

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori Budgeting

Budget adalah ungkapan kuantitatif dari rencana yang ditujukan oleh manajemen selama periode tertentu dan membantu mengkoordinasikan apa yang dibutuhkan untuk diselesaikan terhadap rencana pelaksanaan (Munandar 2001). Budget biasanya termasuk aspek finansial dan non finansial dari suatu rencana, dan membantu sebagai blueprint bagi perusahaan untuk melakukan pekerjaan di masa depan. Fainsial budget mengukur nilai yang diharapkan oleh manajemen mengacu terhadap *income*, *cash flow*, dan posisi finansial perusahaan. Laporan keuangan bukan hanya mempersiapkan laporan periode yang telah lalu, tapi laporan keuangan juga bisa melakukan persiapan untuk periode ke depan, sebagai contoh budget untuk laba rugi, budget untuk laporan arus kas, dan budget untuk neraca keuangan. Yang mendasari atas budget finansial adalah budget non finansial, seperti jumlah unit yang diproduksi atau terjual, jumlah karyawan, dan angka dari produk baru yang sedang diluncurkan ke pasar. Di dalam pemerintahan, salah satu pendekatan yang secara umum digunakan adalah penganggaran partisipatif.

Penganggaran Parsipatif

Anggaran partisipatif adalah suatu proses di mana individu-individu terlibat di dalamnya dan mempunyai pengaruh pada penyusunan target anggaran yang kinerjanya akan dievaluasi dan kemungkinan akan dihargai atas pencapaian

anggaran mereka (Brownell, 1982). Penganggaran partisipatif di pemerintahan berbeda dengan penganggaran partisipatif di perusahaan yang sepenuhnya bergantung pada karyawan. Pada organisasi pemerintahan, penganggaran partisipatif melibatkan masyarakat secara langsung melalui mekanisme Musrenbang (Musyawarah Perencanaan Pembangunan). Masyarakat secara langsung dilibatkan dalam pembuatan kebijakan pemerintahan. Masyarakat mempunyai kesempatan menetapkan alokasi sumber daya yang ada dan juga dapat memantau belanja anggaran public. Pada prinsipnya mekanisme ini bertujuan untuk menjangkau dan mengidentifikasi permasalahan/kebutuhan masyarakat yang dapat diatasi oleh pemerintah.

Partisipasi anggaran merupakan proses di mana individu yang terlibat di dalamnya mempunyai pengaruh pada target anggaran yang ingin dicapai (Usman, 2013). Penyusunan anggaran partisipatif diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan, hal ini di dasarkan pada pemikiran bahwa ketika suatu tujuan atau standar yang dirancang secara partisipatif di setujui maka karyawan akan bersungguh-sungguh dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan karena karyawan memiliki rasa tanggung jawab pribadi karena ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran. Peran anggaran yang terpenting adalah sebagai alat utama bagi perusahaan untuk perencanaan dan pengendalian. Anggaran dalam suatu organisasi berfungsi sebagai salahsatu alat untuk menilai kinerja manajer, dengan demikian maka salah satu cara untuk menyelaraskan tujuan adalah dengan meningkatkan keterlibatan manajer dalam organisasi.

2.1.2 Sumber Daya Manusia

Notoadmodjo (2006) menyatakan bahwa kualitas SDM menyangkut dua aspek, yaitu aspek kualitas fisik dan aspek kualitas nonfisik, yang menyangkut kemampuan bekerja, berpikir, dan keterampilan-keterampilan lain. Sistem pengendalian manajemen diperlukan dalam mengelola sumber daya manusia agar tujuan organisasi tercapai. Sistem pengendalian manajemen sebuah organisasi disusun sedemikian rupa untuk mempengaruhi orang-orang pada sebuah organisasi agar dapat berperilaku sesuai dengan tujuan dari organisasi tersebut.

Perubahan pendekatan penganggaran dari pendekatan tradisional menuju anggaran berbasis kinerja memerlukan suatu kesiapan dari seluruh organisasi dengan melakukan perencanaan strategik. Perencanaan strategik dapat digunakan untuk membantu mengantisipasi dan memberikan arahan perubahan. Dalam pelaksanaannya, setiap personel atau SDM yang terkait di dalamnya harus memperoleh kejelasan wewenang dan tanggungjawab serta memperoleh pendelegasian wewenang dan tugas. Selain itu, harus didukung dengan adanya regulasi keuangan, pengendalian personel, dan manajemen kompensasi yang jelas dan fair.

Produktivitas karyawan adalah hal yang sangat penting dalam upaya untuk meningkatkan kinerja yang mempengaruhi tingkat efisiensi dan efektifitas organisasi. Analisis yang lebih mengkonsentrasikan pada kinerja akan lebih memberikan penekanan pada 3 faktor utama Ravianto (1995) menyatakan motivasi dari karyawan, kemampuan dari karyawan serta dukungan organisasional. Sumber daya yang cukup yaitu tersedianya upaya peningkatan implementasi anggaran

berbasis kinerja berupa adanya upaya penyediaan sarana dan prasarana peningkatan kualitas implementasi anggaran berbasis kinerja dan juga sebagai pengukuran dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja.

2.1.3 Gaya Kepemimpinan

Wahjosumidjo (1984) dalam Randhita (2009) menyatakan kepemimpinan adalah proses antar hubungan atau interaksi antara pemimpin, bawahan dan situasi. Definisi kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi orang lain seperti yang ia lihat (Thoha (1993) dalam Randhita (2009)).

Teori perilaku kepemimpinan adalah teori yang mengemukakan bahwa perilaku spesifik membedakan pemimpin dengan yang bukan pemimpin. Teori perilaku berusaha mencari tahu bagaimana perilaku pemimpin menentukan efektivitasnya (Alwi, 2010). Dalam teori ini, terdapat dua kategori yaitu kepemimpinan berorientasi tugas (struktur) serta kepemimpinan berorientasi hubungan (konsiderasi). Ciri-ciri pemimpin yang berorientasi tugas diantaranya banyak memberikan penjelasan, membuat anggota tahu apa yang diharapkan organisasi, merancang tugas-tugas secara terinci, meminta anggota mengikuti aturan, dan lain sebagainya. Sedangkan ciri-ciri pemimpin yang berorientasi hubungan antara lain melakukan pendekatan terhadap anggota, membuat lebih mudah dipahami oleh anggota, menerima ide dan saran anggota, mengusahakan kesejahteraan anggota, dan lain sebagainya. Oleh karena itu, orientasi tugas dan

orientasi hubungan merupakan dimensi pokok dalam kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang baik adalah gaya kepemimpinan yang tinggi orientasi tugas dan tinggi orientasi hubungan manusia.

Secara teoritis, kepemimpinan (leadership) merupakan hal yang sangat penting dalam manajerial, karena kepemimpinan yang baik maka proses manajemen akan berjalan dengan baik dan pegawai akan bergairah dalam melakukan tugasnya. Faktor kepemimpinan memainkan peranan yang sangat penting dalam keseluruhan upaya untuk meningkatkan kinerja, baik pada tingkat kelompok maupun dalam tingkat organisasi. Dikatakan demikian karena kinerja tidak hanya menyoroti pada sudut tenaga pelaksana yang pada umumnya bersifat teknis akan tetapi juga di kelompok kerja dan manajerial (Atmodjo, 2003). Keberhasilan dalam mengelola suatu organisasi tidak lepas dari faktor kepemimpinan dan sikap bawahan dalam melaksanakan tugas mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan yang efektif harus memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha dalam mencapai tujuan organisasi. Atmodjo (2003) menguji pengaruh gaya kepemimpinan dalam konteks sistem penganggaran dan menemukan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan memiliki efek yang signifikan terhadap penyusunan anggaran berbasis kinerja.

2.1.4 Penyempurnaan Sistem Administrasi

Penyempurnaan sistem administrasi adalah suatu usaha untuk menerapkan ide baru dalam sistem administrasi, serta dengan sadar memperbaiki sistem tersebut bagi pencapaian tujuan & sasaran pembangunan yg positif (Widodo, 1998).

Perubahan langsung keseluruhan sistem administrasi untuk mencapai tujuan masyarakat yang menyeluruh.

Teori sistem merupakan kerangka konseptual atau satu cara pendekatan yang dipergunakan untuk menganalisis lingkungan atau gejala yang bersifat kompleks dan dinamis. Pendekatan sistem, pertama melihat sesuatu secara keseluruhan. Baru kemudian mengamati bagian-bagiannya (sub-subsistem); di mana bagian-bagian (sub-subsistem) itu saling melakukan interaksi dan interrelasi.

Penyimpangan praktik administrasi atau maladministrasi yang ditandai dengan menurunnya atau tiadanya disiplin, ketekunan, ketelitian, kecermatan dan semangat kerja yang disebabkan oleh beberapa sebab, diantaranya:

1. Situasi transisi menciptakan ketidaknyamanan dan ketidakamanan kerja, sehingga kebanyakan pegawai “menyelamatkan diri sendiri”.
2. Pejabat yang duduk di dalam birokrasi kebanyakan adalah pejabat lama yang sebelumnya merupakan pegawai Hindia Belanda, yang berorientasi bukan kepada prestasi melainkan askripsi;
3. Masih sangat sedikitnya jumlah profesional modern yang dapat ditarik ke dalam birokrasi.

Menurut Bintaro (1987) penyempurnaan administrasi berarti perubahan langsung keseluruhan administrasi untuk mencapai tujuan masyarakat yang menyeluruh yaitu modernisasi. Penyempurnaan administrasi merupakan suatu usaha yang sengaja dilakukan untuk menambah struktur dan prosedur birokrasi pemerintah, sikap dan tindakan aparat birokrasi atau kedua-duanya supaya dapat meningkatkan efektifitas organisasi dan mencapai tujuan pembangunan nasional.

Kesimpulannya penyempurnaan administrasi merupakan penyajian instrumen pengukuran anggaran berbasis kinerja secara terus menerus.

Ukuran yang digunakan dalam penyempurnaan sistem administrasi pada penelitian ini adalah penyiapan instrumen pengukuran anggaran berbasis kinerja berupa target kinerja, pengukuran kinerja, analisis klasifikasi belanja, standar pelayanan minimal dan standar biaya yang merupakan alat pengukuran implementasi anggaran berbasis kinerja.

2.1.5 Anggaran

Anggaran Negara merupakan rencana keuangan pemerintah dalam suatu waktu tertentu, biasanya dalam satu tahun mendatang, di satu pihak memuat jumlah pengeluaran setinggi-tingginya untuk membiayai tugas-tugas negara di segala bidang, dan di lain pihak memuat jumlah penerimaan negara yang diperkirakan dapat menutup pengeluaran tersebut dalam periode yang sama. Supriyono (1999) menyatakan anggaran merupakan suatu rencana terinci yang dinyatakan secara formal dalam ukuran kuantitatif untuk menunjukkan bagaimana sumber-sumber akan diperoleh dan digunakan selama jangka waktu tertentu umumnya satu tahun. Mulyadi (1999) menyatakan anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan lain yang mencakup jangka waktu satu tahun. Sedangkan, Mardiasmo (2004) menyatakan bahwa anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran

finansial, sedangkan penganggaran adalah proses atau metode untuk mempersiapkan suatu anggaran.

Proses dan pengalokasian anggaran haruslah berorientasi kepada kepentingan pelayanan publik. Hal ini berarti bahwa proses penyusunan anggaran hendaknya melibatkan banyak pihak dimulai dari perencanaan sampai pelaksanaannya. Berdasarkan konsepsinya, pelaksanaan otonomi daerah pada masa lalu dipahami sebagai suatu kewajiban pemerintah daerah kepada pemerintah pusat dalam menjalankan pembangunan nasional. Oleh karena itu sebagai konsekuensinya pemerintah daerah lebih mematuhi arahan dan instruksi pemerintah pusat daripada memperjuangkan aspirasi masyarakat daerah. Sementara itu penyelenggaraan otonomi daerah pada masa sekarang lebih dipahami sebagai hak yaitu hak masyarakat daerah untuk mengatur dan mengelola kepentingannya sendiri serta mengembangkan potensi dan sumber daya daerah. Penyelenggaraan otonomi dimaksudkan agar dapat mendorong untuk memberdayakan masyarakat, menumbuhkan prakarsa dan kreatifitas, meningkatkan peran serta masyarakat, serta mengembangkan peran dan fungsi Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD).

Pengeluaran anggaran (*budget expenditure*) dibedakan atas belanja rutin (*recurrent expenditure*) dan belanja modal (*capital expenditure*). Belanja rutin dapat diartikan sebagai pengeluaran yang digunakan untuk membiayai kegiatan yang sifatnya terus menerus, sedangkan belanja pembangunan merupakan pengeluaran yang sifatnya tidak terus menerus dan ada batasnya. Keberhasilan pengelolaan keuangan daerah sangat ditentukan oleh proses awal perencanaannya.

Semakin baik perencanaannya akan memberikan dampak semakin baik pula implementasinya di lapangan.

Keterlibatan berbagai lembaga/instansi di dalam proses perencanaan memerlukan kesatuan visi, misi dan tujuan dari setiap lembaga tersebut. Dalam menentukan alokasi dana anggaran untuk setiap kegiatan biasanya digunakan metode incrementalism yang didasarkan atas perubahan satu atau lebih variabel yang bersifat umum, seperti tingkat inflasi dan jumlah penduduk. Pendekatan lain yang umumnya dipergunakan adalah *line-item budget* yaitu proses penyusunan anggaran yang hanya mendasarkan pada besarnya realisasi anggaran tahun sebelumnya, konsekuensinya tidak ada perubahan mendasar atas anggaran baru. Hal ini seringkali bertentangan dengan kebutuhan riil dan kepentingan masyarakat. Dengan basis seperti ini, APBD masih terlalu berat menahan arahan, batasan, serta orientasi kepentingan pemerintahan atasan. Hal tersebut menunjukkan terlalu dominannya peranan pemerintah pusat terhadap pemerintah daerah.

Untuk mengatur dan mengalokasikan sumber daya yang ada pemerintah daerah haruslah mengalokasikan anggaran sesuai dengan tujuannya dan bermanfaat bagi masyarakat. Oleh karena itu dalam penyusunan anggaran harus disesuaikan dengan tujuan yang ditetapkan. Dalam melaksanakan tugasnya pemerintah daerah membutuhkan biaya yang tidak sedikit. Oleh karena itu dibutuhkan anggaran untuk pembiayaan dalam upaya mendukung pelaksanaan tugas dan fungsinya di daerah. Untuk pembiayaan tersebut pemerintah daerah memiliki beberapa sumber penerimaan yang dituangkan dalam anggaran. Anggaran yang disusun tersebut

akan memberikan cermin politik pengeluaran pemerintah yang rasional baik secara kuantitatif maupun secara kualitatif.

Penganggaran memiliki tiga tujuan utama yang saling terkait yaitu stabilitas fiskal makro, alokasi sumber daya sesuai prioritas, dan pemanfaatan anggaran secara efektif dan efisien. Sebagai instrumen kebijakan ekonomi anggaran berfungsi untuk mewujudkan pertumbuhan ekonomi, stabilitas ekonomi, dan pemerataan pendapatan. Anggaran negara juga berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengawasan aktivitas pemerintahan.

2.1.6 Anggaran Berbasis Kinerja

Penganggaran berbasis kinerja merupakan metode penganggaran bagi manajemen untuk mengaitkan setiap pendanaan yang dituangkan dalam kegiatan-kegiatan dengan keluaran dan hasil yang diharapkan termasuk efisiensi dalam pencapaian hasil dari keluaran tersebut. Keluaran dan hasil tersebut dituangkan dalam target kinerja pada setiap unit kerja. Sedangkan bagaimana tujuan itu dicapai, dituangkan dalam program diikuti dengan pembiayaan pada setiap tingkat pencapaian tujuan. Anggaran berbasis kinerja disusun berdasarkan pada hasil yang ingin dicapai dengan mendayagunakan yang dimiliki akan tercapai dengan lebih optimal. Sedangkan menurut Mardiasmo (2004;84) dijelaskan mengenai pengertian anggaran berbasis kinerja yaitu :

“Sistem yang mencakup kegiatan penyusunan dan tolok ukur kinerja sebagai instrumen untuk mencapai tujuan dan sasaran program.”

Anggaran berbasis kinerja merupakan sebuah sistem perencanaan program yang akan dilakukan pemerintah dengan menetapkan tolok ukur kinerja sebagai

pembandingan dalam mencapai tujuan. Anggaran berbasis kinerja ini disusun untuk membantu pemerintah dalam melakukan koordinasi setiap kegiatan. Anggaran berbasis kinerja disusun untuk mengatasi berbagai kelemahan yang terdapat dalam sistem anggaran tradisional, khususnya kelemahan yang disebabkan oleh tidak adanya tolok ukur yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja dalam pencapaian tujuan dan sasaran pelayanan publik.

Karakteristik anggaran berbasis kinerja menurut Haryanto (2007) adalah sebagai berikut :

1. Mengklasifikasikan akun-akun dalam anggaran berdasarkan fungsi dan aktivitas dan juga berdasarkan unit organisasi dan rincian belanja.
2. Menyelidiki dan mengukur aktifitas guna mendapatkan efisiensi maksimum dan untuk mendapatkan standar biaya.
3. Mendasarkan anggaran untuk periode yang akan datang pada biaya perunit standar dikalikan dengan jumlah unit aktivitas yang diperkirakan harus dilakukan pada periode tertentu.”

2.1.7 Keuangan Daerah

Penyelenggaraan tugas Pemerintah Daerah dan DPRD dibiayai dari dan atas beban Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah. Penyelenggaraan tugas Pemerintah di Daerah dibiayai dari dan atas beban Anggaran Pendapatan Belanja Negara.

1. Sumber Pendapatan Daerah
 - a. Pendapatan Asli Daerah, yaitu :

- (1) Pajak Daerah
- (2) Retribusi Daerah
- (3) Hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan.
- (4) Lain-lain pendapatan asli daerah yang sah, antara lain hasil penjualan aset daerah dan jasa giro.

b. Dana Perimbangan, terdiri atas:

- (1) Dana bagi hasil pajak/ bagi hasil bukan pajak.
- (2) Dana alokasi umum.
- (3) Dana alokasi khusus.

c. Lain-lain Pendapatan Daerah yang sah, terdiri atas:

- (1) Hibah
- (2) Dana darurat
- (3) Dana bagi hasil pajak dari provinsi dan pemerintah daerah lainnya.
- (4) Dana penyesuaian dan otonomi khusus
- (5) Bantuan keuangan dari provinsi atau pemerintah daerah lainnya.

2. Belanja Daerah

- (1) Belanja tidak langsung
 - (a) Belanja pegawai
 - (b) Belanja bunga
 - (c) Belanja subsidi
 - (d) Belanja hibah
 - (e) Belanja bantuan sosial

- (f) Belanja bagi hasil kepada provinsi/ kabupaten/ kota dan pemerintahan desa
- (g) Belanja bantuan keuangan kepada provinsi/ kabupaten/ kota dan pemerintahan desa
- (h) Belanja tidak terduga

(2) Belanja Langsung

- (a) Belanja pegawai
- (b) Belanja baran dan jasa
- (c) Belanja modal

3. Pembiayaan daerah

(1) Penerimaan pembiayaan

- (a) Sisa lebih perhitungan anggaran tahun anggaran sebelumnya
(Slipa) Pencairan dana cadangan
- (b) Hasil penjualan kekayaan daerah yang dipisahkan
- (c) Penerimaan pinjaman daerah
- (d) Penerimaan kembali pemberian pinjaman
- (e) Penerimaan piutang daerah

(2) Pengeluaran pembiayaan

- (a) Pembentukan dana cadangan
- (b) Penyertaan modal (investasi) pemerintah daerah
- (c) Pembayaran pokok utang
- (d) Pemberian pinjaman daerah.

2.1.8 Perencanaan Kinerja

Perencanaan kinerja merupakan proses penyusunan rencana kinerja sebagai penjabaran dari sasaran dan program yang telah ditetapkan dalam rencana strategik, yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah melalui berbagai kegiatan tahunan. didalam rencana kinerja ditetapkan rencana capaian kinerja tahunan untuk seluruh indikator kinerja yang ada pada tingkat sasaran dan kegiatan (Sembiring.2009). Penyusunan rencana kinerja dilakukan seiring dengan agenda penyusunan dan kebijakan anggaran, serta merupakan komitmen bagi instansi untuk mencapainya dalam tahun tertentu.

Ismail dan Idris (2009:122) menjelaskan bahwa tingkat pelayanan yang diinginkan pada dasarnya merupakan indikator kinerja yang diharapkan dapat dicapai oleh Pemerintah dalam melaksanakan kewenangannya. Selanjutnya menurut Ismail dan Idris (2009:122) untuk penilaian kinerja dapat digunakan ukuran penilaian didasarkan pada indikator, indikator kinerja ialah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu kegiatan yang telah ditetapkan, secara lebih rinci menurut Ismail dan Idris (2009:122) indikator kinerja kegiatan yang akan ditetapkan dikategorikan kedalam kelompok:

1. Masukan (*inputs*) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dan program dapat berjalan atau dalam rangka menghasilkan *output*, misalnya sumber daya manusia, dana, material, waktu, teknologi, dan sebagainya.

2. Keluaran (*outputs*) adalah segala sesuatu berupa produk/ jasa (fisik dan atau non fisik) sebagai hasil langsung dari pelaksanaan suatu kegiatan dan program berdasarkan masukan yang digunakan.
3. Hasil (*outcomes*) adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah.*outcomes* merupakan ukuran seberapa jauh setiap produk/ jasa dapat memenuhi dan harapan masyarakat.
4. Manfaat (*benefits*) adalah kegunaan suatu keluaran (*outputs*) yang dirasakan langsung oleh masyarakat.dan dapat berupa tersedianya fasilitas yang dapat diakses oleh publik.
5. Dampak (*impact*) adalah ukuran tingkat pengaruh sosial, ekonomi lingkungan atau kepentingan umum lainnya yang dimulai oleh capaian kinerja disetiap indikator dalam suatu kegiatan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian Khairina Nur Izzaty (2011) yang meneliti tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan kualitas SDM terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja memiliki hasil, gaya kepemimpinan dan kualitas SDM berpengaruh positif terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja. Penelitian Fitri et al (2013) yang meneliti mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, sumber daya manusia, reward dan punishment terhadap efektivitas anggaran berbasis kinerja memiliki hasil dimana gaya kepemimpinan, sumber daya manusia dan reward berpengaruh positif terhadap efektivitas anggaran berbasis kinerja, sedangkan komitmen organisasi dan punishment tidak berpengaruh terhadap efektivitas anggaran berbasis kinerja.

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

Penelitian Fitri et al (2013) yang meneliti tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Kualitas Sumber Daya, Reward dan Punishment Terhadap Anggaran Berbasis Kinerja (Studi Empirik Pada Pemerintah kabupaten Lombok Barat) memiliki hasil gaya kepemimpinan, sumber daya manusia dan reward berpengaruh positif terhadap efektivitas anggaran berbasis kinerja, sedangkan komitmen organisasi dan punishment tidak berpengaruh terhadap efektivitas anggaran berbasis kinerja.

Penelitian Nalarreason et al (2014) yang meneliti tentang Pengaruh Good Governance dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja Pada Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Buleleng memiliki hasil good governance dan kompetensi sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap efektivitas anggaran berbasis kinerja.

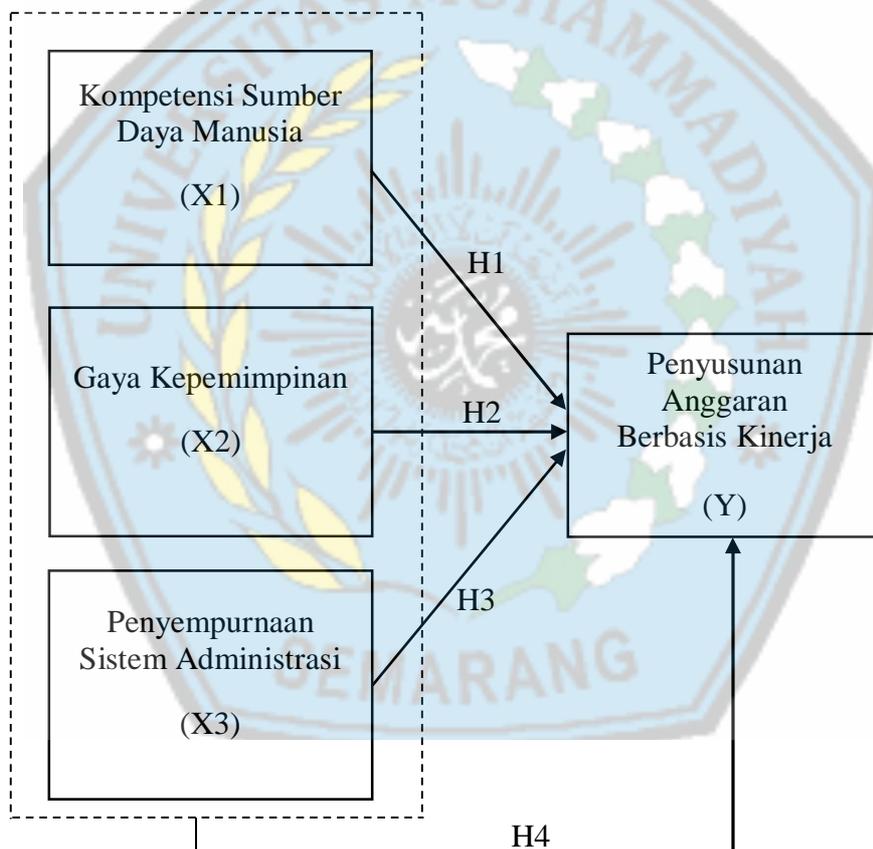
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti / Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Izzaty (2011)	Pengaruh Gaya Kepemimpinandan Kualitas Sumber Daya Manusia Terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja BLU	Gaya kepemimpinan dan sumber daya manusia berpengaruh positif dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja
2	Sembiring (2009)	Faktor - Faktor yang Mempengaruhi Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Berbasis Kinerja	Komitmen dari seluruh komponen organisasi, penyempurnaan sistem administrasi, sumber daya yang cukup, penghargaan (<i>reward</i>) yang jelas dan hukuman/sanksi (<i>punishment</i>) yang tegas secara simultan berpengaruh signifikan terhadap APBD berbasis kinerja.
3	Fitri et al (2013)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Kualitas Sumber Daya, Reward dan Punishment Terhadap Anggaran Berbasis Kinerja (Studi Empirik Pada Pemerintah kabupaten Lombok Barat)	Gaya kepemimpinan, sumber daya manusia dan reward berpengaruh positif terhadap efektivitas anggaran berbasis kinerja, sedangkan komitmen organisasi dan punishment tidak berpengaruh terhadap efektivitas anggaran berbasis kinerja.
4	Nalarreason et al (2014)	Pengaruh Good Governance dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja Pada Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Buleleng	Good governance dan kompetensi sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap efektivitas anggaran berbasis kinerja

2.3 Kerangka Berpikir

Kerangka berfikir merupakan alur penalaran yang didasarkan pada masalah penelitian yang digambarkan dengan skema secara holistik dan sistematis. Kerangka berfikir tentang ” Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia, Gaya Kepemimpinan, dan Penyempurnaan Sistem Administrasi Terhadap Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja” dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir



Pemerintahan yang selama ini menerapkan anggaran tradisional yang dirasa mempunyai kesan kaku. Oleh karena itu, masyarakat yang modern ini mendorong reformasi dalam pengelolaan keuangan daerah. Salah satu wujud reformasi tersebut adalah penerapan anggaran berbasis kinerja. Anggaran dengan pendekatan kinerja

adalah suatu sistem anggaran yang mengutamakan kepada upaya pencapaian hasil kerja atau *output* dari perencanaan alokasi biaya atau *input* yang ditetapkan.

Anggaran yang disusun memuat keterangan antara lain:

- (a) Sasaran yang diharapkan menurut fungsi belanja
- (b) Standar pelayanan yang diharapkan dan perkiraan biaya satuan komponen kegiatan yang bersangkutan
- (c) Persentase dari jumlah pendapatan Anggaran Pendapatan Belanja Daerah yang membiayai belanja modal/ pembangunan.
- (d) Proses penyusunan dan sasaran yang ingin dicapai dari sistem anggaran berbasis kinerja menggambarkan adanya peluang bagi daerah untuk mengembangkan visi dan misi serta mewujudkan keinginan dan harapan masyarakat yang sesuai dengan potensi yang dimiliki daerah yang bersangkutan.

Penyelenggaraan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah didanai dari dan atas beban anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD), yang merupakan dasar pengelolaan keuangan daerah dalam masa satu tahun anggaran. Pengelolaan Anggaran Pendapatan Belanja Daerah menggunakan sistem anggaran berbasis kinerja dan pengeimplementasiannya berpengaruh pada peningkatan kesejahteraan ekonomi masyarakat. Dengan meningkatnya ekonomi masyarakat akan berpengaruh juga pada PDRB perkapita yang meningkat, pertumbuhan ekonomi masyarakat yang meningkat dan distribusi pendapatan yang merata.

2.4 Perumusan Hipotesis

2.3.1 Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja

Sumber daya manusia (SDM) merupakan komponen penting dalam penyusunan dan pelaksanaan anggaran karena SDM selalu terkait mulai dari penetapan sasaran hingga evaluasi. SDM memiliki fungsi penting dalam penentuan indikator kinerja yang merupakan bagian dari penetapan sasaran anggaran. Dalam penelitian Izzaty (2011) dengan judul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kualitas Sumber Daya Manusia Terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja BLU" menemukan bahwa variabel sumber daya manusia berpengaruh positif dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja.

H1: Kompetensi sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap penyusunan anggaran berbasis kinerja.

2.3.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja

Perubahan orientasi penganggaran dari penganggaran tradisional menjadi penganggaran berbasis kinerja membutuhkan sistematis perubahan yang menyeluruh dari komponen organisasi terutama peran pemimpin dalam mengelola perubahan tersebut agar penerapan penganggaran berbasis kinerja dapat berjalan sesuai dengan peraturan yang berlaku dan pada akhirnya dapat berjalan ekonomis, efisien, dan efektif dalam efektivitas penerapan anggaran berbasis kinerja. Secara teoritis, gaya kepemimpinan merupakan hal yang sangat penting dalam manajerial,

karena dengan gaya kepemimpinan yang tepat maka proses manajemen akan berjalan dengan baik dan pegawai akan bergairah dalam melakukan tugasnya (Hasibuan (1996) dalam Tampubolon (2007). Faktor gaya kepemimpinan memainkan peranan yang sangat penting dalam keseluruhan upaya untuk meningkatkan kinerja, baik pada tingkat kelompok maupun dalam tingkat organisasi. Dikatakan demikian karena kinerja tidak hanya menyoroti pada sudut tenaga pelaksana yang pada umumnya bersifat teknis akan tetapi juga di kelompok kerja dan manajerial (Atmodjo (2003) dalam Tampubolon (2007).

Hal ini sesuai dengan penelitian Fitri et al (2013) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap anggaran berbasis kinerja. Dengan demikian hipotesis yang diajukan:

H2 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap penyusunan anggaran berbasis kinerja.

2.3.3 Pengaruh Penyempurnaan Sistem Administrasi Terhadap Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja

Penyempurnaan sistem administrasi dalam penelitian ini adalah penyiapan instrumen pengukuran anggaran berbasis kinerja berupa target kinerja, pengukuran kinerja, analisis klasifikasi belanja, standar pelayanan minimal dan standar biaya yang merupakan alat pengukuran implementasi anggaran berbasis kinerja, dalam penelitian yang dilakukan oleh Sembiring (2009) dengan judul “ Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penyusunan APBD Yang Berbasis Kinerja (Studi Empiris Di Pemerintah Kabupaten Karo)”. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa salah satu

faktor yang diteliti yaitu penyempurnaan sistem administrasi berpengaruh positif terhadap penyusunan anggaran berbasis kinerja

H3: Penyempurnaan sistem administrasi merupakan faktor yang berpengaruh positif terhadap penyusunan anggaran berbasis kinerja.

2.3.4 Pengaruh kompetensi sumber daya manusia, gaya kepemimpinan, dan penyempurnaan sistem administrasi terhadap penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja

Hasil penelitian Sembiring (2009) membuktikan bahwa komitmen dari seluruh komponen organisasi, penyempurnaan sistem administrasi, sumber daya yang cukup, penghargaan (*reward*) yang jelas dan hukuman/sanksi (*punishment*) yang tegas secara simultan berpengaruh signifikan terhadap APBD berbasis kinerja. Secara parsial penyempurnaan sistem administrasi, penghargaan (*reward*) yang jelas dan hukuman/sanksi (*punishment*) yang tegas berpengaruh signifikan terhadap APBD berbasis kinerja. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa salah faktor – faktor tersebut secara simultan berpengaruh terhadap APBD berbasis kinerja.

H4: Kompetensi sumber daya manusia, gaya kepemimpinan, dan penyempurnaan sistem administrasi terhadap penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja