal ini sejalan dengan teori penetapan tujuan (*goal setting*) yang menunjukkan bahwa sasaran yang sulit dan spesifik menghasilkan tingkat kinerja yang lebih tinggi daripada tanpa sasaran. Kompetensi adalah pengetahuan dan keahlian yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas. Komitmen pada Kompetensi mengharuskan manajemen untuk mempertimbangkan tingkat kompetensi yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaan tertentu dan menggunakan karyawan dengan keahlian serta pengetahuan yang sesuai atas masing-masing pekerjaan (Guy et al., 2002). Pimpinan harus menetapkan secara spesifik tingkat kompetensi yang diperlukan untuk melaksanakan setiap pekerjaan, kemampuan dalam membuat judgement dan melakukan supervisi. Kompetensi tersebut harus dijabarkan dalam persyaratan jenis pengetahuan dan ketrampilan yang perlu dikuasai untuk setiap pekerjaan atau level jabatan tertentu. Pengetahuan dan ketrampilan ini tergantung dari hasil pelatihan dan pengalaman individu. Maka manajemen harus mengidentifikasi pengetahuan dan keahlian yang diperlukan untuk berbagai pekerjaan dan menyediakan pelatihan, bimbingan serta melakukan penilaian kinerja (Rachmat, 2006).

Kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu faktor *knowledge*, *skill*, dan motivasi (Campbell 1990, dalam Mahmudi, 2010). *Knowledge* mengacu pada pengetahuan yang dimiliki oleh pegawai, *skill* mengacu pada kemampuan untuk melakukan pekerjaan, motivasi adalah dorongan dan semangat untuk melakukan kerja. Kompetensi mencakup tingkat pengetahuan dan keahlian untuk menjamin tercapainya kinerja yang beretika, ekonomis, efisien, dan efektif (Sabastian 2012). Komitmen pada Kompetensi akan menciptakan lingkungan pengendalian yang baik. Semakin kondusif lingkungan pengendalian maka semakin tinggi kinerja organisasi yang akan dicapai.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ramandei (2009) dengan hasil bahwa sistem pengendalian intern berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial Aparat Pemerintah Daerah Kota Jayapura, dan penelitian ini juga sejalan dengan Jalaludin dan Khairul (2010) dengan hasil *Environment Control* berpengaruh positif terhadap kinerja pemerintah di Kabupaten Aceh Besar, dimana Komitmen pada Kompetensi merupakan salah satu

unsur lingkungan pengendalian SPIP, apabila Komitmen pada Kompetensi baik maka lingkungan pengendalian SPIP juga baik.

### **Pengaruh Kepemimpinan yang Kondusif terhadap Kinerja Organisasi**

Dari hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Kepemimpinan yang Kondusif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi. Hal ini berarti semakin baik Kepemimpinan yang Kondusif maka Kinerja Organisasi semakin baik.

Berdasarkan data deskriptif jawaban responden terhadap variabel Kepemimpinan yang Kondusif Kabupaten Sragen menunjukkan bahwa kisaran aktualnya 28-40 sementara kisaran teoritisnya 8-40, dan nilai rata-rata aktual 35,81 di atas nilai rata-rata teoritisnya sebesar 24. Hasil tersebut menunjukkan bahwa Kepemimpinan yang Kondusif di Kabupaten Sragen sudah diterapkan dengan baik. Data deskriptif jawaban responden terhadap variabel dependen Kinerja Organisasi (KO) menunjukkan bahwa nilai kisaran aktual sebesar 14-25 dan kisaran teoritisnya adalah 5-25. Nilai rata-rata (*mean*) untuk aktual diperoleh sebesar 20,58 dan kisaran teoritis diperoleh sebesar 15, dimana nilai rata-rata aktual lebih besar dari nilai rata-rata teoritis. Hasil tersebut menunjukkan bahwa Kinerja Organisasi di Kabupaten Sragen sudah diterapkan dengan baik.

Hasil uji analisis deskriptif tersebut menunjukkan bahwa Kepemimpinan yang Kondusif dan Kinerja Organisasi sudah baik. Kepemimpinan yang kondusif ditunjukkan dengan adanya sikap pimpinan SKPD yang selalu mempertimbangkan risiko dalam setiap pengambilan keputusan, pimpinan SKPD telah menerapkan manajemen berbasis kinerja, pimpinan SKPD telah mendukung fungsi untuk terselenggaranya SPIP, pimpinan SKPD telah menerapkan perlindungan atas asset dan informasi, pimpinan SKPD menjalin hubungan yang intensif antara pimpinan puncak dengan pimpinan terendah serta dengan semua penagawai, dan pimpinan SKPD selalu responsif terhadap pelaporan yang berkaitan dengan keuangan, penganggaran, program dan kegiatan. Terciptanya kepemimpinan yang kondusif telah memotivasi seluruh anggota organisasi untuk mencapai target-target yang telah dibebankan kepada masing-masing individu. Kepemimpinan yang kondusif juga menciptakan lingkungan kerja yang sehat, sehingga target kinerja organisasi mudah tercapai.

Kepemimpinan yang Kondusif adalah salah satu unsur lingkungan pengendalian SPIP yang merupakan faktor manusia dalam membentuk lingkungan pengendalian. Faktor manusia sebagai pembentuk lingkungan pengendalian, mendapat perhatian yang besar dalam konsep SPIP dan dalam COSO mengakui bahwa pengendalian intern dilakukan oleh manusia (Ramos 2004).

Mahmudi (2010) mengemukakan bahwa untuk menciptakan manajemen kinerja yang efektif, peran manajer sangat menentukan. Dalam manajemen kinerja, manajer bertanggung jawab untuk : menciptakan kondisi yang dapat memotivasi pegawai; melakukan observasi kinerja; memperbaharui dan menyesuaikan tujuan, standar kinerja, dan kompetensi kerja apabila terjadi perubahan kondisi; memberikan umpan balik atas kinerja bawahan dan pengarahan; memberikan *up grading* dan pengembangan kemampuan pegawai; dan memberikan penguatan perilaku untuk mencapai tujuan organisasi.

Hal ini selaras dengan teori penetapan tujuan (*goal setting*) yang menjelaskan bahwa individu justru akan memiliki kinerja terbaik jika ditugasi oleh atasannya, sehingga Kepemimpinan yang Kondusif sangat diperlukan (Robbins 2006). Kepemimpinan (*leadership*) adalah proses memotivasi orang lain untuk bekerja dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Sabastian 2012). Dengan demikian, Kepemimpinan yang Kondusif adalah kemauan dan kepiawaian seorang pemimpin

organisasi yang dapat menciptakan suasana atau iklim yang kondusif yang mampu mendorong proses pemotivasian stafnya agar mau bekerja untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Seorang pemimpin harus menerapkan gaya dan filosofi kepemimpinan yang paling efektif dalam organisasinya yang merefleksikan nilai-nilai etika organisasi yang pada gilirannya secara positif mempengaruhi moral para pegawainya. Sifat etik (*ethical tone*) manajemen/ pemimpin memiliki pengaruh signifikan terhadap kekuatan pengendalian yang dapat melindungi organisasi. Terciptanya lingkungan pengendalian yang efektif dan kondusif akan berdampak pada kinerja instansi tersebut (Rachmat, 2006).

### **Pembahasan terhadap Variabel Dependen Kinerja Organisasi**

Berdasarkan uji validitas dan reliabilitas konstruk untuk variabel Kinerja Organisasi (KO) diperoleh nilai *Composite Reliability* sebesar 0,9105 di atas 0,70 dan nilai AVE sebesar 0,6711 di atas 0,50. Hal ini menunjukkan bahwa variabel dependen Kinerja Organisasi bahwa variabel tersebut telah memenuhi *Composite Reliability* yang baik dan memenuhi *Convergent Validity* yang baik. Hal ini juga didukung dengan data statistik deskriptif yang menunjukkan bahwa nilai kisaran aktual sebesar 14-25 dan kisaran teoritisnya adalah 5-25. Nilai rata-rata (*mean*) untuk aktual diperoleh sebesar 20,58 dan kisaran teoritis diperoleh sebesar 15, dimana nilai rata-rata aktual lebih besar dari nilai rata-rata teoritis. Hasil tersebut menunjukkan bahwa Kinerja Organisasi di Kabupaten Sragen sudah diterapkan dengan baik berdasarkan persepsi responden.

Kinerja Organisasi pada SKPD di lingkungan Kabupaten Sragen juga telah meningkat baik, seiring diterapkannya anggaran berbasis kinerja yang didukung dengan sistem informasi pengelolaan keuangan daerah dan implementasi SPIP di lingkungan SKPD masing-masing. Kondisi ini dapat dilihat dari Laporan Hasil Evaluasi (LHE) atas Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) masing-masing unit kerja yang di evaluasi oleh Inspektorat Kabupaten Sragen pada tahun 2013 dan 2014. Hasil penilaian LHE LAKIP oleh Inspektorat Kabupaten Sragen, tidak ada unit organisasi yang mendapatkan penilaian di bawah nilai 50 dengan kategori penilaian "C". Namun hasil penilaian LAKIP dalam dua tahun terakhir sudah menunjukkan adanya peningkatan penilaian dengan rentang kategori penilaian "CC" dengan skor penilaian 50-65 dan "B" dengan skor penilaian 65-75. Penerapan anggaran berbasis kinerja, penggunaan sistem informasi pengelolaan keuangan daerah, penegakan integritas dan nilai etika, komitmen pada kompetensi serta kepemimpinan yang kondusif terbukti telah meningkatkan kinerja organisasi.

## **PENUTUP**

### **simpulan**

Penelitian ini berisikan suatu model yang menguji pengaruh Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja, Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan Daerah, Penegakan Integritas dan Nilai Etika, Komitmen pada Kompetensi, Kepemimpinan yang Kondusif terhadap Kinerja Organisasi. Dari pengujian SEM (*Structural Equation Modelling*) dengan menggunakan SmartPLS, dapat disimpulkan bahwa:

1. Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja membantu unit

- kerja dalam menetapkan capaian kinerja, sehingga mudah dalam melakukan penghitungan pencaian target di akhir tahun.
2. Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan Daerah memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan Daerah sangat membantu dalam mendokumentasikan siklus keuangan dari mulai perencanaan, penganggaran, penatausahaan, serta pelaporan keuangan daerah.
  3. Penegakan Integritas dan Nilai Etika memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa Penegakan Integritas dan Nilai Etika di unit organisasi akan membantu menciptakan lingkungan pengendalian yang memadai, sehingga amanat yang diberikan kepada organisasi untuk mencapai target yang diembannya dapat tercapai dengan baik.
  4. Komitmen pada Kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi terhadap kompetensi oleh manajemen organisasi mengharuskan manajemen untuk mempertimbangkan tingkat kompetensi yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaan tertentu dan menggunakan karyawan dengan keahlian serta pengetahuan yang sesuai atas masing-masing pekerjaan, akan memberikan jaminan hasil pekerjaan yang dapat dipertanggungjawabkan serta memberikan pelayanan yang maksimal.
  5. Kepemimpinan yang Kondusif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan yang Kondusif merupakan seni seorang pemimpin organisasi yang dapat menciptakan suasana atau iklim yang kondusif sehingga mampu mendorong proses pemotivasian stafnya agar mau bekerja untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

### Saran

1. Lingkungan pengendalian unit organisasi yang dipresentasikan dengan Penegakan Integritas dan Nilai Etika, Komitmen pada Kompetensi, dan Kepemimpinan yang Kondusif dapat mempengaruhi dalam pencapaian kinerja organisasi, oleh sebab itu peran manusia dalam menciptakan lingkungan pengendalian yang memadai diperlukan sumber daya manusia yang handal. Untuk mewujudkan hal tersebut agar selalu meningkatkan kemampuan para personil tentang pemahaman dalam menciptakan lingkungan pengendalian yang baik yaitu dengan selalu mengikutsertakan dalam setiap ada pendidikan dan pelatihan tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah.
2. Sistem penganggaran yang sudah menerapkan Anggaran Berbasis Kinerja perlu ditingkatkan dengan mengidentifikasi indikator *outcome* yang lebih realistis.

### Daftar Pustaka

- Bastian, Indra, 2006. *Sistem Akuntansi Sektor Publik*, Edisi: 2, Salemba Empat, Jakarta.
- Bastian, Indra dan Soepriyanto Gatot, 2002. *Sistem Informasi Akuntansi Sektor Publik Konsep Untuk Pemerintah Daerah*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Bertens, K., 2000. *Pengantar Etika Bisnis*, Kanisius.
- Guy et al., 2002. *Auditing Jilid 1*, 5<sup>th</sup> edition, Erlangan, Jakarta, Indonesia.

Hooks, Jill and Coy, David and Davey, Howard, 2002. *The Information Gap in Annual Reports, Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 2002.

International Organization of Supreme Audit Institutions (INTOSAI), Internal Control Standards Committee, 2004. *Guidelines for Internal Control Standards for Public Sector*, Budapest.

Jalaluddin dan Ibad, Khairul, 2010. Pengaruh Environment Control Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dengan Kinerja Pemerintah (Studi Empiris Pada SKPD Di Kabupaten Aceh Besar), *Jurnal Telaah & Riset Akuntansi*, Vol. 3. No. 1. Tahun 2010, Hal. 84-99.

LAN dan BPKP, 2004. Modul Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. *Pengukuran dan Evaluasi Kinerja*. Edisi Kedua, Jakarta: LAN.

Laudon, Kenneth C. and Jane P. Laudon, 2000. *Organization and Technology in The Networked Enterprise: Management Information System*, Six Edition, International Edition. [www.prenhall.com/laudon](http://www.prenhall.com/laudon).

Mahmudi, 2010. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, Yogyakarta.

Mardiasmo, 2002. *Akuntansi Sektor Publik*, Penerbit ANDI Yogyakarta.

Mardiasmo, 2002. *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah*, Penerbit ANDI Yogyakarta.

Mardiasmo, 2006. Perwujudan Transparansi dan Akuntabilitas Publik Melalui Akuntansi Sektor Publik: Suatu Sarana Good Governance, *Journal Akuntansi Pemerintah*, Vol. 2. No. 1.

Moeller, R. R., 2010. *IT Audit Control and Security*, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Mulyadi dan J. Setyawan, 2001. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Edisi 2, Salemba Empat, Jakarta.

Parker, Wayne C., 1993. *Performance Measurement in the Public Sector*. State of Utah.

Putra, Tubagus Syah, 2010. *Pengaruh Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja Dan Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan Daerah Terhadap Kinerja SKPD Di Pemerintah Kabupaten Simalungun*, Tesis, USU.

Rachmat, Sanyoto, 2006. *Analisis Kondisi Lingkungan Pengendalian (Control Environment) Dalam Sistem Pengendalian Intern Bank BTN*, Tesis, Undip.

Ramandei, P., 2009. *Pengaruh Karakteristik Sasaran Anggaran dan Sistem Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Manajerial*. Tesis, Universitas Diponegoro.

Ramos M. J., 2004. *How to Comply with Sarbanes Oxley Section 404 Assessing the Effectiveness of Internal Control*, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Republik Indonesia. *Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah*.

Republik Indonesia. *Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP)*.

Robbins, S. P., 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi 10 Bahasa Indonesia. Jakarta: PT. INDEKS Gramedia.

Sabastian, 2012. *Pengaruh Soft Control Lingkungan Pengendalian (Control Environment) Dalam Sistem Pengendalian Intern Pemerintah Terhadap Pencegahan Fraud (Studi Empiris Pada Dinas Pendidikan Kota Semarang)*, Tesis, Undip.

Smith, Peter, 1996. *Measuring Outcome in Public*, Taylor & Francis Publisher, London.

United States General Accounting Office (GAO), 1999. *Standards for Internal Control in The Federal Government*.

Victor, B. dan Cullen, J. B., 1987. *A Theory and Measure of Ethical Climate in Organization*, dalam W.C. Frederick, *Research In Corporate Social Performance*, Greenwich, JAI Press.

Zimmerman, J., 1997. *Accounting for Decision Making and Control*, Boston Irwin/McGraw Hill.