

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Teori Pelayanan (*Stewardship Theory*)

Teori pelayanan atau *stewardship theory* adalah teori yang memperlihatkan keadaan para manajer tidak terpengaruh oleh keinginan individu itu sendiri, tetapi lebih mengacu pada hasil yang mereka peroleh untuk kepentingan organisasinya. Teori pelayanan ini mendapatkan dasar psikologi dan sosiologi yang sudah diatur oleh para eksekutif sebagai *steward* yang dapat memotivasi agar bertindak seperti keinginan prinsipal, selain itu perilaku *steward* tidak akan melepaskan organisasi karena *steward* akan berupaya untuk mendapatkan apa yang diinginkan dalam organisasinya. Teori pelayanan diatur untuk para peneliti agar dapat menguji situasi dimana para eksekutif di dalam perusahaan yaitu pelayan dapat termotivasi untuk mencapai tujuannya dengan cara terbaik pada *principal* nya, Donaldson dan Davis (1991).

Pada teori pelayanan, terdapat dua kelompok yaitu *principal* dan *steward* bekerjasama untuk meningkatkan kualitas sesuai apa yang mereka inginkan. *Principals* menerima pegawainya dilihat dari potensi mereka dalam mengelola sumber daya organisasi agar dapat memaksimalkan *stakeholder benefit*. Dilihat dari asumsi teori *stewardship* yang mengatakan bahwa manajer akan berusaha

mengatur sumber daya secara optimal dan menentukan keputusan yang terbaik untuk kepentingan organisasi dan bekerja berdasarkan pemikiran jika keuntungan (pemenuhan kebutuhan) *steward* dan *principal* berawal dari perusahaan yang kompeten dalam organisasi dan ekonomi.

Steward yang baik dapat memajukan kinerja perusahaan dan mampu memuaskan sebagian besar organisasi yang lain, karena sebagian besar *shareholder* mempunyai kepentingan yang dapat dilayani dengan baik melalui peningkatan kemakmuran yang di peroleh organisasi. *Steward* berkomitmen dengan organisasi agar termotivasi untuk lebih meningkatkan kinerja perusahaan dan juga dapat memberikan kepuasan kepada kepentingan *shareholder*. Lalu eksekutif bekerja untuk mencukupi kebutuhan psikologis dan sosiologis mereka sendiri.

Eksekutif tidak berupaya meningkatkan nilai tambah untuk pihak *stakeholder*. Oleh karena itu, nilai tambah seperti *interest payment* kepada kreditor dan *payment of taxes* kepada pemerintah merupakan hal diluar keinginan *stakeholder*. Dilain sisi, nilai tambah tersebut dinilai sebagai akibat dari usaha meningkatkan kesejahteraan pemilik dan keuntungan manajer, maka dari itu akan timbul keagenan (*agency theory*).

2. Motivasi Penetapan Tujuan

Motivasi adalah salah bentuk dari teori penetapan tujuan. Teori ini sebagai teori utama (*grand theory*) yang dikemukakan oleh Locke (1968) yang menekankan perlu adanya hubungan antara tujuan yang telah ditetapkan terhadap output dari kinerja. Teori penetapan tujuan menyatakan bahwa pemikiran dan niat merupakan penggerak dari perilaku setiap individu. Perilaku dari kinerja individu dipengaruhi oleh pemahamannya mengenai tujuan dari organisasinya tersebut. Tingkat kinerja atau tujuan yang ingin dicapai dapat dilihat dari sasaran individu tersebut. Untuk mewujudkan kinerja yang optimal dibutuhkan motivasi yang kuat, yang didasari oleh niat yang positif dari individu. Dalam menilai kinerja, setiap individu harus mempunyai tujuan dan keterampilan. Teori ini menjelaskan, untuk meningkatkan kualitas prestasi kerja individu yang diiringi dengan peningkatan dalam kemampuan serta keterampilan kerja, individu tersebut harus menetapkan tujuan-tujuan yang menantang dan dapat diukur.

Locke (1968) menyatakan ketepatan anggaran dipengaruhi oleh penetapan tujuan. Visi dan misi organisasi merupakan tujuan utama sehingga diperlukan target kinerja yang jelas, oleh sebab itu setiap organisasi diharuskan menetapkan tujuan sasaran, yang kemudian diformulasi dalam rencana anggaran. Sehingga dalam perencanaan anggaran perlu dicantumkan sasaran atau target yang

ingin dicapai organisasi, tidak hanya memuat jumlah nominal dan perencanaan yang dibutuhkan setiap program kerja atau kegiatan yang akan dilaksanakan organisasi. Teori ini juga menjelaskan bahwa keberhasilan individu dalam menyusun dan mengelola anggaran merupakan tujuan yang ingin dicapai. Dengan menggunakan pendekatan teori penetapan tujuan, efektivitas implementasi anggaran berbasis kinerja dan ketercapaian anggaran diidentikkan sebagai tujuannya

3. Informasi

Bagian utama saat berorganisasi yang dilakukan oleh para *stakeholder* untuk mengontrol organisasi dalam mencapai tujuan yaitu informasi. Informasi yaitu sumber data yang diolah menjadi sesuatu yang berguna dan lebih bermanfaat bagi yang menerimanya. Menurut Kadir (2003:54), informasi sebagai sumber data atau bahan yang diproses agar dapat menunjang pengetahuan seseorang yang menggunakan data. Data yang dimaksud disini yaitu gambaran suatu kejadian-kejadian yang nyata, sedangkan kejadian (*event*) yaitu hal yang terjadi pada saat tertentu.

Informasi seperti pengukuran kinerja bisa didapat melalui media, peraturan-peraturan, buku manual, internet, pelatihan, *workshop*, seminar (Sihalolo dan Halim, 2005:777). Informasi ini dapat meningkatkan kemampuan teknis pelaksana program atau kegiatan. Jika banyak informasi yang didapat tentang penggunaan

anggaran yang benar, maka organisasi dapat mengoptimalkan kemampuan teknis untuk dapat mengambil sistem penggunaan anggaran. Menurut Julnes dan Holzer (2001), berkaitan dengan informasi pada mengembangkan dan menjadikannya untuk penggunaan anggaran, karyawan baik itu karyawan atau non karyawan yang harus mempunyai keahlian teknis seperti cara agar dapat melakukan dan menerapkan ukuran kinerja. Hal ini dapat diperoleh dari pelatihan, seminar, *workshop* atau akses kepada informasi yang memadai berhubungan dengan penggunaan anggaran. Semakin tinggi akses personil program atau instansi terhadap sumber informasi, maka ukuran kinerja yang baik akan semakin mungkin dikembangkan (diadopsi) dan informasi kinerja akan diimplementasikan.

Pemanfaatan informasi kinerja untuk keperluan internal tidak terlepas dari tahap adopsi ukuran kinerja dan tahap menerapkan (implementasi) informasi kinerja untuk pelaporan, alokasi anggaran dan membantu pengambilan keputusan (Julnes dan Holzer, 2001). Pengakuan terhadap kedua tahap ini diperlukan karena kesalahan mengadopsi suatu ukuran kinerja akan membuat informasi kinerja menjadi tidak valid dan tidak dapat diandalkan. Jika tidak mencerminkan kinerja sebenarnya maka informasi kinerja tidak dapat diimplementasikan dalam proses pengambilan keputusan, pemantauan dan evaluasi, serta pengalokasian anggaran.

Keputusan mengadopsi suatu ukuran kinerja memerlukan perencanaan yang matang berkaitan dengan kesiapan organisasi dan personel-personel pelaksana program untuk merencanakan ukuran kinerja, melaksanakan kegiatan dan mengumpulkan data kinerja. Tahap adopsi merupakan tahap pengembangan kapasitas organisasi dalam mengembangkan ukuran kinerja dan pengambilan keputusan tentang ukuran kinerja yang akan dipakai atau diadopsi. Sedangkan tahap implementasi, hasil pengukuran dan pengumpulan data atau informasi kinerja dievaluasi dan diterapkan dalam alokasi anggaran, perencanaan kinerja dan perencanaan strategis, pemantauan dan evaluasi serta pelaporan.

Menurut Sihalolo dan Halim (2005), proses pemanfaatan (*utilization process*) merupakan suatu proses perubahan dan proses berperilaku dalam pengambilan keputusan yang meliputi tahap-tahap adopsi dan implementasi. Penggunaan informasi kinerja terbagi kedalam dua tahap yaitu tahap adopsi dan tahap implementasi hasil penggunaan anggaran (Julnes dan Holzer, 2001). Tahap pengadopsian ukuran kinerja merupakan tahapan pengembangan ukuran kinerja dengan cara mempertimbangkan daya tampungnya dan sumber daya yang ada di organisasi, kinerja untuk perencanaan yang strategis, perencanaan kinerja alokasi anggaran, pemantauan, evaluasi dan pelaporan. Pembagian proses pemanfaatan informasi

kinerja dibagi dalam dua tahap dikarenakan pengguna dan kepentingan yang berbeda dalam kedua tahap tersebut.

4. Kualitas Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan modal dasar organisasi untuk melakukan aktivitas dalam mencapai tujuan organisasi. Ketersediaan sumber daya yang memadai merupakan faktor penting yang dapat memengaruhi keberhasilan implementasi anggaran berbasis kinerja (Ambar dan Rosidah, 2003). Semua sumber daya di dalam organisasi baik itu sumber daya fisik, seperti fasilitas yang berwujud sarana dan prasarana maupun sumber daya manusia diukur berdasarkan standar keuangan yang telah ditetapkan, sehingga menghasilkan rencana anggaran yang tepat. Setiap individu yang terkait di dalamnya harus memperoleh kejelasan tentang wewenang dan tanggung jawab serta memperoleh pendelegasian wewenang dan tugas. Selain itu, sumber daya manusia di dalam organisasi harus didukung dengan adanya regulasi keuangan, pengendalian personel, dan manajemen kompensasi yang jelas dan fair.

Kualitas sumber daya manusia menyangkut dua aspek, yaitu aspek kualitas fisik dan aspek kualitas nonfisik, yang menyangkut kemampuan bekerja, berpikir, dan keterampilan-keterampilan lain. Kualitas sumber daya manusia adalah unsur yang sangat penting dalam meningkatkan pelayanan organisasi terhadap kebutuhan publik. Oleh karena itu, terdapat dua elemen mendasar yang berkaitan

dengan pengembangan sumber daya manusia, yaitu tingkat pendidikan dan keterampilan yang dimiliki karyawan/pekerja.

5. Komitmen Organisasi

Mowday dan Porter (1979) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya kedalam bagian organisasi, hal ini dapat ditandai dengan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi (menjadi bagian dari 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

Menurut Dunham (1994:370) komponen komitmen organisasi, yaitu :

- a. Komponen afektif dengan emosional, identifikasi dan keterlibatan pegawai didalam suatu organisasi.

- b. Komponen normatif yaitu perasaan-perasaan pegawai tentang kewajiban yang harus ia berikan kepada organisasi.
- c. Komponen *continuance* atau berkelanjutan berarti komponen berdasarkan persepsi pegawai tentang kerugian yang akan dihadapi jika ia meninggalkan organisasi.

6. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan merupakan sesuatu yang dapat memberikan dampak besar bagi berlangsungnya sebuah organisasi. Yukl (2006) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan yang dilakukan oleh individu agar dapat memengaruhi, memotivasi, dan merubah individu lain mampu mengutarakan kontribusi untuk efektivitas, efisiensi dan keberhasilan organisasi.

Kepemimpinan dapat memberikan tekanan yang berpengaruh kepada orang lain untuk membimbing dalam pembuatan struktur, memfasilitasi aktivitas dan interaksi antar kelompok (Yukl, 2006). Individu yang mampu dan diharapkan melakukan serta melaksanakan peran dapat disebut sebagai pemimpin, sedangkan anggota dari organisasi disebut sebagai pengikut. Dalam praktiknya terkadang sebagian dari anggota dapat membantu pemimpin untuk melaksanakan dan menyelesaikan tugas.

Diantara gaya kepemimpinan yang terus dikaji hingga saat ini adalah gaya kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional menurut Bass (1985) merupakan suatu proses yang

dilakukan oleh pemimpin untuk memberikan pengarahan dan motivasi kepada para anggota agar memiliki tanggung jawab yang tinggi, memberikan pemahaman kesadaran anggota menggunakan daya tarik nilai, moralitas dan idealisme yang lebih tinggi seperti kebebasan, keadilan, keseimbangan, kedamaian, keseimbangan dan tanpa emosi semata.

Papalexandris dan Galanaki (2009), menuliskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki kemiripan dengan gaya kepemimpinan visioner dan karismatik. Kemiripan tersebut nampak pada tiga komponen umum dari gaya kepemimpinan tersebut, yaitu adanya komunikasi pada visi, menggunakan beberapa cara untuk mewujudkan visi, dan menonjolkan kepribadian yang berkarisma.

Membahas kepemimpinan transformasional berhubungan erat dengan konsep kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transaksional diartikan sebagai kepemimpinan yang melakukan proses pertukaran (*exchange process*) dimana para anggota akan mendapatkan *reward* setelah melaksanakan tugas atau perintah dari pemimpin. Kepemimpinan transformasional dan transaksional memberikan penjelasan tentang bagaimana seorang pemimpin berpengaruh dengan karyawan dan sebaliknya, Bass (1985).

Menurut Burns (1978), faktor kepemimpinan transformasional terpisah dengan transaksional. Terpisah karena keduanya bersifat independen, dan pemimpin tidak bisa memiliki dua gaya

kepemimpinan sekaligus. Pemimpin transaksional tidak akan pernah menjadi transformasional dalam keadaan dan situasi apapun juga, bahkan sekalipun ketika situasi dan kondisi menuntut perubahan. Yukl (2006) berpendapat bahwa terdapat ada perbedaan antara gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional. Pemimpin transaksional memotivasi bawahan menggunakan media perjanjian yang akan diberikan oleh pemimpin seperti reward, sedangkan pemimpin transformasional memotivasi bawahan melalui media meningkatkan kebutuhan pada tingkat yang lebih cukup dan memadai.

Upaya pemimpin transformasional dalam memengaruhi bawahan melalui tiga cara, (1) mendorong bawahan lebih sadar akan pentingnya hasil suatu pekerjaan, (2) mendorong bawahan untuk lebih mementingkan organisasi dari pada kepentingan individual, (3) mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi (Yukl, 2006).

Kepemimpinan transformasional pada dasarnya memiliki empat karakteristik, yaitu pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual (Yukl, 2006)

1) Pengaruh ideal (*idealized influence*)

Pemimpin transformasional memberikan contoh positif dalam sikap dan perilaku, bagi bawahannya. Pemimpin memperhatikan bawahannya, memberi visi, serta

menanamkan rasa bangga pada bawahannya. Melalui pengaruh seperti ini, para bawahan akan menaruh rasa hormat dan percaya pada pemimpinnya, sehingga mereka berkeinginan untuk melakukan hal yang sama sebagaimana dilakukan sang pemimpin.

2) Motivasi Inspirasional (*inspirational motivation*)

Motivasi inspirasional merupakan kemampuan dalam mengkomunikasikan harapan dan mengekspresikan tujuan dengan cara-cara yang sederhana. Pemimpin transformasional dapat menstimulasi antusiasme bawahannya untuk bekerja dalam kelompok dan mengembangkan keyakinan bawahan untuk mencapai tujuan bersama serta membangkitkan semangat kerja secara inspirasional, yaitu mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja melebihi dugaan mereka sendiri.

3) Stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*)

Pemimpin transformasional berupaya menciptakan iklim yang kondusif bagi pengembangan ide. Untuk itu bawahan benar-benar dilibatkan dalam proses perumusan masalah dan pencarian solusi. Perbedaan pendapat dipandang sebagai hal yang biasa terjadi. Hal tersebut akan membuat efikasi diri bawahan semakin kuat, sehingga para bawahan akan sanggup

mengerjakan dan berhasil dalam melakukan berbagai tugas yang menantang.

4) Perhatian individual (*individualized consideration*)

Pemimpin transformasional memberikan perhatian pada bawahannya secara personal, menghargai perbedaan setiap individu, memberi nasehat serta penghargaan. Perhatian secara personal merupakan identifikasi awal terhadap potensi para bawahan, sedangkan monitoring dan pengarahan merupakan bentuk perhatian secara personal yang diaplikasikan melalui tindakan konsultasi, nasehat dan tuntunan yang diberikan oleh pemimpin transformasional.

Kepemimpinan transformasional memiliki keunggulan karena berhubungan erat dengan peningkatan produktivitas, kinerja, loyalitas karyawan, komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan penurunan tingkat turnover (Robbins, 2003).

7. Anggaran Berbasis Kinerja

Kelemahan yang ada pada metode penganggaran tradisional dan tuntutan transparansi dan akuntabilitas yang tinggi dari masyarakat memicu sektor publik untuk mengganti metode tradisional menjadi metode penganggaran baru yang dianggap lebih baik. Hal ini disebabkan karena anggaran pada lingkungan sektor pemerintah merupakan pertanggungjawaban atas penggunaan dana publik dan program kerja atau kegiatan yang dilaksanakan menggunakan dana

publik. Proses penyusunan anggaran adalah proses pada keuangan yang secara terstruktur memperlihatkan untuk pengalokasian pada sumber daya manusia, material, dan sumber daya lainnya.

Beberapa metode dalam proses penyusunan anggaran pemerintah telah dikembangkan guna mencapai target termasuk dalam pengelolaan keuangan, penggunaan dana dan akuntabilitas kepada publik serta rencana manajemen merupakan prioritas utama dari pemerintah. Penyusunan anggaran berbasis kinerja merupakan metode yang dianggap sebagai solusi yang digunakan sebagai alat tolak ukur dan akuntabilitas kinerja pemerintah dalam lingkungan sektor publik (BPKP, 2005).

Anggaran berbasis kinerja menurut Sembiring (2009), merupakan proses penyusunan anggaran yang berfokus pada manfaat dari kegiatan atau program kerja dari organisasi, yang mana setiap kegiatan atau program kerja tersebut harus dapat diukur manfaat kinerjanya. Penekanan utama dalam sistem anggaran berbasis kinerja adalah output atau prestasi kerja yang dari kegiatan yang akan dilaksanakan yang diharapkan anggaran yang disusun mengarah pada 3E (efektivitas, efisien, dan ekonomis).

Program kerja atau kegiatan yang tercantum pada penganggaran kinerja merupakan keseluruhan dari kegiatan, baik kegiatan yang bersifat langsung maupun tidak langsung mendukung program dan sekaligus melakukan perencanaan mengenai segala

bentuk biaya yang berhubungan dalam pelaksanaan kegiatan atau program kerja yang dilaksanakan. Hal tersebut perlu disusun dengan tujuan agar kinerja tahunan dapat dicapai. Integrasi dari rencana kinerja tahunan yang merupakan rencana operasional dari Renstra serta anggaran tahunan merupakan komponen lain dari penganggaran kinerja.

Menurut Harry (1999) terdapat karakteristik dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja, diantaranya :

- a) *Outcome* adalah hasil dari suatu kegiatan atau program terhadap publik, sehingga pengeluaran dana didasarkan pada *outcome* yang diraih.
- b) Terdapat keterkaitan antara masukan (*input*) dengan keluaran (*output*) dan *outcome* yang diharapkan.
- c) Dalam proses penyusunan anggaran terdapat peranan indikator efisiensi.
- d) Dalam penyusunan anggaran terdapat target kinerja yang telah ditetapkan.

Sembiring dalam penelitiannya pada tahun 2009 menyatakan bahwa Elemen-elemen penting yang penting dalam proses penyusunan anggaran kinerja:

- a) Target dan tujuan yang telah disetujui serta ukuran pencapaian

- b) Pengumpulan informasi yang terstruktur dari hasil pencapaian kinerja yang konsisten dan dapat diandalkan sehingga dapat dibandingkan atau diukur antara biaya dan hasil yang dicapai.

B. Teori Terdahulu Dan Penurunan Hipotesis

1. Pengaruh Informasi terhadap Efektivitas Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja.

Pengetahuan tentang informasi atau teknis untuk mewujudkan 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).

Teori penetapan tujuan menekankan perlu adanya hubungan antara tujuan yang telah ditetapkan terhadap *output* dari kinerja. Adanya informasi tentang anggaran terkait sistem dan prosedur pengelolaan anggaran, pegawai pemerintah dapat memahami proses

penyusunan anggaran kinerja yang efektif dan mengetahui strategi perencanaan realisasi anggaran, sehingga proses aplikasi di lapangan mudah mencapai target anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

Di Indonesia, kurangnya pengetahuan pada pemerintah daerah mengenai implementasi anggaran, sehingga disarankan perlunya dilaksanakan informasi seperti pelatihan anggaran berbasis kinerja untuk mengembangkan kompetensi sumber daya manusia. Informasi sangat penting bagi penerapan anggaran berbasis kinerja, karena dalam pelaksanaannya baik pihak manajemen maupun non manajemen harus memiliki pengetahuan atau informasi dalam pengukuran kinerja.

Ketika tingkat informasi yang didapatkan semakin tinggi maka pengetahuan untuk dapat meningkatkan efektivitas anggaran berbasis kinerja akan semakin baik sehingga penyusunan anggaran berbasis kinerja yang diberikan oleh organisasi perangkat daerah dapat meningkatkan dan memelihara kemampuan serta kompetensi sehingga memberikan kontribusi yang optimal bagi daerah.

Penelitian yang dilakukan oleh Achyani dan Cahya (2011), Nawastri (2015) dan Albab (2015) menunjukkan bahwa informasi berpengaruh positif terhadap efektivitas implementasi anggaran berbasis kinerja.

H₁: Informasi berpengaruh positif terhadap Efektivitas Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja

2. Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia terhadap Efektivitas Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja.

Keberhasilan implementasi anggaran berbasis kinerja sangat dipengaruhi kemampuan organisasi menyediakan kualitas sumber daya manusia 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). Sumber daya manusia perlu dikelola, diatur dan dimanfaatkan agar dapat berfungsi secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi, karena merupakan suatu hal yang sangat penting bagi setiap organisasi.

Peningkatan kualitas sumber daya manusia harus dilakukan di segala bidang. Pemerintah organisasi perangkat daerah harus berupaya untuk lebih meningkatkan kualitas sumber daya manusia karena peran sumber daya manusia dapat meningkatkan kinerja organisasi dalam memberikan pelayanan prima kepada masyarakat luas dan melalui peningkatan kualitas sumber daya manusia akan mendorong kinerja pegawai pemerintah daerah sesuai dengan yang diharapkan.

Teori *Stewardship* terdapat 2 kelompok yaitu *principal* dan *steward* yang bekerja sama untuk meningkatkan kualitas sesuai apa yang mereka inginkan. *Principal* menerima pegawainya dilihat dari potensi mereka dalam mengelola sumber daya dalam organisasinya

agar dapat memaksimalkan *stakeholder benefit*. Adanya peran sumber daya manusia yang berkualitas dalam implementasi anggaran berbasis kinerja dapat dikelola, diatur dan dimanfaatkan agar dapat berfungsi secara produktif dan dapat mencapai tujuan organisasi.

Ketika kualitas sumber daya manusia semakin tinggi maka semakin dapat memengaruhi kemampuan organisasi dalam menyediakan sumber daya yang memadai, sehingga penyusunan anggaran berbasis kinerja yang diberikan oleh organisasi perangkat daerah dapat berkontribusi lebih optimal bagi daerah.

Penelitian yang dilakukan oleh Zarinah, *et al* (2016), Wulandari (2013) dan Nawastri (2015) menunjukkan bahwa kualitas sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap efektivitas implementasi anggaran berbasis kinerja.

H₂: Kualitas Sumber Daya Manusia berpengaruh positif terhadap Efektivitas Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja

3. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Efektivitas Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja.

Komitmen organisasi adalah dorongan dari dalam individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan dengan kepentingan sendiri. Dorongan yang ada pada setiap individu dapat memengaruhi keberhasilan suatu organisasi, jika

individu tersebut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran akan turut meningkatkan kinerja manajerial.

Komitmen organisasi itu sendiri mempunyai tiga komponen yaitu keyakinan yang kuat dari seseorang dan penerimaan tujuan organisasi, kemauan seseorang untuk berusaha keras bergantung pada organisasi, dan keinginan seseorang yang terbatas untuk mempertahankan keanggotaan. Komitmen organisasi berkaitan dengan kemauan yang kuat dalam diri individu untuk mencapai suatu tujuan organisasi. Penelitian Mowday *et al* (2005) menjelaskan bahwa komitmen organisasi menunjukkan keyakinan dan dukungan serta loyalitas seseorang terhadap nilai dan sasaran yang ingin dicapai organisasi.

Teori *Stewardship* menjelaskan *Steward* berkomitmen dengan organisasinya agar termotivasi untuk lebih meningkatkan kinerja perusahaan dan juga dapat memberikan kepuasan terhadap kepentingan *stakeholder*. Adanya peran komitmen organisasi menunjukkan keyakinan dan dukungan serta loyalitas seseorang terhadap nilai dan sasaran yang akan di capai dalam mengimplementasikan anggaran berbasis kinerja yang lebih baik.

Ketika komitmen organisasi tinggi maka rasa memiliki terhadap organisasi itu semakin tinggi sehingga kontribusi untuk mampu mencapai keselarasan tujuan antara tujuan masing-masing individu dengan tujuan organisasi akan terwujud.

Penelitian yang dilakukan oleh Handayani (2017), Hasan (2018) dan Kurniawan (2018) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap efektivitas implementasi anggaran berbasis kinerja.

H₃: Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap Efektivitas Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja

4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Efektivitas Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja.

Seorang pemimpin dapat dikatakan sebagai pemimpin transformasional diukur dalam hubungannya dengan pengaruh pemimpin terhadap bawahan. Khan, *et al* (2012) mengatakan bahwa transformasional adalah dimana pengikut lebih diberikan kebebasan, rasa kepemilikan dan tanggung jawab yang memungkinkan para pengikut untuk mengembangkan kemampuan kepemimpinan dan tujuan akhirnya meningkat. Luthans (2006) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional membawa keadaan menuju kinerja tinggi pada organisasi yang menghadapi tuntutan pembaharuan dan perubahan.

Gaya kepemimpinan transformasional dapat memengaruhi kinerja karyawan karena apabila suatu perusahaan memiliki gaya kepemimpinan yang baik maka kinerja karyawan juga akan terorganisir secara baik sehingga karyawan dapat bekerja dengan

maksimal sesuai dengan arahan atau bimbingan dari seorang pimpinan perusahaan.

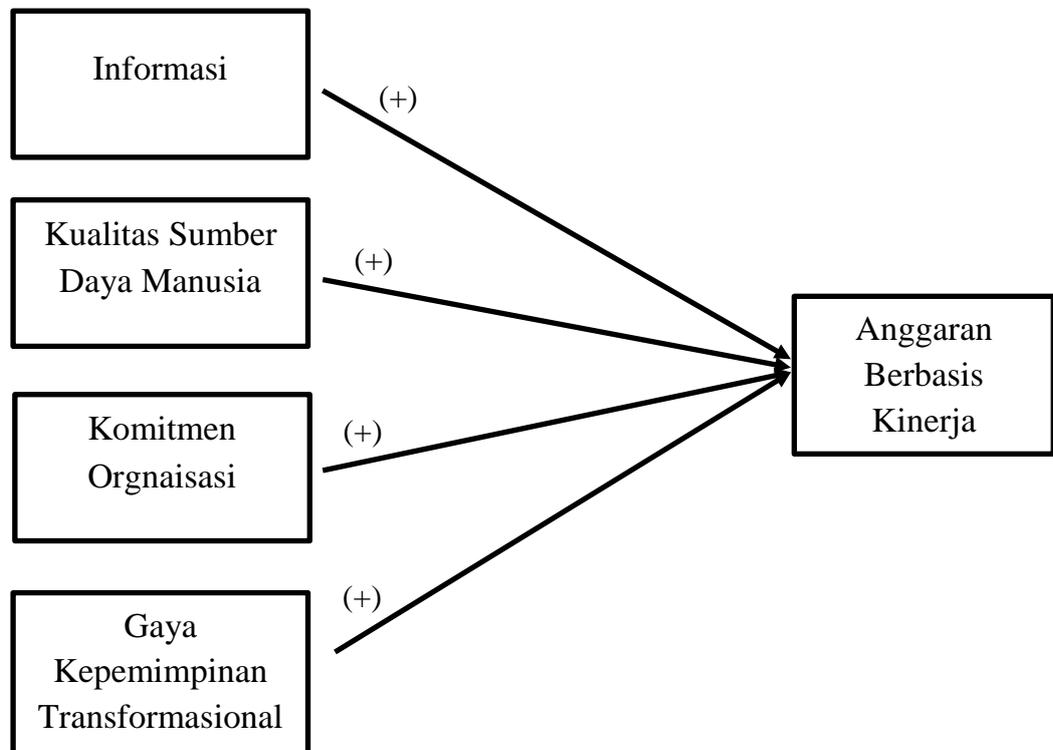
Teori penetapan tujuan menekankan untuk meningkatkan kualitas dalam prestasi kerja yang diiringi dengan peningkatan dalam kemampuan serta keterampilan kerja, individu tersebut harus menetapkan tujuan-tujuan yang menantang dan dapat diukur. Sama halnya dengan gaya kepemimpinan transformasional, menurut Luthans (2006) kepemimpinan transformasional membawa keadaan menuju kinerja yang lebih tinggi pada organisasi yang menghadapi tuntutan pembaharuan dan perubahan dalam pengimplementasian anggaran berbasis kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Nawastri (2015), Fitri, *et al* (2013) dan Wulandari (2013) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap efektivitas implementasi anggaran berbasis kinerja. Dengan demikian hipotesis yang diajukan:

H4: Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Efektivitas Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja

C. Model Penelitian

Metode penelitian dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 2.1
Model Penelitian