



Faktor-Faktor yang Memengaruhi Perencanaan Anggaran Berbasis Kinerja: Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, dan Sumber Daya Manusia

Cris Kuntadi^{1*}, Prita Yuniarti Ramayani²

¹⁾ Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Indonesia, email: cris.kuntadi@dsn.ubharajaya.ac.id

²⁾ Politeknik STIA LAN Jakarta, Indonesia, email: prita.ramayani@gmail.com

*Korespondensi Penulis: Cris Kuntadi¹

Abstrak: Artikel ini bertujuan mereview faktor-faktor yang mempengaruhi perencanaan anggaran berbasis kinerja sebagai variabel dependen terhadap kepemimpinan, komitmen organisasi, dan sumber daya manusia sebagai variabel independennya. Metode penulisan artikel ini menggunakan metode *literature review*. Tujuan penyusunan artikel ini guna membangun hipotesis pengaruh antar variabel untuk digunakan pada riset selanjutnya. Hasil *literature review* yang telah dilakukan menunjukkan bahwa ada pengaruh variabel kepemimpinan, komitmen organisasi, dan sumber daya manusia terhadap variabel perencanaan anggaran berbasis kinerja

Kata Kunci: Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Sumber Daya Manusia, Perencanaan Anggaran Berbasis Kinerja

PENDAHULUAN

Perencanaan anggaran berbasis kinerja adalah suatu sistem penganggaran yang menggunakan pendekatan penganggaran berbasis kinerja atau yang biasa disebut *performance-based budgeting*. Berorientasi pada output organisasi dan berkaitan erat dengan visi, misi dan rencana strategis organisasi (Bastian, 2007). Anggaran berbasis kinerja menekankan pada konsep *value for money* dan pengawasan atas kinerja output. Seperti yang diamanatkan 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 kinerja adalah upaya untuk memperbaiki proses dan sistem penganggaran di sektor publik.

Pendekatan anggaran berbasis kinerja ini disusun dan diterapkan untuk mencoba mengatasi kelemahan-kelemahan yang terdapat pada anggaran tradisional yang selama ini digunakan dalam proses perencanaan dan penyusunan anggaran, khususnya kelemahan yang disebabkan oleh tidak adanya tolok ukur yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja dalam pencapaian tujuan organisasi dan sasaran pelayanan publik yang berkualitas.

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), menyatakan bahwa sistem anggaran kinerja pada dasarnya merupakan sistem yang mencakup kegiatan penyusunan program dan tolok ukur kinerja sebagai instrument untuk mencapai tujuan dan sasaran program. Anggaran berbasis kinerja merupakan suatu sistem penganggaran yang dapat memadukan perencanaan kinerja dengan anggaran tahunan dimana akan terlihat keterkaitan antara dana yang tersedia dengan hasil yang diharapkan.

Pengukuran keberhasilan maupun kegagalan instansi pemerintah dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sulit dilakukan secara obyektif, disebabkan oleh karena belum diterapkannya sistem pengukuran kinerja, yang dapat menginformasikan tingkat keberhasilan secara obyektif dan terukur dari pelaksanaan program-program di suatu instansi pemerintah. Reformasi di bidang perencanaan dan penganggaran dimulai pada tahun 2005 dengan mengacu pada UU 17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara dan UU 25 tahun 2004 tentang Sistem perencanaan Pembangunan Nasional. Sebagai tindak lanjut terhadap pelaksanaan peraturan perundang-undangan tersebut, Pemerintah telah menetapkan Peraturan Pemerintah (PP) 21 tahun 2004 yang menegaskan bahwa rencana kerja dan anggaran yang disusun menggunakan 3(tiga) pendekatan, yaitu: 1) Anggaran Terpadu (unified budget); 2) Kerangka pengeluaran jangka menengah (KPJM) dan 3) Penganggaran Berbasis Kinerja (ABK/performance based budget).

Untuk menjamin penyelenggaraan pemerintahan yang demokratis, transparan, akuntabel, efisien dan efektif diperlukan pemikiran yang dirancang sesuai Rencana Strategis (Renstra), visi, misi, tujuan, sasaran, program dan kegiatan. Anggaran merupakan alat manajemen untuk mencapai tujuan organisasi. Anggaran merupakan suatu alat yang esensial untuk menghubungkan antara proses perencanaan dan proses pengendalian. Sebagai alat pengendalian, anggaran memberikan rencana detail atas pendapatan dan pengeluaran pemerintah agar pembelanjaan yang dilakukan dapat dipertanggungjawabkan kepada publik. Penganggaran di sektor pemerintah merupakan suatu proses yang kompleks dan panjang serta tidak dapat dilepaskan dari politisasi.

Kompleksitas disebabkan karena belum adanya kesempatan yang dapat diterima semua pihak tentang bagaimana pengalokasian sumber dana pemerintah secara tertib. Ketidakepakatan tersebut antara lain disebabkan masalah politis, adanya nilai-nilai kepemimpinan yang berbeda diantara pengambilan keputusan, serta adanya perdebatan tentang bagaimana system penganggaran dapat memuaskan semua pihak yang terkait maka alokasi sekarang didasarkan kepada target kinerja.

Berdasarkan hal tersebut diatas, didapatkan rumusan masalah yang akan dibahas pada artikel ini yaitu sejauh mana pengaruh faktor kepemimpinan, komitmen organisasi, dan sumber daya manusia terhadap perencanaan anggaran berbasis kinerja yang akan dituangkan dalam suatu *literature review* dalam bidang Manajemen Keuangan Negara.

Berdasarkan latar belakang, maka dapat dirumuskan permasalahan Perencanaan Anggaran Berbasis Kinerja akan dibahas guna membangun hipotesis untuk riset selanjutnya yaitu:

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap perencanaan anggaran berbasis kinerja?
2. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap perencanaan anggaran berbasis kinerja?
3. Apakah sumber daya manusia berpengaruh terhadap perencanaan anggaran berbasis kinerja?

KAJIAN PUSTAKA

Perencanaan Anggaran Berbasis Kinerja (Variabel Y)

Menurut Undang-Undang No. 17 Tahun 2003, pengertian anggaran berbasis kinerja adalah suatu pendekatan dalam penyusunan anggaran yang didasarkan pada kinerja atau prestasi kerja yang ingin dicapai. Mardiasmo (2002) menyatakan bahwa pendekatan penyusunan anggaran berbasis kinerja disusun untuk mengatasi berbagai kelemahan yang terdapat dalam anggaran tradisional, khususnya kelemahan yang disebabkan oleh tidak adanya tolak ukur yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja dalam pencapaian tujuan dan sasaran pelayanan publik. Anggaran dengan pendekatan kinerja sangat menekankan konsep value for money dan pengawasan atas kinerja output. Prinsip anggaran berbasis kinerja secara teori adalah anggaran yang menghubungkan anggaran negara (pengeluaran negara) dengan hasil yang diinginkan (output dan outcome) sehingga setiap rupiah yang dikeluarkan dapat dipertanggungjawabkan kemanfaatannya (Bambang Sancoko, dkk : 2008)

Menurut Sembiring (2009) anggaran berbasis kinerja merupakan sistem penganggaran yang memberikan fokus pada fungsi dan kegiatan pada suatu unit organisasi, dimana setiap kegiatan yang ada tersebut harus dapat diukur kinerjanya. Anggaran berbasis kinerja sebagai prosedur atau mekanisme yang dimaksudkan untuk memperkuat kaitan antara dana yang diberikan kepada entitas sektor publik dengan outcome dan/atau outcome mereka melalui penggunaan informasi kinerja formal dalam pengambilan keputusan alokasi sumber daya (Robinson and Brumby, 2005 dalam Suhardjanto dan Cahya, 2008).

Selanjutnya De Jong et al. (2013), mengemukakan tujuan anggaran berbasis kinerja yaitu: (1) Meningkatkan transparansi pengeluaran pemerintah dan hasil terkait untuk memberikan pemilih dan peluang legislatif yang lebih baik untuk akuntabilitas dan pengawasan. Hal ini melibatkan mengintegrasikan data kinerja ke dalam dokumen anggaran dan membutuhkan pengukuran dan pelaporan informasi kinerja, (2) Meningkatkan alokasi dan pengelolaan sumber daya yang efektif. Hal ini tidak hanya membutuhkan pengukuran dan pelaporan informasi kinerja tetapi juga benar-benar menggunakan informasi ini untuk menginformasikan keputusan yang dibuat dalam proses anggaran.

Kepemimpinan (Variabel X1)

Kepemimpinan merupakan aktivitas yang dilakukan untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya secara sukarela dalam upaya mencapai tujuan perusahaan, (Muizu, 2014). Dimana untuk mencapai tujuan tersebut pemimpin harus dapat menggerakkan karyawannya agar mereka bekerja dengan semangat untuk mencapai kinerja yang baik (Potu, 2013).

Sedangkan Mardiasmo (2002) mengatakan bahwa faktor yang mempengaruhi keberhasilan pengelolaan anggaran berbasis kinerja diantaranya, perencanaan sumber daya yang akan mengelola, pembinaan sumber daya tersebut, kepemimpinan dalam pengeolaan keuangan serta monitoring dan evaluasi pelaksanaan pengelolaan keuangan. Beberapa hal tersebut pada dasarnya tidak berbeda baik konsepsi maupun aplikasinya.

Gaya kepemimpinan berdasarkan jurnal Amalia (2014). Gaya pemimpin dalam pemerintahan menentukan suatu daya dari seseorang dalam mengidentifikasi keterlibatannya dalam suatu bidang organisasi, oleh karena itu gaya kepemimpinan akan menimbulkan rasa ikut memiliki bagi pekerjaan terhadap organisasi.

C. Kuntadi (2017) dalam bukunya menyebutkan bahwa yang disebut dengan pemimpin sejati itu bukan mereka yang menggunakan jabatan dan wewenangnya untuk menunjukkan pekerjaan yang harus dilakukan oleh orang lain. Pemimpin sejati ialah mereka yang memimpin dengan contoh, apa yang keluar dari dirinya bukan petunjuk melainkan inspirasi, dorongan, dan tindakan yang benar, bukan perolehan, hasil, serta target-target yang tidak realistis. Karena satu contoh nyata lebih efektif daripada sejuta kata-kata. Disitulah

integritas: kata dan laku harus selaras, dan disitulah letak efektivitas kepemimpinan. Semua itu bisa dilakukan oleh siapa saja, baik pemimpin formal maupun orang awam yang tidak memiliki jabatan apapun.

Komitmen Organisasi (Variabel X2)

Komitmen adalah tingkatan dimana seseorang mengidentifikasi diri dengan organisasi dan tujuan tujuannya dan berkeinginan untuk memelihara keanggotaannya dalam organisasi (Robbins, 2001). Komitmen organisasi didefinisikan sebagai kuatnya keinginan untuk tetap sebagai anggota organisasi, bekerja keras sesuai sasaran organisasi, serta menerima nilai dan tujuan organisasi (Luthans, 2005). Komitmen organisasi dibangun atas dasar kepercayaan pekerja atas nilai-nilai organisasi, kerelaan pekerja membantu mewujudkan tujuan organisasi dan loyalitas untuk tetap menjadi anggota organisasi.

Menurut Cut Zurnali (2010), hal menarik dalam pengertian komitmen organisasional adalah apa yang dikemukakan oleh Durkin (1999:127), bahwa komitmen organisasional merupakan perasaan yang kuat dan erat dari seseorang terhadap tujuan dan nilai suatu organisasi dalam hubungannya dengan peran mereka terhadap upaya pencapaian tujuan dan nilai-nilai tersebut. Sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Randal (1990) dalam Sardjito (2007) komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja yang tinggi pula.

Sumber Daya Manusia (Variabel X3)

Sumber daya manusia (SDM) adalah individu produktif yang bekerja sebagai penggerak suatu organisasi, baik itu di dalam institusi maupun perusahaan yang memiliki fungsi sebagai aset sehingga harus dilatih dan dikembangkan kemampuannya. Pengertian sumber daya manusia makro secara umum terdiri dari dua yaitu SDM makro yaitu jumlah penduduk dalam usia produktif yang ada di sebuah wilayah dan SDM mikro dalam arti sempit yaitu individu yang bekerja pada sebuah institusi atau perusahaan.

Manajemen Sumber Daya Manusia di sebut manajemen personalia yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pemutusan hubungan kerja, pengembangan kompensasi, integrasi, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi dan masyarakat (Flippo, 2010).

Tabel 1: Penelitian terdahulu yang relevan

| No | Author (tahun) | Hasil Riset terdahulu | Persamaan dengan artikel ini | Perbedaan dengan artikel ini |
|----|---|---|---|--|
| 1 | C. Kuntadi, Kalis Endah Wahyuni, Christine Maisye Mansawan (2022) | Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Penganggaran Pada Pemerintah Daerah di Indonesia: Tekanan Eksternal, Komitmen Organisasi, dan Pemahaman Sistem dan Prosedur Pengelolaan Keuangan. | Menyajikan faktor-faktor yang mempengaruhi perencanaan anggaran berbasis kinerja. Persamaan salah satu variabel x yaitu komitmen organisasi | Artikel ini membahas anggaran berbasis kinerja secara teoritis. Riset terdahulu menyajikan data kinerja penganggaran pada pemerintah daerah di Indonesia |
| 2. | Marlita Amba (2021) | Menganalisis gaya kepemimpinan Sri Mulyani dan pengaruhnya terhadap kebijakan pengelolaan keuangan negara | Gaya Kepemimpinan sebagai variabel yang diteliti dan mempunyai pengaruh terhadap perencanaan dan keuangan Negara | Artikel terdahulu tidak membahas secara khusus perencanaan anggaran berbasis kinerja |

| | | | | |
|----|---|---|---|--|
| 3. | Reza Maulina, Syukri Abdullah (2019) | Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Implementasi Penganggaran Berbasis Kinerja di Kota Banda Aceh | Menganalisis kepemimpinan dan sumber daya sebagai variabel x yang berpengaruh terhadap perencanaan anggaran berbasis kinerja sebagai variabel Y | Artikel terdahulu melakukan riset melalui metode analisis data dengan regresi linier berganda |
| 4. | Wahyudin Hasan (2018) | Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja di Pemerintah Provinsi Gorontalo | Menganalisa 2 variabel x yang sama (komitmen organisasi dan sumber daya manusia) | Artikel ini tidak melakukan pengujian seperti artikel terdahulu |
| 5. | C. Kuntadi (2017) | <i>Excellent Leadership</i> | Menganalisis kepemimpinan dan tipe-tipenya sebagai salah satu faktor yang memengaruhi kinerja | Menganalisis kepemimpinan sebagai disiplin ilmu serta tipe-tipe kepemimpinan dan membangun kompetensi <i>excellent leader</i> |
| 5. | Diapinar Reza Rizaldi (2016) | Efektivitas Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja | Membahas penerapan anggaran berbasis kinerja dan variabel-variabel X yang berpengaruh terhadap variabel Y | Hasil riset terdahulu membahas secara komprehensif mengenai efektivitas penerapan anggaran berbasis kinerja dan melakukan penelitian berupa survei dan wawancara |
| 6. | Andrian Siagian (2014) | Perencanaan Anggaran Berbasis Kinerja dalam Upaya Meningkatkan Capaian Kinerja | Melakukan analisa terhadap perencanaan anggaran berbasis kinerja sebagai variabel utama | Artikel terdahulu tidak membahas pengaruh variabel lain terhadap perencanaan anggaran berbasis kinerja |
| 7. | Rini Tri Hastuti (2013) | Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan dalam Penerapan Penganggaran Berbasis Kinerja Badan Layanan Umum | Sama-sama menganalisa variabel komitmen organisasi dan kepemimpinan dalam pengaruhnya terhadap penganggaran berbasis kinerja | Artikel ini tidak melakukan pengujian seperti artikel terdahulu |
| 8. | Kaillin Lalli Randa, Ida Ayu Purba Riani, Balthazar Kreuta (2012) | Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja (Studi Kasus di Sekretariat DPRD Papua) | Menganalisa beberapa variabel x yang sama sebagai faktor yang mempengaruhi perencanaan anggaran berbasis kinerja | Artikel terdahulu melakukan uji penelitian dengan metode survei |

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan adalah tinjauan pustaka atau *literature review* yang dilakukan dengan mengidentifikasi beberapa literatur yang relevan dan diklasifikasikan berdasarkan relevansi dan kualitas dari literatur yang ditemukan (Stewart et al., 2010). Strategi pemilihan artikel jurnal terkait perencanaan anggaran berbasis kinerja yang dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan, komitmen organisasi, dan sumber daya. Pengumpulan data dilakukan dengan pencarian informasi dari artikel terkait yang diterbitkan melalui *google scholar* dan media daring lainnya, dianalisis menggunakan pola narasi, dengan tujuan untuk memperdalam informasi dan pengetahuan tentang perencanaan anggaran berbasis kinerja.

PEMBAHASAN

Berdasarkan Kajian teori dan penelitian terdahulu yang relevan maka pembahasan artikel *literature review ini* dalam konsentrasi Keuangan Negara adalah:

1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Perencanaan Anggaran Berbasis Kinerja

Menurut Kerlinger dan Padhazur (2002) dalam Izzaty (2011), 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. Kepemimpinan 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 (Izzaty: 2011).

Apabila orang-orang yang menjadi pengikut (bawahan) dapat dipengaruhi kekuatan kepemimpinan yang dimiliki oleh atasan, maka mereka (bawahan) akan mengikuti kehendak pimpinannya dengan sadar, rela, dan sepenuh hati. Menurut Dharma (2000) dalam Alfiandri (2010) membagi gaya kepemimpinan dalam empat bagian, yaitu:

- a. Gaya instruktif, gaya ini bercirikan komunikasi satu arah, pemimpin memberikan batasan peranan pengikutnya dan memberi tahu mereka tentang apa, bagaimana, bilamana, dan dimana melaksanakan berbagai tugas. Inisiatif pemecahan masalah dan pembuatan keputusan semata-mata dilakukan oleh pemimpin. Pemecahan masalah dan keputusan diumumkan, dan pelaksanaannya diawasi secara ketat oleh pemimpin.
- b. Gaya Konsultasi, bercirikan komunikasi dua arah, pemimpin masih banyak memberikan pengarahan dan masih membuat hampir sama dengan keputusan, tetapi hal ini diikuti dengan perilaku mendukung dan berusaha mendengar perasaan pengikut tentang keputusan yang dibuat serta tentang ide-ide dan saran-saran mereka.
- c. Gaya Partisipasi, menempatkan posisi kontrol atas pemecahan masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian. Komunikasi dua arah ditingkatkan, dan peranan pemimpin adalah secara aktif mendengar. Tanggung jawab pemecahan masalah dan pembuatan keputusan sebagian besar berada pada pihak pengikut.
- d. Gaya Delegasi, merupakan rendahnya pengarahan yang dilakukan oleh seorang pemimpin, karena pemimpin mendiskusikan masalah bersama-sama dengan bawahan sehingga tercatat kesepakatan mengenai definisi masalah yang kemudian proses pembuatan keputusan didelegasikan secara keseluruhan kepada bawahan.

Hasil penelitian Tri Hastuti, Rini (2013) menemukan hubungan yang positif pengaruh kepemimpinan terhadap penganggaran berbasis kinerja. Peranan seorang pemimpin sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi yang sudah ditetapkan dan diinginkan oleh organisasi terutama yang berkaitan dengan peningkatan kinerja pegawai dalam melaksanakan standar efisiensi anggaran yang telah ditetapkan. Faktor kepemimpinan mempunyai peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai karena kepemimpinan yang efektif memberikan pengarahan terhadap semua pekerja dalam mencapai tujuan organisasi.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Maulina, Reza & Abdullah, Syukri (2019), variabel kepemimpinan jika diuji secara bersama-sama dengan variabel yang lain seperti sumber daya manusia, monitoring dan evaluasi, dan regulasi, berpengaruh positif terhadap penganggaran berbasis kinerja. Namun sejalan dengan hasil penelitian tersebut, jika variabel kepemimpinan diuji secara tersendiri, tidak menunjukkan hasil yang signifikan terhadap perencanaan anggaran berbasis kinerja. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa faktor kepemimpinan secara bersama-sama berpengaruh terhadap implementasi penganggaran berbasis kinerja namun pengujian secara parsial menunjukkan bahwa faktor gaya kepemimpinan tidak berpengaruh pada penganggaran berbasis kinerja.

2. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Perencanaan Anggaran Berbasis Kinerja.

Komitmen organisasi sebagai dorongan dari dalam diri individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi. Komitmen organisasi yang kuat akan mendorong individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi dan berpengaruh terhadap kinerja. Komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja yang tinggi pula (Sopiah, 2008). Hal Komitmen organisasi menjadi tolok ukur sejauh mana pimpinan memihak pada suatu organisasi tertentu serta untuk mempertahankan keanggotaannya dalam suatu organisasi. Memberikan pekerjaan individu yang nilainya tidak selaras dengan nilai dalam organisasi yang ada, maka akan cenderung menghasilkan karyawan yang kurang memiliki motivasi dan komitmen,

Dalam artikelnya, C. Kuntadi, Kalis Endah Wahyuni, Christine Maisye Mansawan (2022) menyatakan bahwa variabel komitmen organisasi dalam sebuah instansi pemerintahan perlu diperhatikan dengan melihat Pimpinan dan seluruh komponen SKPD telah mampu menjabarkan tugas pokok dan fungsi instansinya, Satuan kerja perangkat daerah/SKPD telah memiliki dokumen perencanaan strategik (Renstra) instansinya yang lebih operasional, Penyusunan program dan kegiatan selama ini sudah mengakomodir tugas pokok dan fungsi SKPD, Pimpinan dan seluruh komponen SKPD telah melibatkan seluruh bawahannya untuk menjabarkan tugas pokok dan fungsi instansinya. Dalam penyusunan anggaran program dan kegiatan pimpinan dan seluruh komponen SKPD telah memahami anggaran berbasis kinerja sebagai acuan, Pimpinan dan seluruh komponen SKPD telah mengimplementasikan swacara konsekuen siklus manajemen (perencanaan, penganggaran, pengendalian atau monitoring dan evaluasi), Dalam penyusunan anggaran, komponen organisasi pada SKPD telah berdasarkan Program atau kegiatan tahunan, namun belum melakukan evaluasi capaian organisasi sehingga hampir tidak ada hal yang baru setiap penyusunan anggaran. Sehingga dalam hal ini dapat dikatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap perencanaan anggaran dan kinerja anggaran berbasis kinerja. Sejalan dengan hasil penelitian Tri Hastuti, Rini (2013) yang menyatakan komitmen organisasi mempunyai hasil signifikan terhadap anggaran berbasis kinerja.

3. Pengaruh Sumber Daya Manusia terhadap Perencanaan Anggaran Berbasis Kinerja.

Menurut Izzaty (2011) sumber daya manusia 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. Faktor sumber daya manusia (SDM) mempunyai peran penting dalam mencapai tujuan suatu daerah karena SDM yang melaksanakan segala komponen yang telah direncanakan. Sumber daya manusia menjadi pilar peyangga utama sekaligus penggerak roda organisasi dalam usaha mewujudkan visi dan misi serta tujuan dari organisasi tersebut (Wiley, 2002 dalam Azhar, 2007).

Dalam penelitiannya, Reza Rizaldi, Diapinar (2016) menyebutkan bahwa kemampuan sumber daya manusia terbukti secara statistik berpengaruh positif terhadap efektivitas penerapan anggaran berbasis kinerja. Sesuai dengan hasil penelitiannya yang menyebutkan bahwa pengetahuan pelaksana berpengaruh signifikan terhadap penerapan perencanaan anggaran berbasis kinerja.

Conceptual Framework

Berdasarkan rumusan masalah, kajian teori, penelitian terdahulu yang relevan dan pembahasan pengaruh antar variabel, maka di perolah kerangka berfikir artikel ini sebagai berikut:

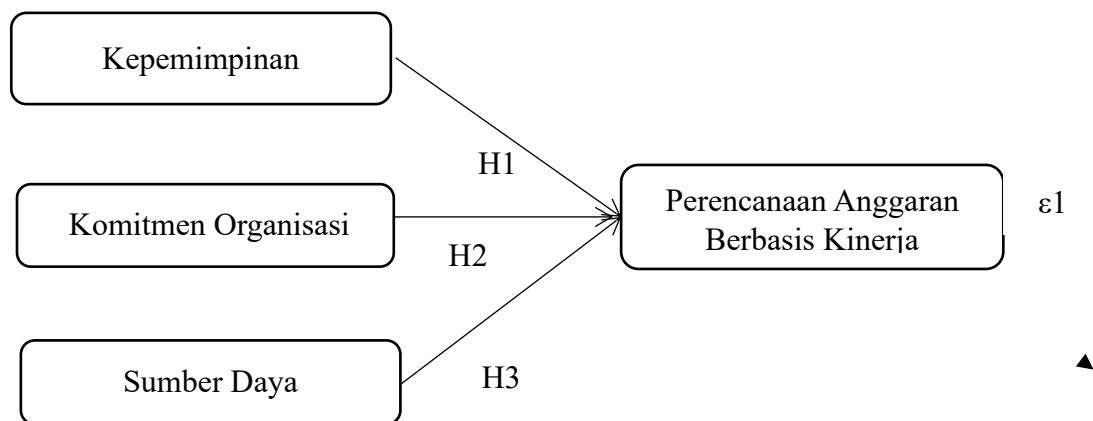


Figure 1: Conceptual Framework

Berdasarkan gambar *conceptual framework* di atas, kepemimpinan, komitmen organisasi, dan sumber daya manusia berpengaruh terhadap Perencanaan Anggaran Berbasis Kinerja.

Selain dari tiga variabel exogen ini yang mempengaruhi Perencanaan ABK, masih banyak variabel lain yang mempengaruhinya diantaranya adalah: penyempurnaan sistem administrasi secara terus menerus, penghargaan (*reward*) yang jelas, sanksi (*punishment*) yang tegas, tekanan eksternal, prosedur pengelolaan keuangan

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan teori, artikel yang relevan dan pembahasan maka dapat dirumuskan hipotesis untuk riset selanjutnya:

1. Variabel kepemimpinan berpengaruh terhadap Perencanaan Anggaran Berbasis Kinerja.
2. Variabel komitmen organisasi berpengaruh terhadap Perencanaan Anggaran Berbasis Kinerja.
3. Variabel sumber daya manusia berpengaruh terhadap Perencanaan Anggaran Berbasis Kinerja

Saran

Berdasarkan kesimpulan yang tersebut diatas, saran yang dapat diberikan pada artikel ini salah satunya adalah, bahwa masih banyak terdapat faktor lain yang mempengaruhi perencanaan anggaran berbasis kinerja selain dari kepemimpinan, komitmen organisasi, dan sumber daya manusia. Oleh karena itu diperlukan kajian lebih lanjut dalam mencari faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi hal tersebut.

Disarankan peneliti selanjutnya sebaiknya lebih banyak mengumpulkan sumber referensi agar dapat menutupi kekurangan dari hasil penelitian artikel ini. Serta menganalisis lebih jauh terkait perencanaan anggaran berbasis kinerja yang dilakukan oleh pemerintah sehingga dapat memberikan hasil penelitian yang lebih akurat karena artikel ini hanya didasarkan pada *literature review* dan tidak melakukan pengujian pada variabel-variabel yang dianalisa sehingga hasilnya hanya didasarkan pada analisis kajian-kajian yang sudah ada terlebih dahulu.

DAFTAR PUSTAKA

- C. Kuntadi, Kalis Endah Wahyuni, Christine Maisye Mansawan (2022). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Penganggaran Pada Pemerintah Daerah di Indonesia.

Marlita Amba (2021). Sri Mulyani dan Gaya Kepemimpinannya.

Reza Maulina, Syukri Abdullah (2019). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja di Kota Banda Aceh.

Hasan, Wahyudin (2018). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja di Pemerintah Provinsi Gorontalo.

C. Kuntadi (2017). *Excellent Leadership*.

Diapinar Reza Rizaldi (2016). Efektivitas Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja

Andrian Siagian (2014). Perencanaan Anggaran Berbasis Kinerja dalam Upaya Meningkatkan Capaian Kinerja.

Rini Tri Hastuti (2013). Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Dalam Penerapan Penganggaran Berbasis Kinerja Badan Layanan Umum.

Kaillin Lalli Randa, Ida Ayu Purba Riani, Balthazar Kreuta (2012). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja (Studi Kasus di Sekretariat DPRD Papua).