

Type of Performance Measurement System and Management Commitment

Fachruzzaman

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Bengkulu

Email Corespondent : fachruzzaman.ca@unib.ac.id

Abstract: *This study aims to categorize the performance measurement system and management commitment of Bengkulu regional apparatus, and obtain empirical evidence of the relationship between the performance measurement system and management commitment. This study uses a quantitative approach with a survey method. Primary data was collected using a questionnaire distributed to elements of leadership and staff involved in the planning, implementation and/or supervision process at the Regional Work Units (SKPD) in Bengkulu. The results show that the SKPD performance measurement system is categorized in the worst case with management commitment in the category of getting started but limited performance. Empirically, the performance measurement system has a relationship with management commitment.*

Keywords : *Type of Performance Measurement System, Management Commitment, Regional Work Unit (SKPD)*

Abstrak: *Penelitian ini bertujuan untuk mengkategorikan sistem pengukuran kinerja dan komitmen manajemen perangkat daerah Bengkulu, dan mendapatkan bukti empiris hubungan dari sistem pengukuran kinerja dan komitmen manajemen. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Data primer dikumpulkan menggunakan kuisioner yang disebarkan kepada unsur pimpinan dan staf yang terlibat dalam proses perencanaan, pelaksanaan dan/atau pengawasan di Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di Bengkulu. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja SKPD dikategorikan dalam worst case dengan komitmen manajemen pada kategori getting started but limited performace. Secara empiris, sistem pengukuran kinerja memiliki hubungan dengan komitmen manajemen.*

Keywords : *Tipe Sistem Pengukuran Kinerja, Komitmen Manajemen, Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD)*

PENDAHULUAN

Sejak berlakunya UU Nomor 17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara, sistem anggaran sektor publik di Indonesia mengalami perubahan. Sistem anggaran berubah dari sistem anggaran tradisional

menjadi sistem anggaran berbasis kinerja. Penerapan sistem anggaran berbasis kinerja, dilaksanakan secara bertahap mulai tahun anggaran 2005, dengan tahap implementasi proses reformasi dalam jangka waktu lima tahun yaitu hingga tahun 2010. Tujuan akhir dari penerapan anggaran

berbasis kinerja adalah akuntabilitas kinerja organisasi sebenarnya dengan tahapan perumusan rencana strategi ke rencana kinerja yang dituangkan dalam penganggaran dengan tepat dan selaras.

Adapun penerapan sistem pertanggungjawaban dengan berfokus pada kinerja sebelumnya telah dicanangkan pemerintah melalui Instruksi Presiden Nomor 7 Tahun 1999 tentang Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah yang mewajibkan semua instansi pemerintah menyusun laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. Walaupun demikian, beberapa hasil penelitian mengungkapkan bahwa penerapan anggaran berbasis kinerja tidaklah mudah, dan realisasi anggaran berbasis kinerja belum idean serta inkonsisten (Hermawan, 2011; Puspitasari, 2013; Mulyadi, 2013; Prastowo, 2014; Nabila, 2014; Nanda & Darwanis, 2016; Syafitri, 2016; dan Triyono dkk., 2019). Berdasarkan angka hasil perhitungan akuntabilitas kinerja oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi dan Birokrasi (Kemenpan RB) diindikasikan bahwa potensi terjadinya inefisiensi penggunaan anggaran; inefisiensi yang terjadi karena tidak jelasnya hasil yang akan di capai, ukuran kinerja yang tidak jelas, tidak adanya keterkaitan antara program/kegiatan dengan sasaran, serta tincian kegiatan tidak sesuai dengan maksud kegiatan (Siswanto, 2018).

Fenomena empirik berkenaan dengan penerapan anggaran kinerja juga ditemukan di negara lainnya. McGill (2001) mencoba menganalisis bagaimana reformasi pelayanan publik dijalankan di Amerika Serikat yang kinerja penganggaran sudah mencapai generasi keempat, pada prakteknya di pemerintahan federal masih diluar aturan dimana masih berbeda antara konsep dan prakteknya sehingga masih harus direformasi struktur dan prosesnya. de Jong et al. (2013) menjelaskan bahwa implementasi dari reformasi kinerja dan program penganggaran di Belanda sudah lebih dari satu dekade, beberapa permasalahan muncul tidak berbeda dengan pengalaman negara lain dan hanya sebagian pencapaian yang dituju memenuhi harapan.

Memastikan tujuan diselenggarakannya pengukuran kinerja dapat dicapai memerlukan sistem pengukuran kinerja yang baik (Kouzes et al., 1999). Desain yang memadai dan administrasi yang baik dalam menilai kesesuaian antara target dengan pencapaian hasil dari program-program sebagai upaya pengukuran kinerja menjadi hal yang sangat penting untuk diperhatikan. Lebih lanjut, desain dan tipe yang baik dari suatu sistem pengukuran kinerja menurut Bouckaert (1993) dan Streib & Poister (1999) meliputi tiga dimensi yaitu validitas, legitimasi, dan fungsionalitas.

Studi Fachruzzaman (2010) diketahui bahwa 57 dari 112 (51%) responden mempersepsikan tipe sistem pengukuran kinerja Dinas Pendidikan Kabupaten dan Kota di Propinsi Bengkulu berada empat kategori bawah dimana hasil skoring dari validitas, legitimasi, dan fungsional yang tidak tinggi 59.82% jawaban responden masuk pada kategori rendah pada unsur legitimasi. Hal ini mengindikasikan bahwa ukuran yang digunakan bersifat formalitas mengarah pada keberhasilan implementasi kegiatan dan penyerapan anggaran yang maksimal.

Rivenbark & Roenigk (2006) menyebutkan bahwa pendesainan sistem pengukuran kinerja berada pada tataran adaptasi, sedangkan implementasi pengukuran kinerja sangat membutuhkan komitmen manajemen. Sebagai pengambilan keputusan strategis dan salah satu faktor yang mempengaruhi aliran darah dalam suatu organisasi, kepedulian manajemen sangat penting dalam implementasi kinerja. Van Dooren (2011) Suherman (2019) dan Wahyuni & Rahim (2020) menyebutkan bahwa kesuksesan dalam menerapkan kinerja dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan. Kepemimpinan strategis yang diambil pimpinan puncak berimplikasi langsung pada kemampuan pimpinan yang berada pada level bawah, khususnya bagian yang terkait langsung dengan pengelolaan dan pertanggungjawaban keuangan. Sehingga faktor komitmen manajemen baik pada level puncak maupun menengah menjadi faktor yang menentukan pencapaian tujuan dan pembangunan dan pengelolaan keuangan daerah.

TINJAUAN PUSTAKA

Reformasi Manajemen Keuangan Berbasis Kinerja

Era baru dalam pengelolaan keuangan negara ditandai dengan lahirnya tiga paket undang-undang, yaitu: a) UU No. 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, b) UU No.1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara, dan c) Undang-undang No. 15 Tahun 2004 Tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggungjawab Keuangan Negara. Widyantoro (2010), Noviades (2013) dan Illahi & Alia (2017) menyebutkan bahwa ketiga UU tersebut menjadi dasar bagi reformasi di bidang keuangan negara, yaitu dari administrasi keuangan menjadi pengelolaan keuangan.

Salah satu wujud reformasi sistem penganggaran (*budget reform*) adalah penerapan Anggaran Berbasis Kinerja (*Performance Based Budgeting*). Puspitasari (2013) menyebutkan bahwa sistem ini menjadi tren perkembangan di banyak negara sejalan dengan budaya manajemen publik

baru (*New Public Management – NPM*). Di Indonesia, sistem tersebut diamanahkan dalam Undang-undang No. 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara pasal 14 ayat (1) dan (2); serta dituangkan dalam Peraturan Pemerintah (PP) No. 20/2004 tentang reformasi di bidang keuangan. Selanjutnya pada tanggal 13 Maret 2019, Presiden telah menandatangani PP NO. 13/2019 tentang Laporan dan Evaluasi Penyelenggaraan Pemerintah Daerah.

deJong et al. (2013) menyebutkan bahwa tujuan dari reformasi manajemen keuangan yang disebut *performance bugeting*, Hal ini membutuhkan pengukuran dan pelaporan informasi kinerja dan penggunaan informasi untuk menginformasikan keputusan yang dibuat dalam proses anggaran. Selain itu, Melkers & Willoughby (2001) menyebutkan beberapa masalah yang muncul dari reformasi manajemen keuangan berbasis kinerja adalah: a) kepemimpinan dan komitmen terhadap organisasi; b) kontinuitas dalam fokus reformasi administrasi; c) sumber daya yang cukup dalam usaha mewujudkan reformasi (waktu, uang, personel); d) harapan yang berlebihan akan kesuksesan. Achyani & Cahya (2011) menunjukkan bahwa perkembangan pengimplementasian manajemen keuangan berbasis kinerja belum sepenuhnya mempertimbangkan kinerja dalam pengambilan keputusan keuangan.

Tipe Sistem Pengukuran Kinerja

Manajemen berbasis kinerja merupakan proses yang sistematis, agar kinerja menjadi optimal diperlukan suatu desain pengukuran kinerja yang tepat. Desain yang baik dari suatu sistem pengukuran kinerja menurut Bouckaert (1993), Streib & Poister, (1999), Bouckaert & Halligan, (2008), dan Van Dooren (2011) setidaknya meliputi 3 (tiga) dimensi, yaitu: validitas, legitimasi, dan fungsionalitas.

Kombinasi validitas, legitimasi, dan fungsionalitas membentuk tipe sistem pengukuran kinerja sebagaimana yang disampaikan Tabel 1.

Tabel 1 *Validity, Legitimacy, and Functionality in Performance Management System*

Criteria for Measurement			Type of System
Validity	Legitimacy	Functionality	
Low	Low	Low	Worst case
Low	Low	High	Pragmatic
Low	High	High	Symbolic
Low	High	High	Rhetorical and Pragmatic
High	Low	Low	Technical
High	Low	High	Technical and Pragmatic
High	High	Low	Technical and Rhetorical
High	High	High	Global Optimum

Sumber: Bouckaert (1993) dan Streib & Poister (1999)

Komitment Menerapkan Manajemen Kinerja

Literatur membedakan adopsi dan implementasi kinerja, adopsi pengukuran kinerja adalah pembuatan dan pelaporan *output*, *outcome*, dan ukuran efisiensi; sedangkan implementasi pengukuran kinerja terjadi ketika pemerintah daerah menganalisis dan menginterpretasikan hasil kinerja untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas pemberian layanan yang disebut manajemen kinerja. Adaptasi dan implementasi merupakan hal yang saling terkait dalam pencapaian kinerja organisasi.

Bagaimana pejabat pemerintah daerah membawa organisasi mereka dari adopsi ke implementasi pengukuran kinerja? Pendekatan *mission*, *assesment*, dan *performance* (MAP) untuk sistem manajemen kinerja yang sukses di pemerintah daerah. Pendekatan MAP adalah sistem peringkat yang mengukur seberapa besar komitmen suatu program terhadap manajemen kinerja dan memberikan wawasan untuk menjadikan manajemen kinerja bagian yang bermakna dari budaya organisasi. (Rivenbark & Roenigk, 2006).

Babakus et al. (2003) mendefinisikan komitmen manajemen sebagai penilaian karyawan terhadap komitmen organisasi dalam memelihara, mengembangkan, mendukung, dan menghargai masing-masing karyawan dengan tujuan untuk mencapai pelayanan yang baik. Rinaldi et al. (2020) menyebutkan bahwa berbicara tentang komitmen manajemen maka kita dihadapkan pada masalah “yang mendukung dan tidak mendukung”, yang melibatkan dua hal yaitu: gaya seorang pemimpin, dan komitmen terhadap organisasi dan pekerjaan. Komitmen manajemen terhadap pengukuran kinerja berkenaan dengan dukungan manajemen terhadap adopsi dan implementasi manajemen kinerja.

Tipe Sistem Pengukuran Kinerja dan Komitmen Manajemen

Persoalan keangenan terjadi antara principal dan agen adalah kemungkinan agen bertindak tidak sesuai dengan kepentingan principal. Berbagai upaya dilakukan mendorong manajemen selaras dan mengurangi tindakan yang tidak sesuai dengan kepentingan serta harapan prinsipal, salah satunya perangkat sistem berkenaan dengan kinerja. Sistem pengukuran yang baik akan meningkatkan kinerja dan sebaliknya komitmen akan kinerja yang baik akan mempengaruhi kinerja dan sistem pengukurannya (Van Dooren, 2011; Zulystiawati, 2014; dan Suherman (2019).

Berdasarkan pemaparan sebelumnya maka kerangka pikir yang menjadi dugaan sementara

(hipotesis) pada penelitian, yaitu:

H_a: Ada Hubungan Tipe Sistem Pengukuran Kinerja dan Komitmen Manajemen

METODE PENELITIAN

Data

Penelitian ini menggunakan metode survei, dan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang dikumpulkan menggunakan kuisioner. Populasi dalam penelitian ini adalah Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) pemerintah daerah di Bengkulu, sedangkan unit observasi dalam penelitian ini adalah semua unsur pimpinan dan staf yang terlibat dalam proses perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan program setiap SKPD.

Instrument penelitian didistribusikan ke enam kabupaten dan 1 kota di Provinsi Bengkulu (Rejang Lebong, dan Kepahiang, Bengkulu Selatan dan Seluma, Bengkulu Utara dan Bengkulu Tengah, serta kota Bengkulu. Daerah ini merupakan 3 kabupaten induk, 3 kabupaten pemekaran, dan kota. Masing wilayah didistribusikan sejumlah 150 eksemplar kuisioner, sehingga total kuisioner yang didistribusikan sebanyak 1050 eksemplar. Tabel 2 menyajikan tingkat pengembalian instrument penelitian.

Tabel 2 Tingkat Pengembalian Instrumen Penelitian

Deskripsi Penarikan Sampel	Jumlah	%
Total kuisioner yang didistribusikan (7x150)	1050	100
Jumlah kuisioner yang tidak kembali	(175)	(16,7)
Jumlah kuisioner yang tidak dapat diolah lebih lanjut (data dalam kuisioner tidak dijawab lengkap)	(167)	(15,9)
Total kuisioner yang dapat dianalisis	708	67,4

Sumber : Data diolah (2019)

Operasionalisasi Variabel

Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antara variabel tipe pengukuran kinerja dan komitmen manajemen. Pengukuran tiap variabel disajikan yaitu:

1. *Tipe Sistem Pengukuran Kinerja* merupakan kombinasi validitas, legitimasi, dan fungsionalitas sebagaimana yang dikemukakan Bouckaert (1993); Streib & Poister (1999); dan Van Dooren (2011). Pengukuran variabel tipe sistem pengukuran kinerja merujuk pada pengukuran Fachruzzaman (2010) yang dikembangkan dari Bouckaert (1993) Streib & Poister (1999), dengan menggunakan skala likert lima point.

2. *Komitmen Manajemen* merupakan komitmen terhadap organisasi dan pekerjaan dimana pejabat pemerintah daerah membawa organisasi mereka dari adopsi ke implementasi pengukuran kinerja. Pengukuran menggunakan pendekatan *mission, assesment, dan performance* (MAP) untuk sistem manajemen kinerja yang dikembangkan dari Rivenbark & Roenigk (2006) dengan menggunakan skala likert lima point.

Dimensi pada variabel berkenaan dengan *leadership, goal & objective, stakeholders & users, performance & measure, comparative statistic, data logistic, reporting & evaluation, dan change*. Skor total dibandingkan dengan skala interpretasi untuk mengukur seberapa besar komitmen program terhadap manajemen kinerja dengan kategorisasi *net yet moving, getting started but limited, good performance with solid based dan leader in performance management*. Skala interpretasi diperoleh dengan menghitung total skor tertinggi dibagi 5 yang menjadi batas skor terbawah dan rentang ke kategori selanjutnya.

Metode Analisis

Tahapan analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagaimana berikut ini:

- 1) Melakukan tabulasi data dari jawaban responden dan melakukan kategorisasi mengikuti Bouckaert (1993) dan Streib & Poister (1999) untuk tipe sistem pengukuran kinerja; dan Rivenbark & Roenigk (2006) untuk komitmen manajemen.
- 2) Menggunakan uji *pearson corelation*, namun sebelumnya dilakukan uji kualitas data (validitas dan reabilitas) dan uji normalitas data,

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 3 menyajikan statistik deskriptif variabel penelitian.

Tabel 3 Statistik Deskriptif

Variabel dan dimensi	n	Rentang		Rata-rata Nyata	Stdev	Rata-rata item*
		Teoritis	Nyata			
Tipe sistem Pengukuran Kinerja	708	43-215	84-196	146.91	18.73	3.4
- Validitas	708	18-90	32-90	59.99	7.64	3.3
- Legitimasi	708	8-40	11-40	27.83	4.34	3.5
- Fungsionalitas	708	17-85	21-85	59.08	10.74	3.5
Komitmen Manajemen	708	42-210	51-210	141.73	27.36	3.4
- Leadership	708	6-30	7-30	20.84	4.28	3.5
- Goal & Objectif	708	7-35	9-35	23.69	5.18	3.4
- Stakeholder & users	708	5-25	5-25	17.41	3.95	3.5
- Performance measures	708	4-20	4-20	13.89	3.28	3.2
- Comparative statistik	708	6-30	6-30	19.27	4.64	3.4

Variabel dan dimensi	n	Rentang		Rata-rata Nyata	Stdev	Rata-rata item*
		Teoritis	Nyata			
- Data logistic	708	4-20	4-20	13.55	3.56	3.2
- Reporting & evaluation	708	5-25	5-25	16.23	4.07	3.4
- Change	708	5-25	5-25	16.85	3.92	3.2

Keterangan:

*Rata-rata nyata dibagi dengan jumlah item pertanyaan

Sumber : Data diolah (2019)

Berdasarkan statistik deskriptif pada Tabel 3, kombinasi rata-rata validitas, legitimasi, dan fungsionalitas yang lebih kecil dari 3.6, maka dapat disimpulkan bahwa tipe sistem pengukuran kinerja masuk ke kategori *worst case*. Rata-rata komitmen adalah 146.91, merujuk pada pengelompokan Rivenbark & Roenigk (2006) berdasarkan nilai rata-rata maka komitmen organisasi termasuk dalam kategori *getting started but limited* dan *good performance a solid base*.

Sebelum data dianalisis, data tersebut telah dilakukan pengujian kualitas data (validitas dan reliabilitas) dan kenormalan data. Berdasarkan hasil uji kualitas data dan normalitas, didapat bahwa data valid dan reliabel serta terdistribusi secara normal. Hasil analisis *pearson correlation* pada variabel penelitian menunjukkan hasil sebagaimana Tabel 4.

Tabel 4 Hasil Uji Pearson Correlation

	Koefisien (Signifikansi**)			
	Validitas	Legitimasi	Fungsionalitas	Tipe Sistem
Leadership Goal & Objectif Stakeholder & users	0.38 (0.00)	0.58 (0.00)	0.77 (0.00)	0.73 (0.00)
Performance measures	0.41 (0.00)	0.52 (0.00)	0.68 (0.00)	0.68 (0.00)
Comparative statistik	0.42 (0.00)	0.56 (0.00)	0.67 (0.00)	0.68 (0.00)
Data logistic	0.24 (0.00)	0.37 (0.00)	0.63 (0.00)	0.55 (0.00)
Reporting & evaluation	0.23 (0.00)	0.46 (0.00)	0.62 (0.00)	0.55 (0.00)
Change	0.29 (0.00)	0.44 (0.00)	0.61 (0.00)	0.57 (0.00)
Komitmen Manajemen	0.33 (0.00)	0.50 (0.00)	0.68 (0.00)	0.64 (0.00)
Komitmen Manajemen	0.38 (0.00)	0.59 (0.00)	0.80 (0.00)	0.75 (0.00)

Keterangan:

** Signifikansi korelasi pada level 0.01 (2 arah)

Sumber : Data diolah (2019)

Hasil Hubungan Tipe Sistem Pengukuran Kinerja dan Komitmen Manajemen

Berdasarkan Tabel 4 disimpulkan bahwa tipe sistem pengukuran kinerja berhubungan dengan Komitmen Manajemen, dimana koefisien korelasi Pearson sebesar 0.75 dan tingkat signifikansi <0.01. Hubungan ini terdapat juga dalam setiap dimensi tipe sistem pengukuran kinerja dan komitmen manajemen, hubungan yang tertinggi terjadi antara dimensi fungsionalitas dari tipe sistem pengukuran

kinerja dengan komitmen manajemen, dimana koefisien korelasi Pearson sebesar 0.80 dan tingkat signifikansi < 0.01.

Pembahasan

Tipe sistem pengukuran kinerja Kabupaten/Kota di Provinsi Bengkulu masuk dalam kategori *worst case*, yang merupakan tipe sistem paling lemah dari keseluruhan kategori yang disampaikan Bouckaert (1993), Højlund (2014), dan Bason (2017). Sedangkan komitmen manajemen pemerintahan Kabupaten/Kota di Provinsi Bengkulu dikategorikan dalam *getting started but limited* dan *goal performance a solid based*, merupakan kategori level dua dan tiga dari 4 level "the MAP Approach". (Rivenbark & Roenigk, 2006).

Hasil pengujian mengindikasikan bahwa tipe sistem pengukuran kinerja memiliki hubungan dengan komitmen manajemen (Van Dooren, 2011; Pratiwi & Akbar, 2018; dan Wulandari, 2018). Hubungan yang tertinggi adalah antara fungsionalitas sistem pengukuran kinerja, sedangkan validitas dan legitimasi sistem pengukuran kinerja memiliki hubungan yang rendah terutama dimensi validitas cenderung masih rendah. Hal ini menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja masih membutuhkan perbaikan khususnya aspek validitas dan legitimasi.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan, dan pembahasan maka disimpulkan bahwa:

- 1) Sistem pengukuran kinerja perangkat daerah Bengkulu adalah kategori tipe sistem *worst case*.
- 2) Komitmen manajemen perangkat daerah Bengkulu dikategorikan dalam *getting started but limited* dan *good performance a solid base*.
- 3) Ada hubungan tipe pengukuran kinerja dengan komitmen manajemen perangkat daerah Bengkulu, khusus aspek fungsionalitas memiliki hubungan yang cukup tinggi sedangkan validitas dari sistem pengukuran kinerja masih rendah.

Kesimpulan ini berimplikasi bahwa pemerintah perlu mempertimbangkan dan memperbaiki dimensi validitas dan legitimasi dari sistem pengukuran kinerja, tidak hanya pada dimensi fungsionalitasnya. Adapun komitmen manajemen sudah cukup baik, namun masih pada tataran penerapan belum sebagai *leader in performer management*.

Saran

Penelitian ini memiliki keterbatasan, yaitu kuisisioner didistribusikan menggunakan teknik *snowball* sehingga apakah kuisisioner diisi oleh

responden yang kompeten dipercayakan kepada PNS yang diberi tanggungjawab untuk mendistribusikannya. Pada penelitian ini diantisipasi dengan pertanyaan *crosscek*, untuk penelitian selanjut dapat menggunakan alternatif lain yang lebih dapat dipastikan. Penelitian ini menggunakan analisis korelasi Pearson, untuk penelitian selanjutnya disarankan untuk

menggunakan metode analisis lainnya dan menambah variabel lainnya.

Ucapan Terimakasih

Ucapan terimakasih penulis sampaikan kepada PSDM. Artikel ini merupakan hasil penelitian penulis dari pendanaan dari Hibah PSDM Fakultas Ekonomi Universitas Bengkulu.

REFERENSI

- Achyani, F., & Cahya, B. T. (2011). Analisis Aspek Rasional Dalam Penganggaran Publik Terhadap Efektivitas Pengimplementasian Anggaran Berbasis Kinerja Pada Pemerintah Surakarta. *Maksimum*, 1(2), 68. <https://doi.org/10.26714/mki.1.2.2011.68-77>
- Babakus, E., Yavas, U., Karatepe, O. M., & Avci, T. (2003). The Effect of Management Commitment to Service Quality on Employees ' Affective and. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(3), 272–286. <https://doi.org/10.1177/0092070303253525>
- Bason, C. (2017). Leading Public Design: How Managers Engage with Design to Transform Public Governance. In *Copenhagen Business School*. <https://doi.org/10.2307/j.ctt1t88xq5>
- Bouckaert, G. (1993). Measurement and Meaningful Management. *Public Productivity & Management Review*, 17(1), 31. <https://doi.org/10.2307/3381047>
- Bouckaert, G., & Halligan, J. (2008). Managing Performance International Comparisons. *Routledge*.
- de Jong, M., van Beek, I., & Posthumus, R. (2013). Introducing accountable budgeting: lessons from a decade of performance-based budgeting in the Netherlands. *OECD Journal on Budgeting*, 12(3), 1–34. <https://doi.org/10.1787/budget-12-5k455r12vs37>
- Fachruzzaman. (2010). The Impact of Performance Measurement System Type and Management Awareness Toward Program and Financial Performance on Educational Office in Regencies. *Malaysia-Indonesia International Conference on Economics, Management and Accounting (MIICEMA)*.
- Hermawan, E. (2011). *Analisis Penerapan Sistem Anggaran Berbasis Kinerja Di Lingkungan Rumah Tangga Kepresidenan – Sekretariat Negara RI*.
- Højlund, S. (2014). Evaluation use in evaluation systems – the case of the European Commission. *Evaluation*, 20(4), 428–446. <https://doi.org/10.1177/1356389014550562>
- Illahi, B. K., & Alia, M. I. (2017). Pertanggungjawaban Pengelolaan Keuangan Negara Melalui Kerja Sama BPK dan KPK. *Integritas*, 3(2), 37. <https://doi.org/10.32697/integritas.v3i2.102>
- Kouzmin, A., Löffler, E., Klages, H., & Korac-Kakabadse, N. (1999). Benchmarking and performance measurement in public sectors. Towards learning for agency effectiveness. *International Journal of Public Sector Management*, 12(2–3), 121–144. <https://doi.org/10.1108/09513559910263462>
- McGill, R. (2001). Performance budgeting. *International Journal of Public Sector Management*, 14(1), 376–391. <https://doi.org/10.1057/9781137315304>
- Melkers, J. E., & Willoughby, K. G. (2001). Budgeters' views of state performance-budgeting systems: Distinctions across branches. *Public Administration Review*, 61(1), 54–64. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00005>
- Muliyadi. (2013). Evaluasi Konsistensi Perencanaan dan Penerapan Anggaran Kinerja pada Dinas Kesehatan Kab. Kutai Timur. *Jurnal Administrasi Reform*, 1, No.1(1), 253–262. e-journal.unmul.ac.id
- Nabila. (2014). Pelaksanaan Anggaran Berbasis Kinerja di Jawa Timur. *Jejaring Administrasi Publik*, 2,

529–545.

- Nanda, R., & Darwanis. (2016). Analisis Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja pada Pemerintah Daerah (Studi Deskriptif Pada Dinas DPKKD Kabupaten Aceh Selatan). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Akuntansi (JIMEKA)*, 1(1), 1.
- Noviades, D. (2013). Pengelolaan Keuangan Daerah Di Era Otonomi Daerah. *Jurnal Ilmu Hukum Jambi*, 4(1), 43294.
- Prastowo, N. A. (2014). Penerapan Dan Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja. *Jejaring Administrasi Publik*, 6(2), 520–528. <https://doi.org/10.25105/jipak.v5i1.4472>
- Pratiwi, I., & Akbar, R. (2018). Komitmen Afektif Manajemen, Implementasi Sistem Pengukuran Kinerja, Akuntabilitas dan Kinerja Organisasi Publik dalam Perspektif Teori Institusional dan Teori Strukturasi (Studi Empiris Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di Daerah Istimewa Yogyakarta). *Jurnal Akuntansi Keuangan Dan Bisnis*, 11(1), 1–10.
- Puspitasari, R. (2013). Studi Penganggaran Berbasis Kinerja pada Pemerintah Provinsi Jawa Timur, Jawa Barat dan DKI Jakarta. *Jejaring Administrasi Publik*, 5(2), 356–369. <http://journal.unair.ac.id/ADMP@studi-penganggaran-berbasis-kinerja-pada-pemerintah-provinsi-jawa-timur,-jawa-barat-dan-dki-jakarta-article-9239-media-81-category-8.html>
- Rinaldi, A., Semmaila, B., & Mus, A. R. (2020). Pengaruh Kemampuan Aparatur, Teknologi Informasi dan Komitmen Pimpinan terhadap Kinerja Pegawai Biro Pembangunan dan Pengadaan Barang dan Jasa Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Selatan. *Center of Economic Student Journal*, 3(2), 219–237.
- Rivenbark, W. C., & Roenigk, D. J. (2006). A “MAP” Approach to Performance Management in Local Government. *Government Finance Review*, 22(3), 28–34.
- Siswanto, A. (2018). Ini Hasil Evaluasi Kinerja Pemda di Sumatera, Banten dan Jabar. *DetikFinance*, 11–14.
- Streib, G. D., & Poister, T. H. (1999). Assessing the validity, legitimacy, and functionality of performance measurement systems in municipal governments. *American Review of Public Administration*, 29(2), 107–123. <https://doi.org/10.1177/02750749922064300>
- Syafitri, D. I. (2016). *Evaluasi penerapan sistem anggaran berbasis kinerja pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang*. <http://etheses.uin-malang.ac.id/id/eprint/6651>
- Triyono, N., Kalangi, L., Alexander, S., Konsistensi, E., Dan, P., Triyono, N., Kalangi, L., & Alexander, S. (2019). Evaluasi Konsistensi Perencanaan Dan Penganggaran Di Pemerintah Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 7(3), 4017–4025. <https://doi.org/10.35794/emba.v7i3.24941>
- Usep Deden Suherman. (2019). Pentingnya Kepemimpinan dalam Organisasi. *Jurnal Ilmu Akuntansi Dan Bisnis Syariah*, 2019(I), 259–274.
- Van Dooren, W. (2011). Better performance management: Some single- and double-loop strategies. *Public Performance and Management Review*, 34(3), 420–433. <https://doi.org/10.2753/PMR1530-9576340305>
- Wahyuni, D., & Rahim, R. (2020). Analisis Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru Tingkat SMK. *E-Mabis: Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis*, 21(1), 71–78. <https://103.107.186.27/emabis/article/view/470>
- Widyantoro, H. (2010). The Graduates Perception Toward Personal Characteristics Requirement in Job Seeking Process in Higher Education Institution. *Journal Economics, Business and Accountancy Ventura*, 13(2), 134–140.
- Wulandari, R. (2018). Pengaruh Peran Pengelola Keuangan dan Komitmen Organisasional Serta Pemanfaatan Sistem Informasi Keuangan Daerah terhadap Kinerja Manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah (Studi pada Pemerintah Kota Samarinda). *Jurnal Ilmu Manajemen Mulawarman*, 3(4), 1–24.
- Zulystiawati. (2014). Performance Management System : The Practices in the Public Organization in the Developing Countries. *Information and Knowledge Management*, 3(4), 126–135.

