

**KEJELASAN SASARAN ANGGARAN DAN KOMITMEN ORGANISASI
SEBAGAI PEMODERASI PENGARUH KOMPETENSI PEGAWAI PADA
KINERJA PENYERAPAN ANGGARAN
(Studi pada Satuan Kerja di Lingkup Pembayaran KPPN Denpasar)**

**I Made Arthana¹
Ni Putu Sri Harta Mimba²
Made Gede Wirakusuma³**

^{1,2,3}Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia
email: made.arthana@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan secara empiris kejelasan sasaran anggaran dan komitmen organisasi sebagai pemoderasi kompetensi pegawai pada kinerja penyerapan anggaran satuan kerja di lingkup pembayaran KPPN Denpasar. Metode penentuan sampel yang digunakan adalah *Simple Random Sampling* dengan jumlah sampel sebanyak 289 orang. Penelitian ini menggunakan data primer dengan cara menyebarkan kuesioner sebagai alat uji hipotesis. Data sekunder sebagai data pelengkap yang digunakan adalah data anggaran dan realisasi satuan kerja di lingkup pembayaran KPPN Negara Denpasar tahun 2014. Teknik analisis yang digunakan adalah *Moderated Regression Analysis*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi pegawai berpengaruh positif pada kinerja penyerapan anggaran. Kejelasan sasaran anggaran dan komitmen organisasi memperkuat pengaruh kompetensi pegawai pada kinerja penyerapan anggaran.

Kata kunci: kompetensi pegawai, kejelasan sasaran anggaran, komitmen organisasi, dan kinerja penyerapan anggaran.

ABSTRACT

This study aims to prove empirically regarding budget goal clarity and organizational commitment as a moderating effect of employees' competence on budget absorption performance of working unit at the payment scope of the State Treasury Services Office of Denpasar. Sampling method used was a simple random sampling with a sample of 289 people. This study used primary data by distributing questionnaires as a hypothetical test tool. Secondary data as a complementary data being used was a budget data and realization of working unit at the payments scope of the State Treasury Service office of Denpasar in the year of 2014. Analysis technique being used was Moderated Regression Analysis. Results of study showed that employees' competency have positive effect on budget absorption performance. Budget goal clarity and organizational commitment strengthened the effect of employees' competence on budget absorption performance.

Keywords: employee competence, budget goal clarity, organizational commitment, and budget absorption performance.

PENDAHULUAN

Kinerja adalah tolok ukur yang digunakan suatu organisasi untuk mengukur tingkat keberhasilan kerja atau prestasi, baik secara kelompok ataupun individual. Kinerja organisasi yang dihasilkan akan menunjukkan seberapa besar suatu organisasi mencapai hasil, dibandingkan dengan kinerja terdahulu dan kinerja organisasi lain, serta sejauh mana organisasi dapat meraih tujuan dan target yang telah ditetapkan.

Salah satu permasalahan dalam bidang pengelolaan keuangan negara adalah tidak optimalnya kinerja penyerapan anggaran di beberapa institusi. Rendahnya daya serap anggaran pada periode awal tahun anggaran, dan tingginya jumlah anggaran yang belum terealisasi pada akhir tahun anggaran merupakan fenomena yang perlu dicermati. Realisasi anggaran satuan kerjadi lingkup pembayaran KPPN Denpasar tahun 2014 memiliki pola yang rendah di awal tahun dan meningkat tajam di akhir tahun anggaran. Penyerapan anggaran yang diharapkan berlangsung proporsional sepanjang tahun sehingga akan memberikan stimulus bagi pertumbuhan, stabilitas dan pemerataan ekonomi sebagaimana diharapkan.

Salah satu faktor yang diperlukan organisasi untuk meningkatkan kinerjanya adalah mendayagunakan kompetensi pegawainya. Organisasi akan mampu bertahan dan berkembang dalam lingkungan persaingan yang ketat apabila didukung pegawai yang kompeten dibidangnya. Dengan kompetensi yang

dimiliki, pegawai akan mampu menunjang usaha pencapaian sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Pengaruh kompetensi pegawai pada kinerja merupakan fenomena menarik serta penting untuk diteliti. Fenomena itu berkaitan dengan adanya dua hasil temuan penelitian yang kontradiktif. Hasil pertama ditemukan bahwa kompetensi pegawai memiliki pengaruh pada kinerja yang diperoleh dari penelitian Zaim *et al.* (2013); Masoud (2013) serta Jian dan Wang (2013). Namun, hasil berbeda diperoleh dari penelitian Dubey dan Ali (2011) serta Faridah (2013) di mana kompetensi tidak berpengaruh pada kinerja organisasi.

Masih adanya hasil penelitian yang berbeda terkait pengaruh satu variabel terhadap variabel lain kemungkinan ditentukan oleh faktor-faktor yang bersifat situasional (kontekstual) atau lebih dikenal sebagai variabel kontinjensi (Govindarajan, 1986). Govindarajan juga menyatakan untuk merekonsiliasi hasil penelitian yang berbeda tersebut dapat diselesaikan menggunakan pendekatan kontinjensi.

Penelitian yang menemukan adanya hubungan Kejelasan Sasaran Anggaran dengan Kinerja Manajerial dihasilkan oleh Locke (1968) dan Kenis (1979). Penelitian Abdullah (2004) juga menemukan Kejelasan Sasaran Anggaran berpengaruh pada Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.

Sedangkan berkaitan dengan variabel komitmen organisasi, penelitian Baihaqi (2012) mendukung adanya hubungan antara komitmen dengan kinerja manajerial SKPD. Hasil serupa diperoleh dari penelitian Yunita (2013) dengan temuan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh pada Kinerja Pegawai.

I Made Arthana,N.P.Sri Harta Mimba dan M.Gede Wirakusuma. Kejelasan.....

Fenomena dan penelitian sebelumnya mengenai pengaruh kompetensi pegawai pada kinerja penyerapan anggaran menunjukkan hasil yang tidak konsisten, dan mengindikasikan kemungkinan adanya variabel lain yang berpengaruh. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana Pengaruh Kompetensi Pegawai pada Kinerja Penyerapan Anggaran serta untuk melihat seberapa besar Kejelasan Sasaran Anggaran dan Komitmen Organisasi Memoderasi Pengaruh Kompetensi Pegawai pada Kinerja Penyerapan Anggaran Satker di Lingkup Pembayaran KPPN Denpasar.

Adapun manfaatnya nanti diharapkan berguna sebagai acuan bagi penelitian berikutnya serta dapat memberikan gambaran dan referensi bagi organisasi sektor publik, khususnya pada satker di lingkup pembayaran KPPN Denpasar, dalam melakukan analisis untuk meningkatkan capaian kinerja organisasi.

Goal Setting Theory

Teori ini mengemukakan bahwa dua *cognitions* yaitu *values* dan *intentions* (atau tujuan) sangat menentukan perilaku seseorang. Berdasarkan teori ini suatu individu menentukan tujuan atas perilakunya pada masa depan dan tujuan itu akan memberi pengaruh terhadap perilaku orang tersebut.

Goal setting theory juga adalah bagian dari teori motivasi dan menyatakan bahwa pegawai yang mempunyai komitmen tujuan yang tinggi akan berpengaruh pada kinerja manajerial. Adanya tujuan menentukan seberapa besar upaya yang dilakukan seseorang, semakin tinggi komitmen yang dimiliki aparat terhadap

tujuannya akan mendorong aparat tersebut melakukan upaya yang lebih maksimal dalam pencapaian tujuan.

Asumsi dari teori *goal setting* bahwa secara langsung terdapat hubungan antara tujuan yang terukur dan spesifik dengan kinerja. Di saat bersamaan, individu juga mesti memiliki cukup kemampuan dalam usaha mencapai tujuan yang ditetapkan serta menerima umpan balik yang berhubungan dengan kinerja (Latham, 2003).

Penetapan tujuan juga memerlukan keterlibatan dalam perencanaan untuk mengembangkan strategi yang akan dilakukan dalam pencapaian tujuan. Adanya kompetensi pegawai dalam penetapan tujuan anggaran akan menciptakan kecukupan informasi yang memungkinkan aparat untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang tujuan anggaran sehingga nantinya dapat mengurangi ambiguitas dalam melakukan pekerjaan mereka.

Pendekatan Kontinjensi

Pendekatan kontinjensi berdasar pada premis yakni tidak ada variabel prediktor secara umum selalu tepat untuk diterapkan terhadap semua organisasi, namun hal itu juga ditentukan oleh faktor situasi atau kondisi dalam organisasi. Govindarajan (1986) mengemukakan perlunya pendekatan kontinjensi dengan mengevaluasi faktor-faktor kondisional untuk merekonsiliasi temuan penelitian yang saling bertentangan. Dalam penelitian ini misalnya kemungkinan adanya hal-hal yang dapat menyebabkan kinerja aparat menjadi lebih efektif. Pendekatan

I Made Arthana,N.P.Sri Harta Mimba dan M.Gede Wirakusuma. Kejelasan.....

kontinjensi dapat mengenali bentuk-bentuk optimal kompetensi pegawai di dalam kondisi organisasi yang berbeda.

Kompetensi Pegawai

Kompetensi merupakan suatu kemampuan untuk menjalankan suatu pekerjaan yang didasari keahlian dan pengetahuan serta didukung oleh perilaku kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut (Wibowo, 2007). Lima karakteristik yang membentuk kompetensi menurut Spencer *and* Spencer (1993) adalah:

- 1) Pengetahuan adalah informasi terkait suatu area aspek spesifik tertentu yang dimiliki seseorang.
- 2) Keterampilan adalah kemampuan dalam melakukan serangkaian tugas fisik ataupun mental tertentu.
- 3) Karakter pribadi merupakan ciri fisik dan respon/reaksi yang dilakukan secara tetap terkait suatu informasi atau situasi.
- 4) Konsep diri adalah perangkat sikap, sistem nilai atau citra diri yang dimiliki seseorang.
- 5) Motif adalah sesuatu yang tetap dipikirkan atau diinginkan seseorang yang selanjutnya akan menuntun, memberi arah dan menentukan suatu perilaku tertentu pada sejumlah tujuan.

Kejelasan Sasaran Anggaran

Sebagaimana dinyatakan Kenis (1979) bahwa di antara beberapa karakteristik sistem penganggaran yang ada, salah satunya adalah kejelasan

sasaran anggaran sebagai gambaran ruang lingkup anggaran dengan sasaran yang dinyatakan secara spesifik serta jelas serta dapat dipahami orang yang bertanggungjawab pada pencapaiannya. Sasaran anggaran yang jelas dapat mendorong manajer untuk menjadi semakin produktif serta melakukan upaya terbaik dibanding apabila sasaran anggarannya tidak jelas (Locke, 1968).

Dua karakteristik utama dalam menetapkan sasaran anggaran menurut (Steers dan Porter, 1976) dalam Sembiring (2008) adalah:

- 1) Sasaran tersebut mestinya harus jelas dan spesifik.
- 2) Sasaran haruslah dapat dicapai sekaligus menantang.

Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah suatu variabel yang memegang peran penting pada hubungan antara kompetensi pegawai dan kinerja organisasi. Buchanan dalam Vandenberg *et al.* (1992) memberikan definisi komitmen sebagai penerimaan pegawai terhadap nilai-nilai organisasi, loyalitas, dan keterlibatan secara psikologis. Di samping itu komitmen organisasi merupakan dukungan dan keyakinan pegawai yang kuat pada sasaran dan nilai organisasi yang ingin dicapai (Modway *et al.*, 1979). Beberapa penelitian menunjukkan hasil bahwa komitmen organisasi yang tinggi dapat berdampak pada menurunnya senjangan anggaran dan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi (Keller, 1997).

Terdapat tiga macam dimensi komitmen organisasional menurut Robbins dan Judge (2008) yaitu: 1) Komitmen afektif yaitu adanya keterikatan pegawai

I Made Arthana,N.P.Sri Harta Mimba dan M.Gede Wirakusuma. Kejelasan.....

secara emosi pada organisasinya yang dinyatakan dengan identifikasi, dan keikutsertaan dalam kegiatan organisasi. 2) Komitmen kontinuan merujuk pada kesadaran atas kerugian yang akan dialaminya apabila keluar dari organisasinya. 3) Komitmen normatif yakni individu merasa mempunyai kewajiban untuk tetap sebagai anggota organisasi.

Kinerja Penyerapan Anggaran

Lembaga Administrasi Negara (2004) menyatakan bahwa kinerja adalah prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil kerja atau unjuk kerja. Pengukuran dan evaluasi kinerja dalam lingkup pelaksanaan anggaran kementerian negara/lembaga diatur dalam PMK Nomor 249/PMK.02/2011 yang menitikberatkan pada tiga aspek pengukuran, yaitu: aspek implementasi, manfaat, dan konteks.

Hipotesis Penelitian

Kompetensi berpengaruh pada kinerja. Semakin baik kompetensi yang dimiliki seorang pegawai, akan semakin meningkatkan kinerjanya sesuai dengan peran dan tuntutan kerja. Pegawai yang kompeten adalah pegawai yang memiliki perilaku dan karakter sikap atau kemampuan kerja dan kemauan yang relatif lebih stabil pada saat menghadapi suatu situasi di tempat bekerja. Kompetensi ini dibentuk dari kolaborasi mental dan sinergi antara karakter, kepribadian, motivasi eksternal maupun internal, serta kapasitas pengetahuan dan wawasan kontekstualnya.

Kompetensi yang baik ditunjukkan dengan kecepatan dan ketepatan pegawai dapat mengatasi permasalahan kerja yang dihadapi, ketenangan dan kepercayaan diri dalam melakukan pekerjaan, keikhlasan dan keterbukaan dalam memandang pekerjaan sebagai suatu kewajiban yang harus dijalani, serta kesediaan dalam meningkatkan kemampuandengan proses pembelajaran. Hal itu akan memberi dorongan kuat kepada aparat melakukan upaya terbaik bagi pencapaian tujuan yang dikehendaki organisasi dan meningkatkan tanggung jawab pribadi terkait hasil kerjanya.

Akhirnya hal itu akan memberi peningkatan kinerja yang berkaitan dengan faktor pekerjaan dan karakteristik personal. Pernyataan teoritik dari Spencer *and* Spencer (1993:78) memberi dukungan dengan menyatakan bahwa sebagai bagian dari kepribadian yang paling dalam pada seseorang, kompetensi intelektual, emosional, dan sosial dapat mempengaruhi atau memprediksi efektifitas kinerja individu.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka rumusan hipotesisnya sebagai berikut:

H₁ : Kompetensi pegawai berpengaruh positif pada kinerja penyerapan anggaran

Pada konteks organisasi pemerintah, sasaran anggaran yang jelas akan memberikan kemudahan bagi aparat untuk menetapkan target serta mempermudah pelaksana anggaran dalam merealisasikannya. Aparat dapat memperoleh cukup informasi untuk keperluan prediksi masa depan yang lebih tepat sehingga anggaran dapat dijadikan pedoman pencapaian kinerja.

I Made Arthana,N.P.Sri Harta Mimba dan M.Gede Wirakusuma. Kejelasan.....

Keterlibatan individu yang kompeten dalam penetapan target anggaran menjadikannya lebih paham terkait sasaran apa yang akan dicapai, dan bagaimana usaha pencapaiannya menggunakan sumber daya yang dimiliki, kemudian target yang disusun dapat sesuai dengan sasaran yang akan dicapai. Kondisi tersebut akan mengarahkan aparat untuk melakukan upaya terbaik untuk mencapai tujuan yang diinginkan organisasi dan akan memiliki implikasi pada meningkatnya kinerja.

Ini sejalan dengan pendapat Locke (1968) yang menyatakan bahwa akan lebih produktif bila menentukan sasaran tertentu dibandingkan dengan tidak menentukan sasaran sehingga mendesak aparat untuk melakukan upaya terbaik. Dengan demikian, kompetensi aparat pemerintah dengan didukung sasaran anggaran yang jelas akan lebih meningkatkan pencapaian kinerja penyerapan anggaran. Dengan kata lain, kompetensi pegawai akan semakin baik pengaruhnya pada kinerja penyerapan anggaran ketika adanya kejelasan sasaran anggaran.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka rumusan hipotesisnya sebagai berikut:

H₂ : Kejelasan sasaran anggaran memperkuat pengaruh kompetensi pegawai pada kinerja penyerapan anggaran

Mengacu pada teori *goal setting* bahwa pegawai dengan komitmen yang tinggi terhadap organisasi akan lebih memprioritaskan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadinya. Berbekal komitmen organisasi tinggi, pegawai akan termotivasi meningkatkan kinerjanya sehingga mampu mencapai sasaran

anggaran berdasar pada tujuan organisasi, dengan kata lain memiliki implikasi positif pada meningkatkan kinerja.

Komitmen organisasi juga dapat berfungsi sebagai alat bantu psikologis bagi pegawai untuk melakukan pekerjaannya, sehingga dapat mencapai hasil yang diinginkan (McClurg, 1999; Wentzel, 2002). Dengan demikian, komitmen yang tinggi terhadap organisasi dan relasinya dengan kompetensi pegawai akan berdampak pada meningkatnya kinerja penyerapan anggaran. Lebih lanjut, ketika seorang pegawai memiliki komitmen organisasi yang tinggi, kompetensi pegawai yang baik akan mempengaruhi kinerja penyerapan anggaran.

Nouri *and* Parker (1998) dalam penelitiannya menunjukkan komitmen organisasi memiliki hubungan positif pada kinerja. Demikian juga hasil penelitian Supriyono (2005) dan Baihaqi (2012) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif pada kinerja anggaran.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka rumusan hipotesisnya sebagai berikut:

H₃ : Komitmen organisasi memperkuat pengaruh kompetensi pegawai pada kinerja penyerapan anggaran

METODE PENELITIAN

Data penelitian ini bersumber dari data primer yang diperoleh dari responden dan dikumpulkan melalui instrumen kuesioner. Data sekunder sebagai data pelengkap dikumpulkan dari data yang tersedia di KPPN Denpasar. Populasi yang dipilih adalah seluruh PPK, Pejabat Penandatanganan SPM dan Bendahara

I Made Arthana, N.P. Sri Harta Mimba dan M. Gede Wirakusuma. Kejelasan.....

pada satker di lingkup pembayaran KPPN Denpasar yang mempunyai anggaran dan realisasi tahun 2014 sebanyak 1041 orang. Pejabat tersebut dipilih sebagai subjek penelitian karena mereka yang secara teknis terlibat langsung dalam proses penyusunan maupun pelaksanaan anggaran satker.

Penelitian ini menerapkan Metode *Simple Random Sampling* dalam proses pengambilan sampel. Metode *simple random sampling* adalah suatu metode penentuan sampel yang memberi kesempatan setara pada tiap subyek yang berada dalam populasi tersebut (Cozby, 2009).

Dalam penelitian ini akan diukur dan dianalisis ada tidaknya pengaruh positif kompetensi pegawai sebagai variabel bebas, kejelasan sasaran anggaran maupun komitmen organisasi sebagai variabel pemoderasi, serta kinerja penyerapan anggaran sebagai variabel terikat. Pengukuran variabel yang diterapkan adalah menggunakan lima *point* skala *Likert*.

Sebelum dilakukan pengumpulan data perlu dilakukan pengujian validitas dan pengujian reliabilitas terhadap instrumen penelitian. Uji validitas adalah pengujian derajat ketepatan butir-butir instrumen penelitian tentang arti sebenarnya yang diukur. Pengukuran validitas dalam penelitian ini menggunakan Korelasi Pearson (*Pearson Correlation*). Apabila nilai koefisien korelasi (r_{hitung}) > 0,30 maka dapat diambil kesimpulan bahwa item tersebut adalah valid.

Reliabilitas merupakan derajat keakuratan, ketepatan atau ketelitian yang dimiliki oleh suatu instrumen pengukuran. Uji reliabilitas yang peneliti lakukan menggunakan rumus *cronbach's alpha*. Pendapat Nunnally (1994) dalam

(Ghozali 2011:48) mengemukakan bahwa suatu instrumen penelitian dikatakan reliabel bila variabel yang diukur mempunyai nilai alpha lebih besar dari 0,70.

Peneliti menentukan analisis yang dipakai adalah analisis regresi. Langkah berikutnya yang peneliti lakukan dalam melakukan analisis data adalah menguji persyaratan data dengan uji asumsi klasik yakni: 1) Uji normalitas bertujuan menguji apakah suatu data berdistribusi normal atau tidak. Uji *Kolmogorov Smirnov* dipakai di mana distribusi data dinyatakan normal apabila signifikansi yang dihasilkan di atas 0,05.

Multikolinearitas adalah kondisi di mana ada hubungan linier antar variabel bebas. Pengujian dilakukan dengan melihat nilai *tolerance* atau VIP dari masing-masing variabel independen. Gejala multikolinearitas tidak terjadi jika nilai *tolerance* diatas 0,10 atau nilai VIF dibawah 10.

Heteroskedastisitas menunjukkan tidak konstannya varians dari variabel pengganggu. Ada atau tidaknya heteroskedastisitas dideteksi menggunakan *uji glejser* di mana variabel bebas diregresi terhadap absolut residualnya. Jika angka signifikansi berada dibawah 0,05 dapat dinyatakan heteroskedastisitas terjadi.

Moderated Regression Analysis digunakan dalam penelitian ini sebagai teknik analisis. Metode ini dapat dipergunakan menguji konsep fit sebagai moderasi, prinsipnya: “kesesuaian (fit) atau interaksi antara variabel independan dengan variabel moderator merupakan faktor menentukan variabel dependen” (Venkatraman, 1989).

Berdasarkan pada metode tersebut, model analisis yang terbentuk adalah:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_1 X_2 + \beta_5 X_1 X_3 + \varepsilon \dots\dots\dots (1)$$

I Made Arthana, N.P. Sri Harta Mimba dan M. Gede Wirakusuma. Kejelasan.....

Keterangan:

Y	= variabel Kinerja Penyerapan Anggaran
X ₁	= variabel Kompetensi Pegawai
X ₂	= variabel Kejelasan Sasaran Anggaran
X ₃	= variabel Komitmen Organisasi
α	= konstanta
$\beta_1 - \beta_5$	= koefisien regresi
ε	= faktor lain yang mempengaruhi Y

Menilai *goodness of fit* dapat dilakukan melalui pengukuran koefisien determinasi (R^2) serta uji F. Koefisien determinasi pada dasarnya mengukur sejauh mana model mampu untuk menjelaskan variabel dependen. Angka R^2 yang kecil memberi arti bahwa sangat terbatasnya kemampuan variabel-variabel bebas untuk menjelaskan variabel terikat.

Uji F digunakan untuk menguji kelayakan model regresi. Signifikansi ditentukan dengan membandingkan F_{hitung} dengan F_{tabel} atau melihat signifikansi pada *output* SPSS. Kriterianya, jika nilai signifikansinya di bawah nilai signifikansi yang ditetapkan atau $P_{value}) < 0,05$, maka model dinyatakan layak.

Hipotesis penelitian ini diuji dengan menggunakan uji t. Uji ini intinya menunjukkan sejauh mana pengaruh satu variabel bebas untuk menjelaskan variabel terikat. Kriteria pengujiannya, jika nilai probabilitas variabel bebas pada *output* SPSS lebih kecil dari nilai probabilitas yang ditetapkan atau $P_{value}) \leq 0,05$ maka H_1 diterima atau suatu variabel bebas memiliki pengaruh signifikan pada variabel terikat. Sebaliknya, jika nilai probabilitas variabel bebas pada *output* SPSS lebih besar dari nilai probabilitas yang ditetapkan atau $P_{value}) > 0,05$, maka H_1 ditolak atau sebuah variabel bebas tidak berpengaruh signifikan pada variabel terikat.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**Hasil Penelitian**

Jumlah anggota sampel atau besarnya sampel yang ditetapkan adalah 289 responden. Dari sejumlah 289 kuesioner yang disebar, sejumlah 214 kuesioner berhasil di terima kembali, sementara yang dapat dipakai untuk keperluan olah data sejumlah 210 kuesioner, sedangkan sisanya sebanyak 4 kuesioner tidak dapat diolah karena pengisian tidak lengkap.

Statistik deskriptif yang berisi data nilai maksimum, minimum, rata-rata serta standar deviasi ini ditampilkan untuk memberi informasi terkait karakteristik variabel dalam penelitian dan berdasarkan hasil kuesioner yang di terima, diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 1
Hasil Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X ₁	210	15,00	40,00	31,5238	4,56027
X ₂	210	14,00	28,00	21,6905	3,62004
X ₃	210	22,00	44,00	34,1524	5,47684
X ₁ .X ₂	210	280,00	1120,00	682,0571	140,47124
X ₁ .X ₃	210	420,00	1760,00	1089,6524	285,25382
Y	210	6,00	30,00	18,3952	4,59467
Valid N (listwise)	210				

Berdasarkan tabel 1 dapat diketahui bahwa kompetensi pegawai memiliki nilai maksimum 40,00 serta nilai minimum 15,00 dengan nilai mean sebesar 31,5238. Untuk kejelasan sasaran anggaran memiliki nilai maksimum 28,00 serta nilai minimum 14,00 dengan nilai mean sebesar 21,6905. Komitmen organisasi memiliki nilai maksimum 44,00 serta nilai minimum 22,00 dengan nilai mean

I Made Arthana,N.P.Sri Harta Mimba dan M.Gede Wirakusuma. Kejelasan.....

sebesar 34,1524. Kinerja penyerapan anggaran memiliki nilai maksimum sebesar 30,00 serta nilai minimum sebesar 6,00 dengan nilai mean 18,3952.

Pemetaan variabel penelitian diperlukan untuk mengetahui secara lebih mendetail persepsi jawaban responden dengan melakukan tahapan berikut:

- 1) Menghitung rentang data pada masing-masing variabel agar diperoleh rentang nilai (selisih nilai data terbesar dengan data terkecil).

Tabel 2
Rentang Kelas Interval Data

Variabel	Rentang Data	Jml Kelas Interval	Rentang Kelas Interval
Kompetensi Pegawai	25,00	5	5,00
Kejelasan Sasaran Anggaran	14,00	5	2,80
Komitmen Organisasi	22,00	5	4,40
Kinerja Penyerapan Anggaran	24,00	5	4,80

Sumber : Data diolah, 2015

- 2) Setiap variabel dibagi dalam kelas interval masing-masing sebanyak 5 kelas interval. Hal ini dilakukan untuk melihat posisi nilai rata-rata jawaban responden.
- 3) Menentukan rentang kelas interval yang diperoleh melalui pembagian rentang data dengan jumlah kelas yang ada.
- 4) Berdasarkan nilai minimum dan nilai maksimum jawaban responden serta rentang kelas interval diatas maka masing-masing variabel dapat dipetakan sebagai berikut:

Rata-rata jawaban responden untuk kompetensi pegawai sebesar 31,5238. Nilai ini masuk dalam klasifikasi kompetensi pegawai baik. Ini menandakan bahwa persepsi responden tergolong tinggi terkait kompetensi pegawai yang dimiliki satker.

Untuk kejelasan sasaran anggaran, rata-rata jawaban responden sebesar 21,6905. Nilai ini masuk dalam klasifikasi kejelasan sasaran anggaran cukup jelas. Ini menandakan bahwa persepsi responden tentang kejelasan sasaran anggaran di tempat ia bekerja masih kurang dan untuk itu masih perlu ditingkatkan lagi sehingga diharapkan kinerja penyerapan anggaran akan semakin baik.

Demikian juga rata-rata jawaban responden untuk komitmen organisasi sebesar 34,1524. Nilai ini masuk dalam klasifikasi cukup untuk komitmen organisasi. Ini menandakan bahwa persepsi responden tentang komitmen organisasi yang dimilikinya di tempat ia bekerja masih kurang. Persepsi responden terhadap komitmen organisasi khususnya dimensi komitmen afektif dan komitmen berkelanjutan perlu ditingkatkan lagi sehingga dapat meningkat ke tingkat yang lebih tinggi.

Untuk rata-rata jawaban responden terkait kinerja penyerapan anggaran sebesar 18,3952 dan termasuk dalam klasifikasi cukup. Ini menandakan bahwa persepsi responden terhadap kinerja penyerapan anggaran di tempat ia bekerja masih kurang. Persepsi responden terhadap kinerja penyerapan anggaran khususnya dimensi aspek implementasi perlu ditingkatkan lagi sehingga dapat menjadi kinerja yang lebih tinggi.

Hasil Uji Kualitas Data

Sebelum dilakukan pengumpulan data, pertanyaan di dalam kuesioner diuji terlebih dahulu terhadap 30 orang responden untuk mengetahui validitas dan

I Made Arthana,N.P.Sri Harta Mimba dan M.Gede Wirakusuma. Kejelasan.....

reabilitasnya. Dari hasil uji validitas ditunjukkan bahwa koefisien korelasi *pearson product moment* tiap butir pertanyaan/pernyataan semua variabel yang dipakai memiliki skor total di atas 0,30, yakni nilai 0,869 sebagai korelasi terkecil serta nilai 0,983 sebagai korelasi terbesar. Dengan demikian, interpretasinya adalah instrumen pertanyaan/pernyataan penelitian ini untuk setiap itemnya adalah valid.

Uji reabilitas yang dilakukan diperoleh nilai *Cronbach's Alpha* variabel Kinerja Penyerapan Anggaran (0,973), Kompetensi Pegawai (0,984), Kejelasan Sasaran Anggaran (0,991), dan Komitmen Organisasi (0,985). Hasil ini memberi petunjuk bahwa seluruh instrumen setiap variabel yang diteliti bernilai di atas 0,70 yang memiliki arti seluruh variabel dapat dinyatakan reliabel atau telah memenuhi syarat reliabilitas.

Hasil Uji Asumsi Klasik

Dari hasil uji normalitas diperoleh signifikansi senilai 0,251 artinya melebihi 0,05, untuk itu dapat dikatakan bahwa syarat normalitas data bagi model regresi telah terpenuhi. Selanjutnya dari hasil pengujian multikolinearitas, seluruh variabel bebas memiliki nilai *tolerance* di atas 0,10 dan nilai VIF di bawah 10 yang berarti tidak ada hubungan yang sangat kuat antarvariabel independen (semua variabel independen yang digunakan tidak menunjukkan adanya gejala multikolinearitas). Jadi, pada model persamaan regresi tidak terjadi pelanggaran asumsi multikolinearitas. Sementara hasil uji heteroskedastisitas menunjukkan bahwa dalam persamaan nilai signifikansi tiap-tiap variabel regresi melebihi 0,05 yang berarti dapat dikatakan data bebas dari heteroskedastisitas.

Analisis Regresi

Berdasarkan pengujian yang dilakukan diperoleh hasil analisis yang tercantum dalam tabel berikut.

Tabel 5.3
Analisis Regresi

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-17,407	0,987		-17,634	0,000
X1	0,320	0,032	0,317	10,046	0,000
X2	0,231	0,040	0,182	5,721	0,000
X3	0,399	0,025	0,476	15,838	0,000
X1.X2	0,008	0,001	0,240	6,049	0,000
X1.X3	0,002	0,001	0,098	2,035	0,043
R	= 0,998				
R Square	= 0,995				
Adjusted R Square	= 0,995				
F	= 722,139				
Sig. F	= 0,000				

Hasil analisis regresi menunjukkan konstanta (-17,407), untuk nilai koefisien regresi Kompetensi Pegawai menyumbang (0,320), Kejelasan Sasaran Anggaran (0,231), Komitmen Organisasi (0,399), interaksi Kompetensi Pegawai dengan Kejelasan Sasaran Anggaran (0,008), sedangkan interaksi Kompetensi Pegawai dengan Komitmen Organisasi (0,002) sehingga persamaan regresi yang di bentuk adalah:

$$Y = -17,407 + 0,320X_1 + 0,231X_2 + 0,399X_3 + 0,008(X_1.X_2) + 0,002(X_1.X_3) + e$$

I Made Arthana, N.P. Sri Harta Mimba dan M. Gede Wirakusuma. Kejelasan.....

Berdasarkan hasil analisis, *Adjusted R Square* memiliki nilai 0,995 yang mengandung pengertian bahwa 99,5 persen Kinerja Penyerapan Anggaran dapat dijelaskan oleh Kompetensi Pegawai yang dimoderasi Kejelasan Sasaran Anggaran serta Komitmen Organisasi, selebihnya sebesar 0,5 persen dipengaruhi variabel lainnya di luar model.

Untuk mengevaluasi mana model regresi terbaik digunakan angka *adjusted R square*. Angka *adjusted R square* dapat turun ataupun naik jika ke dalam model dimasukkan satu variabel independen (Ghozali, 2011). Kelemahan mendasar dari digunakannya *R square* ialah bias terkait jumlah variabel bebas yang di input ke dalam model. Adanya penambahan satu variabel bebas ke dalam model walaupun variabel tersebut tidak berpengaruh secara signifikan, maka *R Square* pasti meningkat pula.

Berdasarkan hasil F-test (uji simultan) dihasilkan nilai F_{hitung} sebesar 722,139 dengan signifikansi 0,000 artinya masih di bawah tingkat signifikansi yang ditetapkan yakni $\alpha = 0,05$, artinya model regresi yang dipakai adalah layak.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis pertama menunjukkan adanya pengaruh positif kompetensi pegawai pada kinerja penyerapan anggaran. Menurut hasil uji hipotesis (uji t) diperoleh nilai koefisien regresi Kompetensi Pegawai bernilai 0.320 (positif) dan angka signifikansi 0,000 artinya masih di bawah $\alpha = 0.05$, ini berarti bahwa kompetensi pegawai memiliki pengaruh positif pada kinerja penyerapan anggaran. Dengan kata lain, untuk setiap peningkatan yang terjadi pada kompetensi pegawai akan menimbulkan peningkatan pada kinerja

penyerapan anggaran. Koefisien regresi untuk kompetensi pegawai menyatakan bahwa untuk setiap peningkatan (nilai positif) 1 poin kompetensi pegawai, maka akan mempertinggi kinerja penyerapan anggaran sebanyak 0,320 poin, sehingga hipotesis 1 dalam penelitian ini diterima.

Selanjutnya, pengujian hipotesis kedua menunjukkan Kejelasan Sasaran Anggaran menguatkan pengaruh kompetensi pegawai pada kinerja penyerapan anggaran. Hasil uji statistik t menunjukkan bahwa koefisien regresi interaksi Kompetensi Pegawai dengan Kejelasan Sasaran Anggaran bernilai 0,008 (positif) dan angka signifikansi 0,000 artinya masih di bawah $\alpha = 0,05$ yang bermakna bahwa kejelasan sasaran anggaran memperkuat pengaruh kompetensi pegawai pada kinerja penyerapan anggaran, maka hipotesis 2 dalam penelitian ini diterima.

Hasil uji hipotesis ketiga membuktikan Komitmen Organisasi menguatkan pengaruh kompetensi pegawai pada kinerja penyerapan anggaran. Hasil uji statistik t menunjukkan bahwa koefisien regresi interaksi Kompetensi Pegawai dengan Komitmen Organisasi bernilai 0,002 (positif) dan angka signifikansi 0,043 artinya masih di bawah $\alpha = 0,05$ yang bermakna bahwa komitmen organisasi memperkuat pengaruh kompetensi pegawai pada kinerja penyerapan anggaran, sehingga hipotesis 3 dalam penelitian ini diterima.

Pembahasan

Berdasarkan uji regresi dengan bantuan program *SPSS*, pengaruh kompetensi pegawai pada kinerja penyerapan anggaran memiliki koefisien regresi 0,320 dan angka signifikansi 0,000 artinya masih di bawah $\alpha = 0,05$. Hasil ini

I Made Arthana, N.P. Sri Harta Mimba dan M. Gede Wirakusuma. Kejelasan.....

membuktikan bahwa Kompetensi Pegawai berpengaruh positif pada Kinerja Penyerapan Anggaran atau artinya semakin tinggi Kompetensi Pegawai maka Kinerja Penyerapan Anggaran akan semakin meningkat. Hubungan antara kompetensi pegawai terhadap kinerja penyerapan anggaran berbanding lurus (nilai β adalah positif). Koefisien regresi untuk kompetensi pegawai menyatakan bahwa untuk setiap peningkatan (nilai positif) 1 poin peran kompetensi pegawai, maka akan mempertinggi kinerja penyerapan anggaran sebanyak 0.320 poin.

Hasil ini sejalan dengan Simanjuntak (2005:113) yang berpendapat bahwa kompetensi akan memperluas dan memperdalam kemampuan kerja. Apabila seseorang semakin sering melakukan pekerjaannya, akan semakin cepat serta semakin terampil pula dia mengerjakannya. Semakin beragam jenis pekerjaan yang dilakukan seseorang, akan semakin luas dan kaya pengalaman kerjanya yang akan menunjang kinerjanya. Pernyataan Spencer *and* Spencer (1993:78) memberi dukungan dengan menyatakan bahwa sebagai bagian dari kepribadian yang paling dalam pada seseorang, kompetensi intelektual, emosional, dan sosial dapat mempengaruhi atau memprediksi efektifitas kinerja individu.

Demikian pula pengaruh interaksi kompetensi pegawai dengan kejelasan sasaran anggaran memiliki koefisien regresi 0,008. Koefisien regresi yang bernilai positif menunjukkan bahwa Kejelasan Sasaran anggaran memperkuat pengaruh Kompetensi Pegawai pada Kinerja Penyerapan Anggaran. Angka signifikansi 0,000 artinya masih di bawah $\alpha = 0,05$ menunjukkan hasilnya signifikan, sehingga menerima hipotesis kedua. Hal ini membuktikan semakin tinggi kesesuaian antara kompetensi pegawai dengan kejelasan sasaran anggaran, maka akan semakin

tinggi juga kinerja penyerapan anggarannya. Demikian juga semakin rendah kesesuaian antara kompetensi pegawai dan kejelasan sasaran anggaran, maka kinerja penyerapan anggaran akan semakin rendah pula.

Hasil penelitian ini senada dengan penelitian Locke (1968) dan Kenis (1979) yang menemukan adanya hasil positif hubungan Kejelasan Sasaran Anggaran dengan Kinerja Manajerial. Hasil penelitian yang sama diperoleh Maryati dkk. (2013) yang menyatakan antara kejelasan sasaran anggaran dan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah terdapat korelasi positif.

Hasil uji regresi pengaruh interaksi kompetensi pegawai dengan komitmen organisasi memiliki koefisien regresi 0,002. Koefisien regresi yang bernilai positif menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi memperkuat pengaruh Kompetensi Pegawai pada Kinerja Penyerapan Anggaran. Angka signifikansi 0,043 artinya masih di bawah $\alpha = 0,05$ menunjukkan hasil ini signifikan, sehingga menerima hipotesis ketiga. Hal ini membuktikan semakin tinggi kesesuaian antara kompetensi pegawai dan komitmen organisasi, maka akan semakin tinggi pula kinerja penyerapan anggaran. Demikian juga semakin rendah kesesuaian antara kompetensi pegawai dan komitmen organisasi, maka kinerja penyerapan anggaran akan semakin rendah.

Sejalan dengan teori *goal setting* yakni pegawai dengan dukungan komitmen organisasi akan lebih memprioritaskan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan pribadinya. Kondisi ini akan mendorong pencapaian sasaran sesuai dengan tujuan yang akan dicapai oleh organisasi sehingga terhadap pencapaian ketepatan APBD akan berimplikasi positif. Disamping itu, komitmen

I Made Arthana,N.P.Sri Harta Mimba dan M.Gede Wirakusuma. Kejelasan.....

organisasi juga dapat berfungsi sebagai alat bantu psikologis bagi pegawai melakukan pekerjaannya, sehingga dapat mencapai hasil yang diinginkan. Komitmen organisasi merupakan dukungan dan keyakinan pegawai yang kuat pada sasaran dan nilai organisasi yang ingin dicapai (Mowday *et al.*, 1979). Penelitian Nouri *and* Parker (1998); Supriyono (2005); Baihaqi (2012) membuktikan adanya hubungan positif komitmen organisasi dengan kinerja anggaran.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasar pada hasil penelitian, diperoleh kesimpulan bahwa Kompetensi Pegawai memiliki pengaruh positif pada Kinerja Penyerapan Anggaran dan bermakna bahwa semakin tinggi Kompetensi Pegawai maka Kinerja Penyerapan Anggaran semakin meningkat. Selain itu Interaksi Kejelasan Sasaran Anggaran dengan Kompetensi Pegawai maupun Interaksi Komitmen Organisasi dengan Kompetensi Pegawai berpengaruh positif pada Kinerja Penyerapan Anggaran yang bermakna bahwa Kejelasan Sasaran Anggaran dan Komitmen Organisasi memperkuat pengaruh Kompetensi Pegawai pada Kinerja Penyerapan Anggaran.

Keterbatasan penelitian karena tidak dilengkapi dengan adanya wawancara. Jawaban dari responden belum sepenuhnya mencerminkan kondisi sesungguhnya dan mungkin akan berbeda apabila data diperoleh dengan wawancara. Demikian pula sampel penelitian ini hanya terbatas di lingkup pembayaran KPPN Denpasar, sehingga hasilnya tidak bisa digeneralisir.

Berdasarkan simpulan dan keterbatasan diatas maka disarankan hal-hal sebagai berikut: (1) satuan kerja perlu lebih memperhatikan kompetensi pegawai terutama pengetahuan teknis terkait dengan lingkup pekerjaan untuk meningkatkan kualitas penguasaan lingkup pekerjaannya, (2) kejelasan sasaran anggaran dengan memberikan penekanan pada pentingnya batas waktu pencapaian sasaran, sehingga dapat menghindari terjadinya penumpukan pencairan di akhir tahun anggaran dan, (3) sebagai variabel yang paling dominan komitmen harus selalu dipertahankan dan ditingkatkan dengan meningkatkan kerjasama dan kebersamaan antarpegawai serta pemberian peran kepada pegawai sesuai kemampuannya dalam pencapaian sasaran organisasi.

Untuk penelitian selanjutnya dapat ditambahkan dengan metode wawancara secara langsung terhadap responden untuk mendapat hasil penelitian yang lebih baik. Peneliti berikutnya juga sebaiknya perlu meluaskan cakupan penelitian agar hasilnya lebih mungkin untuk digeneralisasi.

REFERENSI

Abdullah, H. 2004. Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran, Pengendalian Akuntansi dan Sistem Pelaporan Terhadap Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Pada Kabupaten dan Kota di Daerah Istimewa Yogyakarta. (*tesis*). Yogyakarta: UGM.

_____. 2004. *Sistem Administrasi Negara Kesatuan Republik Indonesia*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara RI.

_____. 2006. *Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah*. Jakarta: Sekretariat Negara RI.

I Made Arthana,N.P.Sri Harta Mimba dan M.Gede Wirakusuma. Kejelasan.....

_____. 2011. *PMK Nomor 249/PMK.02/2011 tentang Pengukuran dan Evaluasi atas Pelaksanaan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga*. Jakarta: Departemen Keuangan RI.

Baihaqi. 2012. Pengaruh Komitmen Organisasi dan Peran Manajerial Pengelolaan Keuangan Terhadap Kinerja Manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah. *Jurnal Fairness*, 1 (3): 243-253.

Cozby, P. (2009). *Methods in Behavioral Research, Edisi ke-9*. Terjemahan: Maufur. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Dubey, R. and Ali, S.S. 2011. Study on Effect of Functional Competency on Performance of Indian Manufacturing Sector. *International Journal Business Management*, 3 (3): 1-15.

Faridah. 2013. Pengaruh Kecerdasan Emosional Kedisiplinan dan Kompetensi Akuntansi Terhadap Kinerja Pelaksanaan Prakerin. *Jurnal of Economic Education*, 2 (1): 1-8.

Ghozali, I. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Undip.

Govindarajan, V. 1986. Impact Of Participation In The Budgetary Process On Management Attitudes And Performance: Universalistic And Contingency Perspectives. *Decision Sciences*, 17: 496-516.

Jian, Z. and Wang, Chen. 2013. The Impacts of Network Competence, Knowledge Sharing on Service Innovation Performance: Moderating Role of Relationship Quality. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 6 (1): 25-49.

Keller, R.T., 1997. Job Involvement and Organizational Commitment as Longitudinal Predictors of Job Performance: A Study of Scientists and Engineers. *Journal of Applied Psychology*, 82: 539-545.

Kenis, I. 1979. Effects of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitudes, and Performance. *Accounting Review*, LIV (4): 707-721.

Latham, G.P. 2003. Goal Setting: A Five-Step Approach to Behavior Change. *Organizational Dynamics*, 32 (3): 309-318.

Locke, E.A. 1968. Toward a Theory of Task Motivation and Incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3 (2): 157-189.

Maryati, S., Fachruzzaman., Aprilia, N. 2013. Pengaruh Kejelasan Tujuan, Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Keuangan Pemerintah terhadap Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Provinsi Bengkulu. *Jurnal Simposium Nasional Akuntansi XVI Manado*.

Masoud, E.Y. 2013. The Impact of Functional Competencies on Firm Performance of Pharmaceutical Industry in Jordan. *International Journal of Marketing Studies*, 5 (3): 56-72.

McClurg, L.N. 1999. Organizational Commitment in the Temporary-Help Service Industry. *Journal of Applied Management Studies*, 8 (1): 5-26.

Modway, R..R. Steers, dan L. Porter, 1979. The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14 (2): 224-235.

Nouri, H., dan Parker, R.J. 1998. The Relationship Between Budget Participation and Job Performance: The Roles of Budget Adequacy and Organizational Commitment. *Accounting, Organizational, and Society Journal*, 23 (5): 467-483.

Robbins, S.P. and Judge T.A. 2008. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.

Sembiring, S.A.T. 2008. Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening pada Kawasan Industri Medan. (*tesis*). Medan: Univ. Sumatera Utara.

Simanjutak, Payama J. 2005. *Manajemen & Evaluasi Kinerja*. Jakarta: FE UII.

Spencer, Lyle M. and Signe M. Spencer. 1993. *Competence Work: Model for Superior Performance*. John Wiley and Sons, Inc.

Supriyono, R.A. 2005. Pengaruh Komitmen Organisasi, Keinginan Sosial, dan Asimetri Informasi terhadap Hubungan Antara Partisipasi Penganggaran dengan Kinerja Manajer. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, 20 (1):40-56.

Vandenberg., Robert J., Charles F. Lance. 1992. Examining the Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Journal of Management*, 18, (1):153-167.

I Made Arthana,N.P.Sri Harta Mimba dan M.Gede Wirakusuma. Kejelasan.....

Venkatraman, N. 1989. The Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence. *The Academy of Management Review*, 14 (3): 423-444.

Wentzel, K. 2002. The Influence of Fairness Perceptions and Goal Commitment on Managers Performance in a Budget Setting. *Behavioral Research In Accounting*, 14 (1): 247-271.

Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Parsada.

Yunita, E. 2013. Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu Kabupaten Tanjung Jabung Barat. *Jurnal Dinamika Manajemen*. 1 (4): 309-331.

Zaim, H., Yasar, M.F, and Unal, O.F. 2013. Analyzing the Effects of Individual Competencies on Performance: A Field Study in Services Industries in Turkey. *Journal of Global Strategic Management*, 14: 67-77.