



## ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG BERPENGARUH TERHADAP EFEKTIVITAS PENERAPAN ANGGARAN BERBASIS KINERJA (STUDI KASUS PADA SKPD PEMERINTAH KABUPATEN GROBOGAN)

Sabtari Nawastri, Abdul <sup>1</sup>

Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro  
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +622476486851

### ABSTRACT

*Budgeting approach focuses on the efficiency of the performance of an activity. Budget is drawn very closely related to the public (community), so that the local government is required to manage its finances with the principle of measurement of performance (value for money). Realization of performance-based budgeting is expected to eliminate the negative view of the public about the performance of local government. The purpose of this study was to analyze the factors that influence the effectiveness of the implementation of the Performance-Based Budgeting Purwodadi County Government. The study population was all SKPD in Central Java Grobogan District Government. Sampling method used in this research is census sampling method. The sample used in this study were all SKPD in Central Java Grobogan District Government, amounting to 31 SKPD. The data used is primary data obtained from questionnaires. The analysis technique used is multiple linear regression analysis. Based on the research results, the competence of human resources, information, performance measurement, and leadership style has positive influence on the effectiveness of performance-based budgeting and commitment while goal orientation has no effect on the effectiveness of performance-based budgeting. Based on the goodness of the model, the regression model can be used to predict the effectiveness of performance-based budgeting. While the effectiveness of performance-based budgeting can be explained by the six variables: the competence of human resources, information, goal orientation, performance measurement, leadership style and commitment of 89.6%.*

*Keywords: competency of human resources, information, goal orientation, performance measurement, leadership style, commitment, performance-based budgeting*

### PENDAHULUAN

Sejak tahun 2003, terjadi pergeseran paradigma manajemen pemerintahan dalam dua dekade terakhir yaitu dari berorientasi proses menjadi berorientasi hasil telah ikut mereformasi sistem pengelolaan keuangan negara baik di negara maju maupun negara berkembang, termasuk Indonesia. Reformasi pengelolaan keuangan negara di Indonesia yang diawali dengan keluarnya Undang-Undang No. 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara telah membawa banyak perubahan mendasar dalam pengelolaan keuangan negara. Perubahan mendasar tersebut diantaranya adalah diperkenalkannya pendekatan penganggaran berbasis kinerja (*performance-based budgeting*) dalam penyusunan anggaran pemerintah. Anggaran berbasis kinerja dalam Undang-Undang No. 17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara yang menjelaskan bahwa rencana kerja dan anggaran disusun berdasarkan prestasi kerja yang akan dicapai atau berbasis kinerja. Penjelasan Undang-Undang tersebut menguraikan bahwa anggaran berbasis prestasi kerja merupakan upaya untuk memperbaiki proses penganggaran di sektor publik. Dengan disahkannya Permendagri No. 13 tahun 2006 tentang pedoman pengelolaan keuangan daerah, sesuai dengan Permendagri No. 13 tahun 2006 penganggaran yang baik akan memberikan dasar bagi penggunaan anggaran dan menghasilkan informasi kinerja yang valid dan akurat, sehingga dapat digunakan sebagai bahan penyusunan laporan kinerja untuk pengendalian

---

<sup>1</sup> Corresponding author

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. Di Indonesia, berbagai peraturan dan pedoman telah diterbitkan terkait dengan penerapan penganggaran berbasis kinerja (*performance-based budgeting*) pada pemerintah daerah. Termasuk yang diatur dalamnya adalah pencantuman indikator kinerja dalam dokumen-dokumen perencanaan dan penganggaran serta penggunaan indikator kinerja tersebut dalam proses penyusunan anggaran pemerintah. Dokumen-dokumen tersebut meliputi Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD), Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD), Kebijakan Umum Anggaran (KUA) serta Prioritas dan Plafon Anggaran Sementara (PPAS) pada tingkat pemerintah daerah (provinsi/kabupaten/kota). Sedangkan, pada tingkat satuan kerja pemerintah daerah (SKPD) meliputi Rencana Strategik (Renstra) SKPD, Rencana Kerja (Renja) SKPD dan Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) SKPD.

Terdapat beberapa penelitian tentang Anggaran Berbasis Kinerja telah dilakukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya. Penelitian Achyani dan Cahya (2011) yang meneliti mengenai pengaruh sumber daya manusia, informasi, dan orientasi tujuan terhadap efektivitas anggaran berbasis kinerja memiliki hasil dimana sumber daya manusia dan informasi berpengaruh positif terhadap efektivitas anggaran berbasis kinerja, sedangkan orientasi tujuan tidak berpengaruh terhadap efektivitas anggaran berbasis kinerja. Penelitian Cholifah (2013) yang meneliti mengenai pengaruh sumber daya manusia, reward, hukuman, orientasi, dan penggunaan anggaran terhadap efektivitas anggaran berbasis kinerja memiliki hasil dimana sumber daya manusia, reward, hukuman, orientasi tujuan, dan penggunaan anggaran berpengaruh positif terhadap efektivitas 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. Penelitian Nalarreason et al (2014) yang meneliti mengenai pengaruh good governance dan sumber daya manusia terhadap efektivitas anggaran berbasis kinerja memiliki hasil dimana good governance dan kompetensi sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap efektivitas anggaran berbasis kinerja.

Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian Achyani dan Cahya (2011). Peneliti menambahkan beberapa variabel bebas untuk mempertajam hasil penelitian Achyani dan Cahya (2011) dimana hasil adjusted  $R^2$  masih sebesar 0,242. Variabel yang digunakan dalam penelitian Achyani dan Cahya (2011) adalah kompetensi sumber daya manusia, informasi dan orientasi tujuan. Berdasarkan jurnal pendukung lainnya, maka peneliti menambahkan variabel lain yaitu penggunaan anggaran, gaya kepemimpinan dan komitmen. Peneliti mengambil obyek penelitian pada Pemerintah Kabupaten Grobogan karena telah ditetapkannya sistem anggaran berbasis kinerja di Pemerintah Kabupaten Grobogan. Sistem ini hendaknya dapat berjalan dengan baik sehingga dapat sejalan dengan peningkatan kinerja pemerintahan. Namun masih terdapat pertentangan tujuan dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja (Prasurvey, 2014). Hal ini dapat terjadi karena banyak kepentingan yang berkaitan dengan penganggaran APBD dimana jumlah belanja rutin selalu mengalami peningkatan, walaupun sebetulnya terdapat anggaran yang dapat dipangkas, Namun sebagian anggota tidak setuju dengan pemangkasan anggaran tersebut (Prasurvet, 2014). Anggaran yang disusun sangat erat kaitannya dengan publik (masyarakat). Pemerintahan daerah dituntut untuk mampu mengelola keuangannya dengan prinsip penggunaan anggaran (*value for money*). Hal ini penting untuk dievaluasi mengingat sudah banyaknya peraturan tertulis yang sudah dibuat oleh pemerintah pusat sampai pada kebijakan pemerintah daerah itu sendiri. Realisasi dari anggaran berbasis kinerja diharapkan mampu menghilangkan pandangan negative masyarakat mengenai kinerja pemerintahan daerah. Kondisi ini menarik bagi

peneliti untuk mencari tahu faktor-faktor apa sajakah yang dapat mempengaruhi efektivitas penerapan Anggaran Berbasis Kinerja pada Pemerintah Kabupaten Grobogan.

### KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

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 (BPKP, 2005). 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

Kompetensi sumber daya manusia mencakup kapasitasnya, yaitu kemampuan seseorang atau individu, suatu organisasi (kelembagaan), atau suatu sistem untuk melaksanakan fungsi-fungsi atau kewenangannya untuk mencapai tujuannya secara efektif dan efisien (Azhar, 2007). Kapasitas harus dilihat sebagai kemampuan untuk mencapai kinerja, untuk menghasilkan keluaran-keluaran (*outputs*) dan hasil-hasil (*outcomes*).

Informasi merupakan salah satu komponen utama dalam organisasi yang digunakan oleh para stakeholder untuk mengendalikan organisasi dalam mencapai tujuan. Informasi merupakan data yang diolah menjadi bentuk yang lebih berguna dan lebih berarti bagi yang menerimanya seperti yang dikemukakan oleh Kadir (2003:54) yang mendefinisikan informasi sebagai data yang telah diproses sedemikian rupa sehingga meningkatkan pengetahuan seseorang yang menggunakan data tersebut, di mana data adalah kenyataan yang menggambarkan suatu kejadian-kejadian dan kesatuan nyata, sedangkan kejadian (*event*) adalah sesuatu yang terjadi pada saat tertentu.

Orientasi tujuan (*goal*) merupakan konsensus terhadap tujuan dari setiap program. Kesepakatan terhadap tujuan dari setiap program dan kegiatan yang akan dilaksanakan akan membawa pada tujuan kinerja (*Performance goal*). Orientasi tujuan merupakan suatu mental framework bagaimana individu menginterpretasi dan merespon situasi/kejadian yang dihadapinya (Dweck and Legget, 1988 dalam Mustikawati, 2006). Secara spesifik ada dua macam orientasi tujuan (*goal orientation*), yaitu orientasi tujuan kinerja (*performance goals*) dan orientasi tujuan pembelajaran (*learning goals*). Orientasi tujuan dalam mencapai prestasi diklasifikasikan menjadi dua yaitu orientasi tujuan pembelajaran dan orientasi tujuan kinerja (Nicholls, 1984 dalam Mustikawati, 2006).

Pengertian penggunaan anggaran menurut Nawawi (2006), adalah pencatatan hasil yang dicapai dalam melaksanakan fungsi-fungsi khusus suatu pekerjaan atau kegiatan bekerja selama suatu periode tertentu. Sementara itu, penggunaan anggaran menurut Mahsun (2006), suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas : efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa ; kualitas barang dan jasa (seberapa baik barang dan jasa diserahkan kepada pelanggan dan sampai seberapa jauh pelanggan terpuaskan); hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan.

Gaya kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin melaksanakan fungsi kepemimpinannya dan bagaimana ia dilihat oleh mereka yang berusaha dipimpinya atau mereka yang mungkin sedang mengamati dari luar (Robert, 2002). Gibson *et. al.* (2006) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, ketrampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya (Tampubolon, 2007).

Porter (1982:27) oleh Zainuddin (2002) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya kedalam bagian organisasi. Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang



tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan. Berdasarkan definisi ini, dalam komitmen organisasi tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

### **Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Efektivitas Anggaran Berbasis Kinerja**

Keberhasilan implementasi anggaran berbasis kinerja sangat dipengaruhi kemampuan organisasi menyediakan sumber daya yang memadai, pegawai dengan kemampuan analisis kerja program, alokasi dana untuk mengumpulkan dana, atau dana untuk pengembangan implementasi anggaran berbasis kinerja, dan waktu yang cukup untuk menilai keandalan data kinerja penting bagi keberhasilan implementasi (Julnes dan Holzer, 2001). Wang (2000) berpendapat bahwa penggunaan anggaran memerlukan pembangunan kapasitas dalam standar akuntansi, sistem informasi, personal, dan dana. Organisasi-organisasi publik yang memiliki pengalaman dengan penggunaan anggaran memberikan perhatian besar atas kebutuhan staf untuk kinerja, dan mengumpulkan data (Julnes dan Holzer, 2001).

Hal ini sesuai dengan penelitian Achyani dan Cahya (2011), Cholifah (2013), Fitri et al (2013), dan Nalarreason et al (2014) yang menyatakan bahwa kompetensi sumber daya manusia berpengaruh terhadap anggaran berbasis kinerja. Dengan demikian hipotesis yang diajukan;

**H<sub>1</sub> : Kompetensi sumber daya manusia berpengaruh terhadap efektivitas anggaran berbasis kinerja**

### **Pengaruh Informasi terhadap Efektivitas Anggaran Berbasis Kinerja**

Penguasaan informasi atau pengetahuan teknis untuk melaksanakan reformasi anggaran sangat penting bagi keberhasilan implementasi anggaran berbasis kinerja. Informasi dan pengetahuan tersebut dapat diperoleh melalui pelatihan atau akses terhadap informasi terkait anggaran berbasis kinerja yang memadai (Julnes dan Holzer, 2001). Literatur manajemen kinerja menjelaskan bahwa pelatihan adalah faktor kunci dalam memperbaiki kapabilitas pegawai, dan pemberdayaan pegawai harus dilibatkan untuk mencapai perbaikan kinerja organisasi. Survei GPRA tahun 2003 menemukan bahwa terdapat hubungan positif antar lembaga yang memberikan pelatihan dan pengembangan penyusunan target kinerja program dengan penggunaan informasi kinerja ketika menyusun atau merevisi target kinerja (GAO, 2005).

Hal ini sesuai dengan penelitian Achyani dan Cahya (2011) yang menyatakan bahwa informasi berpengaruh terhadap anggaran berbasis kinerja. Dengan demikian hipotesis yang diajukan:

**H<sub>2</sub>: Informasi berpengaruh terhadap efektivitas anggaran berbasis kinerja.**

### **Pengaruh Orientasi Tujuan terhadap Efektivitas Anggaran Berbasis Kinerja**

Orientasi tujuan menunjukkan kerangka kerja mental bagaimana seseorang merespon dan menerjemahkan situasi pencapaian (*achievement*) (Yeo dan Neal, 2004 dalam Asmadewa 2006). Kemudian dijelaskan juga bahwa tujuan utama yang dikejar seseorang dalam situasi pencapaian adalah tujuan pembelajaran dan tujuan kinerja. Orang yang memiliki orientasi pembelajaran yang lebih tinggi fokus untuk memperbaiki kemampuannya dan menguasai tugasnya akan mencapai hal yang positif dan mengevaluasi kemampuan.

Hal ini sesuai dengan penelitian Cholifah (2013) yang menyatakan bahwa orientasi tujuan berpengaruh terhadap anggaran berbasis kinerja. Dengan demikian hipotesis yang diajukan:

**H<sub>3</sub>: Orientasi tujuan berpengaruh terhadap efektivitas anggaran berbasis kinerja**

### **Pengaruh Penggunaan anggaran terhadap Efektivitas Anggaran Berbasis Kinerja**

Penggunaan anggaran merupakan bagian terpenting dalam implementasi anggaran berbasis kinerja. Sistem itu sendiri perlu dikembangkan seperti ditegaskan oleh Joyce (1993), bahwa jika kinerja ingin digunakan untuk mempengaruhi alokasi sumber daya, maka harus dimulai dikembangkan data kinerja yang valid dan lebih baik pada tingkat lembaga, dan dengan pelaporan data-data yang bukan untuk tujuan anggaran (akuntabilitas). Penggunaan anggaran digunakan sebagai dasar untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi.

Hal ini sesuai dengan penelitian Cholifah (2013) yang menyatakan bahwa penggunaan anggaran berpengaruh terhadap anggaran berbasis kinerja. Dengan demikian hipotesis yang diajukan:

**H<sub>4</sub>: Penggunaan anggaran berpengaruh terhadap efektivitas anggaran berbasis kinerja.**

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Efektivitas Anggaran Berbasis Kinerja**



Perubahan orientasi penganggaran dari penganggaran tradisional menjadi penganggaran berbasis kinerja membutuhkan sistematisasi 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:

**H<sub>5</sub>: Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap efektivitas anggaran berbasis kinerja.  
Pengaruh Komitmen terhadap Anggaran Efektivitas Berbasis Kinerja**

Komitmen organisasi menunjukkan keyakinan dan dukungan serta loyalitas seseorang terhadap nilai dan sasaran yang ingin dicapai organisasi (Mowday et al., 1979 dalam Fitri et al, 2013). Komitmen organisasi yang kuat akan menyebabkan individu berusaha mencapai tujuan organisasi, berpikiran positif dan berusaha untuk berbuat yang terbaik bagi organisasinya. Hal ini terjadi karena individu dalam organisasi akan merasa ikut memiliki organisasinya. Sedangkan komitmen organisasi yang rendah akan menyebabkan individu tersebut hanya mementingkan dirinya sendiri atau kelompoknya sehingga pada akhirnya kinerja individu tersebut akan rendah pada organisasinya. Komitmen organisasi dari pimpinan sampai bawahan untuk mau bekerja sama dan melaksanakan tugas pokoknya sesuai dengan yang ditetapkan termasuk faktor penting yang memicu berhasil atau tidaknya penerapan anggaran berbasis kinerja. Rendahnya kinerja individu terhadap organisasinya karena pengaruh rendahnya komitmen, secara tidak langsung akan mengakibatkan sulit dicapainya keberhasilan pada penerapan anggaran berbasis kinerja (Fitri et al, 2013).

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

**H<sub>6</sub>: Komitmen berpengaruh terhadap efektivitas anggaran berbasis kinerja.**

## **METODE PENELITIAN**

### **Variabel Penelitian**

Kompetensi merupakan suatu karakteristik dari seseorang yang memiliki keterampilan (*skill*), pengetahuan (*knowledge*), dan kemampuan (*ability*) untuk melaksanakan suatu pekerjaan (Hevesi, 2005). Informasi merupakan data yang diolah menjadi bentuk yang lebih berguna dan lebih berarti bagi yang menerimanya (Kadir, 2003:54). Orientasi tujuan merupakan suatu mental framework bagaimana individu menginterpretasi dan merespon situasi/kejadian yang dihadapinya (Mustikawati, 2006). Penggunaan anggaran merupakan pencatatan hasil yang dicapai dalam melaksanakan fungsi-fungsi khusus suatu pekerjaan atau kegiatan bekerja selama suatu periode tertentu (Nawawi, 2006). Gaya kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin melaksanakan fungsi kepemimpinannya dan bagaimana ia dilihat oleh mereka yang berusaha dipimpinya atau mereka yang mungkin sedang mengamati dari luar (Robert, 2002). Komitmen adalah rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya (Zainuddin, 2002). Efektivitas anggaran berbasis kinerja adalah proses penyusunan dan pengelolaan anggaran daerah yang berorientasi pada pencapaian hasil atau kinerja secara efektif (Susilo, 2007).

### Penentuan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh SKPD pada Pemerintah Kabupaten Grobogan Jawa Tengah. Sampel penelitian diambil secara *sensus sampling*. *Sensus sampling* merupakan metode pengambilan sampel dengan cara mengambil keseluruhan populasi sebagai sampel (Sugiyono, 2007). Sehingga dalam penelitian ini, sampel yang dipakai yaitu seluruh SKPD pada Pemerintah Kabupaten Grobogan Jawa Tengah.

### Metode Analisis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan analisis multivariate menggunakan analisis regresi berganda sebagai berikut :

$$Y = a + b_1 \cdot X_1 + b_2 \cdot X_2 + b_3 \cdot X_3 + b_4 \cdot X_4 + b_5 \cdot X_5 + b_6 \cdot X_6 + e$$

Keterangan :

Y	= Efektivitas anggaran berbasis kinerja
$a_1, a_2, a_3, a_4, a_5, a_6$	= Konstanta
$b_1, b_2, b_3, b_4, b_5, b_6$	= Koefisien regresi berganda
$X_1$	= Kompetensi sumber daya manusia
$X_2$	= Informasi
$X_3$	= Orientasi tujuan
$X_4$	= Penggunaan anggaran
$X_5$	= Gaya kepemimpinan
$X_6$	= Komitmen
e	= Error

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Deskripsi Sampel Penelitian

Responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah SKPD pada Pemerintah Kabupaten Grobogan yaitu 31 responden yang berasal dari 31 SKPD Pemerintah Kabupaten Grobogan.

### Deskripsi Variabel

Perhitungan hasil jawaban kuesioner untuk indikator kompetensi sumber daya manusia menunjukkan bahwa responden menilai bahwa SKPD Pemerintah Kabupaten Grobogan memiliki kompetensi sumber daya manusia yang tinggi terlihat dari skor 3,88 yang termasuk kategori tinggi. Indikator yang memperoleh skor terendah adalah Pemerintah Kabupaten Grobogan selalu menetapkan standar pembandingan yaitu daerah lain yang telah menerapkan sistem serupa. Responden menilai variabel ini tinggi karena merasa adanya dukungan untuk pengembangan sumber daya manusia, evaluasi terhadap kemampuan kerja karyawan dan menetapkan standar pembandingan yaitu daerah lain yang telah menerapkan sistem serupa.

Perhitungan hasil jawaban kuesioner untuk indikator informasi menunjukkan bahwa responden memiliki persepsi yang tinggi mengenai informasi dari SKPD Pemerintah Kabupaten Grobogan terlihat dari skor 3,91 yang termasuk kategori tinggi. Indikator yang terendah dari informasi adalah indikator merasa memiliki pengetahuan yang cukup mengenai efektivitas anggaran berbasis kinerja. Responden memberikan penilaian yang tinggi tentang variabel ini karena responden merasa sering menerima informasi mengenai peraturan penganggaran terbaru, mengikuti workshop dari kantor dan memiliki pengetahuan yang cukup mengenai efektivitas anggaran berbasis kinerja.

Perhitungan hasil jawaban kuesioner untuk indikator orientasi tujuan menunjukkan bahwa responden memiliki persepsi yang tinggi dari variabel orientasi tujuan SKPD Pemerintah Kabupaten Grobogan terlihat dari skor 4,14 yang termasuk kategori tinggi. Indikator terendah dari orientasi tujuan ini adalah memiliki panduan akan tujuan yang jelas dalam hal penganggaran. Responden memberikan persepsi yang tinggi terhadap variabel ini karena responden merasa bahwa memiliki panduan akan tujuan yang jelas dalam hal penganggaran, terdapat komunikasi strategi yang jelas antar karyawan di kantor dan terdapat penerapan aplikasi computer dengan tujuan untuk memperbaiki kualitas efektivitas anggaran berbasis kinerja yang memudahkan pekerjaan responden.

Perhitungan hasil jawaban kuesioner untuk indikator penggunaan anggaran menunjukkan bahwa responden memiliki persepsi yang tinggi dari variable informasi dari SKPD Pemerintah Kabupaten Grobogan terlihat dari skor 3,72 yang termasuk kategori tinggi. Indikator yang terendah dari penggunaan anggaran adalah indikator implementasi efektivitas anggaran berbasis kinerja telah dapat memenuhi kebutuhan masyarakat. Responden memberikan persepsi yang tinggi terhadap variable ini karena responden merasa bahwa efisiensi operasi efektivitas anggaran berbasis kinerja saat ini telah berjalan dengan baik, implementasi efektivitas anggaran berbasis kinerja telah dapat memenuhi kebutuhan masyarakat dan perlunya menggunakan pihak eksternal untuk monitoring efektivitas anggaran berbasis kinerja.

Perhitungan hasil jawaban kuesioner untuk indikator gaya kepemimpinan menunjukkan bahwa responden memiliki persepsi yang tinggi dari variable gaya kepemimpinan dari SKPD Pemerintah Kabupaten Grobogan terlihat dari skor 3,96 yang termasuk kategori tinggi. Indikator terendah dari gaya kepemimpinan ini adalah pimpinan selalu mengamati pekerjaan pegawai dan pimpinan selalu memberikan pengarahan kepada pegawai jika terjadi kesulitan. Responden memberikan prespsi tinggi pada variable ini karena responden merasa bahwa pimpinan selalu bersedia dalam menerima kritik, pimpinan selalu mengamati pekerjaan pegawai, pimpinan selalu memberikan pengarahan kepada pegawai jika terjadi kesulitan dan pimpinan selalu dapat memotivasi pegawai dalam menjalankan pekerjaannya.

Perhitungan hasil jawaban kuesioner untuk indikator komitmen menunjukkan bahwa responden memiliki persepsi yang tinggi dari variable gaya komitmen dari SKPD Pemerintah Kabupaten Grobogan terlihat dari skor 3,94 yang termasuk kategori tinggi. Indikator terendah dari komitmen ini adalah pegawai memiliki keinginan yang kuat dalam menjadi anggota organisasi. Responden memberikan prespsi tinggi pada variable ini karena responden merasa memiliki ikatan emosional yang kuat dengan kantor tempatnya bekerja, memiliki keinginan yang kuat dalam menjadi anggota organisasi dan memiliki kepercayaan dan penerimaan yang baik terhadap tujuan organisasi.

Perhitungan hasil jawaban kuesioner untuk indikator Efektivitas anggaran berbasis kinerja menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa setuju dengan kinerja dengan SKPD Pemerintah Kabupaten Grobogan, hal ini terlihat dari total skor 4,04 yang menunjukkan bahwa responden menilai tinggi efektivitas anggaran berbasis kinerja SKPD Pemerintah Kabupaten Grobogan. Indikator terendah adalah indikator terdapat perbaikan efektivitas program efektivitas anggaran berbasis kinerja dan pelaksanaan efektivitas anggaran berbasis kinerja, biaya-biaya yang tidak perlu dapat dihemat.

### Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil pengujian dengan SPSS didapatkan bahwa nilai F hitung sebesar 44,111 dengan hasil signifikasinya sebesar 0,000, sedangkan *degree of freedom* pada angka 6 dan 30 dalam tabel, F tabel diperoleh nilai sebesar 2,42 sehingga F hitung sebesar 44,111 > nilai F tabel = 2,42 (berpengaruh) dengan nilai signifikansi 0,000 < 0,05 (signifikan), yang menunjukkan  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  dapat diterima. Hal ini menunjukkan bahwa model regresi dapat digunakan untuk memprediksi efektivitas anggaran berbasis kinerja. Besarnya nilai koefisien determinasi ditunjukkan oleh nilai *Adjusted R Square* yaitu sebesar 0,896, hal ini berarti bahwa variasi efektivitas anggaran berbasis kinerja mampu dijelaskan oleh variabel bebas yaitu kompetensi sumber daya manusia, informasi, orientasi tujuan, penggunaan anggaran, gaya kepemimpinan dan komitmen, sebesar 89,6% sedangkan sisanya sebesar 10,4% (100% - 89,6%) dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

**Tabel 1**  
**Hasil Uji Hipotesis**

Variabel	Sig.
Kompetensi sumber daya manusia	.00
Informasi	.000
Orientasi tujuan	.097
Penggunaan anggaran	.036
Gaya kepemimpinan	.000
Komitmen	.316



Kompetensi sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap efektivitas anggaran berbasis kinerja. Keberhasilan implementasi anggaran berbasis kinerja sangat dipengaruhi kemampuan organisasi menyediakan sumber daya yang memadai, pegawai dengan kemampuan analisis kerja program, alokasi dana untuk mengumpulkan dana, atau dana untuk pengembangan implementasi anggaran berbasis kinerja, dan waktu yang cukup untuk menilai keandalan data kinerja penting bagi keberhasilan implementasi. Efektivitas anggaran berbasis kinerja membutuhkan kemampuan dari setiap SKPD dalam bekerja secara efektif sehingga dibutuhkan keahlian yang sesuai dengan bidangnya. Hasil ini sesuai dengan penelitian Achyani dan Cahya (2011), Cholifah (2013), Fitri et al (2013), dan Nalarreason et al (2014) yang menyatakan bahwa kompetensi sumber daya manusia berpengaruh terhadap efektivitas anggaran berbasis kinerja.

Informasi berpengaruh positif terhadap efektivitas anggaran berbasis kinerja. Penguasaan informasi atau pengetahuan teknis untuk melaksanakan reformasi anggaran sangat penting bagi keberhasilan implementasi anggaran berbasis kinerja. Informasi dan pengetahuan tersebut dapat diperoleh melalui pelatihan atau akses terhadap informasi terkait anggaran berbasis kinerja yang memadai. Semakin banyak informasi yang diperoleh oleh karyawan, maka semakin efektif kinerja karyawan tersebut. SKPD yang memiliki informasi mengenai anggaran yang memadai akan lebih efektif dalam hal anggarannya. Hasil ini sesuai dengan penelitian Achyani dan Cahya (2011) yang menyatakan bahwa informasi berpengaruh terhadap efektivitas anggaran berbasis kinerja.

Orientasi tujuan tidak berpengaruh terhadap efektivitas anggaran berbasis kinerja. Orang yang memiliki orientasi pembelajaran yang lebih tinggi fokus untuk memperbaiki kemampuannya dan menguasai tugasnya akan mencapai hal yang positif dan mengevaluasi kemampuan. Dalam penelitian ini orientasi tujuan tidak berpengaruh terhadap efektivitas anggaran berbasis kinerja, hal ini dapat terjadi karena setiap SKPD pada Pemerintah Kabupaten Grobogan memiliki orientasi tujuan yang jelas dan memiliki arahan yang jelas dalam pencapaian tujuan tersebut sehingga orientasi tujuan tidak berpengaruh terhadap efektivitas anggaran berbasis kinerja. Hasil ini sesuai dengan penelitian Achyani dan Cahya (2011) yang menyatakan bahwa orientasi tujuan tidak berpengaruh terhadap efektivitas anggaran berbasis kinerja.

Penggunaan anggaran berpengaruh positif terhadap efektivitas anggaran berbasis kinerja. Penggunaan anggaran merupakan bagian terpenting dalam implementasi anggaran berbasis kinerja. Sistem itu sendiri perlu dikembangkan jika kinerja ingin digunakan untuk mempengaruhi alokasi sumber daya, maka harus dimulai dikembangkan data kinerja yang valid dan lebih baik pada tingkat lembaga, dan dengan pelaporan data-data yang bukan untuk tujuan anggaran (akuntabilitas). Penggunaan anggaran digunakan sebagai dasar untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi. Hasil ini sesuai dengan penelitian Cholifah (2013) yang menyatakan bahwa penggunaan anggaran berpengaruh terhadap efektivitas anggaran berbasis kinerja.

Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap efektivitas anggaran berbasis kinerja. Perubahan orientasi penganggaran dari penganggaran tradisional menjadi penganggaran berbasis kinerja membutuhkan sistematisa 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. 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. Hasil ini sesuai dengan penelitian Nurhidayah dan Prihadi (2012), Yuliarmi dan Riyasa (2007) dan Atmawati dan Wahyuddin (2004), menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap efektivitas anggaran berbasis kinerja.

Komitmen tidak berpengaruh terhadap efektivitas anggaran berbasis kinerja. Komitmen organisasi yang kuat akan menyebabkan individu berusaha mencapai tujuan organisasi, berpikiran positif dan berusaha untuk berbuat yang terbaik bagi organisasinya. Dalam penelitian ini komitmen tidak berpengaruh terhadap efektivitas anggaran berbasis kinerja, hal ini terjadi karena SKPD pada





Pemerintah Kabupaten Grobogan dapat dikatakan memiliki komitmen yang tinggi dalam bekerja seperti dapat terlihat dari hasil kuesioner. SKPD berbeda dengan karyawan swasta, memiliki komitmen yang sangat tinggi dan tidak ada peningkatan dan penurunan dalam komitmennya, sehingga kinerja SKPD dalam meningkatkan efektivitas anggaran dipengaruhi oleh factor lain. Hal ini membuat komitmen tidak akan memiliki pengaruh berarti bagi efektivitas anggaran karena semua SKPD memiliki komitmen yang sangat kuat bagi organisasinya. Hasil ini sesuai dengan penelitian Fitri et al (2013) yang menyatakan bahwa komitmen tidak berpengaruh terhadap efektivitas anggaran berbasis kinerja.

## KESIMPULAN

Kompetensi sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap efektivitas anggaran berbasis kinerja. Keberhasilan implementasi anggaran berbasis kinerja sangat dipengaruhi kemampuan organisasi menyediakan sumber daya yang memadai, pegawai dengan kemampuan analisis kerja program, alokasi dana untuk mengumpulkan dana, atau dana untuk pengembangan implementasi anggaran berbasis kinerja, dan waktu yang cukup untuk menilai keandalan data kinerja penting bagi keberhasilan implementasi. Informasi berpengaruh positif terhadap efektivitas anggaran berbasis kinerja. Penguasaan informasi atau pengetahuan teknis untuk melaksanakan reformasi anggaran sangat penting bagi keberhasilan implementasi anggaran berbasis kinerja. Semakin banyak informasi yang diperoleh oleh karyawan, maka semakin efektif kinerja karyawan tersebut. SKPD yang memiliki informasi mengenai anggaran yang memadai akan lebih efektif dalam hal anggarannya. Orientasi tujuan tidak berpengaruh terhadap efektivitas anggaran berbasis kinerja. Hal ini dapat terjadi karena setiap SKPD pada Pemerintah Kabupaten Grobogan memiliki orientasi tujuan yang jelas dan memiliki arahan yang jelas dalam pencapaian tujuan tersebut sehingga orientasi tujuan tidak berpengaruh terhadap efektivitas anggaran berbasis kinerja. Penggunaan anggaran berpengaruh positif terhadap efektivitas anggaran berbasis kinerja. Penggunaan anggaran digunakan sebagai dasar untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi organisasi. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap efektivitas 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. Komitmen tidak berpengaruh terhadap efektivitas anggaran berbasis kinerja. Dalam penelitian ini komitmen tidak berpengaruh terhadap efektivitas anggaran berbasis kinerja, hal ini terjadi karena SKPD pada Pemerintah Kabupaten Grobogan dapat dikatakan memiliki komitmen yang tinggi dalam bekerja seperti dapat terlihat dari hasil kuesioner. Hal ini membuat komitmen tidak akan memiliki pengaruh berarti bagi efektivitas anggaran karena semua SKPD memiliki komitmen yang sangat kuat bagi organisasinya.

Dalam penelitian ini keterbatasan penelitian ini adalah penelitian ini hanya terbatas pada SKPD di Pemerintah Kabupaten Grobogan sehingga SKPD yang menjadi sampel penelitian ini hanya 31 SKPD yang berada pada Pemerintah Kabupaten Grobogan. Untuk penelitian selanjutnya diharapkan dapat melakukan penelitian di beberapa SKPD di Jawa Tengah untuk mendapatkan hasil sebagai pembandingan dari penelitian ini.

## REFERENSI

- Achyani, Fatchan dan Bayu Tri Cahya. 2011. "Analisis Aspek Rasional Dalam Penganggaran Publik Terhadap Efektivitas Pengimplemantasian Anggaran Berbasis Kinerja Pada Pemerintah Kota Surakarta". *Maksimum*, Vol. 1, No. 1, Maret 2011.
- Asmadewa, I. 2006. "Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keefektifan Implementasi Anggaran Berbasis Kineria (Surtei Pada Pemerintah Pusat)". *IJGM*.
- Azhar, Arsyad. 2007. *Media Pembelajaran*. PT. Radja Grafindo Perkasa. Jakarta.



- Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan. 2005. Laporan Hasil Pengawasan. Semarang.
- Cholifah. 2013. "Rancangan Model Efektivitas Penggunaan Anggaran Berbasis Kinerja Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Timur". *Jurnal Wiga*, Vol. 3 No. 2. September 2013. ISSN 2088-0944.
- Fitri, Syarifah Massuki, Unti Ludigdo dan Ali Djahhuri. 2013. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Kualitas Sumber Daya, Reward dan Punishment Terhadap Anggaran Berbasis Kinerja (Studi Empirik Pada Pemerintah Kabupaten Lombok Barat)". *Jurnal Dinamika Akuntansi*, Vol. 5, No. 2, September 2013:157-171. ISSN 2085-4277.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich dan James H. Donnelly Jr. 2006. *Organisasi : Perilaku dan Struktur*. Jakarta : Erlangga.
- Julnes, P. del. and M. Holzer.2001. "Promoting the Ltilization of Performance Measures in public Organizations, An Empirical Study of Faktor Affecting Adaptation and Implementation" *Public Administation Review*, Vol 61(6): 693-701.
- Kadir, Abdul. 2003. *Pengenalan Sistem Informasi*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Mahsun, Mohamad, 2006. *Penggunaan anggaran Sektor Publik*, BPFE, Yogyakarta
- Mardiasmo.2002.*Akuntansi Sektor Publik*. Andi. Yogyakarta.
- Mustikawati, Indah. 2006. "Pengaruh Goal Orientation dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Peran Akuntan Manajemen dalam Pengambilan Keputusan Bisnis dan Adopsi Teknik Akuntansi Manajemen Baru". *Simposium Nasional Akuntansi 9 Padang*.
- Nalarreason, Kadek Marlina, Anantawikrama Tungga Atmadja, I Made Pradana Adi Putra. 2014. "Pengaruh Good Governance dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja Pada Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Buleleng". *E-Journal S1 Ak Universitas Pendidikan Ganesha*, Volume 2 No. 1.
- Nawawi, Hadari. 2006. *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan*. Gajah Mada University Press. Yogyakarta.
- Robert, Slatter. 2002. *Get Better or Get Beaten : 29 Rahasia Kepemimpinan Jack Welch*. Jakarta : Bhuana Ilmu Populer.
- Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV Alfabeta.
- Tampubolon, Biatna. D. 2007. "Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan Dan Faktor Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Organisasi Yang Telah Menerapkan SNI 19-9001-2001". *Jurnal Standardisasi*. No 9. Hal: 106-115.
- Undang-undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara
- Zainuddin, Sri. 2002. *Komitmen Organisasi*. [www.e-psikologi.com](http://www.e-psikologi.com). diakses 1 November 2014.