

**ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN, KOMITMEN DAN  
MONITORING TERHADAP IMPLEMENTASI ANGGARAN BERBASIS  
KINERJA DI UPK PNPM-MP KABUPATEN  
PADANG PARIAMAN**

**Budi Yanti**

**ABSTRAK**

PNPM Mandiri Perdesaan merumuskan kembali mekanisme upaya penanggulangan kemiskinan yang melibatkan unsur masyarakat, mulai dari tahap perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, evaluasi hingga pelestarian. Melalui proses pembangunan partisipatif, kesadaran kritis dan kemandirian masyarakat, terutama masyarakat miskin, dapat ditumbuhkembangkan sehingga mereka bukan sebagai objek melainkan subjek upaya penanggulangan kemiskinan. Ruang lingkup kegiatan PNPM Mandiri pada dasarnya terbuka bagi semua kegiatan penanggulangan kemiskinan yang diusulkan dan disepakati masyarakat, meliputi : penyediaan dan perbaikan sarana prasarana lingkungan pemukiman, sosial, dan kegiatan ekonomi. Terkait dengan kesehatan keuangan pada PNPM Mandiri terdapat beberapa kelemahan dalam implementasi anggaran berbasis kinerja yaitu antara lain : 1) kelemahan dalam perencanaan, 2) ketidak seragaman standar indikator kinerja (baik input, output maupun outcomenya), 3) kurang jelasnya sasaran yang ingin dicapai (termasuk juga kesulitan pengukuran hasil) dan standar biaya yang belum menerapkan best practice atau belum adanya *benchmarking* atas hal tersebut. Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Penelitian ini memiliki tiga variabel bebas yaitu kepemimpinan (X1), komitmen (X2) dan monitoring (X3) dan satu variabel terikat yaitu implementasi anggaran berbasis kinerja (Y). populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pengelola laporan keuangan pada UPK PNPM-MP Kabupaten Padang Pariaman sebanyak 48 orang. Sampel dalam penelitian ini adalah total sampling. Data yang digunakan adalah data primer dan sekunder serta di analisis menggunakan analisis regresi linear berganda. Berdasarkan analisis regresi linear berganda menggunakan uji F ditemukan variabel kepemimpinan, komitmen dan monitoring secara bersama-sama berpengaruh terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja di UPK PNPM-MP Kabupaten Padang Pariaman. Berdasarkan uji t ditemukan variabel kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja, variabel komitmen berpengaruh signifikan terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja dan variabel monitoring berpengaruh signifikan terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja.

**Key words:** Kepemimpinan, Komitmen, Monitoring, Anggaran berbasis kinerja

## **PENDAHULUAN**

### **Latar Belakang Masalah**

Untuk meningkatkan efektifitas penanggulangan kemiskinan dan menciptakan lapangan kerja, pemerintah meluncurkan Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat (PNPM) Mandiri Perdesaan mulai tahun 2007. Melalui PNPM Mandiri Perdesaan dirumuskan kembali mekanisme upaya penanggulangan kemiskinan yang melibatkan unsur masyarakat, mulai dari tahap perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, evaluasi hingga pelestarian. Melalui proses pembangunan partisipatif, kesadaran kritis dan kemandirian masyarakat, terutama masyarakat miskin, dapat ditumbuhkembangkan sehingga mereka bukan sebagai objek melainkan subjek upaya penanggulangan kemiskinan.

Pelaksanaan PNPM Mandiri Perdesaan tahun 2007 merupakan kelanjutan dari Program Pengembangan kecamatan (PPK) sejak tahun 1999. Sebagai dasar pengembangan pemberdayaan masyarakat di perdesaan disertakan program pendukungnya seperti PNPM Generasi, Program Penanggulangan kemiskinan di Perkotaan (P2KP) sebagai dasar bagi pengembangan pemberdayaan masyarakat di perkotaan, dan Percepatan Pembangunan Daerah Tertinggal dan Khusus (P2DTK) untuk daerah pengembangan daerah tertinggal, pasca bencana dan konflik. Mulai tahun 2008 PNPM Mandiri diperluas dengan melibatkan Program Pengembangan Infrastruktur Sosial Ekonomi Wilayah (PISEW) untuk mengintegrasikan pusat-pusat pertumbuhan ekonomi dengan daerah sekitarnya. PNPM Mandiri diperkuat dengan berbagai program pemberdayaan masyarakat yang dilaksanakan oleh berbagai departemen/ sektor dan pemerintah daerah.

Dengan pengintegrasian berbagai program pemberdayaan masyarakat ke dalam kerangka kebijakan PNPM Mandiri Perdesaan, cakupan pembangunan diharapkan dapat diperluas hingga ke daerah-daerah terpencil dan terisolir. Efektifitas dari kegiatan juga dapat diwujudkan dengan tidak terjadinya tumpang tindih antar program maupun proyek pemerintah.

Ruang lingkup kegiatan PNPM Mandiri pada dasarnya terbuka bagi semua kegiatan penanggulangan kemiskinan yang diusulkan dan disepakati masyarakat, meliputi : penyediaan dan perbaikan sarana prasarana lingkungan pemukiman, sosial, dan kegiatan ekonomi, meliputi : penyediaan sumber daya keuangan

melalui dana bergulir untuk pengembangan kegiatan ekonomi masyarakat, kegiatan yang terkait dengan peningkatan kualitas sumber daya manusia, peningkatan kapasitas masyarakat dan pemerintah local melalui penyadaran kritis, pelatihan keterampilan usaha, manajemen organisasi dan keuangan, serta penerapan tata pemerintahan yang baik.

Dalam PTO Penjelasan X Pengelolaan Dana Bergulir PNPM, Unit Pengelola Kegiatan (UPK) merupakan lembaga di tingkat Kecamatan sebagai Pengelola dana Bantuan Langsung Masyarakat (BLM)- PNPM Mandiri yang dapat dialokasikan untuk berbagai jenis kegiatan meliputi kegiatan sarana prasarana, pendidikan, kesehatan, dan Simpan Pinjam Perempuan (SPP). Kegiatan SPP dikelola dan disalurkan sebagai dana bergulir di tingkat kecamatan yang harus dilestarikan dan dikembangkan. Dalam penyaluran dana bergulir tidak diperbolehkan memberikan pinjaman secara individu melainkan kepada kelompok usaha bersama dan kelompok Simpan Pinjam. Prinsip transparansi, partisipasi, keberpihakan pada orang miskin, akuntabilitas, pelestarian dan pengembangan merupakan dasar-dasar pengelolaan dana bergulir. Adapun PNPM-MP Kabupaten Padang Pariaman terdiri-dari 16 kecamatan dan masing-masing kecamatan memiliki 3 orang pengelola laporan keuangan.

Sejalan dengan tujuan umum PNPM Mandiri Perdesaan, yaitu meningkatkan kesejahteraan dan kesempatan kerja bagi masyarakat miskin secara mandiri, maka dunia usahapun termotivasi untuk semakin berkembang dengan banyaknya bermunculan usaha-usaha di perdesaan. Sehingga mereka mendapatkan peluang kerja, meningkatkan usaha, dan diharapkan mampu meningkatkan kesejahteraan keluarga sehingga meningkat pula kesejahteraan daerahnya, baik yang bergerak dibidang jasa maupun industri terutama industri rumah tangga dan industri kecil. Untuk menumbuhkan kegiatan usaha tersebut, melalui Program PNPM Mandiri Perdesaan, pemerintah telah menggulirkan kredit pada Lembaga Unit Pengelola Kegiatan (UPK) PNPM Mandiri Perdesaan khususnya di Kecamatan Padang Sago Kabupaten Padang Pariaman.

Analisis tingkat kesehatan keuangan UPK merupakan kepentingan semua pihak yang terkait, baik pemerintah, pengelola (manajemen), masyarakat dan pihak lainnya. Analisis tingkat kesehatan keuangan UPK *adalah analisis terhadap*

*hasil usaha UPK dalam kurun waktu tertentu yang dapat digunakan oleh pihak-pihak terkait untuk mengevaluasi kinerja UPK dalam menerapkan prinsip-prinsip kepatuhan terhadap ketentuan yang berlaku dan manajemen resiko.* Hasil analisis tingkat kesehatan keuangan UPK memberikan gambaran penilaian kinerja UPK. Kinerja yang sehat menunjukkan bahwa UPK sebagai perpanjangan tangan pemerintah dalam upaya peningkatan kesejahteraan dan kesempatan kerja masyarakat miskin yang mandiri, berhasil membawa misi program.

Kemudian, Bastian (2006:72) bahwa menyatakan bahwa kondisi yang harus disiapkan sebagai faktor pemicu keberhasilan implementasi penggunaan anggaran berbasis kinerja, yaitu : kepemimpinan dan komitmen dari seluruh komponen organisasi, dimana dengan adanya kepemimpinan yang lebih baik dan adanya komitmen dari seluruh komponen organisasi akan dapat meningkatkan keberhasilan implementasi anggaran berbasis kinerja.

. Keberhasilan implementasi anggaran berbasis kinerja sangat diperlukan adanya kepemimpinan yang baik, adanya komitmen yang tinggi dari pengelola anggaran dan adanya monitoring atau evaluasi pelaksanaan anggaran yang disediakan.

Faktor pertama yang mempengaruhi implementasi anggaran berbasis kinerja di PNPM Mandiri adalah kepemimpinan. Keberadaan seorang pemimpin dalam implementasi anggaran berbasis kinerja sangat dibutuhkan untuk membawa dan mengarahkan bentuk implementasi berbasis kinerja dalam mencapai ujuan yang telah ditetapkan. Bagaimanapun seorang pemimpin harus dapat menjalankan fungsinya sebagai seorang pimpinan dalam mengarahkan unsur terkait untuk mencapai keberhasilan dalam implementasi anggaran berbasis kinerja.

Unsur kunci kepemimpinan adalah pengaruh yang dimiliki seseorang dan pada gilirannya berpengaruh bagi orang yang hendak dipengaruhi. Peranan penting dalam kepemimpinan adalah upaya seseorang yang memainkan peran sebagai pemimpin guna mempengaruhi orang lain dalam organisasi/lembaga tertentu untuk mencapai tujuan. Menurut Wirawan (2002:18) “mempengaruhi” adalah proses dimana orang yang mempengaruhi berusaha merubah sikap, perilaku, nilai-nilai, norma-norma, kepercayaan, pikiran, dan tujuan orang yang dipengaruhi secara sistematis.

Komitmen pengelola anggaran juga merupakan salah satu faktor yang juga mempengaruhi implementasi anggaran berbasis kinerja. Peningkatan dan penurunan kinerja anggaran tergantung sejauh mana individu lebih mementingkan diri sendiri atau bekerja demi kepentingan pencapaian tujuan implementasi anggaran yang merupakan aktualisasi dari tingkat komitmen yang dimiliki. Komitmen menunjukkan keyakinan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran (*goal*) yang ingin di capai organisasi. Komitmen organisasi biasa tumbuh disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional terhadap organisasi yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada serta tekad dari dalam diri untuk mengabdikan kepada organisasi.

Sahertian (2000:32) mengartikan komitmen sebagai suatu kecenderungan dalam diri seseorang untuk merasa aktif dengan penuh rasa tanggung jawab. Dengan demikian seseorang yang terlibat aktif dengan penuh tanggung jawab dalam suatu pekerjaan yang ditekuninya akan sanggup menetapkan keputusan dirinya sendirinya dan melaksanakan pekerjaan tersebut dengan kesungguhan hati. Bila seseorang telah memiliki komitmen organisasi yang tinggi, ia akan berusaha berbuat sekuat tenaga untuk mewujudkan apa yang-diinginkannya.

Namun berdasarkan observasi awal yang penulis lakukan terlihat bahwa masih rendahnya komitmen yang dimiliki oleh pihak pengelola anggaran, dimana dalam pengelolaan anggaran dilakukan hanyalah untuk memenuhi tugas rutin sehari-hari tanpa diikuti oleh komitmen yang tinggi dalam mencapai tujuan dari realisasi anggaran tersebut. Juga terlihat bahwa masih terjadinya kebocoran-kebocoran dalam pengelolaan anggaran. Fenomena ini tentunya merupakan cerminan dari masih rendahnya komitmen pengelola anggaran untuk mencapai keberhasilan dalam implementasi anggaran berbasis kinerja di Kabupaten Padang pariaman.

Faktor berikutnya yang mempengaruhi implementasi anggaran berbasis kinerja adalah monitoring. Monitoring adalah proses penilaian pencapaian tujuan dan pengungkapan masalah kinerja program/kegiatan untuk memberikan umpan balik bagi peningkatan kualitas kinerja. Dalam konteks anggaran berbasis kinerja evaluasi dilakukan setelah anggaran pendapatan dan belanja daerah selesai dilaksanakan, yang bertujuan untuk mendapatkan umpan balik bagi pengambilan

keputusan dalam rangka perencanaan dan pelaksanaan tahun berikutnya. Evaluasi anggaran berbasis kinerja bertujuan untuk membandingkan antara kondisi implementasi yang telah dilakukan dengan yang semestinya dilakukan.

Berdasarkan permasalahan yang telah dipaparkan di atas maka penulis merasa tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Analisis Pengaruh Kepemimpin, Komitmen Dan Monitoring Terhadap Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja di UPK PNPM-MP Kabupaten Padang Pariaman”**

### **Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja di UPK PNPM-MP Kabupaten Padang Pariaman?
2. Apakah komitmen berpengaruh terhadap implementasi terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja di UPK PNPM-MP Kabupaten Padang Pariaman?
3. Apakah monitoring berpengaruh terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja di UPK PNPM-MP Kabupaten Padang Pariaman?
4. Apakah kepemimpinan, komitmen dan monitoring secara bersama-sama berpengaruh terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja di UPK PNPM-MP Kabupaten Padang Pariaman?

### **Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Pengaruh kepemimpinan terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja di UPK PNPM-MP Kabupaten Padang Pariaman.
2. Pengaruh komitmen terhadap implementasi terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja di UPK PNPM-MP Kabupaten Padang Pariaman.
3. Pengaruh monitoring terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja di UPK PNPM-MP Kabupaten Padang Pariaman.

4. Pengaruh kepemimpinan, komitmen dan monitoring secara bersama-sama terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja di UPK PNPM-MP Kabupaten Padang Pariaman

## **LANDASAN TEORI**

### **Anggaran Berbasis Kinerja**

Anggaran berbasis kinerja (*performance budgeting*) diperkenalkan pertama kali di Amerika Serikat pada tahun 1949, tetapi prakteknya mengalami kegagalan (Bastian, 2006). Namun pada reformasi anggaran pada tahun 1990an beberapa karakteristik penting dari anggaran berbasis kinerja dianggap, sangat bermanfaat dan kemudian dikembangkan bersama dalam konteks reformasi administrasi publik. Anggaran berbasis kinerja adalah sistem penganggaran yang berorientasi pada output organisasi dan berkaitan sangat erat dengan visi, misi, dan rencana strategis organisasi. Anggaran berbasis, kinerja mengalokasikan sumber daya pada program, bukan pada unit organisasi semata dan memakai output *measurement* sebagai indikator kinerja organisasi. Lebih jauh, pengkaitan biaya dengan output organisasi merupakan bagian integral dalam berkas anggarannya atau dengan kata lain, anggaran berbasis kinerja adalah teknik penyusunan anggaran berdasarkan pertimbangan beban kerja dan unit kos dari setiap kegiatan yang terstruktur. Struktur di sini diawali dengan pencapaian tujuan, program, dan didasarkan oleh pemikiran bahwa penganggaran digunakan sebagai alat manajemen. Penyusunan anggaran menjamin tingkat keberhasilan program, baik di sisi eksekutif maupun legislatif. Oleh karena itu, anggaran dianggap sebagai pencerminan program kerja (Bastian, 2006).

Prinsip-prinsip, anggaran berbasis kinerja oleh Kumorotomo, (2005) disebutkan sebagai berikut:

- a. **Transparansi**

Transparansi adalah keterbukaan dalam proses perencanaan, penyusunan, pelaksanaan dan pelaporan evaluasi anggaran. Dengan demikian setiap anggota masyarakat mempunyai hak dan , akses yang sama untuk mengetahui proses anggaran karena menyangkut aspirasi dan kepentingan

masyarakat, terutama dalam hal jaminan terpenuhinya kebutuhan hidup masyarakat.

b. Akuntabilitas

Akuntabilitas adalah prinsip pertanggungjawaban publik yang mengandung arti bahwa proses penganggaran benar-benar dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat dan lembaga perwakilannya. Masyarakat mempunyai hak untuk menuntut pertanggungjawaban atas rencana dan implementasi anggaran tersebut. Akuntabilitas ini berlandaskan asas efisiensi, tepat guna, tepat waktu dan dapat dipertanggungjawabkan.

c. *Value for Money*

Proses penganggaran menerapkan prinsip ekonomis, efisien, dan efektif. Ekonomi berkaitan dengan kepemilikan dan penggunaan sumber daya dalam jumlah dan kualitas tertentu dengan harga yang paling murah. Efisien berarti bahwa penggunaan dana masyarakat dapat menghasilkan *output* yang maksimal (berdaya guna). Sedangkan efektif adalah penggunaan anggaran tersebut harus mencapai target atau tujuan pelayanan publik. Implementasi *value for money* dapat memberikan manfaat berupa: (1) efektivitas pelayanan publik dapat tepat sasaran, (2) meningkatkan mutu pelayanan publik, (3) penghematan biaya pelayanan karena berkurangnya inefisiensi dan penghematan sumber daya, (4) alokasi pembiayaan berorientasi pada kepentingan publik, dan (5) meningkatkan kesadaran penghargaan terhadap publik sebagai akar pelaksanaan pertanggungjawaban publik.

### **Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja**

Penyediaan informasi secara terus menerus sehingga dapat digunakan dalam manajemen perencanaan, pemrograman, penganggaran dan evaluasi. Kondisi yang harus disiapkan sebagai faktor pemicu keberhasilan implementasi penggunaan anggaran berbasis kinerja, yaitu :



- a. Kepemimpinan dan komitmen dari seluruh komponen organisasi.
- b. Fokus penyempurnaan administrasi secara terus menerus.
- c. Sumber daya yang cukup untuk usaha penyempurnaan tersebut (uang, waktu dan orang).
- d. Monitoring dari pihak yang terkait.
- e. Penghargaan (*reward*) dan sanksi (*punishment*) yang jelas.
- f. Keinginan yang kuat untuk berhasil (Abidin, 2002).

### **Kepemimpinan**

Salah satu aspek dari pemerintah daerah yang harus diatur secara hati-hati adalah pengelolaan keuangan daerah dan anggaran daerah. Dalam upaya pemberdayaan pemerintah daerah ini, maka perspektif perubahan yang diinginkan dalam pengelolaan keuangan daerah dan anggaran daerah antara lain adalah aspek pembinaan dan pengawasan (Mardiasmo, 2002 : 10). Pendapat ini menegaskan bahwa di era reformasi pengelolaan keuangan daerah, pembinaan pengelolaan keuangan daerah merupakan salah satu aspek yang perlu mendapat perhatian. Hal ini dimaksud agar pengelolaan anggaran daerah dapat dilakukan secara efisien, efektif dan ekonomis. Selanjutnya Rivai (2004:53) mengemukakan bahwa secara operasional ada lima fungsi pokok kepemimpinan, yaitu:

- 1) Fungsi instruksi, fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif.
- 2) Fungsi konsultasi, fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Dalam menetapkan keputusan pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinya.
- 3) Fungsi Partisipasi, fungsi ini bersifat bahwa pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinya baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya.

- 4) Fungsi delegasi, fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat/menetapkan keputusan baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pemimpin.
- 5) Fungsi pengendalian, bahwa kepemimpinan yang sukses/efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapai tujuan bersama secara maksimal.

### **Komitmen**

Dalam mengimplemntasikan anggaran berbasis kinerja Mardiasmo (2002 : 219) yang mengatakan bahwa untuk mengukur kinerja keuangan pemerintah daerah perlu dikembangkan Standar Analisis Kerja, tolak ukur kinerja, dan standar biaya. Hal yang sama juga ditegaskan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 yang mengatur bahwa instrumen yang diperlukan dalam anggaran berbasis kinerja meliputi analisis standar belanja, standar satuan harga dan standar pelayanan minimum.

Komitmen organisasi adalah rasa kepedulian dan kesediaan yang dimiliki oleh setiap orang untuk terlibat aktif dalam kegiatan dengan tanggung jawab yang tinggi terhadap keberhasilan pengelola anggaran dalam implementasi anggaran berbasis kinerja. Dengan indikator sebagai berikut :

- (a) Rasa tanggung jawab terhadap tugas, dalam arti adanya rasa bertanggung jawabnya seseorang atas apa yang dia laksanakan.
- (b) Penyediaan waktu tugas, dalam arti ada waktu yang memang disediakan untuk melaksanakan tugas yang telah dipercayakan padanya sesuai dengan tupoksinya.
- (c) Rasa kepedulian, adanya rasa peduli dan merasa memang itu kewajibannya dalam menyelesaikan pekerjaan.
- (d) Rasa ikhlas dalam tugas, dalam arti adanya perasaan tidak terbebani atas apa yang telah diberikan kepadanya.

### **Monitoring**

Evaluasi dan koreksi terhadap perencanaan dan pelaksanaan anggaran pendapatan dan belanja daerah baik yang sedang berjalan maupun untuk tahun-tahun mendatang harus dapat lebih meningkatkan kesadaran dan pemahaman berbagai pihak untuk melakukan perbaikan. Dalam konteks pelaksanaan anggaran pendapatan dan belanja daerah sebagai suatu anggaran pemerintah daerah, Bastian (2006 : 376) mengemukakan bahwa evaluasi dokumen perencanaan dan penganggaran sangat penting untuk menghindari terjadinya inkonsistensi antara dokumen pra implementasi, implementasi dan pasca implementasi pembangunan. Selanjutnya Hikmat (2007 : 2) mengemukakan evaluasi adalah proses penilaian pencapaian tujuan dan pengungkapan masalah kinerja program/kegiatan untuk memberikan umpan balik bagi peningkatan kualitas kinerja. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dalam konteks anggaran berbasis kinerja evaluasi dilakukan setelah anggaran pendapatan dan belanja daerah selesai dilaksanakan, yang bertujuan untuk mendapatkan umpan balik bagi pengambilan keputusan dalam rangka perencanaan dan pelaksanaan tahun berikutnya. Evaluasi anggaran berbasis kinerja bertujuan untuk membandingkan antara kondisi implementasi yang telah dilakukan dengan yang semestinya dilakukan. Abidin (2002 : 220) mengemukakan hal-hal yang perlu diperhatikan dalam evaluasi adalah : Sistem evaluasi, Teknik evaluasi, Kendala dalam evaluasi dan tindak lanjut hasil evaluasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa yang menjadi ukuran dalam kegiatan monitoring dan evaluasi implementasi anggaran berbasis kinerja adalah :

(a) Sistem monitoring dan evaluasi

Cara yang digunakan dalam memonitoring dan mengevaluasi apa yang telah dilakukan oleh bawahan.

(b) Teknik monitoring dan evaluasi

Langkah-langkah yang digunakan dalam mengevaluasi.

(c) Kendala monitoring dan evaluasi

Masalah yang ditemukan pada saat memonitoring dan mengevaluasi

(d) Tindak lanjut atas hasil monitoring dan evaluasi tersebut

Apa yang akan dilakukan apabila ditemukan hal-hal yang tidak sesuai dengan seharusnya.

### **Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah dan teori dan maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

1. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap implementasi terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja di UPK PNPM-MP Kabupaten Padang Pariaman.
2. Komitmen berpengaruh signifikan terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja di UPK PNPM-MP Kabupaten Padang Pariaman.
3. Monitoring berpengaruh signifikan terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja di UPK PNPM-MP Kabupaten Padang Pariaman.
4. Kepemimpinan, komitmen dan monitoring secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja di UPK PNPM-MP Kabupaten Padang Pariaman.

### **METODE PENELITIAN**

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif yang bersifat kausatif dimana berbicara dengan angka-angka serta melihat pengaruh antara variabel bebas/independen dengan variabel terikat / *dependent*, Sugiyono (2007).

#### **Defenisi Operasional**

Penelitian ini memiliki tiga variabel bebas yaitu kepemimpinan (X1), komitmen (X2) dan monitoring (X3) dan satu variabel terikat yaitu implementasi anggaran berbasis kinerja (Y).

1. Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja (Y)

Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja yang dimaksud pada penelitian ini adalah penerapan anggaran berbasis kinerja oleh UPK PNPM-MP Kabupaten Padang Pariaman. Maka indikator yang digunakan untuk melihat implentasi anggaran berbasis kinerja oleh UPK PNPM-MP Kabupaten Padang Pariaman adalah sbb :

- a) Kesesuaian rencananggaran dengan standar analisis belanja, standar satuan harga
  - b) Kelengkapan instrumen pengukuran kinerja
  - c) Singkronisasi program dan kegiatan antara RKA-SKPD
2. Kepemimpinan (X1)
- Kepemimpinan yang dimaksud pada penelitian ini adalah fungsi yang diperankan oleh pimpinan UPK PNPM-MP Kabupaten Padang Pariaman dalam menjalankan perannya sebagai atasan langsung maupun tidak langsung. Indikator kepemimpinan pada penelitian ini adalah :
- (b) Fungsi instruktif
  - (c) Fungsi Konsultasi
  - (d) Fungsi Partisipasi
  - (e) Fungsi Penegendalian
  - (f) Fungsi Delegasi
3. Komitmen organisasi (X2)
- Komitmen organisasi adalah rasa kepedulian dan kesediaan yang dimiliki oleh setiap orang untuk terlibat aktif dalam kegiatan dengan tanggung jawab yang tinggi terhadap keberhasilan pengelola anggaran dalam implementasi anggaran berbasis kinerja. Dengan indikator sebagai berikut :
- (a) Rasa tanggung jawab terhadap tugas
  - (b) Penyediaan waktu tugas
  - (c) Rasa kepedulian
  - (d) Rasa ikhlas dalam tugas
4. Monitoring (X3)
- Monitoring yang dimaksud pada penelitian ini adalah evaluasi penerapan anggaran berbasis kinerja pada setiap SKPD yang dilakukan oleh tim Monitoring dan Evaluasi Anggaran Berbasis Kinerja. Indikator :
- a) Sistem evaluasi
  - b) Teknik evaluasi
  - c) Tindak lanjut hasil evaluasi

## **Populasi Dan Sampel**

Target populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pengelola laporan keuangan pada UPK PNPM-MP Kabupaten Padang Pariaman sebanyak 48 orang.

Sampel dalam penelitian ini adalah total sampling dimana seluruh populasi dijadikan sampel penelitian sebanyak 48 orang.

## **Jenis Data dan Sumber Data**

Dalam penelitian ini jenis data yang digunakan adalah sebagai berikut :

- 1) Data primer yaitu data yang diperoleh langsung dari seluruh pengelola laporan keuangan di UPK PNPM-MP Kabupaten Padang Pariaman dengan cara menyebarkan kuisisioner yang bertujuan untuk mengungkapkan tentang implementasi anggaran berbaisi kinerja
- 2) Data sekunder diperoleh dari dokumen-dokumen serta laporan lainnya yang relevan dengan penelitian ini ditambah dengan literatur-literatur yang berhubungan dengan masalah penelitian.

## **Teknik Pengumpulan Data**

Data utama yang digunakan dalam penelitian ini adalah yang diolah dari data primer yang dikumpulkan dengan kuisisioner. Untuk memperoleh data-data yang dibutuhkan tersebut adalah dengan menggunakan metode penelitian lapangan (*survey* dengan menyebarkan kuisisioner langsung pada responden. Kuisisioner tersebut dibuat berdasarkan variabel yang diturunkan menjadi indikator, dari indikator diturunkan menjadi butir-butir pertanyaan. Kuisisioner juga dilengkapi dengan jawaban dalam bentuk yang terstruktur dengan menggunakan Skala likert.

## **Teknik Analisis Data**

### **Pengujian Instrumen**

Sebelum melakukan penelitian maka terlebih dahulu penulis melakukan pengujian instrumen agar mendapatkan instrumen yang valid dan handal. Pengujian instrumen ini penulis lakukan terhadap luar 30 orang responden di luar sampel penelitian.

## 1. Uji Validitas

Alat yang digunakan untuk menguji validitas data pada penelitian ini adalah berdasarkan rumus *koefisien korelasi product moment* (Algifari,1997:70) yaitu:

$$r_{xy} = \frac{n(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[n\sum x^2 - (\sum x)^2][n\sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

Keterangan :

r = Koefisien korelasi product moment

x = Variabel bebas

y = Variabel terikat

n = Jumlah responden

Perhitungan ini akan dilakukan dengan bantuan komputer program SPSS (*Statistical Package for Social Science*) versi 17.0. Untuk menentukan nomor item yang valid dan yang gugur digunakan kriteria pengujian analisis sebagai berikut:

- Jika nilai koefisien korelasi ( $r_{hitung}$ ) skor tiap butir dengan skor total lebih besar dan sama dengan nilai  $r_{tabel}$  pada taraf signifikansi ( $\alpha = 0,05$ ), maka butir pernyataan instrumen dinyatakan valid.
- Jika nilai koefisien korelasi ( $r_{hitung}$ ) skor tiap butir dengan skor total lebih kecil dari nilai  $r_{tabel}$  pada taraf signifikansi ( $\alpha = 0,05$ ), maka butir pernyataan instrumen dinyatakan tidak valid / gugur.

## 2. Uji Reliabilitas

Untuk menguji reliabilitas pada penelitian ini digunakan teknik analisis dengan formula *Alpha Cronbach's* dengan rumus sebagai berikut :

$$r_{11} = \left[ \frac{K}{(k-1)} \right] \left[ \frac{\sum \sigma b_2}{\sigma^2} \right]$$

Keterangan :

- $r_{11}$  = Reliabilitas instrumen
- $k$  = Banyaknya butir pertanyaan
- $\sigma_b^2$  = Jumlah variant butir
- $\sigma^2_t$  = Varian total

. Instrumen yang dipakai dalam variabel itu dikatakan handal apabila memiliki *cronbach's alpha* lebih dari 0,60 (Ghozali, 2005:73).

### Analisis Deskriptif

Proses pengolahan data yang telah didapat dari responden yaitu dinilai dengan pemberian skor, setelah pemberian skor kemudian data tersebut diolah dengan menggunakan rumus persentase (Yusuf, 1997:53) sebagai berikut:

$$P = \frac{\text{Frekuensi}}{\text{Jumlah responden}} \times 100\%$$

Dimana:

- $P$  = Persentase hasil yang diperoleh
- $F$  = Frekuensi hasil yang diperoleh
- $N$  = Jumlah responden yang dijadikan sampel
- 100 = Angka tetap persentase

Untuk mendapatkan rata-rata skor masing-masing indikator dalam pernyataan-pernyataan yang terdapat dalam kuisisioner dipakai rumus berikut:

$$\text{Rata-rata skor} = \frac{(5.SL) + (4.SR) + (3.KK) + (2.JR) + (1.TP)}{SL + SR + KK + JR + TP}$$

Di mana:

- SL = Selalu
- SR = Sering
- KD = Kadang-Kadang
- JR = Jarang
- TP = Tidak Pernah



Sedangkan untuk mencari tingkat pencapaian jawaban responden digunakan rumus berikut:

$$TCR = \frac{Rata - Rata\ Skor}{5} \times 100$$

Dimana: TCR = tingkat pencapaian jawaban responden

Sudjana (1996) menyatakan bahwa kriteria nilai tingkat capaian responden (TCR) dapat diklasifikasikan sebagai berikut :

Persentase Pencapaian : Kriteria

Jika TCR berkisar antara 81 – 100 % = Sangat Baik

Jika TCR berkisar antara 61 – 80.00 % = Baik

Jika TCR berkisar antara 41 – 60.00% = Cukup Baik

Jika TCR berkisar antara 21 – 40.00 % = Cukup

Jika TCR berkisar antara 0 – 20,00 % = Kurang Baik

### **Uji Asumsi Klasik**

Setelah data terkumpul selanjutnya dilakukan analisis data dengan langkah sebagai berikut:

#### **1) Uji Normalitas**

Menurut Santoso (2000) pedoman yang dipakai dalam uji normalitas ini adalah menggunakan uji Kolmogorov Smirnov yaitu :

- Jika nilai sig atau signifikansi atau nilai probabilitas (p) < 0,05 ( taraf kepercayaan 95 % ), distribusi adalah tidak normal.
- Jika nilai sig atau signifikansi atau nilai probabilitas (p) > 0,05 ( taraf kepercayaan 95 % ), distribusi adalah normal

#### **2) Uji Multikolinearitas**

Salah satu syarat untuk memakai analisis dengan menggunakan regresi linear berganda terlebih dahulu dilakukan uji *Multicolinearitas* yaitu uji hubungan sesama variabel bebas. Multikolineritas adalah keadaan dimana variabel-variabel independen dalam persamaan regresi mempunyai korelasi/

hubungan yang erat satu sama lain. Analisis ini bertujuan untuk melihat korelasi sesama variabel bebas. Apabila terdapat korelasi yang tinggi sesama variabel bebas maka salah satu diantaranya dieleminir atau dikeluarkan dari model regresi berganda.

Menurut Gujarati (1999) Untuk mengetahui ada atau tidaknya masalah multikolinieritas dilakukan dengan rumus :

$$VIF = \frac{1}{(1 - r^2 \beta_{ij})}$$

dengan kriteria sebagai berikut:

- Jika nilai VIF > 10, berarti terdapat korelasi yang tinggi sesama variabel bebas, maka terdapat multikolinieritas pada tingkat kepercayaan 95%
- Jika nilai VIF < 10, berarti tidak terdapat multikolinieritas pada tingkat kepercayaan 95%

### 3) Uji Homogenitas

Uji homogen menurut Santoso (2000:48) dilakukan dengan menggunakan uji Levene yaitu:

- Jika nilai Sig. atau nilai probabilitas ( p ) < 0,05 ( taraf kepercayaan 95 %), data yang digunakan adalah tidak homogen.
- Jika nilai Sig atau nilai probabilitas ( p ) > 0,05 ( taraf kepercayaan 95 %), data yang digunakan adalah homogen.

### 4) Uji Autokorelasi

Pengujian ini dengan memperhatikan angka Durbin-Watson (D-W) yang diperoleh dari hasil pengolahan data, seperti dikemukakan Nachrowi (2006 : 54) dengan rumus:

$$d = \frac{\sum_{t=2}^n (e_t - e_{t-1})^2}{\sum_{t=1}^n e_t^2}$$

Di mana:

$d$  = nilai D-W stat

$e_t$  = nilai residu dari persamaan regresi pada periode t

$e_{t-1}$  = nilai residu dari persamaan regresi

Secara ideal pada data penelitian yang akan diuji tidak terjadi autokorelasi tetapi bila terjadi autokorelasi pada penelitian ini, bukan berarti hasil analisis yang akan dilakukan pada data yang bersifat deretan waktu (*time series*). Data penelitian ini bersifat *cross section*, sehingga adanya autokorelasi tidak akan mengurangi kepercayaan terhadap analisis data.

#### 5) Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas berarti variasi (*varians*) variabel tidak sama untuk semua pengamatan. Untuk mengatasi adanya varians yang berbeda (*heteroskedastisitas*) dalam satu variabel pengganggu ( $e_t$ ) dapat dilihat dari model grafik. Bila grafik tidak membentuk pola tertentu seperti menaik ke kanan atas, atau menurun ke kiri atas, atau pola tertentu lainnya, maka dikatakan model regresi terbebas dari gejala heteroskedastisitas (Idris, 2008 : 38).

#### Regresi Linear Berganda

Untuk mengetahui bagaimana pengaruh variable indepeden (bebas) terhadap variable dependent (terikat) dalam penelitian ini maka digunakan analisis Regresi Linear Berganda dengan persamaan sebagai berikut:

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Keterangan :

$X_1$  = Kepemimpinan

$X_2$  = Komitmen

$X_3$  = Monitoring

Y = Implementasi anggaran berbasis kinerja

a = Konstanta

e = Variabel pengganggu

$\beta$  = Koefisien regresi

### Uji F

Untuk mengetahui pengaruh variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependent dilakukan uji F, nilai F dapat diperoleh dengan dua cara yaitu dengan perhitungan dan dengan menggunakan tabel, kedua nilai F tersebut dibandingkan. Nilai hitung dicari dengan menggunakan rumus

$$: F = \frac{JK(\text{reg})/k}{JK(S)/(n-k-1)}$$

Keterangan

F = nilai F hitung

JK (reg) = jumlah kuadrat regresi

JK (S) = Jumlah kuadrat sisa

N = banyaknya sampel

Dengan kriteria

1. Jika F hitung  $\geq$  F tabel, maka  $H_0$  ditolak, artinya belum semua variabel independen secara bersama-sama memberikan pengaruh terhadap variabel dependent
2. Jika F hitung  $<$  F tabel, maka  $H_0$  diterima artinya bahwa tidak semua variabel independen memberikan pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependent

Atau signifikan pada tabel SPSS kecil dari  $\alpha = 5\%$ , maka variabel independen diterima sebagai variabel yang mempengaruhi kepuasan kerja

Menurut Santoso (2000) menyatakan bahwa dasar pengambilan keputusan untuk pengujian hipotesis adalah:

- 6) Jika nilai signifikansi (*sig*) atau nilai probabilitas (*probability*) lebih kecil dari tingkat signifikan yang digunakan ( $\alpha = 0,05$ ) maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat.
- 7) Jika nilai signifikansi (*sig*) atau nilai probabilitas (*probability*) lebih besar dari tingkat signifikan yang digunakan ( $\alpha = 0,05$ ) maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat.

### Uji t

Untuk menguji pengaruh variabel secara individu terhadap variabel dependent dilakukan uji t. Nilai t dapat diperoleh dengan dua cara yaitu dengan perhitungan dan dengan menggunakan tabel, kemudian kedua nilai t tersebut dibandingkan. Nilai t hitung dicari dengan menggunakan rumus :

$$t_0 = \frac{b_i}{s_{b_i}}$$

Keterangan :

$t_0$  = Nilai t hitung

$b_i$  = koefisien regresi

$s_{b_i}$  = standar deviasi atas koefisien regresi  $X_i$

Dengan kriteria pengujian :

1. Jika  $t_{hitung} \geq t_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak, artinya variabel independen  $X_i$  berpengaruh signifikan terhadap variabel dependent.
2. Jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima, artinya variabel independen  $X_i$  tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependent

Menurut Santoso (2000) menyatakan bahwa dasar pengambilan keputusan untuk pengujian hipotesis adalah:

- 8) Jika nilai signifikansi (*sig*) atau nilai probabilitas (*probability*) lebih kecil dari tingkat signifikan yang digunakan ( $\alpha = 0,05$ ) maka dapat disimpulkan

bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel bebas secara sendiri-sendiri terhadap variabel terikat.

- 9) Jika nilai signifikansi (*sig*) atau nilai probabilitas (*probability*) lebih besar dari tingkat signifikan yang digunakan ( $\alpha = 0,05$ ) maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel bebas secara sendiri-sendiri terhadap variabel terikat.

## PEMBAHASAN

### Pengujian Instrumen

#### 1. Uji Validitas

No	Variabel	Jumlah	Item valid	keterangan
1	Anggaran berbasis	20	20	Valid
2	kinerja	20	20	Valid
3	Kepemimpinan	20	20	Valid
4	Komitmen	20	20	Valid
	Monitoring			
	Jumlah	80	80	

*Sumber : Olahan Data Sekunder, 2013*

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa semua item pertanyaan valid.

#### 2. Uji Reabilitas

No	Variabel	Jumlah	Item valid	keterangan
1	Anggaran berbasis	20	20	Reliabel
2	kinerja	20	20	Reliabel
3	Kepemimpinan	20	20	Reliabel
	Komitmen			

4	Monitoring	20	20	Reliabel
	Jumlah	80	80	

*Sumber : Olahan Data Sekunder, 2013*

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa semua item pertanyaan realibel

### Uji Asumsi Klasik

#### 1. Uji Normalitas

No	Variabel	Asymp. Sig	Alpha	Keterangan
1	Anggaran berbasis kinerja (Y)	0,104	0,05	Normal
2	Kepemimpinan (X1)	0,238	0,05	Normal
3	Komitmen (X2)	0,208	0,05	Normal
4	Monitoring (X3)	0,360	0,05	Normal

Sumber : Pengolahan data primer, 2013

Nilai Asym.Sig (2-tailed) dari semua variabel penelitian nilainya lebih besar dari tingkat signifikan yang digunakan pada penelitian ini ( $\alpha = 0,05$ ). Maka dapat disimpulkan bahwa semua variabel penelitian berdistribusi normal, dengan demikian analisis regresi linear berganda dapat dilaksanakan karena data telah berdistribusi normal.

#### 2. Uji Homogenitas

Variabel	Signifikan	Alpha	Keterangan
$X_1 - Y$	0,128	0,05	Homogen
$X_2 - Y$	0,097	0,05	Homogen
$X_3 - Y$	0,102	0,05	Homogen

Sumber: Olahan Data Primer 2013

Terbukti bahwa nilai signifikansi lebih besar dari tingkat signifikan yang digunakan ( $\alpha = 0,05$ ). Maka data pada penelitian ini adalah homogen, dan varians data juga homogen. Dengan demikian uji homogenitas telah terpenuhi.

### 3. Uji Multikolonieritas

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
Kepemimpinan (X1)	0.473	2.112
Komitmen (X2)	0.552	1.811
Monitoring (X3)	0.794	1.250

Sumber: Data Primer Diolah (2013)

Nilai *tolerance* dari *Collinearity Statistics* mendekati 1 (satu) dan nilai *VIF* (*Variance Inflation Factor*) untuk semua variabel bebas di bawah 10 (sepuluh). Hal ini menunjukkan bahwa tidak ada hubungan yang berarti antara sesama variabel bebas. Dapat disimpulkan bahwa data hasil penelitian ini tidak mengalami kasus multikolonieritas.

### 4. Uji Autokorelasi

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.841 <sup>a</sup>	.707	.684	6.55458	1.914

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan, Monitoring, Komitmen Pegawai

b. Dependent Variable: Implementasi ABK

Sumber: Data Primer Diolah (2013)

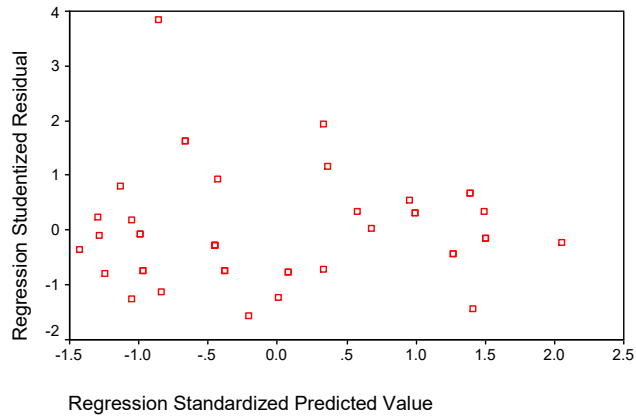
Nilai Durbin-Watson sebesar 1.914, dalam arti tidak mendekati 2 maka dapat disimpulkan tidak ada terjadi autokorelasi maka penelitian dapat dilanjutkan.

### 5. Uji Heterokedastisitas



### Scatterplot

Dependent Variable: Implementasi ABK



Sumber: Data Primer Diolah (2013)

Penyebaran data tidak teratur, hal tersebut terlihat pada plot yang menyebar atau terpecah dan tidak membentuk pola tertentu, maka dapat disimpulkan tidak ada terjadi heterokedastisitas

### Analisis Regresi Linear Berganda

#### 1. Uji T

Uji t digunakan untuk melihat pengaruh secara sendiri-sendiri antara variabel independen dengan variabel dependent.

### Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	23.131	6.745		3.430	.001
	Kepemimpinan	.459	.121	.424	3.803	.000
	Komitmen Pegawai	.580	.148	.404	3.916	.000
	Monitoring	.238	.101	.203	2.352	.023

a. Dependent Variable: Implementasi ABK

Sumber : Pengolahan data primer, 2013

Nilai koefisien yang disubsitusikan ke dalam persamaan regresi linear berganda  $Y = 23.131 + 0.459X_1 + 0.580 X_2 + 0.238 (X_3) + e$ , dapat diartikan sebagai berikut :

1) Nilai Konstanta

Nilai konstanta sebesar 23.131, hal ini menunjukkan bahwa jika tidak ada ( $X_1=X_2=X_3=0$ ) sebelum dipengaruhi oleh kepemimpinan, komitmen dan monitoring maka nilai implementasi anggaran berbasis kinerja sudah ada sebesar 23.131.

2) Pengujian hipotesis pertama (H1)

Dari tabel 4.11 nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel kepemimpinan adalah 3,203 dengan probabilitas signifikansi sebesar 0.000. Probabilitas signifikansi tersebut lebih kecil dari 0,05. Dengan  $df = 48 - 3-1 = 44$  diperoleh  $t_{tabel}$  sebesar 1.680. Dari hasil diatas dapat dilihat bahwa  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka, variabel kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja di UPK PNPM-MP Kabupaten Padang Pariaman.

3) Pengujian hipotesis kedua (H2)

Dari tabel 4.11 nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel komitmen adalah 3,916 dengan probabilitas signifikansi sebesar 0.000. Probabilitas signifikansi tersebut lebih kecil dari 0,05. Dengan  $df = 48 - 3-1 = 44$  diperoleh  $t_{tabel}$  sebesar 1.680. Dari hasil diatas dapat dilihat bahwa  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka, variabel komitmen berpengaruh signifikan terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja di UPK PNPM-MP Kabupaten Padang Pariaman.

4) Pengujian hipotesis ketiga (H3)

Dari tabel 4.11 nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel monitoring adalah 2,352 dengan probabilitas signifikansi sebesar 0.023. Probabilitas signifikansi tersebut lebih kecil dari 0,05. Dengan  $df = 48 - 3-1 = 44$  diperoleh  $t_{tabel}$  sebesar 1.680. Dari hasil diatas dapat dilihat bahwa  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka, variabel monitoring berpengaruh signifikan terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja di UPK PNPM-MP Kabupaten Padang Pariaman.

## 2. Uji F

Uji F digunakan untuk melihat pengaruh secara keseluruhan dari variabel independen dengan variabel dependent. Dengan bantuan program SPSS V.13.00 diketahui nilai F hitung pada tabel Anova sebagai berikut :

### Uji F

#### ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4784.787	3	1594.929	41.576	.000 <sup>a</sup>
	Residual	1726.274	45	38.362		
	Total	6511.061	48			

a. Predictors: (Constant), Monitoring, Komitmen Pegawai, Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Implementasi ABK

#### Sumber : Pengolahan data primer, 2013

Dari uji Anova dapat dinilai  $F_{hitung}$  sebesar 41.576 dengan probabilitas signifikansi 0.000. Probabilitas signifikansi tersebut lebih kecil dari 0,05.  $Df = 48 - 3 - 1 = 44$  diperoleh  $F_{tabel}$  sebesar 2.427. Dari hasil di atas dapat dilihat  $F_{hitung} > F_{tabel}$  maka variabel kepemimpinan, komitmen dan monitoring secara bersama-sama berpengaruh terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja di UPK PNPM-MP Kabupaten Padang Pariaman. Maka berdasarkan uji F maka dapat disimpulkan hipotesis “Kepemimpinan, komitmen dan monitoring secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja di UPK PNPM-MP Kabupaten Padang Pariaman” dapat diterima.

## 3. R Square

### Uji R Square

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.857 <sup>a</sup>	.735	.717	6.19368

a. Predictors: (Constant), Monitoring, Komitmen Pegawai, Kepemimpinan

Sumber : Pengolahan data primer, 2013

Nilai  $R^2$  (*R-Square*) digunakan untuk mengukur seberapa besar proporsi variasi dari variabel independen secara bersama - sama dalam mempengaruhi variabel dependent. Berdasarkan hasil pengolahan data diketahui bahwa nilai Uji  $R^2$  (*R-Square*) adalah sebesar 0,717 hal ini berarti besarnya pengaruh kepemimpinan, komitmen dan monitoring secara bersama-sama terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja di UPK PNPM-MP Kabupaten Padang Pariaman adalah sebesar 71,7% sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak masuk ke dalam model penelitian.

### **KESIMPULAN**

1. Skor rata-rata anggaran berbasis kinerja 2,67 dengan Tingkat Capaian Responden (TCR) sebesar 54,33%. Hal ini menunjukkan bahwa variabel anggaran berbasis kinerja masuk dalam kategori **cukup baik**.
2. Skor rata-rata kepemimpinan 3,18 dengan Tingkat Capaian Responden (TCR) sebesar 63,63%. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan masuk dalam kategori **baik**.
3. Skor rata-rata komitmen pegawai 3,43 dengan Tingkat Capaian Responden (TCR) sebesar 68,50%. Hal ini menunjukkan bahwa variabel komitmen pegawai masuk dalam kategori **baik**.
4. Skor rata-rata monitoring 2,71 dengan Tingkat Capaian Responden (TCR) sebesar 54,13%. Hal ini menunjukkan bahwa variabel monitoring masuk dalam kategori **cukup baik**.
5. Variabel kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja di UPK PNPM-MP Kabupaten Padang Pariaman.
6. Variabel komitmen berpengaruh signifikan terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja di UPK PNPM-MP Kabupaten Padang Pariaman.
7. Variabel monitoring berpengaruh signifikan terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja di UPK PNPM-MP Kabupaten Padang Pariaman.

8. Variabel kepemimpinan, komitmen dan monitoring secara bersama-sama berpengaruh terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja di UPK PNPMP Kabupaten Padang Pariaman.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Abidin. 2002. *Pengantar Administrasi Publik*, Modul untuk Matrikulasi Administrasi publik, MAP- UGM, Yogyakarta.
- Arikunto, Suharsimi. 1996. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan*. Praktek. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- \_\_\_\_\_. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta
- Bastian, Indra. 2006. *Sistem Perencanaan dan Penganggaran Pemerintah Daerah Indonesia*. Jakarta : Salemba Empat
- \_\_\_\_\_. 2007. *Akuntansi Sektor Publik*. Jakarta : Salemba Empat
- Dwiyanto, Agus, 1999, *Penilaian Kinerja Organisasi Pelayanan Publik, Makalah Seminar Kinerja Organisasi Sektor Publik Kebijakan dan Persiapannya*, Jurusan Ilmu Administrasi Negara Fisipol UGM, Yogyakarta.
- Handoko. T. Hani (2001). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE
- Hasibuan, Malayu, SP (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia* Jakarta Btimi Akasara
- \_\_\_\_\_. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Bandung: Bumi Aksara
- Hikmat (2007). *Kebijakan Publik dan Sistim Informasi Manajemen*. Yokyakarta : Kopersi UGM
- Hoy, Wayne K & Miskel, Cecil G. 1988. *Educational Administration: Theory Research and Practice*. New York: Random Home Inc.
- Ghozali, Imam 2005. *Analisis Multivariate dengan program SPSS*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia, 2000 , *Akuntabilitas dan good governance; Modul, Sosialisasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP)*.
- Luthans, Fred. 1998. *Behaviour A Macro Perspective of Organizational*. Fighth Edition. New York. Irwin Mc. Graw Hill.

- \_\_\_\_\_. 2006. *"Prilaku Organisasi"*. Yogyakarta: Andi.
- Mahmudi, 2003. Pendekatan Baru Manajemen Sektor Publik. *Jurnal SINERGI Vol. 6 Nomor 1*
- \_\_\_\_\_, 2007. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta : UPP STIM YKPN
- Mardiasmo 2002. *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah.* ; FE- UGM. Penerbit ANDI Yogyakarta
- \_\_\_\_\_. 2004. *Akuntabilitas Sektor Publik.* FE- UGM. Penerbit ANDI Yogyakarta
- Mathis, L. Tobert dan Jackson H. John. (2001), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Salemba Empat, Jakarta
- Nawawi dan Martini. 1993. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Haji Masagung,
- Numberi, Freddy, 2000. *Organisasi dan Administrasi Pemerintah*, Bahan Seminar Nasional Profesionalisasi Birokrasi dan peningkatan pelayanan Publik, Jurusan Ilmu Administrasi Negara, Fisip UGM Yogyakarta.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusi untuk Perusahaan*. Jakarta: PT.Rajagrafindo Persada
- Robbins, Stephen P. 2001. Prinsip-Prinsip Perilaku organisasi (Organization Behavior). Alih Bahasa : Pujatmoko, Hudiono. Jakarta: Person Education Asia PT. LTd dan Prehallindo
- \_\_\_\_\_.2003 *Perilaku Organisasi*. Edisi Indonesia. Jakarta: Index Kelompok Gramedia
- Sahertian, Piet A. (2000). *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Membangun Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta
- Salusu, J, 1996. *Mpengambilan Keputusan Strategik untuk Organisasi Publik Non Profit*, Yogyakarta : Pt. Grasindo,.
- Santoso, Singgih (2000). *Riset Pemasaran, Konsep dan Aplikasi dengan SPSS, PT Elex Media Computindo*, Jakarta: Gramedia.
- Sudjana. 1996. *Statistika untuk Penelitian*, CV.Alfabeta, Bandung
- Sitepu, Nirwana SK. (1994). *Analisis Jalur*. Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif dan R & D*. Alfabeta :Bandung

Yusuf, A. Muri. 1997. Metodologi Penelitian Dalam Dunia Pendidikan. Padang : IKIP Padang Press.

Yuwono, Prawirosatoto.(2005). *Keuangan Negara*. Jakarta .Intermedia.

Winardi. 2001. *Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada