

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN
KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA
TERHADAP PENERAPAN ANGGARAN
BERBASIS KINERJA BADAN LAYANAN UMUM**

(Studi pada BLU Universitas Diponegoro Semarang)



SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat
Untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomi
Universitas Diponegoro

Disusun Oleh :

KHAIRINA NUR IZZATY
NIM. C2C607079

FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2011

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Khairina Nur Izzaty
Nomor Induk Mahasiswa : C2C607079
Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Akuntansi

Judul Skripsi : **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN
DAN KUALITAS SUMBER DAYA
MANUSIA TERHADAP PENERAPAN
ANGGARAN BERBASIS KINERJA
BADAN LAYANAN UMUM (Studi pada
BLU Universitas Diponegoro Semarang)**

Dosen Pembimbing : Dr. H. Abdul Rohman, M.Si., Akt.

Semarang, 11 Februari 2011

Dosen Pembimbing

(Dr. H. Abdul Rohman, M.Si., Akt.)

NIP. 19660108 199202 1001

PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Penyusun : Khairina Nur Izzaty
Nomor Induk Mahasiswa : C2C607079
Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Akuntansi

Judul Skripsi : **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN
DAN KUALITAS SUMBER DAYA
MANUSIA TERHADAP PENERAPAN
ANGGARAN BERBASIS KINERJA
BADAN LAYANAN UMUM (Studi pada
BLU Universitas Diponegoro Semarang)**

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal

Tim Penguji:

1. Dr. H. Abdul Rohman, MSi, Akt (.....)
2. Wahyu Meiranto, SE, MSi, Akt (.....)
3. Totok Dewayanto, SE, MSi, Akt (.....)

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertandatangan di bawah ini saya, Khairina Nur Izzaty, menyatakan bahwa skripsi dengan judul: **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kualitas Sumber Daya Manusia terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja Badan Layanan Umum”** adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 11 Februari 2011

Yang membuat pertanyaan,

(Khairina Nur Izzaty)

NIM. C2C607079

ABSTRACT

This study aims to empirically examine the influence of leadership style and the quality of human resources (HR) regarding the implementation of performance-based budgeting. In this study, researchers examined the implementation of performance-based budgeting in the General Service Agency (BLU) Diponegoro University, Semarang by using independent variables of leadership style and the quality of human resources. This variable was selected because of leadership style and the quality of human resources are all factors that will determine the other factors in organizations such as commitment, enhanced administration, reward and punishment, and a strong desire to succeed.

The population in this study are personnel related to performance-based budgeting process on BLU Diponegoro University that consist of 152 employees. Sampling was done with the census method, so the number of samples also with 152 respondents. Primary data collection method used is the questionnaire method. The data analysis technique used in this study is the technique of multiple regression analysis.

Results of hypothesis testing in this study indicate that leadership style has positive and significant impact on the implementation of performance-based budgeting. Quality of human resources also has a positive and significant influence on the implementation of performance-based budgeting. Simultaneously, leadership style and the quality of human resources have a positive and significant influence on the implementation of performance-based budgeting public service agencies (BLU).

Keywords: Implementation of performance-based budgeting, leadership style, quality human resources.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris pengaruh gaya kepemimpinan dan kualitas sumber daya manusia (SDM) terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja. Dalam penelitian ini, peneliti mengkaji penerapan anggaran berbasis kinerja pada Badan Layanan Umum (BLU) Universitas Diponegoro Semarang dengan menggunakan variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan dan kualitas sumber daya manusia. Variabel ini dipilih karena gaya kepemimpinan dan kualitas sumber daya manusia merupakan faktor-faktor yang akan menentukan faktor lain dalam organisasi seperti komitmen, penyempurnaan administrasi, penghargaan dan hukuman, serta keinginan kuat untuk berhasil.

Populasi dalam penelitian ini adalah personel yang terkait dengan proses penganggaran berbasis kinerja pada BLU Universitas Diponegoro yang terdiri atas 152 pegawai. Pengambilan sampel dilakukan dengan metode sensus, sehingga jumlah sampel juga sebanyak 152 responden. Metode pengambilan data primer yang digunakan adalah metode kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis regresi berganda.

Hasil dari pengujian hipotesis di dalam penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja. Kualitas SDM juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja. Secara simultan, gaya kepemimpinan dan kualitas sumber daya manusia memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja badan layanan umum (BLU).

Kata Kunci: Penerapan anggaran berbasis kinerja, gaya kepemimpinan, kualitas sumber daya manusia.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji kehadiran Allah SWT yang telah mencurahkan limpahan rahmat, hidayah, dan kasih sayang-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi dengan judul “PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP PENERAPAN ANGGARAN BERBASIS KINERJA BADAN LAYANAN UMUM (Studi di BLU Universitas Diponegoro Semarang)”. Penulisan skripsi ini sebagai salah syarat kelulusan program strata satu pada Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang.

Banyak pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, penulis menyampaikan terimakasih, terutama kepada:

1. Prof. H. Mohamad Nasir, M.Si, Akt, Ph.D selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.
2. Dr. H. Abdul Rohman, M.Si, Akt selaku dosen pembimbing selaku dosen pembimbing yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk bimbingan yang sangat berharga bagi penulis.
3. Drs. H. Sudarno, M.Si, Akt, Ph.D selaku dosen wali.
4. Seluruh dosen Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan selama masa perkuliahan.
5. Seluruh karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro yang telah memberikan bantuan dan dukungan selama masa perkuliahan.

6. Seluruh kepala bagian, kepala subbagian, dan staf seluruh unit kerja Universitas Diponegoro yang telah bersedia untuk menjadi responden dalam penelitian ini.
7. Kedua orang tua tercinta yang telah mencurahkan segala daya upaya, doa, kasih sayang, motivasi, dan ilmu yang telah memberi semangat yang tak pernah surut bagi penulis.
8. Kakak tersayang, Satya Aryandaru, yang telah banyak memberikan semangat dan bantuan dalam menyelesaikan penelitian ini.
9. The Winamp: Andini Ika Setyorini, Merry C. Saranela, Nungky Nurmalita Sari, Nur Endah Wulandari, dan Putri Tirtasari, dan seluruh keluarga besarnya terima kasih atas dukungan, semangat, kebersamaan, keceriaan, dan persahabatan yang indah.
10. Rekan-Rekan seperjuangan Akuntansi A 2007: Wenty, Rizka, Fani, Icha I, Icha II, Mira, Netty, Enggar, Koyui, Anis, Fhita, Sandra, Ega, Arya, Dika, Teguh, dan kawan-kawan, Akuntansi B: Andiany, Ruzanna, Indy, Arisha, Siti, dan kawan-kawan.
11. Kakak-Kakak Oke: Mbaksist Iin Estyani, Masbro Budi Cahyono, Masbro Iwan Kurniawan, Mbaksist Lilis Suryani, Masbro C.Satya Wirawan, Mbaksist Riza Halida terimakasih atas motivasi, share info, pelajaran, dan pinjaman bukunya.
12. Adik-adik TOP, rombongan akuntansi Undip, Ayu, Maria, Karin, Rima, Edo, Karyo, Chalen, Azis, Festi, terimakasih atas kesempatan belajar bersama dan pinjaman bukunya.

13. Om dan Mbak rekan KKN Lamper Kidul, Om Sukron, Mbak Nana, Om Audy, Om Dana, Mbak Widhi, Mbak Aini, dan lain-lain.
14. Saudara-saudara tersayang, Pakdhe, Budhe, Bulik, Paklik, Dedek, Mbaik, Resa, Indra, dan semuanya, terimakasih.
15. Semua pihak yang telah membantu penyelesaian skripsi ini baik secara langsung maupun tidak langsung yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna. Maka penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang dapat berguna untuk penyempurnaan karya ini maupun sebagai bahan perbaikan bagi peneliti-peneliti selanjutnya. Semoga skripsi ini bermanfaat bagi penulis khususnya dan para pembaca pada umumnya.

Semarang, Februari 2011

Penulis

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Jadikanlah sabar dan shalat sebagai penolongmu. Dan sesungguhnya yang demikian itu sungguh berat, kecuali bagi orang-orang yang khusyu' (Q.S Al-Baqarah: 45), yaitu orang-orang yang meyakini, bahwa mereka akan menemui Tuhannya, dan bahwa mereka akan kembali kepada-Nya (Q.S Al-Baqarah: 46).

Dan dirikanlah shalat dan tunaikanlah zakat. Dan kebaikan apa saja yang kamu usahakan bagi dirimu, tentu kamu akan mendapat pahala nya pada sisi Allah. Sesungguhnya Alah Maha Melihat apa-apa yang kamu kerjakan (Q.S Al-Baqarah: 110)

Ketika doa cepat dikabulkan, Allah sayangkan kita. Ketika doa lambat dikabulkan, Allah sayangkan kita dengan hadiah ujian kesabaran. Ketika doa tidak dikabulkan, Allah sayangkan kita hendak berikan sesuatu yang lebih baik dari apa yang kita doa. Sesungguhnya hanya orang-orang yang bersabarlah yang dicukupkan pahala mereka tanpa batas.

Skripsi ini dipersembahkan untuk:

- Ibu dan Bapak tercinta
- Kakakku tersayang
- Sahabat-sahabat

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN.....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI.....	iv
<i>ABSTRACT</i>	v
ABSTRAK.....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	x
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	8
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	9
1.4 Sistematika Penulisan.....	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Landasan Teori.....	12
2.1.1 Teori X dan Y.....	12
2.1.2 Konsep Anggaran.....	15
2.1.3 Anggaran Berbasis Kinerja.....	19
2.1.4 Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja.....	21
2.1.5 Gaya Kepemimpinan.....	27
2.1.6 Konsep Sumber Daya Manusia.....	28
2.2 Penelitian Terdahulu.....	31
2.3 Kerangka Pemikiran.....	35
2.4 Pengembangan Hipotesis.....	36
2.4.1 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja.....	36
2.4.2 Pengaruh Kualitas SDM terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja.....	38
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1 Definisi Konseptual dan Definisi Operasional.....	41
3.1.1 Definisi Konseptual.....	41
3.1.2 Definisi Operasional.....	42
3.2 Populasi dan Sampel.....	43

3.3 Teknik Pengumpulan Data.....	44
3.4 Skala Pengukuran.....	45
3.5 Uji Kualitas Data.....	45
3.5.1 Uji Validitas.....	45
3.5.2 Uji Reliabilitas.....	46
3.6 Metode Analisis Data.....	46
3.6.1 Statistik Deskriptif.....	46
3.6.2 Uji Asumsi Klasik.....	46
3.6.3 Uji Regresi Berganda.....	48
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	
4.1 Gambaran Umum Responden.....	49
4.1.1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	51
4.1.2 Responden Berdasarkan Usia.....	52
4.1.3 Responden Berdasarkan Lama Menjabat.....	52
4.1.4 Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	52
4.2 Analisis Data.....	53
4.2.1 Statistika Deskriptif Variabel-Variabel Penelitian.....	53
4.2.2 Hasil Uji Kualitas Data.....	55
4.2.3 Hasil Uji Asumsi Klasik.....	60
4.3 Analisis Regresi.....	65
4.3.1 Uji Koefisien Determinasi.....	65
4.3.2 Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F).....	66
4.3.3 Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji t).....	67
4.4 Pengujian Hipotesis.....	68
4.4.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja.....	68
4.4.2 Pengaruh Kualitas SDM terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja.....	68
4.5 Pembahasan.....	69
4.5.1 Hasil Uji Hipotesis Pertama (H1).....	72
4.5.2 Hasil Uji Hipotesis Kedua (H2).....	75
BAB V PENUTUP	
5.1 Simpulan.....	78
5.2 Keterbatasan Penelitian.....	79
5.3 Saran.....	80
DAFTAR PUSTAKA.....	82
LAMPIRAN-LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Tabel Penelitian Terdahulu.....	33
Tabel 4.1 Demografi Responden Per Unit Kerja.....	50
Tabel 4.2 Ringkasan Demografi Responden.....	51
Tabel 4.3 Statistika Deskriptif Variabel.....	53
Tabel 4.4 Hasil Uji Validitas Data.....	56
Tabel 4.5 Hasil Uji Reliabilitas Data.....	60
Tabel 4.6 Hasil Uji Multikolinieritas.....	61
Tabel 4.7 Hasil Uji Normalitas Data dengan <i>Kolmogorov-Smirnov</i>	65
Tabel 4.8 Koefisien Determinasi Model Regresi.....	66
Tabel 4.9 Pengujian Model Regresi.....	66
Tabel 4.10 Uji Hipotesis.....	67

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis.....	36
Gambar 4.1 Hasil Uji Heteroskedastisitas.....	62
Gambar 4.2 Hasil Uji Normalitas Data.....	63

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran A	Surat Pengantar Penelitian
Lampiran B	Kuesioner untuk Responden
Lampiran C	Tabulasi Data
Lampiran D	Distribusi Frekuensi dan Persentase Data Responden
Lampiran E	Statistik Deskriptif
Lampiran F	Hasil Uji Reliabilitas Data
Lampiran G	Hasil Uji Validitas Data
Lampiran H	Hasil Uji Multikolinieritas
Lampiran I	Hasil Uji Heteroskedastisitas
Lampiran J	Hasil Uji Normalitas Data
Lampiran K	Hasil Uji Persamaan Regresi

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Selama beberapa dasawarsa, anggaran negara Indonesia dibuat secara konvensional atau disebut pula metode tradisional atau kinerja berbasis anggaran. Metode penganggaran tradisional mempunyai kelemahan yaitu tidak adanya muatan indikator (ukuran) kinerja dalam anggaran, untuk mencapai tujuan dan sasaran layanan publik. Metode ini, penetapan kinerjanya didasarkan pada ketersediaan anggaran. Kinerjalah yang diubah-ubah sesuai dengan jumlah anggaran tertentu. Artinya, anggaran bersifat tetap dan menjadi dasar dari penentuan target kinerja. *Traditional budget* didominasi oleh penyusunan anggaran yang bersifat *line-item* dan *incrementalism*, yaitu proses penyusunan anggaran yang hanya mendasarkan pada besarnya realisasi anggaran tahun sebelumnya, konsekuensinya tidak ada perubahan mendasar terhadap anggaran baru. Hal ini seringkali bertentangan dengan kebutuhan riil dan kepentingan masyarakat (Santoso, 2009).

Dengan diterbitkannya UU No.17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara, proses penganggaran negara bereformasi ke arah penganggaran berbasis kinerja. Dengan basis kinerja ini, arah penggunaan dana pemerintah tidak lagi berorientasi pada input, tetapi pada output. Perubahan ini penting dalam rangka proses pembelajaran untuk menggunakan sumber daya pemerintah yang makin terbatas, tetapi tetap dapat memenuhi kebutuhan dana yang makin tinggi. Penganggaran yang berorientasi pada output merupakan praktik yang telah dianut luas oleh

pemerintahan modern di berbagai negara. Pendekatan penganggaran yang demikian sangat diperlukan bagi satuan kerja instansi pemerintah yang memberikan pelayanan kepada publik (Dirjen Perbendaharaan, 2009).

Penerapan anggaran berdasarkan kinerja, merupakan bagian tak terpisahkan dalam proses penyempurnaan manajemen keuangan (anggaran negara), yang bertujuan untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas pelayanan publik serta efektifitas dari pelaksanaan kebijakan dan program. Hal itu bertujuan untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat, yang berkaitan dengan kebijakan, perencanaan, penganggaran, dan pelaksanaannya. Untuk mengatasi kelemahan dalam penganggaran dan pengelolaan keuangan, diperlukan penyempurnaan pada landasan konstitusional mengenai pengelolaan anggaran negara, perbaikan sistem penyusunan anggaran, pengelolaan yang transparan dan akuntabilitas hingga peningkatan kualitas sumber daya manusia (Mubarak, 2007).

Penganggaran dengan pendekatan kinerja berfokus pada efisiensi penyelenggaraan suatu aktivitas. Efisiensi itu sendiri adalah perbandingan antara output dengan input. Suatu aktivitas dikatakan efisien, ketika output dapat dihasilkan lebih besar dengan input yang sama, atau output yang dihasilkan adalah sama dengan input yang lebih sedikit. Mardiasmo (2002:84), menyatakan bahwa system anggaran kinerja pada dasarnya merupakan system yang mencakup kegiatan penyusunan program dan tolok ukur kinerja sebagai instrument untuk mencapai tujuan dan sasaran program. Anggaran berbasis kinerja merupakan suatu system penganggaran yang dapat memadukan perencanaan kinerja dengan anggaran

tahunan dimana akan terlihat keterkaitan antara dana yang tersedia dengan hasil yang diharapkan.

Namun demikian, ternyata dalam implementasinya, penganggaran berbasis kinerja juga mempunyai dampak terhadap organisasi itu sendiri. Adapun dampak penerapan metode penganggaran berbasis kinerja seperti diungkapkan oleh Diptyana (2007) adalah:

1. Muncul kebutuhan penyimpanan data, baik itu berupa data kualitatif maupun kuantitatif, baik berupa finansial maupun non finansial, karena data akan diolah menjadi informasi, untuk menentukan indikator (ukuran), serta untuk mengevaluasi dan mengambil keputusan pengalokasian dana yang lebih objektif.
2. Muncul kebutuhan mengukur output dan input, serta kelayakan jenis indikator.
3. Biaya yang dikeluarkan lebih menekankan pada aktivitas yang dilakukan oleh pengguna anggaran, bukan menekankan pada jumlah anggaran yang terpakai.
4. Dibutuhkan sumber daya manusia yang mampu mengidentifikasi indikator dan mampu menganalisis biaya dan data.

Oleh karena itu, menurut Kawedar, dkk (2008), terdapat kondisi yang harus disiapkan sebagai faktor pemicu keberhasilan implementasi penggunaan anggaran berbasis kinerja, yaitu:

1. Kepemimpinan dan komitmen dari seluruh komponen organisasi.
2. Fokus penyempurnaan administrasi secara terus menerus.

3. Sumber daya yang cukup untuk usaha penyempurnaan tersebut (uang, waktu, orang).
4. Penghargaan (*reward*) dan sanksi (*punishment*) yang jelas.
5. Keinginan yang kuat untuk berhasil.

Dari kelima kondisi di atas, kepemimpinan dan sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam menunjang keberhasilan organisasi menerapkan anggaran berbasis kinerja. Kesuksesan suatu organisasi atau setiap kelompok dalam suatu organisasi sangat tergantung pada kualitas kepemimpinan. Pemimpin yang sukses senantiasa mengantisipasi perubahan dengan sekuat tenaga memanfaatkan semua kesempatan, memotivasi pengikut mereka untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi, mengoreksi kinerja yang buruk dan mendorong organisasi ke arah sasaran-sasarannya (Bowo, 2008).

Selain itu, hal yang paling penting dalam menghadapi implementasi perubahan sistem penganggaran adalah permasalahan kesiapan SDM. SDM harus terus dibenahi sehingga selalu siap menghadapi perubahan khususnya dalam proses penganggaran dalam rangka peningkatan kinerja instansi pemerintah. Peningkatan kompetensi dibidang penganggaran juga dapat dilaksanakan secara terkoordinasi dalam satu atap sehingga efisien dan efektif (Mauritz, 2008). Jadi kepemimpinan dan SDM yang akan menentukan faktor-faktor lain seperti komitmen, penyempurnaan administrasi, *reward and punishment*, serta keinginan kuat untuk berhasil.

SDM merupakan salah satu faktor internal yang memegang peranan penting berhasil tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuan sehingga perlu diarahkan

melalui manajemen sumber daya manusia yang efektif dan efisien. Agar SDM mempunyai etos kerja tinggi, terampil dan terlatih sebuah organisasi dapat melakukan pelatihan, pendidikan, dan bimbingan bagi SDM. Hanya saja untuk menghasilkan kinerja dan prestasi kerja yang tinggi seorang karyawan tidak hanya perlu memiliki keterampilan, tetapi juga harus memiliki keinginan dan kegairahan untuk berprestasi tinggi karena berkembang tidaknya suatu organisasi, sangat ditentukan oleh anggota atau personel dari organisasi itu sendiri.

Peranan seorang pemimpin penting untuk mencapai tujuan organisasi yang diinginkan termasuk organisasi BLU di Undip terutama berkaitan dengan peningkatan kinerja pegawai dalam melaksanakan standar efisiensi anggaran yang telah ditetapkan. Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Menurut Kerlinger dan Padhazur (2002) dalam Randhita (2009), faktor kepemimpinan mempunyai peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai karena kepemimpinan yang efektif memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua pekerja dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan yang efektif dibutuhkan pemimpin untuk dapat meningkatkan kinerja semua pegawai dalam mencapai tujuan organisasi sebagai instansi pelayanan publik. Dengan demikian, gaya kepemimpinan dapat menjadi pedoman yang baik dalam peningkatan kinerja pegawai.

Terdapat sejumlah alasan pemilihan objek penelitian pada Universitas Diponegoro (Undip). Universitas Diponegoro (Undip) merupakan salah satu

instansi pemerintah yang menyelenggarakan layanan umum berupa pendidikan. Seperti dinyatakan dalam situs resmi Universitas Diponegoro tanggal 26 September 2008, untuk mewujudkan pengelolaan keuangan yang transparan dan akuntabel, Universitas Diponegoro menjadi universitas pertama di bawah Departemen Pendidikan Nasional (Depdiknas) yang mendeklarasikan diri sebagai instansi pemerintah yang menerapkan pengelolaan keuangan badan layanan umum (PK-BLU).

Rektor Universitas Diponegoro pada saat pendeklarasian Undip sebagai Badan Layanan Umum (BLU) di rektorat kampus Pleburan, Semarang, tanggal 25 September 2008, menyatakan bahwa penerapan BLU akan berdampak besar terhadap pengelolaan keuangan, misalnya dalam hal fleksibilitas pengelolaan keuangan. Dengan demikian, BLU Undip diharapkan dapat menjadi contoh bagi instansi-instansi lain dalam menerapkan pola pengelolaan keuangan BLU untuk memperoleh fleksibilitas dalam pengelolaan keuangan dalam rangka meningkatkan efisiensi dan produktivitas pelayanan. Namun demikian, hal itu masih menuntut perubahan perilaku pengelolaan keuangan yang transparan dan akuntabel.

Pada dasarnya pengelolaan keuangan BLU telah diatur dalam Peraturan Pemerintah No. 23 tahun 2005. Dalam pasal 10 ayat 2, dinyatakan bahwa BLU menyusun Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA) tahunan dengan mengacu kepada rencana strategis bisnis, dan pada ayat 3 dinyatakan bahwa RBA tersebut disusun berdasarkan basis kinerja dan perhitungan akuntansi biaya menurut jenis layanannya. Di dalam penjelasan PP No. 23 tahun 2005 juga dinyatakan bahwa

BLU diharapkan menjadi contoh konkrit yang menonjol dari penerapan manajemen keuangan berbasis pada hasil (kinerja).

Beberapa penelitian tentang gaya kepemimpinan, SDM serta Anggaran Berbasis Kinerja telah dilakukan oleh peneliti-peneliti. Penelitian dari Nor (2007) lebih menekankan pada aspek pentingnya partisipasi dalam penyusunan anggaran untuk meningkatkan kinerja manajerial. Kemudian, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kombinasi kesesuaian antara partisipasi anggaran dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial bukan merupakan kesesuaian terbaik. Hal ini disebabkan oleh budaya bangsa Indonesia yang masih diwarnai dengan budaya feodalis sehingga memungkinkan adanya partisipasi semu.

Penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan kualitas SDM terhadap kinerja dilakukan oleh Maria Renata Caldas de Jesus (2006). Hasil penelitian ini menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif pada tingkat relatif rendah, antara gaya kepemimpinan dan kualitas SDM secara sendiri-sendiri terhadap kinerja. Namun, terdapat pengaruh positif yang relatif sedang, antara gaya kepemimpinan dan kualitas SDM secara bersama-sama terhadap kinerja.

Berdasarkan uraian di atas, maka alasan pemilihan topik dalam penelitian ini adalah bahwa penelitian terdahulu sebagian besar lebih menekankan pada aspek kinerja organisasi secara umum. Dalam penelitian ini, peneliti mencoba melakukan analisis dengan menggunakan data kuantitatif dan mendeskripsikan pada pihak yang terkait dengan penyusunan anggaran di Universitas Diponegoro sebagai BLU. Hasil yang diharapkan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah kesesuaian gaya kepemimpinan serta memadai atau tidaknya SDM memiliki

pengaruh terhadap efektivitas penerapan anggaran berbasis kinerja, khususnya pada organisasi BLU. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian mengenai **“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP PENERAPAN ANGGARAN BERBASIS KINERJA BADAN LAYANAN UMUM (Studi di BLU Universitas Diponegoro Semarang)”**

1.2 Rumusan Masalah

Universitas Diponegoro (Undip) merupakan salah satu instansi pemerintah yang menyelenggarakan layanan umum berupa pendidikan. Dengan diterapkannya Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PK-BLU) pada tubuh Undip, diharapkan dapat menjadi suatu langkah dalam pembaharuan manajemen keuangan sektor publik, demi meningkatkan pelayanan pada masyarakat. Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 23 tahun 2005, BLU diharapkan menjadi contoh konkrit yang menonjol dari penerapan manajemen keuangan berbasis hasil (kinerja). Penerapan anggaran berdasarkan kinerja, merupakan bagian tak terpisahkan dalam proses penyempurnaan manajemen keuangan (anggaran negara), yang bertujuan untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas pelayanan publik serta efektifitas dari pelaksanaan kebijakan dan program (Mubarak, 2007).

Namun demikian, terdapat beberapa kondisi yang harus disiapkan untuk mendukung keberhasilan penerapan anggaran berbasis kinerja, diantaranya adalah kepemimpinan dan kualitas SDM. Pemimpin yang sukses senantiasa mengantisipasi perubahan dengan sekuat tenaga memanfaatkan semua kesempatan, memotivasi pengikut mereka untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi,

mengoreksi kinerja yang buruk dan mendorong organisasi ke arah sasaran-sasarannya (Bowo, 2008). SDM harus terus dibenahi sehingga selalu siap menghadapi perubahan khususnya dalam proses penganggaran dalam rangka peningkatan kinerja instansi pemerintah. Peningkatan kompetensi dibidang penganggaran juga dapat dilaksanakan secara terkoordinasi dalam satu atap sehingga efisien dan efektif (Mauritz, 2008). Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat ditarik rumusan masalah, yaitu:

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja?
2. Apakah kualitas sumber daya manusia berpengaruh terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja?

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Merujuk pada rumusan masalah tersebut, maka tujuan yang ingin dicapai melalui penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja.
2. Untuk mengetahui pengaruh kualitas sumber daya manusia terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja.

1.3.2 Kegunaan Penelitian

Adapun penelitian ini diharapkan akan memiliki kegunaan bagi aspek dan pihak terkait, yaitu:

1. Bagi perkembangan ilmu pengetahuan.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan kajian akuntansi sektor publik mengenai faktor pemicu keberhasilan implementasi penganggaran berbasis kinerja pada BLU.

2. Bagi Undip sebagai BLU.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja karyawan berdasarkan penganggaran BLU yang dilaksanakan dengan berbasis kinerja.

3. Bagi penelitian yang akan datang.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai acuan bagi penelitian yang akan datang, terutama penelitian yang berkaitan dengan faktor pemicu keberhasilan penerapan anggaran berbasis kinerja pada BLU.

1.4 Sistematika Penelitian

Penelitian ini dibagi menjadi lima bagian. Bab I adalah pendahuluan, yang berisi tentang latar belakang masalah yang mengemukakan tentang fenomena penerapan anggaran berbasis kinerja dan faktor-faktor yang mempengaruhinya, hasil penelitian sebelumnya, alasan pemilihan topik, serta alasan pemilihan lokasi penelitian. Selanjutnya, bagian ini juga menjelaskan mengenai perumusan masalah, tujuan serta kegunaan penelitian.

Bab II adalah tinjauan pustaka, yang berisi tentang teori-teori dan penelitian terdahulu yang melandasi penelitian ini. Teori-teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah mengenai teori X dan Y, konsep anggaran, anggaran berbasis kinerja dan penerapannya, gaya kepemimpinan, serta konsep sumber daya manusia. Penelitian terdahulu tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan manajemen sumber

daya manusia terhadap kinerja organisasi, serta tentang pengaruh penerapan anggaran berbasis kinerja terhadap efektivitas pengendalian. Berdasarkan teori dan permasalahan yang ada akan membentuk kerangka pemikiran dari penelitian ini.

Bab III adalah metode penelitian, dimana menjelaskan tentang variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian, metode pengumpulan data, jenis data, dan metode analisis data untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dari awal penelitian. Bab IV adalah hasil dan pembahasan berisikan pokok dari penelitian yang mencakup deskripsi objek penelitian dan analisis data, serta pembahasan mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan kualitas sumber daya manusia (SDM) terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja. Bab V adalah penutup yang memaparkan kesimpulan peneliti yang diperoleh dari penelitian yang telah dilakukan. Selain itu, juga disertakan saran sekaligus implikasi untuk penelitian selanjutnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori X dan Y

Douglas McGregor mengemukakan dua pandangan yang jelas berbeda mengenai manusia. Pada dasarnya yang satu negatif, yang ditandai sebagai Teori X, dan yang lain positif, yang ditandai dengan Teori Y. Setelah mengkaji cara para manajer menangani karyawan, McGregor (dalam Robbins, 1996) menyimpulkan bahwa pandangan manajer mengenai kodrat manusia didasarkan pada kelompok asumsi tertentu, dan menurut asumsi-asumsi ini, manajer cenderung menularkan cara berperilakunya ke para bawahan.

Menurut Teori X, empat asumsi yang dipegang para manajer adalah sebagai berikut:

1. Karyawan secara inheren tidak menyukai kerja, dan bila dimungkinkan akan mencoba menghindarinya.
2. Karena karyawan tidak menyukai kerja, mereka harus dipaksa, diawasi, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai sasaran.
3. Karyawan akan menghindari tanggungjawab dan mencari pengarah formal bila mungkin.
4. Kebanyakan karyawan menempatkan keamanan di atas semua faktor lain yang terkait dengan kerja dan akan menunjukkan ambisi yang rendah.

Kontras dengan pandangan negatif mengenai kodrat manusia ini, McGregor mencatat empat asumsi positif, yang disebutnya sebagai Teori Y:

1. Karyawan dapat memandang kerja sebagai kegiatan alami yang sama dengan istirahat atau bermain.
2. Orang-orang akan melakukan pengarahan diri dan pengawasan diri jika mereka memiliki komitmen pada sasaran.
3. Rata-rata orang dapat belajar untuk menerima, bahkan mengusahakan tanggung jawab.
4. Kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif menyebar luas ke semua orang dan tidak hanya milik mereka yang berada dalam posisi manajemen.

Terkait dengan gaya kepemimpinan, teori X McGregor menjelaskan gaya kepemimpinan yang otoriter dan dikendalikan secara ketat, dimana kebutuhan akan efisiensi dan pengendalian mengharuskan pendekatan manajerial tersebut untuk berurusan dengan bawahannya. Untuk memantau kinerja bawahan, para pemimpin ini menugaskan staf mereka untuk mengumpulkan informasi yang memungkinkan dilakukannya pengawasan secara tidak langsung. Filosofi untuk mendorong perilaku bawahan yang diinginkan adalah: gaji mereka dengan baik dan awasi mereka dengan ketat.

Diterapkan pada fungsi perencanaan, teori X mengimplikasikan bahwa anggaran akan disusun oleh manajemen puncak (kontroler atau direktur perencanaan) dan dikenakan pada manajemen tingkat bawah. Dengan demikian, dalam gaya kepemimpinan otoriter, anggaran dipandang sebagai alat pengendalian manajemen yang didesain untuk memastikan kepatuhan karyawan terhadap harapan dari manajemen puncak. Dalam fase tidak lanjut, varians anggaran akan diinvestigasi oleh kontroler dan bukannya ditangani sebagai fungsi lini. Hal ini

memungkinkan manajemen untuk mempertahankan tanggung jawab atas pengendalian biaya. Gaya kepemimpinan otoriter secara nyata memfasilitasi koordinasi dan pengendalian atas aktivitas, khususnya ketika tanggung jawab atas tugas tersebut tidak jelas. Tetapi, gaya kepemimpinan ini tidak mendorong partisipasi dan dapat menimbulkan tekanan anggaran yang berlebihan, kegelisahan, dan rusaknya motivasi.

Dalam kaitannya dengan gaya kepemimpinan, teori Y mendorong tingkat keterlibatan dan partisipasi karyawan dalam dalam penentuan tujuan dan pengambilan keputusan. Gaya kepemimpinan demokratis memungkinkan fleksibilitas dalam proses penyusunan anggaran dan memberikan peluang kepada karyawan untuk terlibat dalam perancangan arah organisasi, mengekspresikan ide-ide mereka tentang bagaimana perusahaan sebaiknya beroperasi, dan memanfaatkan bakat mereka secara efektif. Dengan pendekatan partisipatif, dibutuhkan waktu yang lebih banyak untuk menyelesaikan anggaran karena adanya komunikasi dan negosiasi bolak-balik antardepartemen. Tetapi, riset telah mengungkapkan bahwa orang mengidentifikasi dirinya lebih dekat dengan anggaran dan melakukan usaha yang lebih besar guna mencapai tujuan yang dinyatakan ketika mereka berpartisipasi dalam menetapkan tujuan ini (Ikhsan dan Ishak,2005).

Berdasarkan teori X dan Y, pengembangan yang dilakukan organisasi didasarkan pada kondisi manusia yang ada dalam organisasi terkait dan motivasinya terhadap pekerjaan. Dalam hal ini motivasi dan kemampuan karyawan merupakan salah satu aspek atau faktor yang dapat meningkatkan sinergik

(synergistic effect). Maka pembinaan terhadap sumber daya manusia tidak pada penyelenggaraan latihan (training) saja, tetapi juga didukung dengan pengembangan atau pembinaan selanjutnya (development). (www.wartawarga.gunadarma.ac.id, 2010). Demikian pula dengan kualitas SDM dalam menerapkan metode anggaran berbasis kinerja dalam unit kerjanya, diperlukan pengembangan yang sesuai dengan motif bekerja personel terkait, apakah memiliki motif seperti yang dikemukakan teori X atau teori Y.

2.1.2 Konsep Anggaran

Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan lain yang mencakup jangka waktu satu tahun (Mulyadi, 1993) dalam Puspaningsih (2002). Mardiasmo (2002) 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. Sedangkan Anggaran menurut Supriyono (1999) dalam Oktavia (2009) 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.

Seluruh komponen organisasi mulai dari *top management* hingga para staf memegang peranan penting mulai dari proses perencanaan, penerapan, hingga evaluasi anggaran. Terdapat beberapa fungsi yang mengaitkan anggaran dengan

manajer (pemimpin) dan para staf yang terkait di dalamnya. Fungsi-fungsi tersebut antara lain adalah (Mardiasmo, 2002):

1. Anggaran sebagai alat perencanaan.

Perencanaan adalah proses penentuan tujuan yang telah ditetapkan. Melalui perencanaan, seorang manajer atau pimpinan mengidentifikasi hasil kerja yang diinginkan dan mengidentifikasi tindakan untuk mencapainya. Dalam kaitannya dengan fungsi perencanaan, anggaran merupakan tujuan/target yang ditetapkan untuk dicapai dalam periode tertentu. Dalam rangka pencapaian rencana jangka pendek (sebagai bagian dari perencanaan jangka panjang), maka manajemen perlu menyusun anggaran sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan (Puspaningsih, 2002).

2. Anggaran sebagai alat pengendalian.

Anggaran sebagai instrument pengendalian digunakan untuk menghindari adanya *overspending*, *underspending* dan salah sasaran (*misappropriation*) dalam pengalokasian anggaran pada bidang lain yang bukan merupakan prioritas. Proses pengendalian dapat diidentifikasi menjadi 3 tipe yakni: *preliminary control*, *concurrent control*, dan *feedback control* (Welsch (1988) dalam Puspaningsih (2002)). Dalam kaitannya dengan anggaran, anggaran dapat dijadikan alat pengendalian kegiatan-kegiatan yang ada di perusahaan. Pada tahap *preliminary control* anggaran dapat dijadikan sebagai dasar untuk menentukan sumber daya dan orang-orang yang dilibatkan agar siap untuk memulai kegiatan.

Pada tahap *concurrent control* pengendalian dilakukan dengan cara observasi terhadap orang-orang yang terkait dan laporan untuk menjamin bahwa sasaran sudah tepat dan kebijakan serta prosedur telah dilaksanakan dengan baik selama kegiatan berlangsung. Dalam kaitannya dengan anggaran, pada tahap ini dibandingkan antara realisasi dengan anggarannya. Juga disiapkan laporan tentang realisasi, anggaran dan selisih anggaran. Dari selisih yang ada kemudian dicari penyebab terjadinya selisih tersebut. Berikutnya dikembangkan beberapa alternatif tindakan koreksinya serta dipilih alternatif yang terbaik. Selanjutnya hasil dari tahap ini digunakan pada tahap *feedback control* untuk menyusun pengendalian kegiatan yang akan datang (Puspaningsih, 2002).

3. Anggaran sebagai Alat Koordinasi dan Komunikasi.

Setiap unit kerja pemerintahan terkait dalam proses penyusunan anggaran. Anggaran publik yang disusun dengan baik akan mampu mendeteksi terjadinya inkonsistensi suatu unit kerja dalam pencapaian tujuan organisasi. Di samping itu, anggaran publik juga berfungsi sebagai alat komunikasi antarunit kerja dalam lingkungan eksekutif. Anggaran harus dikomunikasikan ke seluruh bagian organisasi untuk dilaksanakan.

4. Anggaran sebagai alat penilaian kinerja.

Dalam hal ini, kinerja *budget holder* akan dinilai berdasarkan pencapaian target anggaran dan efisiensi pelaksanaan anggaran. Kinerja manajer publik dinilai berdasarkan berapa yang berhasil ia capai dikaitkan

dengan anggaran yang telah ditetapkan. Anggaran merupakan alat yang efektif untuk pengendalian dan penilaian kinerja (Mardiasmo, 2002).

5. Anggaran sebagai Alat Motivasi.

Anggaran dapat digunakan sebagai alat untuk memotivasi manajer dan stafnya agar bekerja secara ekonomis, efektif, dan efisien dalam mencapai target dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Agar dapat memotivasi pegawai, anggaran hendaknya bersifat *challenging but attainable* atau *demanding but achievable*. Maksudnya adalah target anggaran hendaknya jangan terlalu tinggi sehingga tidak dapat dipenuhi, namun juga jangan terlalu rendah sehingga terlalu mudah untuk dicapai (Mardiasmo, 2002).

Agar dapat memenuhi fungsi-fungsi tersebut, seluruh pemimpin dan para stafnya terutama yang terkait dalam penyusunan anggaran harus memiliki kualifikasi yang memadai dan memiliki pengetahuan, keterampilan serta pola pikir yang mendukung penerapan anggaran yang sesuai dengan target kinerja yang ditetapkan. Hal ini dikarenakan salah satu tujuan penyusunan anggaran adalah untuk mengkomunikasikan harapan manajemen kepada pihak-pihak terkait sehingga anggaran dimengerti, didukung dan dilaksanakan. Salah satu langkahnya adalah negosiasi pihak-pihak yang terkait mengenai angka anggaran.

Tahap implementasi atau penerapan merupakan tahap dalam penganggaran setelah diselesaikannya tahap penetapan sasaran atau perencanaan. Setelah sasaran ditetapkan dan manajer yang harus bertanggungjawab atas pencapaian sasaran tersebut sudah ditunjuk, manajer tersebut diberi alokasi sumber daya. Selanjutnya, bidang-bidang atau unit-unit yang terkait dengan anggaran menyusun anggaran

secara komprehensif untuk disahkan oleh pimpinan institusi. Anggaran untuk selanjutnya diimplementasikan dan berfungsi sebagai *blueprint* berbagai tindakan yang akan dilaksanakan selama satu tahun anggaran. Dalam tahap implementasi ini, manajer bertanggungjawab untuk mengkomunikasikan anggaran yang telah disahkan tersebut kepada manajer tingkat menengah dan bawah. Hal ini dimaksudkan agar manajer menengah dan bawah tahu dan bersedia dengan penuh kesadaran untuk mencapai standar yang sudah ditetapkan dalam anggaran. Dalam tahap implementasi ini, juga diperlukan kerjasama dan koordinasi agar anggaran dapat diimplementasikan dengan baik (Puspaningsih, 2002).

2.1.3 Anggaran Berbasis Kinerja

BPKP (2005), menyatakan bahwa penganggaran merupakan rencana keuangan yang secara sistematis menunjukkan alokasi sumber daya manusia, material, dan sumber daya lainnya. Berbagai variasi dalam sistem penganggaran pemerintah dikembangkan untuk melayani berbagai tujuan termasuk guna pengendalian keuangan, rencana manajemen, prioritas dari penggunaan dana dan pertanggungjawaban kepada publik. Penganggaran berbasis kinerja diantaranya menjadi jawaban untuk digunakan sebagai alat pengukuran dan pertanggungjawaban kinerja pemerintah.

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.

Dalam pedoman penyusunan anggaran berbasis kinerja, BPKP (2005), menyatakan bahwa program pada anggaran berbasis kinerja didefinisikan sebagai instrumen kebijakan yang berisi satu atau lebih kegiatan yang akan dilaksanakan oleh instansi pemerintah/lembaga untuk mencapai sasaran dan tujuan, serta memperoleh alokasi anggaran atau kegiatan masyarakat yang dikoordinasikan oleh instansi pemerintah. Aktivitas tersebut disusun sebagai cara untuk mencapai kinerja tahunan. Dengan kata lain, integrasi dari rencana kerja tahunan yang merupakan rencana operasional dari rencana strategis dan anggaran tahunan merupakan komponen dari anggaran berbasis kinerja.

Anggaran berbasis kinerja pada dasarnya merupakan sistem penyusunan dan pengelolaan anggaran daerah yang berorientasi pada pencapaian hasil atau kinerja. Adapun kinerja tersebut harus mencerminkan efisiensi dan efektivitas pelayanan publik, yang berarti harus berorientasi pada kepentingan publik. (Mariana (2005) dalam Susilo (2007).

Penganggaran berbasis kinerja (PBK) merupakan suatu pendekatan dalam penyusunan anggaran yang didasarkan pada kinerja atau prestasi kerja yang ingin dicapai. Beberapa peneliti menggunakan istilah yang berbeda untuk penganggaran berbasis kinerja ini. Hatry dalam Asmoko (2006) menggunakan istilah penganggaran berbasis hasil (*results-based budgeting*), sedangkan Osborne dan Gaebler (1992) dalam Asmoko (2006) menggunakan istilah penganggaran untuk hasil (*budgeting for results*).

PBK dapat dikatakan merupakan hal baru karena pusat perhatian diarahkan pada *outcome* dan mencoba untuk menghubungkan alokasi sumber daya secara eksplisit dengan *outcome* yang ingin dicapai (Hatry (1999) dalam Asmoko (2006). Definisi PBK yang diungkapkan oleh Smith (1999) dalam Asmoko (2006) adalah bahwa anggaran kinerja menghubungkan pengeluaran dengan hasil.

2.1.4 Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja

Dalam menerapkan Anggaran Berbasis Kinerja, terdapat prinsip-prinsip yang dapat dijadikan pedoman (BPKP, 2005), yaitu:

1) Transparansi dan akuntabilitas anggaran

Anggaran harus dapat menyajikan informasi yang jelas mengenai tujuan, sasaran, hasil, dan manfaat yang diperoleh masyarakat dari suatu kegiatan atau proyek yang dianggarkan. Anggota masyarakat memiliki hak dan akses yang sama untuk mengetahui proses anggaran karena menyangkut aspirasi dan kepentingan masyarakat, terutama pemenuhan kebutuhan-kebutuhan hidup masyarakat. Masyarakat juga berhak untuk menuntut pertanggungjawaban atas rencana ataupun pelaksanaan anggaran tersebut.

2) Disiplin anggaran

Pendapatan yang direncanakan merupakan perkiraan yang terukur secara rasional yang dapat dicapai untuk setiap sumber pendapatan. Sedangkan belanja yang dianggarkan pada setiap pos/pasal merupakan batas tertinggi pengeluaran belanja. Penganggaran pengeluaran harus didukung dengan adanya kepastian tersedianya penerimaan dalam jumlah yang cukup dan tidak dibenarkan melaksanakan kegiatan/proyek yang belum/tidak tersedia anggarannya. Dengan

kata lain, bahwa penggunaan setiap pos anggaran harus sesuai dengan kegiatan/proyek yang diusulkan.

3) Keadilan anggaran

Perguruan tinggi wajib mengalokasikan penggunaan anggarannya secara adil agar dapat dinikmati oleh seluruh kelompok sivitas akademika dan karyawan tanpa diskriminasi dalam pemberian pelayanan, karena pendapatan perguruan tinggi pada hakikatnya diperoleh melalui peran serta masyarakat secara keseluruhan.

4) Efisiensi dan efektivitas anggaran

Penyusunan anggaran hendaknya dilakukan berlandaskan azas efisiensi, tepat guna, tepat waktu pelaksanaan, dan penggunaannya dapat dipertanggungjawabkan. Dana yang tersedia harus dimanfaatkan dengan sebaik mungkin untuk dapat menghasilkan peningkatan dan kesejahteraan yang maksimal untuk kepentingan *stakeholders*.

5) Disusun dengan pendekatan kinerja

Anggaran yang disusun dengan pendekatan kinerja mengutamakan upaya pencapaian hasil kerja (output/outcome) dari perencanaan alokasi biaya atau input yang telah ditetapkan. Hasil kerjanya harus sepadan atau lebih besar dari biaya atau input yang telah ditetapkan. Selain itu harus mampu menumbuhkan profesionalisme kerja di setiap organisasi kerja yang terkait.

Penganggaran Berbasis Kinerja mengalokasikan sumber daya didasarkan pada pencapaian *outcome* yang dapat diukur secara spesifik. *Outcome* didefinisikan

melalui proses perencanaan strategis yang mempertimbangkan isu kritis yang dihadapi lembaga, kapabilitas lembaga, dan masukan dari *stakeholder*.

Terdapat beberapa karakteristik penyusunan anggaran yang didasarkan pada kinerja. Hatry dalam Asmoko (2006) menjelaskan beberapa karakteristik kunci dalam PBK diantaranya:

1. Pengeluaran anggaran didasarkan pada *outcome* yang ingin dicapai, dimana *outcome* merupakan dampak suatu program atau kegiatan terhadap masyarakat. Misalnya, untuk organisasi seperti Universitas Diponegoro, *outcome* yang ingin dicapai adalah meningkatnya peran serta Undip dalam pembangunan masyarakat khususnya di bidang ilmu pengetahuan. Maka, atas dasar *outcome* itulah pengeluaran anggaran dilaksanakan.
2. Adanya hubungan antara masukan (*input*) dengan keluaran (*output*) dan *outcome* yang diinginkan.

Input atau masukan merupakan sumber daya yang digunakan untuk pelaksanaan suatu kebijakan, program, dan aktivitas. Output atau keluaran merupakan hasil atau nilai tambah yang dicapai oleh kebijakan, program dan aktivitas. Sementara *outcome* merupakan dampak yang ditimbulkan dari suatu aktivitas tertentu. Konsep *value for money* dalam kerangka anggaran berbasis kinerja dapat tercapai apabila organisasi telah menggunakan biaya input paling kecil untuk mencapai output yang optimum serta memperoleh *outcome* yang berkualitas. (Mardiasmo, 2002)

3. Adanya peranan indikator efisiensi dalam proses penyusunan anggaran.

Pengertian efisiensi berhubungan erat dengan konsep produktivitas. Pengukuran efisiensi dilakukan dengan menggunakan perbandingan antara output yang dihasilkan terhadap input yang digunakan (*cost of output*). Proses kegiatan operasional dikatakan efisien apabila suatu produk atau hasil kerja tertentu dapat dicapai dengan penggunaan sumber daya dan dana yang serendah-rendahnya (*spending well*). Dalam konsep anggaran berbasis kinerja, pemerintah harus bertindak berdasarkan fokus pada biaya (*cost minded*) dan harus efisien. (Mardiasmo, 2002)

4. Adanya penyusunan target kinerja dalam anggaran.

Tujuan ditetapkannya target kinerja dalam anggaran adalah untuk memudahkan pengukuran kinerja atas output yang dicapai. Pengukuran kinerja sektor publik dilakukan untuk memenuhi tiga maksud. Pertama, pengukuran kinerja sektor publik dimaksudkan untuk dapat membantu memperbaiki kinerja pemerintah, dimana ukuran kinerja dimaksudkan untuk membantu pemerintah berfokus pada tujuan dan sasaran program unit kerja. Hal ini pada akhirnya akan meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi sektor publik dalam pemberian pelayanan publik. Kedua, ukuran kinerja digunakan untuk pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan. Ketiga, ukuran kinerja dimaksudkan untuk mewujudkan pertanggungjawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan. (Mardiasmo:2002)

Penentuan indikator kinerja harus memenuhi kriteria-kriteria sebagai berikut (BPKP,2005):

a. Spesifik.

Berarti unik, menggambarkan objek atau subjek tertentu, tidak berdwimakna atau diinterpretasikan lain. Indikator untuk tiap-tiap unit organisasi berbeda-beda tergantung pada tipe pelayanan yang dihasilkan. Agar betul-betul menggambarkan program yang akan dilaksanakan, penentuan indikator kinerja perlu mempertimbangkan komponen berikut:

1. Biaya pelayanan (*cost of service*) yang biasanya diukur dalam bentuk biaya unit.
 2. Penggunaan (*utilization*) dimana indikator untuk komponen ini pada dasarnya mempertimbangkan antara jumlah pelayanan yang ditawarkan dengan permintaan publik.
 3. Kualitas dan standar pelayanan (*quality and standards*), merupakan komponen yang paling sulit diukur, karena menyangkut pertimbangan yang sifatnya subjektif.
 4. Cakupan pelayanan (*coverage*) perlu dipertimbangkan apabila terdapat kebijakan atau peraturan perundangan yang mensyaratkan untuk memberikan pelayanan dengan tingkat pelayanan minimal yang telah ditetapkan.
 5. Kepuasan (*satisfaction*) biasanya diukur melalui metode jajak pendapat secara langsung. Pembuatan indikator kinerja tersebut memerlukan kerja sama antarunit kerja.
- b. Dapat diukur.

Secara objektif dapat diukur baik yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif. Pengukuran kinerja dapat menggunakan informasi finansial maupun informasi

nonfinansial. Pengukuran laporan kinerja finansial diukur berdasarkan pada anggaran yang telah dibuat. Penilaian tersebut dilakukan dengan menganalisis varians (selisih atau perbedaan) antara kinerja aktual dengan yang dianggarkan. Informasi nonfinansial dapat menambah keyakinan terhadap kualitas proses pengendalian manajemen. Teknik pengukuran kinerja yang komprehensif yang banyak dikembangkan oleh berbagai organisasi dewasa ini adalah *balanced scorecard*. Pengukuran dengan metode *Balanced scorecard* melibatkan empat aspek, yaitu perspektif finansial, prespektif kepuasan pelanggan, perspektif proses internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

c. Relevan.

Indikator kinerja sebagai alat ukur harus terkait dengan apa yang diukur dan menggambarkan keadaan subjek yang diukur, bermanfaat bagi pengambilan keputusan. Indikator kinerja harus dapat dimanfaatkan oleh pihak internal maupun eksternal. Pihak internal dapat menggunakannya dalam rangka meningkatkan kuantitas dan kualitas pelayanan serta efisiensi biaya. Dengan kata lain, indikator kinerja berperan untuk menunjukkan, memberi indikasi atau menfokuskan perhatian pada bidang yang relevan dilakukan tindakan perbaikan. Pihak eksternal dapat menggunakan indikator kinerja sebagai kontrol dan sekaligus sebagai informasi dalam rangka mengukur tingkat akuntabilitas publik. Indikator kinerja akan membantu para manajer publik untuk memonitor pencapaian program dan mengidentifikasi masalah yang penting.

d. Tidak bias.

Tidak memberikan kesan atau arti yang menyesatkan. Indikator kinerja yang ditetapkan harus dapat membantu memperjelas tujuan organisasi serta dapat menunjukkan standar kinerja dan efektivitas pencapaian program organisasi.

2.1.5 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. (Robbins,1996:39). 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 (Carver dan Sergiovani dalam Alwi (2010).

2.1.6 Konsep Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia (*human resources*) adalah *the people who are ready, willing and able to contribute to organizational goals* (Werther dan Davis, 1996 dalam Ndraha, 1997)). Nogi (dalam de Jesus, 2006) berpendapat bahwa kualitas SDM adalah unsur yang sangat penting dalam meningkatkan pelayanan organisasi terhadap kebutuhan publik. Oleh karena itu, terdapat dua elemen mendasar yang berkaitan dengan pengembangan SDM yaitu tingkat pendidikan dan keterampilan yang dimiliki karyawan/pekerja. Sedangkan Notoadmodjo dalam de Jesus (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.

Sumber daya manusia (SDM) berkualitas tinggi adalah SDM yang mampu menciptakan bukan saja nilai komparatif, tetapi juga nilai kompetitif-generatif-inovatif dengan menggunakan energi tertinggi seperti *intelligence, creativity, dan imagination*; tidak lagi semata-mata menggunakan energy kasar seperti bahan mentah, lahan, air, tenaga otot, dan sebagainya. (Ndraha,1997:12).

Dalam mengelola SDM, diperlukan sistem pengendalian manajemen agar tujuan organisasi tercapai. Sistem pengendalian manajemen suatu organisasi dirancang untuk mempengaruhi orang-orang di dalam organisasi tersebut agar

berperilaku sesuai dengan tujuan organisasi. Pengendalian organisasi dapat berupa aturan dan prosedur birokrasi atau melalui sistem pengendalian dan manajemen informasi yang dirancang secara formal. Dalam suatu organisasi setiap orang memiliki tujuan personal (*individual goal*). Untuk menyikapi hal tersebut perlu adanya suatu jembatan yang mampu mengantarkan organisasi mencapai tujuannya, yaitu tercapainya keselarasan antara *individual goal* dengan *organization goal*. Dalam hal ini, sistem pengendalian manajemen hendaknya dapat menjadi jembatan dalam mewujudkan adanya *goal congruence*, yaitu keselarasan antara tujuan organisasi dengan tujuan personal (Mardiasmo, 2002:50).

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*.

Selanjutnya, agar proses perubahan pendekatan penganggaran tersebut dapat mencapai tujuannya dengan sukses, setiap organisasi juga harus memperhatikan kultur organisasi. Kultur organisasi terkait dengan lingkungan kerja dan kesediaan anggota untuk melakukan perubahan. Perencanaan strategik harus didukung dengan budaya organisasi yang kuat. Perencanaan strategik harus diikuti

dengan perubahan perilaku dan sikap anggota organisasi untuk melaksanakan program-program secara efektif dan efisien. Program-program yang sudah dirancang secara baik dapat gagal bila personel di lapangan bertindak tidak sesuai dengan arah dan strategi (Mardiasmo, 2002:57).

Kunci menuju keunggulan kompetitif suatu organisasi, pada dasarnya bersandar pada penggunaan optimal sumber daya manusianya dan pemeliharaan kerjasama antara pengguna jasa dan orang yang diperkerjakan dalam usaha mencapai tujuan-tujuan organisasi (Singh,1997) dalam Alwi (2001:37). Tidak mudah menjadikan SDM sebagai sumber keunggulan kompetitif organisasi karena hal itu berkaitan dengan bukan saja faktor kemampuan dan keahlian melainkan berkaitan pula dengan faktor-faktor personal lainnya seperti, nilai yang dianut, persepsi, sikap, personality, dan kemauan individu untuk maju. SDM dikatakan memiliki keunggulan kompetitif jika memiliki kemampuan dan keahlian yang khas dan memiliki kepribadian yang sesuai dengan *organizational personality* di mana mereka bekerja. (Alwi, 2001:38).

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian tentang anggaran setelah melakukan reformasi menuju anggaran berbasis kinerja masih sedikit dijumpai. Peneliti terdahulu yang meneliti tentang anggaran antara lain Wahyudin Nor (2007) tentang desentralisasi dan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Dalam penelitian tersebut, yang menjadi variabel bebas adalah partisipasi penyusunan anggaran, sedangkan variabel terikatnya yaitu kinerja manajerial. Selain itu, peneliti juga menggunakan variabel

moderating yaitu desentralisasi dan gaya kepemimpinan yang berfungsi sebagai variabel yang mempengaruhi hubungan antara dua variabel.

Hasil penelitian ini menemukan bukti bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial. Selain itu, ditemukan bukti bahwa kombinasi kesesuaian antara partisipasi anggaran dengan desentralisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial bukanlah merupakan kesesuaian terbaik. Hal ini disebabkan karena sentralisasi yang dilakukan oleh manajemen puncak menunjukkan bahwa mereka belum mengizinkan manajemen level bawah untuk membuat kebijakan secara independen. Selain itu, kombinasi antara partisipasi anggaran dengan gaya kepemimpinan bukan merupakan kesesuaian terbaik antara lain karena faktor budaya bangsa Indonesia yang masih diwarnai dengan budaya feodalis sehingga memungkinkan partisipasi yang diperankan sebenarnya merupakan partisipasi semu. Partisipasi semu bisa terjadi apabila manajemen tingkat atas memegang kendali total atas proses penyusunan anggaran dan mencari dukungan bawahannya.

Penelitian lain dilakukan oleh Hindri Asmoko (2006) yang meneliti tentang pengaruh penganggaran berbasis kinerja (PBK) terhadap efektivitas pengendalian, baik pengendalian kinerja maupun pengendalian keuangan, dimana PBK menjadi variabel bebas dan efektivitas pengendalian sebagai variabel terikat. Hasil penelitian ini mendukung adanya hubungan kausalitas antara PBK dengan efektivitas pengendalian keuangan dan efektivitas pengendalian kinerja. PBK dapat digunakan sebagai alat untuk mencapai efektivitas dalam pengendalian keuangan. Disamping itu, adanya kejelasan target dan indikator kinerja yang menjadi acuan

dalam menyusun anggaran dalam PBK, maka PBK juga dapat digunakan sebagai alat untuk mencapai efektivitas dalam pengendalian kinerja.

Penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan kualitas SDM terhadap kinerja dilakukan oleh Maria Renata Caldas de Jesus (2006). Hasil penelitian ini menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif pada tingkat relatif rendah, antara gaya kepemimpinan dan kualitas SDM secara sendiri-sendiri terhadap kinerja. Namun, terdapat pengaruh positif yang relatif sedang, antara gaya kepemimpinan dan kualitas SDM secara bersama-sama terhadap kinerja.

Praningrum (2002) melakukan penelitian mengenai SDM dimana variabel bebasnya adalah perencanaan karir, penilaian prestasi kerja, akses informasi teknis, serta dukungan sosial politik. Sementara variabel terikatnya adalah komitmen pimpinan pada kualitas. Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa hubungan praktik manajemen sumber daya manusia terhadap komitmen pimpinan pada kualitas tidak kuat.

Biatna Tampubolon (2007) melakukan penelitian dengan memilih gaya kepemimpinan dan etos kerja sebagai variabel bebas dan kinerja pegawai sebagai variabel terikat. Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa faktor gaya kepemimpinan memberikan kontribusi relatif besar dan sangat signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, faktor etos kerja memberi kontribusi relatif kecil namun masih signifikan terhadap kinerja pegawai.

Secara ringkas hasil penelitian terdahulu dapat dilihat dalam tabel 2.1 di bawah ini:

Tabel 2.1
Tabel Penelitian Terdahulu

Variabel	Peneliti	Objek Penelitian	Hasil
Desentralisasi, Gaya Kepemimpinan, Partisipasi penyusunan anggaran, kinerja manajerial	Wahyudin Nor (2007)	Kepala unit organisasi Rumah Sakit dan Universitas di DI Yogyakarta	-Terdapat pengaruh positif antara kinerja manajerial dengan partisipasi penyusunan anggaran. -kesesuaian antara partisipasi penyusunan anggaran dengan faktor desentralisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial tidak signifikan.
Gaya Kepemimpinan (X1), Kualitas SDM (X2), Kinerja (Y)	Maria Renata Caldas de Jesus (2006)	Pegawai Kementerian Luar Negeri dan Kerjasama Republik Demokratik Timor Leste di Dilli	-Terdapat pengaruh positif pada tingkat relatif rendah, antara gaya kepemimpinan dan kualitas SDM secara sendiri-sendiri terhadap kinerja. -Terdapat pengaruh positif yang relatif sedang, antara gaya kepemimpinan dan kualitas SDM secara bersama-sama terhadap kinerja. -
Perencanaan karir (X1), penilaian prestasi kerja (X2), akses informasi	Praningrum (2002)	Pegawai tiga rumah sakit nonswasta di	Hubungan praktik manajemen sumber daya manusia terhadap komitmen pimpinan

teknis (X3), dukungan sosial politik (X4), komitmen pimpinan pada kualitas (Y1)		kota Bengkulu.	pada kualitas tidak kuat.
Gaya kepemimpinan (X1), Etos kerja (X2), Kinerja (Y1)	Biatna Dulbert Tampubolon (2007)	Pegawai organisasi yang sudah menerapkan SNI 19-9001-2001	-Faktor gaya kepemimpinan memberi kontribusi relatif besar dan sangat signifikan terhadap kinerja pegawai. -faktor etos kerja memberi kontribusi relatif kecil namun masih signifikan sebagai indikator kinerja.
Penganggaran Berbasis Kinerja, Efektivitas Pengendalian Keuangan, Efektivitas pengendalian kinerja	Hindri Asmoko (2006)	Pejabat pemerintah daerah Kabupaten Klaten dan Kabupaten Sragen	Terdapat hubungan kausalitas antara Penganggaran Berbasis Kinerja (PBK) dengan efektivitas pengendalian keuangan dan efektivitas pengendalian kinerja

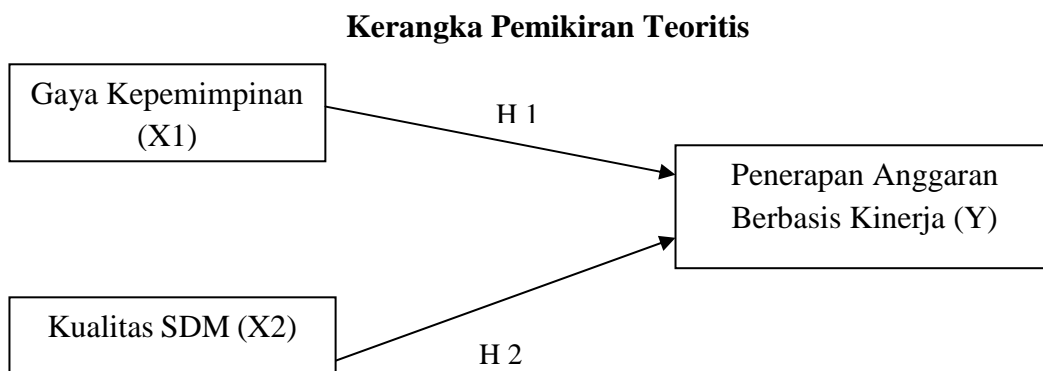
Penelitian terdahulu sebagian besar lebih menekankan pada aspek kinerja organisasi secara umum. Dalam penelitian ini, peneliti mencoba melakukan analisis dengan menggunakan data kuantitatif dan memilih objek penelitian yaitu pihak-pihak yang terkait dengan penyusunan anggaran di Universitas Diponegoro sebagai BLU. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini berupa satu variabel dependen yaitu penerapan anggaran berbasis kinerja dan dua variabel independen yaitu

kepemimpinan dan SDM. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan variasi hasil dari penelitian-penelitian sebelumnya karena penelitian ini memilih variabel anggaran berbasis kinerja yang merupakan bentuk evolusi dari anggaran tradisional yang digunakan sebagai variabel dalam penelitian-penelitian sebelumnya.

2.3 Kerangka Pemikiran

Dalam menunjang efektivitas penerapan Anggaran Berbasis Kinerja, terdapat faktor-faktor pemicunya yaitu diantaranya kepemimpinan dan Sumber Daya Manusia. Keberhasilan dalam mengelola suatu organisasi tidak lepas dari faktor kepemimpinan dan sikap bawahan dalam melaksanakan tugas mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan kondusif yang memberikan kesempatan luas pada setiap elemen organisasi dalam menyelenggarakan pengembangan kapasitas merupakan sebuah modal dasar dalam menentukan efektivitas kapasitas kelembagaan menuju realisasi tujuan organisasi yang diinginkan yaitu terciptanya kinerja yang sesuai dengan anggaran yang telah ditetapkan. SDM yang memiliki kualifikasi yang memadai memegang peranan penting agar tercapai value for money dalam pelaksanaan anggaran. Secara diagramatis, kerangka pemikiran teoritis dapat dilihat pada gambar 2.1 sebagai berikut:

Gambar 2.1



2.4 Pengembangan Hipotesis

Hipotesis adalah kesimpulan sementara atau proposisi tentatif tentang hubungan dari beberapa variabel yang dapat dipergunakan sebagai tuntunan sementara dalam penelitian untuk menguji kebenarannya.

2.4.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Penerapan 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 pengelolaan keuangan BLU.

Nor (2007) mengungkapkan dalam penelitiannya bahwa keberhasilan dalam mengelola suatu organisasi tidak lepas dari faktor kepemimpinan dan sikap bawahan dalam melaksanakan tugas mencapai tujuan organisasi. Menurut Decoster dan Fertakis (1968) dalam Nor (2007) kepemimpinan yang efektif harus memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha dalam mencapai tujuan organisasi. Brownell (1983) dalam Nor (2007) menguji pengaruh gaya kepemimpinan dalam konteks sistem penganggaran dan menemukan bahwa interaksi antara *structure* dan *consideration* memiliki efek yang signifikan terhadap kinerja.

Fertakis (1976) dalam Nor (2007) menemukan adanya hubungan yang positif antara gaya kepemimpinan dengan partisipasi anggaran, sedangkan penelitian Muslimah (1996) menunjukkan adanya hubungan yang tidak signifikan

antara gaya kepemimpinan dengan partisipasi anggaran. Sedangkan hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Nor sendiri menyatakan bahwa kombinasi kesesuaian antara partisipasi anggaran dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial bukan merupakan kesesuaian terbaik. Hal ini disebabkan oleh budaya bangsa Indonesia yang masih diwarnai dengan budaya feodalis sehingga memungkinkan adanya partisipasi semu. Partisipasi semu bisa terjadi apabila manajemen tingkat atas memegang kendali total atas proses penyusunan anggaran dan mencari dukungan bawahannya.

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 (Hasibuan (1996) dalam Tampubolon (2007)). 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) dalam Tampubolon (2007)).

Berdasarkan uraian di atas, hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan hasil yang tidak konsisten antara satu peneliti dengan peneliti lainnya, sehingga menarik untuk diuji kembali pengaruh gaya kepemimpinan terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja. Oleh karena itu maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: “Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja.”

2.4.2 Pengaruh Kualitas SDM terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja

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 dimana mekanismenya memerlukan hal-hal berikut seperti diungkapkan oleh Mardiasmo (2002):

1. Sistem perencanaan dan pengendalian.

Sistem perencanaan dan pengendalian meliputi proses, prosedur, dan struktur yang memberi jaminan bahwa tujuan organisasi telah dijelaskan dan dikomunikasikan ke seluruh bagian organisasi dengan menggunakan rantai komando yang jelas yang didasarkan pada spesifikasi tugas pokok dan fungsi, kewenangan serta tanggungjawab.

2. Spesifikasi teknis dan standardisasi.

Kinerja suatu kegiatan, program, dan organisasi diukur dengan menggunakan spesifikasi teknis secara detail untuk memberikan jaminan bahwa spesifikasi teknis tersebut dijadikan sebagai standar penilaian.

3. Kompetensi teknis dan profesionalisme.

Untuk memberikan jaminan terpenuhinya spesifikasi teknis dan standardisasi yang telah ditetapkan, maka diperlukan personel yang memiliki kompetensi teknis dan professional dalam bekerja.

4. Mekanisme ekonomi dan mekanisme pasar.

Mekanisme ekonomi terkait dengan pemberian penghargaan dan hukuman (*reward and punishment*) yang bersifat finansial, sedangkan mekanisme pasar terkait dengan penggunaan sumber daya yang menjamin terpenuhinya *value for money*. Ukuran kinerja digunakan sebagai dasar untuk memberikan penghargaan dan hukuman (alat pembinaan).

5. Mekanisme Sumber Daya Manusia.

Pemerintah dalam hal ini pemimpin perlu menggunakan beberapa mekanisme untuk memotivasi stafnya untuk memperbaiki kinerja personal dan organisasi.

Kualitas SDM untuk ikut serta dalam pencapaian tujuan organisasi ditentukan oleh faktor pendidikan dan pengalaman kerja. Pendidikan merupakan proses pengembangan pemahaman mengenai pengetahuan, yang meliputi, juga pengembangan kemampuan mental mengenai pemecahan masalah. Perilaku di dalam pengambilan keputusan mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap tujuan perusahaan, arena pendidikan juga memberikan arah mengenai sikap atau perilaku seseorang di dalam perusahaan. Sedangkan pengalaman kerja seseorang menunjukkan jenis-jenis pekerjaan yang pernah dilakukan seseorang dan memberikan peluang yang besar bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik. Semakin luas pengalaman kerja seseorang, semakin terampil dia melakukan pekerjaan dan semakin sempurna pola berpikir dan sikap dalam bertindak dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Puspaningsih, 2002).

Salah satu manfaat utama penggunaan kompetensi dalam organisasi adalah menggerakkan SDM ke arah target yang ingin dicapai organisasi. Di samping itu,

kompetensi akan mendorong karyawan untuk mendapatkan dan menerapkan *skill* dan *knowledge* sesuai kebutuhan pekerjaan, karena hal ini merupakan instrument bagi pencapaian targetnya. Untuk itu system pengembangan SDM di organisasi haruslah berdasarkan kompetensi. Sistemnya harus terintegrasi mulai dari rekrutmen, penempatan orang, performance appraisal, system kompensasi dan pengembangan karir. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: “Kualitas SDM berpengaruh positif terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja.”

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Definisi Konseptual dan Definisi Operasional

3.1.1 Definisi Konseptual

Definisi konseptual diperlukan untuk memberikan alur pikir dalam penelitian. Adapun definisi konsep dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

3.1.1.1 Variabel Terikat

Variabel terikat (*dependent variable*) merupakan variabel yang menjadi perhatian utama peneliti (Sekaran, 2006). Variabel terikat dalam penelitian ini adalah penerapan 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 (BPKP, 2005).

3.1.1.2 Variabel Bebas

Variabel bebas (*independent variable*) merupakan variabel yang mempengaruhi variabel lain baik secara positif maupun negatif (Sekaran, 2006). Variabel bebas dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan dan kualitas sumber daya manusia.

- a. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi orang lain seperti yang ia lihat (Thoah (1993) dalam Randhita (2009).
- b. Sumber Daya Manusia adalah orang-orang yang siap, mempunyai keinginan, dan mampu untuk berkontribusi dalam tujuan organisasi. (Werther dan Davis (1996,596) dalam Ndraha (1997:9).

3.1.2. Definisi Operasional

Untuk mengarahkan pengumpulan, pengolahan dan analisis data yang bersifat kuantitatif, dalam penelitian dirumuskan sejumlah definisi operasional berikut.

3.1.2.1 Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja

Penerapan anggaran berbasis kinerja yaitu efektivitas organisasi dalam menyusun anggarannya agar sesuai dengan hasil atau kinerja yang diharapkan. Variabel ini diukur dengan skala Likert 5 poin yang terdiri atas 20 item pertanyaan. Adapun indikator yang digunakan dalam pengukuran variabel ini berdasarkan prinsip-prinsip penganggaran yang tertuang dalam pedoman penyusunan anggaran berbasis kinerja menurut BPKP (2005).

3.1.2.2 Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan

aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerjasama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerjasama dan orang-orang di luar kelompok atau organisasi (Tampubolon,2008).

Variabel ini diukur dengan menggunakan skala Likert 5 poin yang terdiri atas 20 item pertanyaan. Instrument yang digunakan untuk mengukur variabel ini berdasarkan beberapa ciri-ciri yang dinyatakan oleh Alwi (2010), yang terdiri dari 10 pernyataan positif gaya kepemimpinan berorientasi tugas (*structure*) dan 10 pernyataan negatif gaya kepemimpinan berorientasi hubungan (*consideration*).

3.1.2.3 Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM)

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan penerapan anggaran berbasis kinerja. Variabel ini membuktikan apakah SDM yang terkait dalam penyusunan dan penerapan anggaran berbasis kinerja telah dilakukan pengembangan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Variabel ini diukur dengan skala Likert 5 poin yang terdiri atas 34 pertanyaan. Instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel ini berdasarkan indikator pengembangan kualitas SDM yang dikemukakan oleh Soeprapto (2005).

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai administrasi yang bekerja di lingkungan BLU Universitas Diponegoro. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah menggunakan metode *purposive sampling*, yaitu hanya pada pegawai yang terkait dengan penerapan anggaran berbasis kinerja, mulai dari penyusunan hingga pertanggungjawaban anggaran. Sehingga sampel dalam

penelitian ini adalah pegawai BLU Undip yang terkait dengan penerapan anggaran berbasis kinerja sejumlah 152 orang, yaitu terdiri dari kepala bagian Tata Usaha (TU) dan kepala subbagian keuangan di lingkup fakultas dan pusat, staf administrasi bagian keuangan fakultas dan program pascasarjana, kepala Unit Pelaksana Teknis (UPT) dan kepala subbagian umum, kepala TU dan kepala subbagian umum lembaga, serta kepala bagian akuntansi dan kepala bagian keuangan Biro Administrasi Umum dan Keuangan serta para kepala subbagiannya. Sementara Pembantu Dekan II tidak dijadikan sampel karena termasuk dalam unsur pimpinan yang dinilai, karena penilaian variabel gaya kepemimpinan, responden diminta untuk menilai pemimpin dalam unit kerjanya masing-masing, sehingga pemimpin tidak dapat menilai dirinya sendiri. Sampel yang diambil dalam penelitian ini memiliki kapasitas yang memadai sebagai pihak yang memiliki peran secara langsung dalam pelaksanaan atau operasional penerapan anggaran, sehingga telah memadai sebagai dasar untuk pengambilan kesimpulan dalam penelitian ini.

3.3 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan suatu usaha untuk mendapatkan data yang valid dan akurat yang dapat dipertanggungjawabkan sebagai bahan untuk pembahasan dan pemecahan masalah. Untuk mendapatkan data-data di obyek penelitian, peneliti menggunakan teknik kuesioner yaitu dengan menggunakan daftar pertanyaan yang disusun secara tertulis dan sistematis serta dipersiapkan terlebih dahulu, kemudian diajukan kepada responden, dan terakhir diserahkan kembali kepada peneliti.

3.4 Skala Pengukuran

Untuk keperluan penelitian ini, peneliti akan mengajukan kuesioner dimana responden diminta untuk menjawab sesuai dengan pendapat mereka. Untuk variabel gaya kepemimpinan, pertanyaan yang diajukan terdiri atas 20 item, variabel kualitas SDM jumlah pertanyaan yang diajukan sebanyak 34 item, dan variabel penerapan anggaran berbasis kinerja, jumlah pertanyaan yang diajukan sebanyak 20 item dengan skala Likert lima poin untuk setiap item pertanyaan. Untuk memudahkan dalam menganalisis data, digunakan teknik manipulasi data ordinal menjadi data interval dengan bantuan Skala Likert yaitu memberikan penilaian yang berjenjang, seperti yang berikut ini:

- a. Angka 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)
- b. Angka 2 = Tidak Setuju (TS)
- c. Angka 3 = Tidak Pasti (TP)
- d. Angka 4 = Setuju (S)
- e. Angka 5 = Sangat Setuju (SS)

3.5 Uji Kualitas Data

3.5.1 Uji Validitas

Uji Validitas Data dilakukan untuk menguji keakurasian pertanyaan-pertanyaan yang digunakan dalam suatu instrument dalam pengukuran variabel. Kuesioner dikatakan valid apabila pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner itu sendiri (Ghozali,2006).

3.5.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah suatu alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari suatu variabel atau konstruk. Pengujian reliabilitas dilakukan menggunakan bantuan program SPSS, dengan cara menghitung *item to total correlation* masing-masing indikator dan koefisien *cronbach's alpha* dari masing-masing indikator. Aturan umum yang dipakai *Cronbach's Alpha* $\geq 0,60$ sudah mencerminkan yang *reliable* (Ghozali, 2006).

3.6 Metode Analisis Data

Analisis data adalah suatu kegiatan yang dilakukan untuk memproses dan menganalisa data yang telah terkumpul. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan analisis Kuantitatif dimana merupakan suatu bentuk analisis yang diperuntukkan bagi data yang besar yang dapat dikelompokkan ke dalam kategori-kategori yang berwujud angka-angka. Metode analisis dalam bagian ini metode menganalisis data ada 3 tahapan yaitu, Statistik Deskriptif, Uji Asumsi Klasik, dan Uji Regresi Berganda.

3.6.1 Statistik Deskriptif

Statistik Deskriptif digunakan untuk memberi gambaran mengenai responden penelitian dan deskripsi mengenai variabel penelitian.

3.6.2 Uji Asumsi Klasik

Pengujian model regresi dalam menguji hipotesis haruslah menghindari kemungkinan terjadinya penyimpangan asumsi klasik. Pengujian asumsi klasik ini dilakukan dengan menggunakan bantuan program komputer SPSS. Dalam penelitian ini asumsi klasik yang dianggap penting (Ghozali, 2006) adalah:

1. Tidak terjadi multikolinieritas antarvariabel independen.
2. Tidak terjadi heteroskedastisitas atau varian variabel pengganggu yang konstan (homokedastisitas).
3. Memiliki distribusi normal.

Sementara itu, uji autokorelasi tidak perlu dilakukan karena data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data *crosssection* (silang waktu), bukan merupakan data yang berasal dari beberapa periode yang berurutan (*time series*). Sehingga masalah autokorelasi relative jarang terjadi pada data *crosssection* karena gangguan pada observasi yang berbeda berasal dari individu atau kelompok yang berbeda. (Ghozali, 2006).

Oleh karena itu, perlu dilakukan pengujian-pengujian sebagai berikut:

3.6.2.1 Uji Multikolinieritas.

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variable bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variable bebas.

3.6.2.2 Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homokedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Heteroskedastisitas terjadi apabila tidak adanya kesamaan deviasi standar nilai variabel dependen pada setiap variabel independen. Bila terjadi gejala heteroskedastisitas akan

menimbulkan akibat varians koefisien regresi menjadi minimum dan *confidence interval* melebar sehingga hasil uji signifikansi statistik tidak valid lagi (Ghozali, 2006:125).

3.6.2.3 Uji Normalitas

Uji ini untuk menguji apakah dalam model regresi variable terikat dan variabel bebas memiliki distribusi data normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah yang memiliki distribusi data normal atau mendekati normal.

3.6.3 Uji Regresi Berganda

Sesuai dengan rumusan Masalah, Tujuan Masalah, Hipotesis dari Penelitian metode regresi berganda antara variabel dependen dalam hal ini adalah variabel Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja dan 2 variabel independen yaitu gaya kepemimpinan dan kualitas SDM.

Hubungan antar Variabel:

$$\boxed{Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e} \quad (3.1)$$

Dimana:

Y = Variabel Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja

a = Konstanta

b_1, b_2 = Koefisien regresi

X_1 = Variabel Gaya Kepemimpinan

X_2 = Variabel Kualitas Sumber Daya manusia