

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Teori Kontinjensi**

Menurut teori kontinjensi tidak semua sistem dapat di terapkan di sebuah organisasi dalam keadaan tertentu, tetapi sistem tersebut bergantung pada faktor-faktor situasional dalam organisasi (Sholihah dkk, 2015). Islam dan Hui (2012) mengatakan bahwa asumsi yang mendasari teori kontinjensi adalah terdapat banyaknya jenis struktur organisasi sehingga menyebabkan adanya perbedaan jenis struktur organisasi yang satu dengan yang lainnya. Dalam teori ini efektifitas organisasi bergantung pada kesesuaian antara teknologi, volalitas lingkungan, ukuran organisasi, struktur organisasi, dan sistem informasi.

Islam dan Hu (2012) mengatakan bahwa berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, penelitian kontinjensi digunakan untuk menjawab 3 jenis pertanyaan, yaitu:

- a. Kesesuaian antara pengendalian manajemen dan struktur organisasi.
- b. Dampak kesesuaian teori kontinjensi pada kinerja.
- c. Menguji beberapa dampak kontinjensi pada desain organisasi.

Teori kontinjensi mengarahkan untuk dapat mencapai rancangan organisasi yang diharapkan. Anggaran berbasis kinerja merupakan salah

satu sistem yang digunakan untuk mencapai akuntabilitas kinerja yang baik bagi pemerintah. Dengan menggunakan pendekatan teori kontinjensi ini maka implementasi diidentikkan dengan rancangan organisasi yang digunakan oleh suatu organisasi demi mencapai tujuan yang diinginkan.

## **2. Teori Stewardship**

Teori stewardship menjelaskan mengenai situasi dimana para manajemen tidak termotivasi oleh tujuan-tujuan individu melainkan lebih tertuju pada sasaran utama yakni untuk kepentingan organisasi Donaldson & Davis dalam Gunawan (2016). Menurut Supadmi (2018) teori menggambarkan bahwa manajemen bekerja untuk membangun kepuasan guna mencapai kekuasaan tertinggi bagi organisasi. Teori ini mengasumsikan adanya hubungan yang kuat antara kesuksesan organisasi dengan kepuasan pemilik.

Apabila kepentingan steward dan pemilik berbeda, maka pihak steward cenderung berusaha untuk bekerjasama daripada menentangnya karena steward lebih berfokus untuk kepentingan bersama demi mencapai tujuan organisasi. Teori ini memandang bahwa kesuksesan organisasi dapat dicapai dengan kinerja organisasi yang efektif dan efisien sehingga stakeholder akan merasa puas dengan kinerja organisasi.

Pada penelitian ini apabila SKPD mampu mengimplementasikan anggaran berbasis kinerja dengan tepat, maka steward yang dipercaya untuk mengelola anggaran tersebut dapat termotivasi untuk mencapai

kinerja organisasi yang baik. Sehingga tujuan, visi dan misi dalam organisasi dapat tercapai dengan maksimal.

### **3. Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Gaya Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan individu atau kelompok untuk mencapai tujuan tertentu dalam situasi tertentu Hersey & Robbins dalam Lina (2014). Gaya kepemimpinan adalah cara seseorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya serta bagaimana ia dipandang oleh anggotanya atau dari pihak eksternal (Wulandari, 2013). De Coster & Fertakis dalam Hotdianty (2016) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan dapat dibagi menjadi dua dimensi yaitu :

- a. Struktur inisiatif, dimana pemimpin menunjukkan perilaku seorang pemimpin dan menghubungkan dengan kinerja pekerjaan.
- b. Gaya kepemimpinan pertimbangan, dimana pimpinan menunjukkan hubungan yang dekat dengan bawahannya sehingga dapat saling mempercayai dan saling memperhatikan satu sama lain.

Keberhasilan suatu organisasi tidak lepas dari peranan pemimpinnya. Sikap yang ditunjukkan pemimpin kepada bawahannya dapat mempengaruhi cara kerja bawahannya dalam organisasi tersebut. Terdapat empat karakteristik pemimpin yang baik Bennis dalam Wulandari (2013) :

- a. Mampu memberikan arahan yang baik bagi bawahannya.

- b. Mampu menumbuhkan nilai kepercayaan pada karyawannya.
- c. Berani mengambil tindakan dan resiko.
- d. Memberikan harapan dengan cara menekankan bahwa kesuksesan dapat diraih.

Terdapat beberapa macam gaya kepemimpinan, salah satunya adalah gaya kepemimpinan transformasional. Menurut Burn dalam Ali (2012) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan sebuah langkah dimana seorang pemimpin berusaha meningkatkan dorongan atau motivasi serta moralitas kerja menjadi lebih baik dari sebelumnya bahkan melebihi harapan yang ditentukan. Hal ini dilakukan dengan cara memberikan motivasi dalam bekerja untuk menunjang nilai-nilai moralitas yang ada.

Dengan adanya gaya kepemimpinan transformatif diharapkan dapat menyatukan visi serta tujuan para anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi dengan mudah. Pemimpin yang transformatif dapat diartikan dengan pemimpin yang memiliki kharisma serta peran utama dalam mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan transformasional sangat penting guna menunjang segala aktifitas organisasi untuk mencapai tujuan organisasi, terutama ketika sebuah organisasi dihadapkan dengan adanya perubahan sebuah sistem atau rancangan dalam organisasi. Menurut Bass dan Avolio (1994) dalam Judge dan Piccolo (2004) mendeskripsikan bahwa terdapat empat dimensi yang menggambarkan gaya kepemimpinan

transformatif yaitu kharismatik, motivasi dan inspirasi, stimulasi intelektual dan konsiderasi individu.

#### **4. Kompetensi Sumber Daya Manusia**

Kompetensi merupakan ciri seorang individu yang mampu dilihat dari pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan yang dimiliki dan digunakan untuk menyelesaikan amanah atau tugas yang dibebankan kepada individu tersebut (Harvesi, 2005). Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting dalam menjalankan dan mencapai tujuan sebuah organisasi. Ketersediaan sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang dapat mendukung keberhasilan sebuah organisasi. Werther & Davis dalam Izzaty (2011) mengatakan bahwa sumber daya manusia adalah orang yang siap, mau, dan mampu untuk berkontribusi dalam mencapai tujuan organisasi.

Menurut Hotdianty (2016) sumber daya manusia adalah sekumpulan orang dalam sebuah organisasi yang memiliki peran masing-masing dan mempengaruhi tercapainya tujuan organisasi. Kemampuan sumber daya manusia dapat diukur dengan berbagai hal seperti tingkat pendidikan, *soft skill*, pelatihan, serta pemahaman dalam bidang pekerjaannya. Sumber daya manusia merupakan aset penting yang dimiliki sebuah organisasi, oleh karena itu penting bagi sebuah organisasi untuk mengembangkan, menghargai, dan memelihara aset tersebut agar mereka dapat memberikan kontribusi semaksimal mungkin demi keberhasilan organisasi. Izzaty (2011) mengatakan bahwa kualitas sumber daya manusia menyangkut

dalam dua aspek yaitu, aspek kualitas fisik dan kualitas non fisik yang tergambar dalam kemampuan bekerja, berpikir dan keterampilan lainnya. Sumber daya manusia yang berkualitas tinggi diharapkan dapat bersaing dan inovatif (Pratolo & Jatmiko, 2017).

## **5. Hukuman**

Hukuman adalah suatu sanksi yang dikenakan apabila melanggar norma, tindakan atau sanksi bagi seseorang yang melanggar suatu ketentuan atau tidak menepati janji. Dalam organisasi diperlukan sebuah aturan untuk mengendalikan anggota organisasi agar kinerja mereka baik sehingga dapat mencapai tujuan organisasi. Menurut Hotdianty (2016) hukuman merupakan salah satu cara untuk mengatur pola perilaku seseorang agar sesuai dengan tingkah laku dalam organisasi. Apabila perilaku seseorang dianggap tidak sesuai dengan budaya organisasi maka hukuman akan diberikan. Hukuman diberikan untuk memberikan efek jera pada anggota organisasi dapat berperilaku sesuai dengan etika yang telah diterapkan dalam organisasi.

## **6. Budaya Organisasi**

Budaya organisasi adalah nilai-nilai yang melekat pada anggota organisasi dan acuan dalam berperilaku untuk mencapai tujuan organisasi sehingga secara tidak langsung mempengaruhi kinerja organisasi (Adi dkk, 2017). Menurut Hofstede, dkk (1990) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan bagian dari kehidupan organisasi yang mempengaruhi perilaku, sikap, dan efektivitas seluruh anggota organisasi.

Budaya organisasi merupakan acuan dalam membuat aturan organisasi. Menurut Nikpour (2017) budaya organisasi yang baik akan berdampak pada tingginya kinerja anggota organisasi, semakin baik budaya organisasi maka kinerja organisasi akan baik pula begitu pun sebaliknya, apabila budaya organisasi buruk maka tidak menutup kemungkinan kinerja organisasi akan buruk pula.

Menurut Sholihah dkk (2015) mengatakan bahwa terdapat beberapa elemen dan dimensi budaya organisasi, yaitu :

- a. Inovasi dan pengambilan risiko. Sejauh mana anggota organisasi didorong untuk lebih inovatif dan berani mengambil resiko.
- b. Perhatian ke hal yang lebih detail. Sejauh mana anggota organisasi diharapkan mampu menunjukkan ketepatan, analisis dan perhatian terhadap hal yang lebih rinci.
- c. Orientasi hasil. Sejauh mana para pemimpin berfokus pada hasil dan bagaimana orientasi para pemimpin pada proses atau teknik yang dilakukan untuk mencapai hasil.
- d. Orientasi orang. Sejauhmana keputusan-keputusan pimpinan mempertimbangkan efek hasil pada anggota organisasi.
- e. Orientasi tim atau kelompok. Sejauh mana aktifitas kerja diorganisasikan dalam kelompok-kelompok kerja dibandingkan pada kerja individual.
- f. Keagresifan. Kondisi agresifitas dan kompetisi anggota organisasi.

- g. Stabilitas. Sejauh mana aktifitas organisasi menekankan pada kemajuan dan bukan mempertahankan keadaan saat ini.

## 7. Anggaran Berbasis Kinerja

Anggaran berbasis kinerja atau *performance based budgeting* adalah wujud dari akuntabilitas dan transparansi penganggaran dalam sektor publik. Anggaran berbasis kinerja dibuat untuk menciptakan efisiensi, efektifitas dan akuntabilitas dalam pemanfaatan anggaran belanja publik. 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.

Fitri dkk (2013) menyatakan bahwa anggaran berbasis kinerja merupakan suatu pendekatan yang sistematis dalam penyusunan anggaran pada sektor publik yang berkaitan dengan *output* dan *outcome* melalui penggunaan informasi kinerja yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengeluaran publik. Secara umum anggaran berbasis kinerja didasarkan pada konsep *value for money* sehingga diharapkan anggaran berbasis kinerja mampu mengarah pada 3E (ekonomis, efisien, dan efektif). Suatu aktivitas dikatakan efisien, ketika *output* yang dihasilkan lebih besar atau sama dengan *input*, atau input yang dikeluarkan lebih kecil dari *output* (Grizzle dkk, 2002).

Terdapat empat karakteristik anggaran berbasis kinerja menurut Young (2003). Pertama, anggaran berbasis kinerja menetapkan tujuan atau



sekumpulan tujuan kaitannya dengan pengalokasian pengeluaran uang. Kedua, anggaran berbasis kinerja menyediakan informasi dan data mengenai kinerja dan hasil yang telah dicapai sehingga memungkinkan dilakukan perbandingan antara kemajuan yang aktual dengan yang direncanakan. Ketiga, dalam penyusunan anggaran, penyesuaian terhadap program dilakukan untuk menutup setiap perbedaan yang terjadi antara target kinerja dan kinerja aktual. Keempat, anggaran berbasis kinerja memberi peluang untuk dilakukannya evaluasi kinerja yang akan digunakan untuk pengambilan keputusan, sedangkan menurut Hatry dalam Asmoko (2006) karakteristik yang terdapat dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja, diantaranya :

- a. *Outcome* adalah hasil dari suatu kegiatan atau program terhadap publik.
- b. Terdapat keterkaitan antara masukan (*input*) dengan keluaran (*output*) dan *outcome* yang diharapkan.
- c. Adanya peranan indikator efisiensi dalam menyusun anggaran.
- d. Terdapat kinerja yang telah ditetapkan dalam anggaran yang disusun.

## **B. Penelitian Terdahulu dan Pengembangan Hipotesis**

### **1. Hubungan gaya kepemimpinan transformasional terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja**

Gaya kepemimpinan merupakan cara pemimpin dalam mengatur atau mengelola sebuah organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan transformasional berfokus pada bagaimana seorang pemimpin dapat menciptakan visi serta motivasi pada anggotanya untuk berprestasi lebih dalam mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan transformasional tentu berpengaruh terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja. Hal tersebut didukung oleh teori stewardship yang menyatakan bahwa manajemen tidak termotivasi dengan tujuan-tujuan individu melainkan lebih tertuju pada kepentingan organisasi. Apabila pemimpin mampu memotivasi para anggota maka untuk mencapai tujuan organisasi akan lebih mudah.

Hasil penelitian dari Hotdianty (2016) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap penyusunan anggaran berbasis kinerja. Penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Pratama (2016) mengenai implementasi anggaran berbasis kinerja dimana hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja. Dengan uraian tersebut maka hipotesis yang diajukan adalah :

**H<sub>1</sub> : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja.**

## **2. Hubungan kompetensi sumber daya manusia terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja**

Dalam sebuah organisasi ketersediaan sumber daya manusia sangatlah penting demi menjalankan dan mencapai tujuan organisasi.

Sumber daya manusia adalah salah satu faktor penting dalam proses implementasi anggaran berbasis kinerja (Nalarreason, 2014). Dalam teori stewardship dijelaskan bahwa kesuksesan organisasi dapat dicapai dengan kinerja organisasi yang efektif dan efisien, sehingga kinerja seseorang harus diimbangi dengan peningkatan ketrampilan serta kemampuan kerjanya.

Hasil penelitian Sholihah dkk (2015) menyatakan bahwa kualitas sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja. Hal ini juga serupa dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Hotdianty (2016) dan Suprihatin (2016) yang menyatakan bahwa kompetensi sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja. Dari hasil penelitian diatas maka hipotesis yang diajukan adalah :

**H<sub>2</sub> : Kompetensi sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja.**

### **3. Hubungan hukuman terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja.**

Hukuman merupakan sebuah sanksi yang diberikan kepada orang atau anggota organisasi yang melanggar perilaku atau pun norma yang ada dalam organisasi untuk dapat memberikan efek jera. Pemberian hukuman kepada organisasi yang tidak konsisten dan tidak berhasil dalam menerapkan anggaran berbasis kinerja diharapkan dapat memicu organisasi untuk memperbaiki diri dalam menerapkan anggaran berbasis

kinerja (Suprihatin, 2016). Dengan adanya sanksi maka anggota organisasi akan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya agar mampu mengimplementasikan anggaran berbasis kinerja dengan baik sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

Hasil penelitian Suprihatin (2016) menyatakan bahwa hukuman tidak berpengaruh signifikan terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Hotdianty (2016) dimana hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa hukuman tidak berpengaruh dalam implementasi anggaran berbasis kinerja. Dari hasil penelitian diatas maka hipotesis yang diajukan adalah :

**H<sub>3</sub> : Hukuman berpengaruh positif terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja.**

#### **4. Hubungan gaya kepemimpinan transformasional terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja dengan budaya organisasi sebagai variabel moderating.**

Budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang melekat pada organisasi dan juga merupakan acuan dalam berperilaku guna mencapai tujuan organisasi (Adi dkk, 2017). Faktor penting yang menentukan kinerja anggota organisasi dan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan adalah kepemimpinan (Bass,dkk 2003). Gaya kepemimpinan transformasional mengarahkan seorang pemimpin agar dapat meningkatkan motivasi serta moralitas kerja menjadi lebih baik dari sebelumnya atau bahkan melebihi harapan yang ditentukan. Dalam teori

stewardship dijelaskan bahwa manajemen bekerja untuk membangun kepuasan guna mencapai kekuasaan tertinggi dalam organisasi. Dengan adanya peran pemimpin yang baik maka secara langsung atau tidak langsung budaya organisasi akan baik. Sehingga apabila budaya organisasi baik maka kinerja organisasi juga akan baik karena budaya organisasi merupakan pedoman dalam pembuatan atauran organisasi.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Wulandari (2013) Pratama (2016) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap anggaran berbasis kinerja. Sedangkan budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Wati (2013) yang menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja. Dari hasil penelitian diatas maka hipotesis yang diajukan adalah :

**H<sub>4</sub> : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja dengan budaya organisasi sebagai variabel moderasi.**

**5. Hubungan sumber daya manusia terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja dengan budaya organisasi sebagai variabel moderating.**

Budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang melekat dalam sebuah organisasi, dimana budaya organisasi mampu mempengaruhi perilaku maupun cara kerja anggota organisasi. Menurut Robbins dalam Khikmah

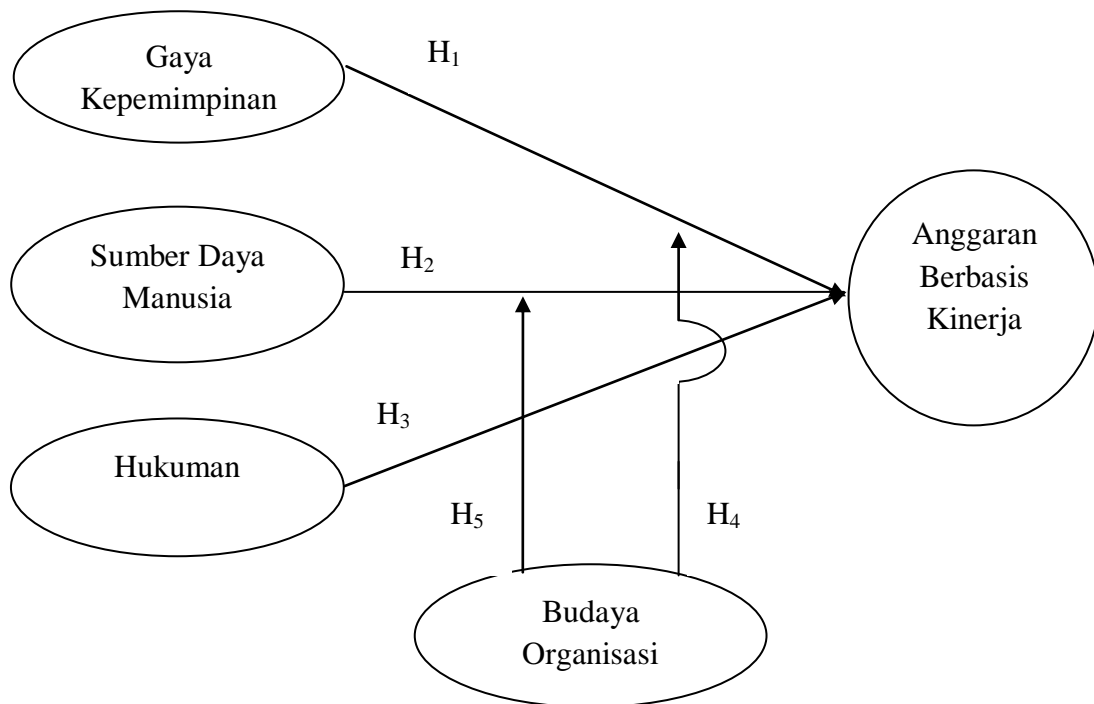
& Mranani (2015) mengatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu sistem yang melekat dan dianut oleh anggota organisasi dan membedakan antara organisasi satu dengan yang lainnya. Sumber daya manusia merupakan aset yang sangat berharga bagi organisasi. Tanpa adanya sumber daya manusia tidak akan ada wujud dari organisasi.

Selain aset yang sangat penting bagi organisasi, sumber daya manusia juga merupakan penggerak organisasi dalam mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi. Dalam teori kontinjensi dijelaskan bahwa faktor-faktor situasional juga menjadi penentu keberhasilan implementasi sistem atau rancangan dalam organisasi. Budaya organisasi merupakan pola perilaku sumber daya manusia dalam organisasi sehingga semakin baik pola perilaku anggota organisasi maka semakin baik pula budaya organisasi dalam organisasi tersebut.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Sholihah dkk (2015) dan Khikmah & Mranani (2015) menyatakan bahwa sumber daya manusia berpengaruh positif dalam implementasi anggaran berbasis kinerja, sedangkan budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Wati (2013) yang menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja. Dari hasil penelitian diatas maka hipotesis yang diajukan adalah :

**H<sub>5</sub> : Kompetensi sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja dengan budaya organisasi sebagai variabel moderasi.**

**C. Model Penelitian**



**Gambar 2.1**  
**Model Penelitian**