

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Anggaran Sektor Publik

2.1.1.1 Pengertian Anggaran

Istilah anggaran dalam bahasa Inggris dikenal dengan kata *budget*, berasal dari bahasa Perancis “*bougette*” yang artinya tas kecil. Menurut Indra Bastian (2010:191), berdasarkan *National Committee on Governmental Accounting* (NCGA) yang saat ini telah diubah menjadi *Governmental Accounting Standards Board* (GASB), definisi anggaran (*budget*) adalah “...rencana operasi keuangan yang mencakup estimasi pengeluaran yang diusulkan, dan sumber pendapatan yang diharapkan untuk membiayainya dalam periode waktu tertentu”.

Pengertian anggaran menurut Halim dan Kusufi (2016:48) adalah sebagai berikut:

“Anggaran adalah dokumen yang berisi estimasi kinerja, baik berupa penerimaan dan pengeluaran, yang disajikan dalam ukuran moneter yang akan dicapai pada periode waktu tertentu dan menyertakan data masa lalu sebagai bentuk pengendalian dan penilaian kinerja”.

Menurut Mardiasmo (2011:61) menjelaskan definisi anggaran sebagai berikut:

“Anggaran adalah pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran *financial*, sedangkan penganggaran adalah proses atau metode untuk mempersiapkan suatu anggaran”.

Menurut Sri Rahayu dan Andry Arifian Rachman (2013:4) anggaran adalah:

“Anggaran merupakan alat perencanaan dan pengendalian. Perencanaan adalah pandangan ke depan untuk melihat tindakan apa yang seharusnya dilakukan agar dapat mewujudkan tujuan-tujuan tertentu, sedangkan pengendalian adalah melihat ke belakang, memutuskan apa yang sebenarnya telah terjadi dan membandingkannya dengan hasil yang direncanakan sebelumnya”.

Sedangkan menurut M. Nafarin (2012:19) pengertian anggaran adalah “...rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif untuk jangka waktu tertentu dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang”.

Dari beberapa definisi diatas dapat penulis simpulkan bahwa anggaran merupakan rencana operasi keuangan suatu organisasi yang diwujudkan dalam bentuk finansial dan disusun secara sistematis untuk periode waktu tertentu yang mencakup estimasi pengeluaran yang diusulkan dan sumber pendapatan yang akan digunakan untuk membiayai pengeluaran tersebut.

2.1.1.2 Pengertian Anggaran Sektor Publik

Istilah sektor publik memiliki pengertian yang beragam, hal tersebut merupakan konsekuensi dari luasnya wilayah publik, sehingga setiap disiplin ilmu (ekonomi, politik, hukum, dan sosial) memiliki cara pandang yang berbeda-beda.

Menurut Mardiasmo (2011:2) dari sudut pandang ilmu ekonomi, pengertian sektor publik dapat dipahami sebagai “...suatu entitas yang aktivitasnya

berhubungan dengan usaha untuk menghasilkan barang dan pelayanan publik dalam rangka memenuhi kebutuhan dan hak publik”.

Jadi, sektor publik merupakan suatu wadah pemerintah untuk menghasilkan barang dan pelayanan publik dalam rangka memenuhi kebutuhan publik dengan mengutamakan kesejahteraan masyarakat. Dalam menjalankan segala aktivitasnya sektor publik menyusun seluruh kegiatan dan program kerja dalam sebuah anggaran.

Pengertian anggaran sektor publik menurut Indra Bastian (2013:69) yaitu “Anggaran sektor publik adalah rencana kegiatan yang direpresentasikan dalam bentuk rencana perolehan pendapatan dan belanja dalam satuan moneter”.

Menurut Mahmudi (2016:59) pengertian anggaran sektor publik adalah “...*blue print* organisasi tentang rencana program dan kegiatan yang akan dilaksanakan serta masa depan yang akan diwujudkan”.

Menurut Nordiawan dan Hertianti (2012:70) mendefinisikan anggaran sektor publik sebagai berikut:

“Anggaran sektor publik dapat dikatakan sebagai sebuah rencana finansial yang menyatakan hal-hal berikut:

1. Rencana-rencana organisasi sektor publik untuk melayani masyarakat atau aktivitas lain yang dapat mengembangkan kapasitas organisasi dalam pelayanan.
2. Estimasi besarnya biaya yang harus dikeluarkan dalam merealisasikan rencana tersebut.
3. Perkiraan sumber-sumber yang akan menghasilkan pemasukan serta besarnya pemasukan tersebut”.

Sementara itu, Mardiasmo (2001:15) menjelaskan pengertian anggaran sektor publik yaitu “Anggaran sektor publik merupakan instrumen akuntabilitas atas pengelolaan dana publik dan pelaksanaan program-program dan dibiayai

dengan uang publik”.

Dapat disimpulkan bahwa anggaran sektor publik merupakan rencana finansial yang menyatakan rincian seluruh aspek kegiatan yang akan dilaksanakan oleh organisasi sektor publik, yang direpresentasikan dalam bentuk rencana pendapatan dan pengeluaran yang dinyatakan dalam satuan moneter dan didanai dengan uang publik.

2.1.1.3 Fungsi Anggaran Sektor Publik

Bagi organisasi sektor publik seperti pemerintah, anggaran tidak hanya sebuah rencana tahunan tetapi juga merupakan bentuk akuntabilitas atas pengelolaan dana publik yang dibebankan kepadanya. Halim dan Kusufi (2016:48) mengidentifikasi bahwa anggaran sektor publik memiliki beberapa fungsi utama yaitu sebagai berikut:

1. Anggaran sebagai alat perencanaan
2. Anggaran sebagai alat pengendalian
3. Anggaran sebagai alat kebijakan fiskal
4. Anggaran sebagai alat politik
5. Anggaran sebagai alat koordinasi dan komunikasi
6. Anggaran sebagai alat penilaian kinerja
7. Anggaran sebagai alat motivasi
8. Anggaran sebagai alat untuk menciptakan ruang publik

Uraian mengenai kutipan di atas adalah sebagai berikut:

1. Anggaran sebagai alat perencanaan

Anggaran sektor publik dibuat untuk merencanakan tindakan apa yang akan dilakukan oleh pemerintah, berapa biaya yang dibutuhkan, dan berapa hasil yang diperoleh dari belanja pemerintah tersebut.

2. Anggaran sebagai alat pengendalian

Anggaran sebagai instrumen pengendalian digunakan untuk menghindari adanya pengeluaran yang terlalu besar (*overspending*), terlalu rendah (*underspending*), salah sasaran (*missappropriation*) atau adanya penggunaan dana yang tidak semestinya (*misspending*).

3. Anggaran sebagai alat kebijakan fiskal

Anggaran sebagai alat kebijakan fiskal pemerintah, digunakan untuk menstabilkan ekonomi dan mendorong pertumbuhan ekonomi. Melalui anggaran sektor publik dapat diketahui arah kebijakan fiskal pemerintah, sehingga dapat dilakukan prediksi dan estimasi ekonomi.

4. Anggaran sebagai alat politik

Pada sektor publik, anggaran merupakan dokumen politik sebagai bentuk komitmen eksekutif dan kesepakatan legislatif atas penggunaan dana publik untuk kepentingan tertentu..

5. Anggaran sebagai alat koordinasi dan komunikasi

Melalui dokumen anggaran yang komprehensif, sebuah bagian atau unit kerja atau departemen yang merupakan sub-organisasi dapat mengetahui apa yang harus dilakukan dan apa yang akan dilakukan oleh bagian/unit kerja lainnya.

6. Anggaran sebagai alat penilaian kinerja

Kinerja eksekutif dinilai berdasarkan pencapaian target anggaran, efektivitas dan efisiensi pelaksanaan anggaran. Kinerja manajer publik dinilai berdasarkan berapa hasil yang dicapai dikaitkan dengan anggaran

yang telah ditetapkan. Anggaran merupakan alat yang efektif untuk pengendalian dan penilaian kinerja.

7. Anggaran sebagai alat motivasi

Anggaran dapat digunakan sebagai alat untuk memotivasi manajer dan stafnya agar dapat bekerja secara ekonomis, efektif, dan efisien dalam mencapai target dan tujuan organisasi yang ditetapkan.

8. Anggaran sebagai alat untuk menciptakan ruang publik

Masyarakat dan elemen masyarakat lainnya nonpemerintah, seperti LSM, Perguruan Tinggi, Organisasi Keagamaan, dan organisasi masyarakat lainnya, harus terlibat dalam proses penganggaran publik. Keterlibatan mereka dapat bersifat langsung dan tidak langsung. Keterlibatan langsung masyarakat dalam proses penganggaran dapat dilakukan mulai dari proses penyusunan perencanaan pembangunan maupun rencana kerja pemerintah (daerah), sedangkan keterlibatan secara tidak langsung dapat melalui perwakilan mereka di lembaga legislatif (DPR/DPRD).

Sementara itu, *National Committee on Governmental Accounting* (NCGA) yang dikutip oleh Tendi Haruman (2010:11), mengemukakan bahwa anggaran sektor publik memiliki beberapa fungsi utama yaitu sebagai berikut:

1. Anggaran merupakan hasil akhir proses penyusunan rencana kerja.
2. Anggaran merupakan cetak biru aktivitas yang akan dilaksanakan dimasa mendatang.
3. Anggaran sebagai alat komunikasi interen yang menghubungkan berbagai unit kerja dan mekanisme kerja antara atasan dan bawahan.
4. Anggaran sebagai alat pengendali unit kerja.
5. Anggaran merupakan alat motivasi dan persuasi tindakan efektif dan efisien dalam mencapai visi organisasi.
6. Anggaran merupakan instrumen politik.
7. Anggaran merupakan instrumen kebijakan fiskal.

2.1.1.4 Prinsip-prinsip Anggaran Sektor Publik

Mengingat begitu pentingnya peranan dan fungsi anggaran, maka diperlukan prinsip-prinsip yang menjadi pedoman bagi organisasi publik dalam penyusunannya. Beberapa prinsip anggaran sektor publik menurut Mardiasmo (2011:67) adalah sebagai berikut:

1. Otorisasi oleh legislatif
2. Komprehensif
3. Keutuhan anggaran
4. *Nondiscretionary appropriation*
5. Periodik
6. Akurat
7. Jelas
8. Transparan

Adapun penjelasan dari kutipan diatas adalah sebagai berikut:

1. Otorisasi oleh legislatif

Anggaran publik harus mendapat otorisasi dari legislatif terlebih dahulu sebelum eksekutif dapat membelanjakan anggaran tersebut.

2. Komprehensif

Anggaran harus menunjukkan semua penerimaan dan pengeluaran pemerintah. Oleh karena itu, adanya dana *non-budgetair* pada dasarnya adalah menyalahi prinsip anggaran yang bersifat komprehensif.

3. Keutuhan anggaran

Semua penerimaan dan pengeluaran pemerintah tercakup dalam dana umum (*general fund*).

4. *Nondiscretionary appropriation*

Jumlah yang disetujui oleh dewan legislatif harus termanfaatkan secara ekonomis, efisien, dan efektif.

5. Periodik

Anggaran merupakan suatu proses yang periodik, dapat bersifat tahunan maupun multi tahunan.

6. Akurat

Estimasi anggaran hendaknya tidak memasukkan cadangan yang tersembunyi (*hidden reserve*) yang dapat menyebabkan terjadinya pemborosan dan ketidakefisienan anggaran, serta dapat mengakibatkan munculnya *underestimate* pendapatan dan *overestimate* pengeluaran.

7. Jelas

Anggaran hendaknya sederhana, dapat dipahami oleh masyarakat, dan tidak membingungkan.

8. Transparan

Anggaran harus diinformasikan kepada masyarakat luas.

2.1.1.5 Siklus Anggaran Sektor Publik

Menurut Mardiasmo (2011:70) menjelaskan siklus anggaran sektor publik melalui tahapan sebagai berikut:

1. Tahap persiapan anggaran

Pada tahap persiapan anggaran dilakukan taksiran pengeluaran atas dasar taksiran pendapatan yang tersedia. Yang didasari oleh visi, misi, dan tujuan organisasi. Terkait dengan hal tersebut, perlu diperhatikan bahwa sebelum menyetujui taksiran pengeluaran, hendaknya terlebih dahulu dilakukan penaksiran pendapatan secara lebih akurat.

2. Tahap ratifikasi

Dalam tahap ini pimpinan eksekutif harus mempunyai kemampuan untuk menjawab dan memberikan argumentasi yang rasional atas segala pertanyaan-pertanyaan dan bantahan-bantahan dari pihak legislatif.

3. Tahap pelaksanaan anggaran

Dalam tahap ini yang paling penting adalah dimilikinya sistem informasi akuntansi dan sistem pengendalian manajemen. Manajer keuangan publik dalam hal ini bertanggungjawab untuk menciptakan sistem akuntansi yang memadai dan handal untuk perencanaan dan pengendalian anggaran yang telah disepakati, dan bahkan diandalkan untuk tahap penyusunan anggaran periode berikutnya.

4. Tahap pelaporan dan evaluasi

Tahap pelaporan dan evaluasi terkait dengan aspek akuntabilitas. Jika tahap implementasi telah didukung dengan sistem akuntansi dan sistem pengendalian manajemen yang baik, maka diharapkan tahap pelaporan dan evaluasi tidak akan menemukan banyak masalah.

2.1.1.6 Jenis-jenis Anggaran Sektor Publik

Anggaran sektor publik mengalami perkembangan yang cukup pesat terutama setelah adanya gerakan reformasi sektor publik di berbagai negara. Pada dasarnya terdapat beberapa jenis pendekatan dalam perencanaan dan penyusunan anggaran sektor publik. Menurut Halim dan Kusufi (2016:52) dalam menyusun anggaran terdapat dua pendekatan, yaitu:

1. Pendekatan Tradisional

Anggaran tradisional merupakan pendekatan yang banyak digunakan di negara berkembang. Adapun ciri-ciri anggaran dengan pendekatan tradisional yaitu:

- a. Cara penyusunan anggaran berdasarkan pendekatan *incrementalism*.
- b. Struktur dan susunan anggaran yang bersifat *line-item*.
- c. Cenderung sentralistis.
- d. Bersifat spesifikasi.
- e. Tahunan.
- f. Menggunakan prinsip-prinsip anggaran bruto.

2. Pendekatan *New Public Management*

New public management berfokus pada manajemen sektor publik yang berorientasi pada kinerja bukan pada kebijakan. Paradigma *new public management* telah melahirkan beberapa teknik penganggaran dalam sektor publik, yaitu:

a. Anggaran Kinerja (*Performance Budgeting*)

Anggaran dengan pendekatan kinerja sangat menekankan pada konsep *value for money* dan pengawasan atas kinerja *output*. Pendekatan ini juga mengutamakan mekanisme penentuan dan pembuatan prioritas tujuan serta pendekatan yang sistematis dan rasional dalam proses pengambilan keputusan.

b. Anggaran Program (*Program Budgeting*)

Metode ini menekankan bahwa keputusan penganggaran harus

didasarkan pada tujuan-tujuan dari aktivitas pemerintahan daripada *input* untuk menghasilkan barang dan jasa pemerintah.

c. Anggaran Berbasis Nol (*Zero Based Budgeting-ZBB*)

Penyusunan anggaran ini dapat mengatasi kelemahan pendekatan *incrementalism* dan *line-item* karena anggaran diasumsikan mulai dari nol (*zero-based*), tidak berdasarkan pada tahun lalu tapi berdasarkan kebutuhan saat ini.

d. *Planning, Programming and Budgeting System* (PPBS)

PPBS merupakan suatu anggaran di mana pengeluaran secara primer dikelompokkan dalam aktivitas-aktivitas yang didasarkan pada program kerja dan secara sekunder didasarkan pada jenis atau karakter objek dan kinerja. PPBS merupakan upaya sistematis yang memperhatikan integrasi dari perencanaan, pembuatan program, dan penganggaran.

Selain itu, Mahmudi (2016:69) mengemukakan beberapa jenis anggaran sektor publik yaitu:

1. *Line Item Budget*
2. *Incremental Budget*
3. *Planning, Programming, Budgeting System* (PPBS)
4. *Zero Based Budget* (ZBB)
5. *Performance Budget*

Penjelasan dari jenis-jenis anggaran sektor publik di atas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. *Line Item Budget*

Sistem anggaran ini menyajikan belanja berdasarkan *input* atau sumber

daya yang digunakan, tetapi tidak mengukur efisiensi dan efektivitas program karena tidak dilakukan pengkaitan antara *input* dengan *output*.

2. *Incremental Budget*

Incremental budget merupakan sistem penganggaran yang hanya menambah atau mengurangi jumlah anggaran dengan menggunakan data anggaran tahun lalu sebagai dasar anggaran tahun depan. Dalam praktiknya *incremental budget* seringkali diikuti dengan sistem *line item budget*.

3. *Planning, Programming, Budgeting System (PPBS)*

PPBS merupakan sistem penganggaran yang penyusunan anggarannya berdasarkan program. Setiap unit kerja memiliki visi, misi, tujuan, dan strategi organisasi yang dituangkan dalam renstra unit kerja. Renstra unit kerja kemudian dijabarkan dalam rencana operasional yang berisi program kerja beserta target kinerjanya.

4. *Zero Based Budget (ZBB)*

Zero Based Budget merupakan sistem penganggaran yang berbasis nol atau mulai dari nol. ZBB menjadikan setiap anggaran merupakan anggaran yang baru sehingga dimulai dari nol.

5. *Performance Budget*

Performance Budget merupakan sistem penganggaran yang dilakukan dengan memperhatikan keterkaitan antara anggaran (*input*) dengan keluaran (*output*) dan hasil (*outcome*) yang diharapkan dari kegiatan dan program termasuk efisiensi dalam pencapaian keluaran dan hasil tersebut.

2.1.2 Anggaran Berbasis Kinerja

2.1.2.1 Pengertian Anggaran Berbasis Kinerja

Dengan adanya reformasi sektor publik yang salah satunya ditandai dengan munculnya era *New Public Management* telah mendorong usaha mengembangkan pendekatan yang lebih sistematis dalam penyusunan anggaran sektor publik. Salah satu pendekatan dalam penyusunan anggaran tersebut yaitu pendekatan anggaran berbasis kinerja (*performance based budgeting*). Halim dan Iqbal (2012:173) menjelaskan mengenai pengertian anggaran berbasis kinerja adalah sebagai berikut:

“Anggaran berbasis kinerja merupakan penganggaran bagi manajemen untuk mengaitkan setiap pendanaan yang dituangkan dalam kegiatan-kegiatan dengan keluaran dan hasil yang diharapkan termasuk efisiensi dalam pencapaian hasil dari keluaran tersebut. Keluaran dan hasil tersebut dituangkan dalam target kinerja pada setiap unit kerja”.

Pengertian anggaran berbasis kinerja lainnya menurut Anggarini dan Puranto (2010:152) adalah:

“Anggaran berbasis kinerja merupakan sistem perencanaan, penganggaran dan evaluasi yang menekankan pada keterkaitan antara anggaran dengan hasil yang diinginkan. Penerapan anggaran berbasis kinerja harus dimulai dengan perencanaan kinerja, baik pada level nasional (pemerintah) maupun level instansi (kementerian/lembaga), yang berisi komitmen tentang kinerja yang akan dihasilkan, yang dijabarkan dalam program-program dan kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan”.

Menurut Mahmudi (2016:69) definisi anggaran berbasis kinerja adalah sebagai berikut:

“Anggaran berbasis kinerja merupakan sistem penganggaran yang dilakukan dengan memperhatikan keterkaitan antara anggaran (*input*) dengan keluaran (*output*) dan hasil (*outcome*) yang diharapkan dari kegiatan dan program termasuk efisiensi dalam pencapaian keluaran dan

hasil tersebut”.

Menurut Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah dijelaskan pengertian anggaran berbasis kinerja yaitu:

“Anggaran berbasis kinerja merupakan suatu pendekatan dalam penyusunan anggaran yang dilakukan dengan memperhatikan keterkaitan antara pendanaan dengan keluaran yang diharapkan dari kegiatan dan hasil serta manfaat yang diharapkan termasuk efisiensi dalam pencapaian hasil dan keluaran tersebut”.

Menurut Djayasinga (2015:35) menyatakan bahwa anggaran berbasis kinerja adalah “...suatu sistem penyusunan anggaran yang mengutamakan upaya pencapaian hasil kerja (*output*) dari perencanaan alokasi biaya atau *input* yang ditetapkan”.

Sedangkan pengertian anggaran berbasis kinerja lainnya menurut Sonny Sumarsono (2010:160) adalah “...sistem penganggaran yang berorientasi pada *output* organisasi yang berkaitan sangat erat dengan visi, misi dan rencana strategis organisasi”.

Berdasarkan pengertian yang telah diuraikan di atas, dapat disimpulkan bahwa anggaran berbasis kinerja adalah sebuah sistem perencanaan, penganggaran dan evaluasi yang mengutamakan pencapaian hasil kerja (*output/outcome*) dari berbagai program dan kegiatan yang akan dicapai sehubungan dengan penggunaan anggaran dengan kuantitas dan kualitas yang terukur. Hal ini berarti bahwa setiap dana yang dianggarkan untuk melaksanakan berbagai program dan kegiatan harus terukur secara jelas indikator kerjanya yang direpresentasikan ke dalam tolak

ukur kinerja *input*, *output*, *outcome*, *benefit*, dan *impact* serta target atau sasaran yang diharapkan.

Anggaran kinerja mencerminkan beberapa hal. Pertama, maksud dan tujuan permintaan dana. Kedua, biaya dari program-program yang diusulkan dalam mencapai tujuan. Dan yang ketiga, data kuantitatif yang dapat mengukur pencapaian serta pekerjaan yang dilaksanakan untuk tiap-tiap program. Penganggaran dengan pendekatan kinerja ini berfokus pada efisiensi penyelenggaraan suatu aktivitas. Efisiensi itu sendiri adalah perbandingan antara *output* dengan *input*. Suatu aktivitas dikatakan efisien, apabila *output* yang dihasilkan lebih besar dengan *input* yang sama, atau *output* yang dihasilkan adalah sama dengan *input* yang lebih sedikit. Anggaran ini tidak hanya didasarkan pada apa yang dibelanjakan saja, seperti yang terjadi pada sistem anggaran tradisional, tetapi juga didasarkan pada tujuan atau rencana tertentu yang pelaksanaannya perlu disusun atau didukung oleh suatu anggaran biaya yang cukup dan penggunaan biaya tersebut harus efektif dan efisien.

2.1.2.2 Tujuan Anggaran Berbasis Kinerja

Tujuan disusunnya anggaran berbasis kinerja adalah untuk meningkatkan efisiensi alokasi dan produktivitas (*allocative and productive efficiency*) dari belanja pemerintah. Menurut Anggarini dan Puranto (2010:103) tujuan dilakukan penyusunan anggaran berbasis kinerja meliputi:

1. Efisiensi pelaksanaan anggaran dengan menghubungkan kerja dan kegiatan terhadap biaya.
2. Mendukung alokasi anggaran terhadap prioritas program dan kegiatan.
3. Meningkatkan kualitas pelayanan publik.

4. Merubah paradigma dan kinerja lembaga berdasarkan besar dana yang menjadi penilaian berdasarkan pencapaian kinerja yang diukur dengan indikator-indikator substantif yang dihasilkan suatu program atau kegiatan yang dilaksanakan secara efisien, efektif, dan ekonomis dan sejalan dengan kebijakan organisasi.

Menurut VanLandingham, et al (2005) tujuan dari disusunnya anggaran berbasis kinerja terinci sebagai berikut:

1. Meningkatkan akuntabilitas agensi dengan memfasilitasi misi dan pendefinisian tujuan, evaluasi kinerja, dan pemanfaatan informasi kinerja dalam perencanaan dan pengambilan keputusan penganggaran. (*Increase agency accountability by facilitating mission and goal definition, performance evaluation, and the use of performance information in planning and budgeting decision-making*).
2. Meningkatkan fleksibilitas anggaran agensi dengan memfokuskan proses aprosiasi legislatif pada keluaran, bukan input. (*Increase agency budget flexibility by focusing the legislative appropriation process on outcomes, not inputs*).
3. Menyempurnakan koordinasi, menghilangkan duplikasi program, dan menyajikan informasi yang tepat untuk pengambil keputusan. (*Improve coordination, eliminate program duplication, and provide better information to decision-makers*).
4. Meningkatkan keterlibatan masyarakat dalam proses pemerintah, dengan asumsi jika masyarakat lebih tertarik pada hasil dibanding proses. (*Involve citizens more in the governance process-with the assumption that citizens are more interested in results than they are in process*).

5. Mengembangkan *incentive* agensi menjadi lebih efisien dan efektif.
(*Develop incentives for agencies to be more efficient and effective*).

2.1.2.3 Manfaat Anggaran Berbasis Kinerja

Manfaat yang diperoleh dari anggaran berbasis kinerja menurut Anggarini dan Puranto (2010:104) yaitu mencakup:

1. Bagi Masyarakat

Sebagai pernyataan pembangunan yang dinyatakan pemerintah daerah untuk menjawab setiap kebutuhan, tuntutan atau aspirasi masyarakat (*public issues*) guna mencapai kesejahteraan masyarakat.

2. Bagi Kepala Daerah selaku Manajemen

Sebagai alat manajemen untuk mengendalikan dan mengarahkan setiap aktivitas dalam pemerintah daerah agar senantiasa mengacu kepada rencana yang dibuat.

3. Bagi Aparatur dan Satuan Kerja

Sebagai sarana untuk mendorong setiap satuan kerja untuk lebih selektif dalam merencanakan aktivitas berdasarkan skala prioritas daerah, tugas pokok dan fungsi, tujuan serta sasaran, serta terjaminnya sinkronisasi aktivitas dan terhindarnya tumpang tindih aktivitas.

4. Bagi *Stakeholder* yang diwakili oleh DPRD

Sebagai media komunikasi dan pertanggungjawaban tentang keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan misi pemerintah daerah dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan, serta menerangkan kinerja yang telah

dilaksanakan.

Sementara itu, Djayasinga (2015:56) mengemukakan manfaat anggaran berbasis kinerja adalah sebagai berikut:

1. Dapat menjadi umpan balik bagi sebuah organisasi untuk mengambil langkah untuk tahun-tahun berikutnya.
2. Organisasi/institusi akan mempunyai rencana kerja yang pasti dan menjadi acuan bagi karyawannya untuk mencapai tujuan itu.
3. Pegawai akan lebih termotivasi bekerja sebab tolak ukur penilaian kinerjanya melalui sistem ini.
4. Bahan untuk promosi atau penundaan jabatan, penghargaan, hukuman atau lainnya jelas dasarnya.
5. Pegawai/karyawan/PNS akan lebih efektif bekerja karena tahu dan jelas apa yang akan dan harus dikerjakannya untuk satu periode ke depan.
6. Dapat menggerakkan organisasi ke arah yang lebih baik.
7. Dapat membantu masyarakat sebagai salah satu *stakeholder* pembangunan untuk mengevaluasi tingkat pelayanan yang sudah diberikan/disediakan.
8. Merupakan sebuah alat komunikasi yang efektif antara pemerintah, DPRD dan masyarakat.

2.1.2.4 Prinsip-Prinsip Anggaran Berbasis Kinerja

Menurut Halim dan Iqbal (2012:178) dalam menyusun anggaran berbasis kinerja perlu memperhatikan prinsip-prinsip penganggaran, yaitu:

1. Transparansi dan akuntabilitas anggaran

Anggaran harus dapat menyajikan informasi yang jelas mengenai tujuan, sasaran, hasil, dan manfaat yang diperoleh masyarakat dari suatu kegiatan atau proyek yang dianggarkan. Masyarakat juga berhak untuk menuntut pertanggungjawaban atas rencana ataupun pelaksanaan anggaran tersebut.

2. Disiplin anggaran

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

3. Keadilan anggaran

Pemerintah daerah wajib mengalokasikan penggunaan anggarannya secara adil agar dapat dinikmati oleh seluruh kelompok masyarakat tanpa diskriminasi dalam pemberian pelayanan karena pendapatan daerah pada hakikatnya diperoleh melalui peran serta masyarakat.

4. Efisiensi dan efektivitas anggaran

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

5. Disusun dengan pendekatan kinerja

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

Sementara itu, menurut Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (2009:13-14) prinsip-prinsip yang digunakan dalam penganggaran berbasis kinerja meliputi:

1. Alokasi Anggaran Berorientasi pada Kinerja (*output and outcome oriented*)

Alokasi anggaran yang disusun dalam dokumen rencana kerja dan anggaran dimaksudkan untuk memperoleh manfaat yang sebesar-besarnya dengan menggunakan sumber daya yang efisien. Dalam hal ini, program/kegiatan harus diarahkan untuk mencapai hasil dan keluaran yang telah ditetapkan dalam rencana.

2. Fleksibilitas pengelolaan anggaran untuk mencapai hasil dengan tetap menjaga prinsip akuntabilitas (*let the manager manages*)

Prinsip tersebut menggambarkan keleluasaan manager unit kerja dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai keluaran sesuai rencana. Dalam rangka akuntabilitas pengelolaan keuangan negara seorang manager unit kerja bertanggungjawab atas penggunaan dana dan pencapaian kinerja

yang telah ditetapkan (*outcome*).

3. *Money Follow Function, Function Followed by Structure*

Money follow function merupakan prinsip yang menggambarkan bahwa pengalokasian anggaran untuk mendanai suatu kegiatan didasarkan pada tugas dan fungsi unit kerja sesuai maksud pendiriannya. Selanjutnya prinsip tersebut dikaitkan dengan prinsip *Function Followed by Structure*, yaitu suatu prinsip yang menggambarkan bahwa struktur organisasi yang dibentuk sesuai dengan fungsi yang diemban.

Penerapan prinsip yang terakhir ini (prinsip ketiga) berkaitan erat dengan kinerja yang menjadi tolak ukur efektivitas pengalokasian anggaran.

Hal ini mendasar argumentasi sebagai berikut:

- Efisiensi alokasi anggaran dapat dicapai, karena dapat dihindari *overlapping* tugas/fungsi/kegiatan.
- Pencapaian *output* dan *outcomes* dapat dilakukan secara optimal, karena kegiatan yang diusulkan masing-masing unit kerja benar-benar merupakan pelaksanaan dari tugas dan fungsinya.

2.1.2.5 Elemen-Elemen Anggaran Berbasis Kinerja

Dalam rangka penerapan anggaran berbasis kinerja menurut Ismail dan Idris (2009) terdapat elemen-elemen yang harus diperhatikan terlebih dahulu dalam anggaran berbasis kinerja adalah:

- a. Tujuan yang disepakati dan ukuran pencapaiannya.
- b. Pengumpulan informasi yang sistematis atas realisasi pencapaian kinerja dapat diandalkan dan konsisten sehingga dapat dibandingkan antara biaya dengan prestasinya. Implementasi tentang anggaran berbasis kinerja

adalah menyangkut dokumen anggaran, seperti RKA, pagu anggaran sementara, dan DPA (Daftar Pelaksanaan Anggaran).

Menurut Bambang Sancoko, dkk (2008:10-11), elemen-elemen utama anggaran berbasis kinerja adalah:

1. Visi dan Misi

Visi mengacu kepada hal yang ingin dicapai oleh pemerintah dalam jangka panjang, sedangkan misi adalah kerangka yang menggambarkan bagaimana visi akan dicapai.

2. Tujuan

Tujuan merupakan penjabaran dari visi dan misi. Tujuan tergambar dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional yang menunjukkan tahapan-tahapan yang harus dilalui dalam rangka mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan. Tujuan harus menggambarkan arah yang jelas serta tantangan yang realistis.

3. Sasaran

Sasaran menggambarkan langkah-langkah yang spesifik dan terukur untuk mencapai tujuan. Sasaran akan membantu penyusun anggaran untuk mencapai tujuan dengan menetapkan target tertentu dan terukur. Kriteria sasaran yang baik adalah dilakukan dengan menggunakan kriteria spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, ada batasan waktu, dan yang tidak kalah penting bahwa sasaran tersebut harus mendukung tujuan (*support goal*).

4. Program

Program adalah sekumpulan kegiatan yang akan dilaksanakan sebagai

bagian dari usaha untuk mencapai serangkaian tujuan dan sasaran. Program dibagi menjadi kegiatan dan harus disertai dengan target sasaran *output* dan *outcome*. Program yang baik harus mempunyai keterkaitan dengan tujuan dan sasaran serta masuk akal dan dapat dicapai.

5. Kegiatan

Kegiatan adalah serangkaian pelayanan yang mempunyai maksud menghasilkan *output* dan hasil yang penting untuk pencapaian program. Kegiatan yang baik kriterianya adalah harus dapat mendukung pencapaian program.

2.1.2.6 Unsur-unsur Anggaran Berbasis Kinerja

Dalam rangka penerapan anggaran berbasis kinerja terdapat unsur-unsur yang harus dipahami dengan baik oleh semua pihak yang terkait dengan pelaksanaan anggaran berbasis kinerja. Menurut Bambang Sancoko, dkk (2008:14-19), unsur-unsur dari anggaran berbasis kinerja yaitu:

1. Pengukuran Kinerja
2. Penghargaan dan Hukuman
3. Kontrak Kinerja
4. Kontrol Eksternal dan Internal
5. Pertanggungjawaban Manajemen

Adapun penjelasan dari kutipan diatas adalah sebagai berikut:

1. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja adalah suatu proses yang obyektif dan sistematis dalam mengumpulkan, menganalisis dan menggunakan informasi untuk menentukan seberapa efektif dan efisien pelayanan yang dilaksanakan

oleh pemerintah dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Dalam rangka pengukuran kinerja yang baik diperlukan adanya sistem informasi yang mampu menghasilkan informasi yang memadai untuk menilai pencapaian kinerja dari masing-masing lembaga/unit kerja yang bertanggung jawab atas suatu kegiatan. Tingkat informasi dasar yang harus dikembangkan meliputi:

- a) Ekonomis, sejauh mana masukan yang ada digunakan dengan sebaik-baiknya;
- b) Efisiensi, sejauh mana perbandingan antara tingkat keluaran suatu kegiatan dengan masukan yang digunakan;
- c) Efektivitas, sejauh mana keluaran yang dihasilkan mendukung pencapaian hasil yang ditetapkan.

Informasi yang dihasilkan juga harus dapat membandingkan kinerja yang direncanakan dengan pencapaiannya. Pengukuran kinerja dilaksanakan oleh masing-masing lembaga/unit kerja yang selanjutnya dikontrol mutunya serta diverifikasi oleh instansi pusat serta lembaga audit. Agar tercapai penilaian yang *fair* diperlukan peran dari pihak eksternal dalam mengukur kinerja secara lebih independen. Dengan adanya pengukuran kinerja yang baik diharapkan terdapat peningkatan keinginan dan kebutuhan untuk selalu memperbaiki kinerja lembaga, lebih dari sekedar pengukuran secara formal dan pelaporan kinerja.

2. Penghargaan dan Hukuman (*Reward and Punishment*)

Pelaksanaan penganggaran berbasis kinerja sulit dicapai dengan optimal

tanpa ditunjang dengan penerapan insentif atas kinerja yang dicapai dan hukuman atas kegagalannya. Salah satu pendekatan dalam pemberian insentif adalah berdasarkan kapasitas yang dimiliki oleh suatu lembaga dalam mencapai suatu target kinerja. Apabila suatu lembaga dapat mencapai target yang ditetapkan, maka diberikan keleluasaan yang lebih dalam mengelola anggaran yang dialokasikan sesuai dengan kapasitas yang dimiliki. Hal ini memungkinkan setiap lembaga untuk maju dan berkembang secara konsisten dengan kapasitas yang mereka miliki.

Bentuk lain untuk peningkatan kinerja melalui insentif atau disinsentif yaitu penerapan efisiensi (*savings*). Selain itu juga dapat diterapkan penahanan atas penerimaan yang diperoleh oleh suatu lembaga, hal ini dapat dilaksanakan dengan suatu bentuk perjanjian antara lembaga pusat (*central agency*) dengan lembaga bersangkutan dalam pembagian atas hasil yang diterima.

3. Kontrak Kinerja

Jika penganggaran berbasis kinerja telah dapat berkembang dengan baik, kontrak atas kinerja dapat mulai diterapkan. Atas nama pemerintah, Departemen Keuangan dapat melaksanakan kontrak atas pencapaian suatu kinerja dengan kementerian negara/lembaga teknis lainnya, begitu juga antara menteri dengan unit organisasi di bawahnya. Walaupun demikian, suatu sistem kontrak kinerja harus didukung oleh definisi yang jelas terhadap pelayanan yang dikontrakkan dan kewenangan yang ada bagi pihak kementerian negara/lembaga untuk mengelola sumber daya yang ada.

4. Kontrol Eksternal dan Internal

Sistem kontrol eksternal terhadap penggunaan anggaran harus dilakukan oleh badan di luar pengguna anggaran. Pengguna anggaran harus mendapat persetujuan sebelum menggunakan anggaran mereka. Kontrol diarahkan pada kontrol *input* suatu kegiatan, serta apa dan bagaimana pencapaian *output*. Untuk menciptakan kontrol yang efektif harus memenuhi persyaratan:

- a. Adanya pemisahan antara lembaga kontrol dan lembaga pengguna anggaran;
- b. Kontrol dilakukan pada *input* dan *output*;
- c. Kontrol dilakukan sebelum dan sesudah anggaran digunakan.

5. Akuntabilitas Manajemen

Prinsip dasar di dalam sistem ini adalah manajer pengguna anggaran harus diberi kebebasan penuh bila akuntabilitas atas pencapaian *output* yang ingin dicapai. Agar akuntabilitas dapat diwujudkan, maka sistem ini didesain mengandung dua karakteristik dasar. Pertama, kontrol dilakukan pada *output*. Kedua, dengan adanya kebebasan bagi manajer, maka manajer dapat melakukan dan mengekspresikan profesionalitas mereka dengan optimal.

2.1.2.7 Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja

Anggaran berbasis kinerja merupakan penyusunan yang dilakukan dengan memperhatikan keterkaitan antara pendanaan dengan keluaran dan hasil yang

diharapkan, termasuk efisiensi dalam pencapaian hasil dan keluaran tersebut. Oleh karena itu, suatu anggaran yang akan disusun harus mampu menjadi panduan yang baik bagi pelaksanaan aktivitas yang akan dilaksanakan oleh organisasi sesuai dengan tujuan dan strategi yang telah ditetapkan. Tahapan penyusunan anggaran berbasis kinerja mengacu pada proses pengelolaan keuangan daerah dan menurut Anggarini dan Puranto (2010:84) tahapan tersebut terdiri dari:

1. Perumusan strategi
2. Perencanaan strategik
3. Penyusunan program dan kegiatan
4. Penganggaran
5. Implementasi
6. Pelaporan kinerja
7. Evaluasi kinerja
8. Umpan balik

Adapun penjelasan dari kutipan di atas adalah sebagai berikut:

1. Perumusan strategi

Tahap paling awal dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja adalah perencanaan. Perencanaan dimulai dari perumusan strategi. Pada prinsipnya, terdapat beberapa langkah yang lazim dalam melakukan perumusan strategi yaitu:

- a. Mengidentifikasi kewajiban-kewajiban organisasi;
- b. Menilai lingkungan internal organisasi untuk mengidentifikasi apa yang menjadi kekuatan dan kelemahan (*core competence*);
- c. Menilai lingkungan eksternal organisasi untuk mengidentifikasi apa yang menjadi peluang dan ancaman;
- d. Mengidentifikasi isu-isu strategis yang dihadapi organisasi;
- e. Perumusan strategi untuk mengelola isu tersebut.

2. Perencanaan strategik

Untuk penyusunan anggaran berbasis kinerja, terlebih dahulu harus mempunyai Rencana Strategik (Renstra). Renstra merupakan kegiatan dalam mencari tahu dimana organisasi berda saat ini, arahan kemana organisasi harus menuju, dan bagaimana cara (strategik) untuk mencapai tujuan itu.

a. Merumuskan visi dan misi organisasi;

Visi menyatakan cara pandang jauh ke depan kemana instansi pemerintah harus dibawa agar dapat eksis, antisipatif, dan inovatif.

Sementara misi adalah sesuatu yang harus dilaksanakan oleh instansi pemerintah sesuai dengan visi yang ditetapkan, agar tujuan organisasi dapat terlaksana dengan baik.

b. Merumuskan tujuan dan sasaran (*goal setting*);

Tujuan strategik memuat secara jelas arah mana yang akan dituju atau diinginkan organisasi, yang merupakan penjabaran lebih lanjut atas misi yang telah ditetapkan. Sasaran strategik merupakan penjabaran lebih lanjut dari misi dan tujuan, yang merupakan bagian integral dalam proses pencapaian kinerja yang diinginkan.

c. Merumuskan strategik-strategik untuk mencapai tujuan dan sasaran tersebut.

3. Penyusunan program

Penyusunan program (*programming*) adalah proses pembuatan keputusan mengenai program-program yang akan dilaksanakan organisasi dan

taksiran jumlah sumber-sumber yang akan dialokasikan untuk setiap program tersebut. Program sendiri merupakan kegiatan pokok yang akan dilaksanakan organisasi untuk melaksanakan strategi yang telah ditetapkan dalam perencanaan strategi. Organisasi menampung usulan program dari berbagai unit kerja yang ada dan selanjutnya menganalisis untuk menentukan program-program yang sesuai dengan tujuan, sasaran, dan strategi organisasi. Penyusunan program meliputi dua kegiatan utama, yaitu:

a. Analisis usulan program baru

Usulan program baru yang diusulkan oleh semua elemen organisasi akan diuji kelayakannya. Beberapa pertimbangan kelayakan suatu usulan program antara lain analisis biaya-manfaat (*benefit-cost analysis*) dan analisis biaya-keefektivan (*cost-effectiveness analysis*). Analisis biaya-manfaat mengidentifikasi apakah biaya yang dikeluarkan untuk implementasi program lebih besar atau lebih kecil dibandingkan dengan manfaat program itu sendiri. Analisis biaya-keefektivan mengidentifikasi perbandingan biaya dengan pencapaian tujuan organisasi.

b. Penelaahan program yang sedang berjalan

Penelaahan program yang sedang berjalan adalah *review* secara kontinyu terhadap program yang sedang berjalan untuk menjamin bahwa program-program tersebut masih relevan dengan perubahan lingkungan yang dihadapi organisasi.

4. Penganggaran

Program-program yang telah ditetapkan harus dikaitkan dengan biaya. Secara keseluruhan biaya program tersebut akan diringkas dalam bentuk anggaran. Anggaran sebenarnya merupakan penjabaran secara terperinci atas program-program yang telah ditetapkan dalam bentuk satuan moneter. Dalam proses penyusunan anggaran berbasis kinerja yang harus diperhatikan adalah:

a. Menetapkan Standar Analisis Belanja

Standar analisis belanja adalah standar atau pedoman yang digunakan untuk menganalisis kewajaran atas beban kerja dan biaya terhadap suatu kegiatan yang akan dilaksanakan oleh Kementerian/Lembaga/SKPD dalam satu tahun anggaran.

b. Membuat Tolak Ukur Kinerja

Tolak ukur kinerja adalah ukuran keberhasilan yang dicapai pada setiap program atau kegiatan dalam satu tahun anggaran tertentu. Tolak ukur kinerja digunakan sebagai dasar pengukuran kinerja keuangan dalam sistem anggaran berbasis kinerja, terutama untuk menilai kewajaran anggaran biaya suatu program atau kegiatan.

5. Implementasi

Selama tahap implementasi, pemimpin instansi bertanggung jawab untuk memonitor pelaksanaan kegiatan dan bagian keuangan melakukan pencatatan atas penggunaan anggaran (*input*) dan *output* dalam sistem akuntansi keuangan.

6. Evaluasi kinerja

Dalam rangka penerapan anggaran berbasis kinerja, organisasi melaksanakan evaluasi kinerja kegiatan pada suatu unit kerja di lingkungannya berdasarkan sasaran atau dan/atau standar kinerja kegiatan yang telah ditetapkan. Evaluasi kinerja merupakan salah satu alat analisa yang menghasilkan kesimpulan tentang tingkat efisien dan efektivitas pencapaian sasaran sebagaimana tercantum dalam dokumen perencanaan dan penganggaran. Evaluasi kinerja kegiatan meliputi evaluasi efisiensi tingkat kehematan pemanfaatan sumber daya (*input*) yang dilakukan melalui perbandingan realisasi dan rencana pemanfaatan sumber daya (*input*) pada setiap jenis kegiatan dan evaluasi efektivitas ketepatan hasil (*output*) dilakukan melalui perbandingan hasil (*output*) dengan target rencana. Hasil evaluasi kinerja akan memberikan informasi tentang keberhasilan atau kegagalan program dan kegiatan. Hasil tersebut digunakan sebagai umpan balik (*feedback*) untuk memperbaiki kinerja di masa yang akan datang.

2.1.2.8 Komponen Anggaran Berbasis Kinerja

Dalam menyusun anggaran berbasis kinerja memerlukan tiga komponen untuk masing-masing program dan kegiatan sebagaimana uraian Pasal 7 ayat (2) Peraturan Pemerintah No. 21 tahun 2004 tentang Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga berupa:

1. Indikator Kinerja

Indikator Kinerja merupakan alat ukur untuk menilai keberhasilan suatu program atau kegiatan. Dalam buku panduan ini Indikator Kinerja yang digunakan terdiri dari *Key Performance Indicator* (KPI) diterjemahkan sebagai Indikator Kinerja Utama Program (IKU Program) untuk menilai kinerja program, Indikator Kinerja Kegiatan (IK Kegiatan) untuk menilai kinerja kegiatan, dan Indikator Keluaran untuk menilai kinerja sub kegiatan (tingkatan di bawah kegiatan).

2. Standar Biaya

Standar biaya yang digunakan merupakan standar biaya masukan pada awal tahap perencanaan anggaran berbasis kinerja, dan nantinya menjadi standar biaya keluaran. Pengertian tersebut diterjemahkan berupa Standar Biaya Umum (SBU) dan Standar Biaya Khusus (SBK). SBU digunakan lintas kementerian negara/lembaga dan/atau lintas wilayah, sedangkan SBK digunakan oleh Kementerian Negara/Lembaga tertentu dan atau di wilayah tertentu. Dalam konteks penerapan PBK di Indonesia, standar biaya mempunyai peran unik. Standar biaya tidak dikenal oleh negara-negara yang telah terlebih dahulu menerapkan PBK. PBK menggunakan standar biaya sebagai alat untuk menilai efisiensi pada masa transisi dari sistem penganggaran yang bercorak “*input base*” ke penganggaran yang bercorak “*output base*”. K/L diharuskan untuk merumuskan keluaran kegiatan beserta alokasi anggarannya. Alokasi anggaran tersebut dalam proses penyusunan anggaran mendasarkan pada prakiraan cara pelaksanaannya (asumsi). Pada saat pelaksanaan kegiatan,

cara pelaksanaannya dapat saja berbeda sesuai dengan kondisi yang ada, sepanjang keluaran kegiatan tetap dapat dicapai. Sudut pandang pemikiran tersebut sejalan dengan prinsip *let the manager manage*.

Butir-butir pemikiran mengenai pengembangan standar biaya dalam rangka mendukung penerapan PBK dapat dikemukakan sebagai berikut:

- a. Standar biaya merupakan alat bantu untuk penyusunan anggaran;
- b. Standar biaya merupakan kebutuhan anggaran yang paling efisien untuk menghasilkan keluaran. Perubahan jumlah/angka standar biaya dimungkinkan karena adanya perubahan parameter yang dijadikan acuan. Parameter tersebut dapat berupa angka inflasi, keadaan kondisi darurat, atau hal lain yang ditetapkan sebagai parameter;
- c. Standar biaya dikaitkan dengan pelayanan yang diberikan oleh K/L (Standar Pelayanan Minimal).

3. Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja merupakan proses penilaian dan pengungkapan masalah implementasi kebijakan untuk memberikan umpan balik bagi peningkatan kualitas kinerja, baik dari sisi efisiensi dan efektivitas dari suatu program/kegiatan. Cara pelaksanaan evaluasi dapat dilakukan dengan cara membandingkan hasil terhadap target (dari sisi efektivitas) dan realisasi terhadap rencana pemanfaatan sumber daya (dilihat dari sisi efisiensi). Hasil evaluasi kinerja merupakan umpan balik (*feed back*) bagi suatu organisasi untuk memperbaiki kinerjanya.

2.1.2.9 Keunggulan dan Kelemahan Anggaran Berbasis Kinerja

Anggaran berbasis kinerja merupakan bagian dari *New Public Management* yang merupakan penyempurnaan dari anggaran tradisional, dimana anggaran dengan pendekatan kinerja disusun untuk mengatasi berbagai kekurangan yang disebabkan oleh tidak adanya tolak ukur yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja dalam mencapai tujuan dan sasaran publik. Meskipun demikian, anggaran berbasis kinerja tidak terlepas dari adanya kelebihan dan kekurangan. Menurut Halim dan Kusufi (2016:57) dijelaskan bahwa keunggulan dan kekurangan dari anggaran kinerja ini adalah sebagai berikut:

1. Keunggulan dari penggunaan anggaran berbasis kinerja adalah:
 - a. Adanya pendelegasian wewenang dalam pengambilan keputusan.
 - b. Merangsang partisipasi dan memotivasi unit kerja.
 - c. Pengalokasian dana secara optimal dengan didasarkan efisiensi unit kerja.
 - d. Menghindari pemborosan.
2. Kelemahan dari anggaran berbasis kinerja adalah sebagai berikut:
 - a. Hanya sedikit dari pemerintah pusat dan daerah yang memiliki staf anggaran atau akuntansi yang memiliki kemampuan memadai untuk mengidentifikasi unit pengukuran dan melaksanakan analisis biaya.
 - b. Banyak jasa dana aktivitas pemerintah tidak dapat langsung terukur dalam satuan unit output atau biaya per unit yang dapat dimengerti dengan mudah.

- c. Akun-akun dalam pemerintahan telah secara khusus dibuat dengan dasar anggaran yang dikeluarkan (*cash basis*).
- d. Kadang kala, aktivitas langsung diukur biayanya secara detail dan dilakukannya pengukuran lainnya tanpa adanya pertimbangan yang memadai apakah aktivitas tersebut perlu atau tidak.

2.1.3 Komitmen Organisasi

2.1.3.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi mencerminkan tingkat di mana seseorang mengenali sebuah organisasi dan terikat pada tujuan-tujuannya. Ini adalah sikap kerja yang penting karena orang-orang yang memiliki komitmen diharapkan bisa menunjukkan untuk bekerja lebih keras demi mencapai tujuan organisasi dan memiliki hasrat yang lebih besar untuk tetap bekerja disuatu organisasi.

Pengertian komitmen organisasi menurut Kaswan (2012:293) adalah sebagai berikut:

“Komitmen organisasi didefinisikan sebagai sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan”.

Menurut Robbins dan Judge (2013:343) mengungkapkan bahwa komitmen organisasi yaitu:

“Organizational commitment is the degree to which an employee identifies with a particular organization and its goals and wishes to maintain membership in the organization”.

“Komitmen organisasi adalah sejauh mana seorang karyawan mengidentifikasi suatu organisasi untuk dapat mencapai tujuannya serta seberapa besar keinginan karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotaan dalam organisasi”.

Menurut Cipi Triatna (2015:120) pengertian komitmen organisasi adalah “...suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu beserta tujuannya dan berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu”.

Menurut Khaerul Umam (2010:259) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah:

“Komitmen organisasi memiliki arti penerimaan yang kuat dalam diri individu terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, sehingga individu tersebut akan berkarya serta memiliki hasrat untuk tetap bertahan di organisasi”.

Luthans (2006) dalam Donni Juni Priansa (2016:234) menyatakan bahwa sebagai suatu sikap, maka komitmen organisasi didefinisikan sebagai:

- “1. Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi bagian dari anggota organisasi tertentu;
2. Keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi;
3. Keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dari tujuan organisasi”.

Sementara itu, Neale & Northcraft (1991) dalam Sudarmanto (2015:102) mendefinisikan komitmen organisasi yaitu:

“Secara definisi, komitmen organisasi terkait dengan kekuatan identifikasi individu dan keterlibatannya dalam organisasi tertentu. Secara umum, komitmen organisasi mencakup tiga hal, yaitu: *pertama*, kepercayaan kuat terhadap tujuan dan nilai organisasi; *kedua*, kemauan kuat atau sungguh-sungguh pada kepentingan organisasi; *ketiga*, keinginan kuat untuk terus menerus atau selalu menjadi anggota organisasi”.

Berdasarkan beberapa pengertian yang telah diuraikan tentang komitmen organisasi, maka dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan komitmen organisasi adalah suatu sikap yang merefleksikan loyalitas individu atau pegawai terhadap organisasi, yang tercermin dari keterlibatannya yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi. Loyalitas pegawai tersebut tercermin melalui kesediaan dan kemauan pegawai untuk selalu berusaha menjadi bagian dari organisasi, keyakinan dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi, serta kesediaan bekerja keras sesuai keinginan organisasi.

2.1.3.2 Jenis-jenis Komitmen Organisasi

Allen dan Meyer (1997) dalam Donni Juni Priansa (2012:239-243) mengemukakan terdapat tiga jenis komitmen organisasi, sehingga pegawai memilih untuk tetap berada di organisasi atau meninggalkan organisasi. Adapun tiga jenis komitmen organisasi tersebut yaitu:

1. Komitmen Afektif (*Affective Commitment*)
2. Komitmen Berkelanjutan (*Continuance Commitment*)
3. Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)

Penjelasan dari ketiga jenis komitmen organisasi tersebut adalah sebagai berikut:

1. Komitmen Afektif (*Affective Commitment*)

Komitmen afektif didefinisikan sebagai keinginan pegawai untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, dengan pertimbangan bahwa jika ia keluar, maka ia akan menghadapi resiko kerugian. Kunci komitmen afektif adalah *want to*. Komitmen afektif didefinisikan sebagai suatu proses sikap,

di mana pegawai merasa memiliki hubungan atau keterikatan dengan organisasi karena adanya kesamaan tujuan. Pegawai dengan komitmen afektif yang tinggi memiliki kedekatan emosional yang erat terhadap organisasi. Hal ini berarti bahwa pegawai tersebut akan memiliki motivasi dan keinginan untuk berkontribusi secara berarti terhadap organisasi. Pegawai dengan komitmen afektif akan bekerja secara lebih keras dan menunjukkan hasil pekerjaan yang lebih baik dibandingkan yang komitmennya lebih rendah. Individu dengan komitmen afektif yang tinggi juga akan lebih mendukung kebijakan organisasi dibandingkan dengan pegawai yang memiliki komitmen afektif yang lebih rendah.

2. Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)

Komitmen normatif merupakan komitmen yang didasarkan pada norma yang ada dalam diri pegawai, berisi keyakinan pegawai akan tanggung jawabnya terhadap organisasi. Kunci dari komitmen normatif adalah kewajiban untuk bertahan dalam organisasi (*ought to*). Komitmen normatif merupakan kewajiban yang dirasakan oleh pegawai, bahwa idealnya ia tidak berpindah pekerjaan ke organisasi lain. Pegawai tetap tinggal pada suatu organisasi karena merasa wajib untuk loyal pada organisasi tersebut. Perasaan semacam itu akan memotivasi pegawai untuk bertingkah laku secara baik dan melakukan tindakan yang tepat bagi organisasi.

3. Komitmen Kontinu (*Continuance Commitment*)

Komitmen kontinu merupakan komitmen yang didasarkan akan

kebutuhan rasional. Kunci dari komitmen ini adalah kebutuhan untuk bertahan (*need to*). Dalam hal ini individu memutuskan menetap pada organisasi karena menganggapnya sebagai suatu pemenuhan kebutuhan. Komitmen kontinu yang tinggi akan menyebabkan pegawai bertahan dalam organisasi, bukan karena alasan emosional, tapi karena adanya kesadaran dalam diri pegawai bahwa ia akan mengalami kerugian besar jika meninggalkan organisasi. Hal menarik lainnya adalah bahwa semakin besar komitmen kontinu yang dimiliki pegawai, maka pegawai tersebut akan semakin bersifat pasif atau membiarkan saja keadaan yang berjalan tidak baik. Anteseden komitmen kontinu terdiri dari besarnya dan/atau jumlah investasi atau taruhan individu pada organisasi dan persepsi atas kurangnya alternatif pekerjaan lain.

2.1.3.3 Ciri-ciri Komitmen Organisasi

Ciri-ciri karyawan yang memiliki komitmen menurut Moorhead dan Griffin (2013:80) adalah sebagai berikut:

1. Bertanggung jawab

Karyawan yang memiliki komitmen memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi. Hal ini merupakan pengidentifikasian atau penerimaan tanggung jawab yaitu bekerja keras untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

2. Konsisten

Konsistensi karyawan terhadap pekerjaan merupakan suatu hal yang

sangat penting, karena konsistensi dapat menimbulkan komitmen. Kepercayaan yang cukup beralasan yang berdasarkan pada kejujuran dan perilaku yang konsisten sepanjang waktu, yang mempertinggi reputasi seseorang secara besar-besaran atas komitmen yang konsisten.

3. Proaktif

Sebuah komitmen dapat muncul apabila karyawan memiliki sikap proaktif terhadap semua hal yang menyangkut pekerjaannya, dengan sikap yang proaktif tersebut karyawan dapat menyelesaikan masalah-masalah perusahaan dengan lebih baik sehingga dengan sendirinya komitmen karyawan dapat timbul dengan sikap proaktif tersebut.

Menurut Fink dalam Kaswan (2012:293) komitmen organisasi bersifat multi dimensi dan ciri-ciri komitmen dikelompokkan menjadi sepuluh, antara lain:

1. Selalu berupaya untuk mensukseskan organisasi.
2. Selalu mencari informasi tentang organisasi.
3. Selalu mencari keseimbangan antara sasaran organisasi dengan sasaran pribadi.
4. Selalu berupaya untuk memaksimalkan kontribusi kerjanya sebagai bagian dari organisasi secara keseluruhan.
5. Menaruh perhatian pada hubungan kerja antar unit organisasi.
6. Berpikir positif terhadap kritik dari teman.
7. Menempatkan prioritas organisasi di atas departemennya.
8. Tidak melihat organisasi lain sebagai unit yang lebih menarik.
9. Memiliki keyakinan bahwa organisasi akan berkembang.
10. Berpikir positif pada pimpinan puncak organisasi.

2.1.3.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi menurut Dyne dan Graham (2005) dalam Donni Juni Priansa (2016:243) adalah:

1. Personal

a. Ciri Kepribadian Tertentu

Ciri-ciri kepribadian tertentu seperti teliti, *ekstrovert*, berpandangan positif (optimis), cenderung lebih komit. Demikian juga individu yang lebih berorientasi kepada tim dan menempatkan tujuan kelompok di atas tujuan sendiri serta individu yang *altruistik* (senang membantu) akan cenderung lebih komit.

b. Usia dan Masa Kerja

Usia dan masa kerja berhubungan positif dengan komitmen organisasi.

c. Tingkat Pendidikan

Makin tinggi semakin banyak harapan yang mungkin tidak dapat diakomodir, sehingga komitmennya semakin rendah.

d. Jenis Kelamin

Wanita pada umumnya menghadapi tantangan lebih besar dalam mencapai kariernya, sehingga komitmennya lebih tinggi.

e. Status Perkawinan

Pegawai yang sudah menikah lebih terikat dengan organisasinya.

f. Keterlibatan Kerja

Tingkat keterlibatan kerja individu berhubungan positif dengan komitmen organisasi.

2. Situasional

a. Nilai (*Value*) Tempat Kerja

Nilai-nilai yang dapat dibagikan adalah suatu komponen kritis dari

hubungan saling keterikatan. Nilai-nilai kualitas, inovasi, kooperasi, partisipasi, dan *trust* akan mempermudah setiap pegawai untuk saling berbagi dan membangun hubungan erat. Jika para pegawai percaya bahwa nilai organisasinya adalah kualitas produk jasa, para pegawai akan terlibat dalam perilaku yang memberikan kontribusi untuk mewujudkan hal itu.

b. Keadilan Organisasi

Keadilan organisasi meliputi: keadilan yang berkaitan dengan kewajaran alokasi sumber daya, keadilan dalam proses pengambilan keputusan, serta keadilan dalam persepsi kewajaran atas pemeliharaan hubungan antar pribadi.

c. Karakteristik Pekerjaan

Meliputi pekerjaan yang penuh makna, otonomi dan umpan balik dapat merupakan motivasi kerja yang internal. Karakteristik spesifik dari pekerjaan dapat meningkatkan tanggung jawab, serta rasa keterikatan terhadap organisasi.

d. Dukungan Organisasi

Hubungan ini didefinisikan sebagai sejauh mana pegawai memersepsi bahwa organisasi (lembaga, pimpinan, rekan) memberi dorongan, respek, menghargai kontribusi dan memberi apresiasi bagi individu dalam pekerjaannya. Hal ini berarti jika organisasi peduli dengan keberadaan dan kesejahteraan pegawai dan juga menghargai kontribusinya, maka pegawai akan menjadi komit.

3. Posisional

a. Masa kerja

Masa kerja yang lama akan semakin membuat pegawai komit, hal ini disebabkan oleh karena semakin memberi peluang pegawai untuk menerima tugas menantang, otonomi semakin besar, serta peluang promosi yang lebih tinggi. Juga peluang investasi pribadi berupa pikiran, tenaga dan waktu yang semakin besar, hubungan sosial lebih bermakna, serta akses untuk mendapat informasi pekerjaan baru makin berkurang.

b. Tingkat pekerjaan

Berbagai penelitian menyebutkan status sosioekonomi sebagai prediktor komitmen paling kuat. Status yang tinggi cenderung meningkatkan motivasi maupun kemampuan aktif terlibat.

Morhead dan Griffin (2013:82) membedakan faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen terhadap organisasi menjadi empat kategori, yaitu:

1. Karakteristik Personal

Pengertian karakteristik personal mencakup: usia, masa jabatan, motif berprestasi, jenis kelamin, ras, dan faktor kepribadian. Karyawan yang lebih senior dan lebih lama bekerja secara konsisten menunjukkan nilai komitmen yang tinggi.

2. Karakteristik Pekerjaan

Karakteristik pekerjaan meliputi kejelasan serta keselarasan peran, umpan balik, tantangan pekerjaan, otonomi, kesempatan berinteraksi,

dan dimensi inti pekerjaan. Biasanya, karyawan yang bekerja pada level pekerjaan yang lebih tinggi nilainya dan karyawan menunjukkan level yang rendah pada konflik peran dan ambigu cenderung lebih berkomitmen.

3. Karakteristik Struktural

Faktor-faktor yang tercakup dalam karakteristik struktural antara lain ialah derajat formalisasi, ketergantungan fungsional, desentralisasi, tingkat partisipasi dalam pengambilan keputusan, dan fungsi kontrol dalam perusahaan. Atasan yang berada pada organisasi yang mengalami desentralisasi pada pemilik kerja kooperatif menunjukkan tingkat komitmen yang tinggi.

4. Pengalaman Bekerja

Pengalaman kerja terbukti berkorelasi positif dengan komitmen terhadap perusahaan sejauh mana menyangkut taraf seberapa besar karyawan percaya bahwa perusahaan memperhatikan minatnya.

2.1.3.5 Menciptakan Komitmen Organisasi

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2012:176) ada tiga pilar dalam menciptakan komitmen organisasi, yaitu:

1. Adanya perasaan menjadi bagian dari organisasi (*a sense of belonging to the organization*)
2. Adanya keterkaitan atau kegairahan terhadap pekerjaan (*a sense of excitement in the job*)
3. Pentingnya rasa memiliki (*ownership*)

Adapun penjelasan ketiga pilar tersebut yaitu sebagai berikut:

1. Adanya perasaan menjadi bagian dari organisasi (*a sense of belonging to the organization*).

Untuk menciptakan rasa memiliki tersebut, maka salah satu pihak dalam manajemen harus mampu membuat karyawan:

- a. Mampu mengidentifikasi dirinya terhadap organisasi.
 - b. Merasa yakin bahwa apa yang dilakukannya atau pekerjaannya adalah berharga bagi organisasi tersebut.
 - c. Merasa nyaman dengan organisasi tersebut.
 - d. Merasa mendapat dukungan yang penuh dari organisasi dalam bentuk misi yang jelas (apa yang direncanakan untuk dilakukan), nilai-nilai yang ada (apa yang diyakini sebagai hal yang penting oleh manajemen), norma-norma yang berlaku (cara-cara yang berperilaku yang bisa diterima oleh organisasi).
2. Adanya keterkaitan atau kegairahan terhadap pekerjaan (*a sense of excitement in the job*).

Perasaan seperti ini dapat dimunculkan dengan cara:

- a. Mengenal faktor-faktor motivasi intrinsik dalam mengatur desain pekerjaan (*job design*).
- b. Kualitas kepemimpinan.
- c. Kemampuan dari manajer dan *supervisor* untuk mengenali bahwa komitmen karyawan bisa meningkat jika ada perhatian terus menerus, memberi delegasi atas wewenang serta memberi kesempatan dan ruang yang cukup bagi karyawan untuk menggunakan keterampilan

dan keahlian secara maksimal.

3. Pentingnya rasa memiliki (*ownership*).

Rasa memiliki bisa muncul jika karyawan merasa bahwa mereka benar-benar diterima menjadi bagian atau kunci penting dalam organisasi. Konsep penting dari *ownership* akan meluas dalam bentuk partisipasi dalam membuat keputusan-keputusan dan mengubah praktek kerja, yang pada akhirnya akan mempengaruhi keterlibatan karyawan. Jika karyawan merasa dilibatkan dalam membuat keputusan dan jika mereka merasa ide-idenya didengar dan merasa telah memberikan kontribusi pada hasil yang dicapai, maka mereka akan cenderung menerima keputusan-keputusan atau perubahan yang dimiliki, hal ini dikarenakan mereka merasa dilibatkan dan bukan karena dipaksa.

2.1.4 Kinerja Dinas

2.1.4.1 Pengertian Kinerja Dinas

Istilah kinerja berasal dari kata *Performance* yang artinya *Manner Of Functioning*, artinya sejauh mana atau bagaimana suatu organisasi ataupun individu berfungsi sesuai dengan posisi dan atau tugasnya. Organisasi sektor publik memiliki tugas utama menciptakan kesejahteraan bagi masyarakat. Dalam suatu pemerintahan atau demokrasi, hubungan antara pemerintah dan masyarakat digambarkan sebagai suatu hubungan keagenan (*agency relationship*), dalam hal ini pemerintah sebagai agen yang diberi kewenangan untuk melaksanakan kewajiban tertentu yang ditentukan oleh masyarakat sebagai

principal, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui wakil-wakilnya (Mahmudi, 2015:8). Kemudian Mahmudi melanjutkan bahwa hubungan antara pemerintah dengan masyarakat merupakan sebuah hubungan pertanggungjawaban, pemerintah sebagai agen harus mempertanggungjawabkan aktivitas dan kinerjanya kepada masyarakat yang telah memberikan dana (*public fund*) kepada pemerintah.

Menurut Mahsun (2016:25) kinerja (*performance*) dapat didefinisikan sebagai berikut:

“Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi. Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu.

Menurut Nawawi (2011:234) pengertian kinerja adalah “...hasil pelaksanaan suatu pekerjaan, baik bersifat fisik/material maupun non-fisik/non-material”.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2010:94) mengemukakan kinerja adalah “...suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu”.

Adapun Anwar Prabu Mangkunegara (2011:67) menjelaskan bahwa kinerja atau prestasi kerja adalah: “...hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Sementara itu Moeheriono (2012:96) mendefinisikan kinerja sebagai berikut:

“Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif dengan kewenangan dan tugas serta tanggungjawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika”.

Berdasarkan Undang-Undang No. 23 Tahun 2014 (pasal 209) tentang Pemerintahan Daerah yang dimaksud dengan perangkat daerah adalah “...perangkat daerah kabupaten/kota terdiri atas sekretariat daerah, sekretariat DPRD, inspektorat, dinas, badan, dan kecamatan”.

Dalam menjalankan kewenangannya, kepala daerah dibantu oleh perangkat daerah diantaranya adalah dinas daerah. Menurut Thalib (2012:77) pengertian dinas daerah merupakan “...unsur pelaksana pemerintah daerah dipimpin oleh seorang kepala dinas yang diangkat oleh kepala daerah dari unsur pegawai negeri sipil dan bertanggung jawab kepada kepala daerah melalui sekretaris daerah”.

Dari beberapa definisi di atas, dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa kinerja dinas merupakan suatu capaian atau hasil kerja dalam kegiatan/program/kebijakan yang telah direncanakan sebelumnya guna mencapai tujuan serta sasaran yang telah ditetapkan oleh suatu dinas dan dilaksanakan dalam jangka waktu tertentu.

2.1.4.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mardiasmo (2011:181) mengemukakan bahwa kinerja suatu organisasi dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal sebagai berikut:

1. Faktor internal terdiri dari tujuan organisasi, struktur organisasi, sumber daya manusia, dan budaya organisasi.
2. Faktor eksternal terdiri dari faktor politik, faktor ekonomi, dan faktor sosial.

Menurut Mahmudi (2015:20) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

1. Faktor personal atau individual, meliputi: pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
2. Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer dan *team leader*.
3. Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan satu tim, kepercayaan sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
4. Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi.
5. Faktor kontekstual atau situasional, meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal organisasi.

2.1.4.3 Pendekatan Pengukuran Kinerja

Kinerja organisasi sektor publik yang bersifat multidimensional memiliki makna bahwa tidak ada indikator tunggal yang dapat digunakan untuk menunjukkan tingkat keberhasilan secara komprehensif untuk semua jenis

organisasi sektor publik. Indikator kinerja yang dipilih akan sangat bergantung pada faktor kritikal keberhasilan yang telah diidentifikasi. Karena adanya sifat multidimensional atas kinerja organisasi sektor publik tersebut maka pengukuran kinerja haruslah dibuat sekomprensif mungkin dengan mempertimbangkan berbagai aspek yang dapat mempengaruhi kinerja. Menurut Mahsun (2016:131) terdapat empat pendekatan pengukuran kinerja organisasi sektor publik yang dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Analisis Anggaran

Adalah pengukuran kinerja yang dilakukan dengan cara membandingkan anggaran dengan realisasinya. Hasil yang diperoleh berupa selisih lebih (*favourable variance*) atau selisih kurang (*unfavourable variance*). Teknik ini berfokus pada kinerja input yang bersifat finansial. Data yang digunakan untuk dasar analisis adalah anggaran dan laporan realisasi anggaran.

2. Analisis Rasio Laporan Keuangan

Analisis laporan keuangan merupakan alat yang digunakan dalam memahami masalah dan peluang yang terdapat dalam laporan keuangan. Pengukuran kinerja didasarkan atas penghitungan rasio-rasio keuangan, misalnya rasio likuiditas, rasio aktivitas, rasio solvabilitas, dan rasio pasar. Rasio likuiditas digunakan untuk mengukur kemampuan organisasi dalam memenuhi kewajiban jangka pendek. Rasio aktivitas mengukur sejauh mana efektivitas penggunaan aset dengan melihat tingkat aktivitas aset tersebut. Rasio solvabilitas mengukur sejauh mana kemampuan

organisasi memenuhi kewajiban jangka panjang. Rasio pasar mengetahui perkembangan nilai organisasi relatif terhadap nilai buku organisasi tersebut. Data yang digunakan sebagai dasar untuk analisis ini adalah neraca.

3. *Balanced Scorecard Method*

Pengukuran kinerja dengan berbasis pada aspek finansial dan nonfinansial Dimensi pengukuran mencakup 4 (empat) perspektif yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif inovasi-pembelajaran.

4. *Performance Audit (Pengukuran Value for Money)*

Pengukuran dan pemeriksaan kinerja dengan berdasarkan pada ukuran ekonomi, efisiensi dan efektivitas. Ekonomi berkaitan dengan pengukuran seberapa hemat pengeluaran yang dilakukan dengan cara membandingkan realisasi pengeluaran dengan anggarannya. Efisiensi berhubungan dengan pengukuran seberapa benar cara yang digunakan yaitu membandingkan *input* dengan *output*. Sedangkan efektifitas berkaitan dengan pengukuran seberapa tepat dalam pencapaian target yaitu dengan membandingkan hasil yang ditargetkan dengan realisasinya.

2.1.4.4 Pengukuran Kinerja Value For Money

Definisi *value for money* berdasarkan *Audit Comission* dalam *Final Report* yang disampaikan oleh ITAD, dalam jurnal berjudul *Measuring the Impact and Value For Money of Governance & Conflict Programmes* (Chris Barnett,

et al:2010) adalah:

“VFM is about obtaining the maximum benefit over time with the resources available. It is about achieving the right local balance between economy, efficiency and effectiveness, or, spending less, spending well and spending wisely to achieve local priorities...VFM is high when there is an optimum balance between all three elements, when costs are relatively low, productivity is high and successful outcomes have been achieved.”

Konsep *value for money* merupakan konsep untuk mengukur ekonomi, efektivitas, dan efisiensi kinerja program, kegiatan, dan organisasi. Konsep *value for money* (VFM) adalah konsep yang penting dalam organisasi sektor publik sehingga sering kali disebut dengan inti dari pengukuran kinerja sektor publik. Menurut Mahsun (2016:181) pengukuran kinerja *value for money* yaitu berdasarkan indikator alokasi biaya (ekonomi dan efisiensi) dan indikator kualitas pelayanan. Teknik seperti ini sering disebut dengan pengukuran 3E (ekonomi, efisiensi, dan efektivitas), berikut penjelasannya:

1. Ekonomi adalah hubungan antara pasar dan masukan (*cost of input*). Pengertian ekonomi (hemat/tepat guna) sering disebut kehematan yang mencakup juga pengelolaan secara hati-hati atau cermat (*prudency*) dan tidak ada pemborosan. Suatu kegiatan operasional dikatakan ekonomis jika dapat menghilangkan atau mengurangi biaya yang tidak perlu.
2. Efisiensi (daya guna) mempunyai pengertian yang berhubungan erat dengan konsep produktivitas. Pengukuran efisiensi dilakukan dengan melakukan perbandingan antara *output* yang dihasilkan terhadap *input* yang digunakan (*cost of input*). Proses kegiatan operasional dapat dikatakan efisien apabila suatu produk atau hasil kerja tertentu dapat

dicapai dengan penggunaan sumber daya dan dana yang serendah-rendahnya (*spending well*). Jadi, pada dasarnya ada pengertian yang serupa antara efisiensi dengan ekonomi karena keduanya menghendaki penghapusan atau penurunan biaya (*cost reduction*).

3. Efektivitas (hasil guna) merupakan hubungan antara keluaran dengan tujuan atau sasaran yang harus dicapai. Pengertian efektivitas ini pada dasarnya berhubungan dengan pencapaian tujuan atau target kebijakan. Kegiatan operasional dikatakan efektif apabila proses kegiatan tersebut mencapai tujuan dan sasaran akhir kebijakan (*spending wisely*).

Sedangkan menurut Mardiasmo (2011:131), pengukuran kinerja dengan penilaian 3E (Ekonomi, Efisiensi, Efektivitas) dijelaskan sebagai berikut:

1. Ekonomi, suatu kegiatan operasional dikatakan ekonomis apabila dapat menghilangkan atau mengurangi biaya yang tidak perlu.
2. Efisiensi menggambarkan hubungan antara masukan sumber daya suatu unit organisasi (misal: staf, upah, biaya, administrasi) dan keluaran yang dihasilkan memberikan informasi tentang konversi masukan menjadi keluaran (efisiensi dari proses internal).
3. Efektivitas menggambarkan jangkauan akibat dan dampak (*outcome*) dari keluaran (*output*) program dalam mencapai tujuan program. Semakin besar kontribusi *output* yang dihasilkan terhadap pencapaian tujuan atau sasaran yang ditentukan, maka semakin efektif proses kerja suatu organisasi.

2.1.4.5 Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan bagian penting bagi proses pengendalian manajemen bagi sektor publik. Mahmudi (2015:14) mengidentifikasi tujuan dilakukannya pengukuran kinerja pada organisasi sektor publik, yaitu:

1. Mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi

Penilaian kinerja berfungsi sebagai tonggak yang menunjukkan tingkat ketercapaian tujuan dan juga menunjukkan apakah organisasi berjalan sesuai arah atau menyimpang dari tujuan yang ditetapkan.

2. Menyediakan sarana pembelajaran bagi pegawai.

Pengukuran kinerja merupakan sarana pembelajaran pegawai tentang bagaimana seharusnya mereka bertindak, dan memberikan dasar dalam perubahan perilaku, sikap, *skill*, atau pengetahuan kerja yang harus dimiliki pegawai untuk mencapai hasil kerja terbaik.

3. Memperbaiki kinerja untuk periode berikutnya.

Pengukuran kinerja dilakukan sebagai sarana pembelajaran untuk perbaikan kinerja di masa yang akan datang.

4. Memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan pemberian *reward* dan *punishment*.

Pengukuran kinerja bertujuan memberikan dasar sistematis bagi manajer untuk memberikan *reward*, misalnya kenaikan gaji dan promosi, atau *punishment* misalnya pemutusan kerja, penundaan promosi, dan teguran.

5. Memotivasi pegawai.

Dengan adanya pengukuran kinerja yang dihubungkan dengan manajemen

kompensasi, maka pegawai yang berkinerja tinggi akan memperoleh *reward*. *Reward* tersebut memberikan motivasi pegawai untuk berkinerja lebih tinggi.

6. Menciptakan akuntabilitas publik.

Pengukuran kinerja menunjukkan seberapa besar kinerja manajerial dicapai, seberapa bagus kinerja finansial organisasi, dan kinerja lainnya yang menjadi dasar penilaian akuntabilitas.

Sedangkan manfaat pengukuran kinerja bagi organisasi pemerintahan menurut Mardiasmo (2011:122) adalah sebagai berikut:

1. Memberikan pemahaman mengenai ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja manajemen;
2. Memberikan arah untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan;
3. Untuk memonitor dan mengevaluasi pencapaian kinerja dan membandingkannya dengan target kinerja serta melakukan tindakan korektif untuk memperbaiki kinerja;
4. Sebagai dasar untuk memberikan penghargaan dan hukuman (*reward and punishment*) secara objektif atas pencapaian prestasi yang diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati;
5. Sebagai alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam rangka memperbaiki kinerja organisasi;
6. Membantu mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi;
7. Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah; dan
8. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif.

2.2 Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan Pengaruh Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Dinas. Penelitian terdahulu yang penulis jadikan sebagai bahan rujukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian
1.	Ira Halidayati (2014)	Pengaruh Pengawasan Internal, Pengawasan Eksternal dan Implentasi Anggaran Berbasis Kinerja Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah	Variabel Dependen (Y): Kinerja Pemerintah Daerah Variabel Independen (X): 1. Pengawasan Internal 2. Pengawasan Eksternal 3. Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja	Hail penelitian menunjukkan bahwa: 1. Pengawasan internal berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pemerintah daerah 2. Pengawasan eksternal tidak berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pemerintah daerah 3. Implementasi anggaran berbasis kinerja berpengaruh signifikan	Perbedaanya terletak pada: 1. Lokasi Penelitian 2. Variabel dependen (Y) 3. Variabel independen, pada penelitian terdahulu meneliti 3 variabel independen, sementara penulis meneliti 2 variabel independen.

				dan positif terhadap kinerja pemerintah daerah	
2.	Muhammad Kamil (2017)	Pengaruh Penganggaran Berbasis Kinerja Terhadap Kinerja Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bandung	Variabel Dependen (Y): Kinerja Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bandung Variabel Independen (X): Penganggaran Berbasis Kinerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa penganggaran berbasis kinerja berpengaruh terhadap kinerja Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bandung.	Perbedaannya terletak pada: 1. Lokasi penelitian 2. Variabel independen, pada penelitian terdahulu hanya meneliti 1 variabel independen, sedangkan penulis meneliti 2 variabel independen.
3.	Elzhara Eki Kusuma Wardhani (2017)	Pengaruh Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel <i>Intervening</i>	Variabel Dependen (Y): Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Variabel Independen (X): Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja Variabel <i>Intervening</i> (Z): Komitmen Organisasi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara anggaran berbasis kinerja terhadap kinerja aparat pemerintah daerah dan komitmen organisasi sebagai variabel <i>intervening</i> .	Perbedaannya terletak pada: 1. Lokasi penelitian 2. Variabel dependen (Y) 3. Variabel <i>intervening</i> (Z) pada penelitian terdahulu dijadikan variabel independen (X)
4.	Khairul Falah Sukma Haryadi dan Ira Meiyenti (2012)	Pengaruh Pengawasan Melekat dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Dinas Kesehatan Kabupaten	Variabel Dependen (Y): Kinerja Dinas Kesehatan Kabupaten Lombok Timur Provinsi Nusa Tenggara Barat	Hasil penelitian membuktikan bahwa pengawasan melekat dan komitmen organisasi baik secara parsial maupun secara	Perbedaannya terletak pada: 1. Lokasi penelitian 2. Variabel independen (X_1), yaitu pada peneliti terdahulu

		Lombok Timur Provinsi Nusa Tenggara Barat	Variabel Independen (X): 1. Pengawasan Melekat 2. Komitmen Organisasi	simultan berpengaruh positif terhadap Kinerja Dinas Kesehatan Kabupaten Lombok Timur Provinsi Nusa Tenggara Barat.	meneliti mengenai pengawasan melekat, sedangkan penulis meneliti mengenai penerapan anggaran berbasis kinerja.
5.	Muhammad Zain Arrasyid Ridho (2014)	Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sumatera Utara	Variabel Dependen (Y): Kinerja Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sumatera Utara Variabel Independen (X): 1. Partisipasi Anggaran 2. Komitmen Organisasi	Hasil penelitian membuktikan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sumatera Utara, sedangkan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sumatera Utara.	Perbedaannya terletak pada: 1. Lokasi penelitian 2. Variabel independen (X ₁), yaitu pada peneliti terdahulu meneliti mengenai partisipasi anggaran, sedangkan penulis meneliti mengenai penerapan anggaran berbasis kinerja.
6.	Erlan Bakiev (2013)	<i>The Influence of Interpersonal Trust and Organizational Commitment on Organizational Performance</i>	Variabel Dependen (Y): <i>Organizational Performance</i> Variabel Independen (X): 1. <i>Interpersonal Commitment</i> 2. <i>Organizational Commitment</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1. <i>Interpersonal trust positively influences organizational performance at KNP</i> 2. <i>Organizational</i>	Perbedaannya teletak pada: 1. Lokasi penelitian 2. Variabel independen (X ₁), yaitu pada peneliti terdahulu meneliti mengenai <i>interpersonal</i>

				<i>commitment positively influences organizational performance at KNP.</i>	<i>commitment, sedangkan penulis meneliti mengenai penerapan anggaran berbasis kinerja.</i>
--	--	--	--	--	---

2.3 Kerangka Pemikiran

2.3.1 Pengaruh Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja Terhadap Kinerja Dinas

Sejak diberlakukannya otonomi daerah di Indonesia, pemerintah daerah sebagai pengemban amanat masyarakat harus bertanggungjawab atas kinerja yang telah dilakukannya, serta dituntut untuk melaksanakan akuntabilitas publik karena berkewajiban untuk mengelola dana masyarakat dalam rangka menjalankan pemerintahannya dan dalam rangka pencapaian *good governance*, yaitu pemerintahan yang transparan, *value for money*, responsif dan akuntabel. Untuk mendukung hal tersebut maka aparatur pemerintah selaku pengelola dana dari masyarakat melaksanakan anggaran berbasis kinerja. Melalui anggaran berbasis kinerja diharapkan terdapat korelasi yang erat antara penganggaran dengan peningkatan kualitas kinerja (Tjandra, 2014:66).

Menurut Mahmudi (2015:1) menyatakan bahwa:

“Tekanan terhadap organisasi sektor publik, khususnya organisasi pemerintah baik pusat dan daerah serta perusahaan milik pemerintah, dan organisasi sektor publik lainnya untuk memperbaiki kinerjanya mendorong dibangunnya sistem manajemen organisasi sektor publik yang berbasis kinerja (*performance-based management*).

Menurut Anggarini dan Puranto (2010:170) mengungkapkan bahwa:

“Penyusunan anggaran dengan pendekatan kinerja mestinya dilakukan dengan berlandaskan asas efisiensi, tepat guna, tepat waktu pelaksanaan, dan penggunaannya dapat dipertanggungjawabkan. Dengan demikian dana yang tersedia dapat dimanfaatkan dengan sebaik mungkin untuk dapat menghasilkan peningkatan kinerja dan kesejahteraan yang maksimal untuk kepentingan masyarakat”.

Nur Laila Yuliani (2014) mengungkapkan bahwa penerapan anggaran berbasis kinerja mengharuskan pemerintah untuk mempunyai program prioritas yang dijabarkan dalam kegiatan-kegiatan operasional yang memiliki tolak ukur pencapaian hasil yang jelas. Disamping itu Pemerintah Daerah juga dituntut untuk mengalokasikan anggaran yang senantiasa dapat diukur pemanfaatannya agar hemat, berdaya guna, dan tepat guna. Dengan demikian diharapkan kinerja pemerintah daerah dapat meningkat serta pemerintah dapat mempertanggungjawabkan hasil pencapaiannya.

Uraian di atas diperkuat dengan hasil penelitian Ira Halidayati (2013), hasil penelitiannya memberikan kesimpulan bahwa implementasi anggaran berbasis kinerja berpengaruh terhadap kinerja pemerintah daerah. Sementara itu, penelitian yang telah dilakukan oleh Muhammad Kamil (2017), memberikan kesimpulan bahwa penganggaran berbasis kinerja berpengaruh terhadap kinerja Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bandung.

2.3.2 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Dinas

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Dinas menurut Donni Juni Priansa (2016:249) dalam buku “Perencanaan dan Pengembangan Sumber

Daya Manusia” adalah sebagai berikut:

“Komitmen organisasional pegawai sangatlah penting, karena pegawai yang memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi akan menampilkan kinerja terbaiknya serta produktif dalam mengemban pekerjaan”.

Menurut Mahmudi (2015:22) mengungkapkan bahwa:

“Apabila setiap pegawai memiliki komitmen yang kuat untuk memberikan prestasi terbaiknya bagi negara dan pelayanan terbaik bagi masyarakat, maka tentunya kinerja akan meningkat. Untuk mencapai kinerja yang tinggi, setiap pegawai hendaknya memiliki pertanyaan kepada dirinya sendiri *“apa yang bisa saya berikan kepada negara dan masyarakatku?”* Hal itu akan jauh berbeda dengan pertanyaan *“apa yang harus aku lakukan untuk pimpinanku?”*.”

Adapun menurut Setiawan dan Ghozali (2010:193) dalam buku

“Akuntansi Keperilakuan” adalah sebagai berikut:

“Tingkat komitmen, baik komitmen dari organisasi atau perusahaan terhadap karyawan maupun antara karyawan terhadap organisasi serta perusahaan sangat diperlukan melalui komitmen yang telah ditetapkan dan akan tercipta iklim kerja yang professional. Sehingga semakin tinggi komitmen seseorang terhadap tugasnya maka akan semakin tinggi kinerja yang akan dihasilkan, yang menuju pada tingkat penilaian yang semakin tinggi”.

Uraian di atas didukung oleh beberapa peneliti yang telah melakukan penelitian mengenai komitmen organisasi terhadap kinerja dinas, diantaranya yang telah dilakukan oleh Muhammad Zain Arrasyid Ridho (2014), dalam penelitiannya memberikan kesimpulan bahwa variabel komitmen organisasi berpengaruh terhadap terhadap kinerja Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sumatera Utara. Selain itu, penelitian lain yang dilakukan oleh Khairul Falah Sukma Haryadi dan Ira Meiyenti (2012), memberikan kesimpulan bahwa komitmen organisasi

berpengaruh terhadap kinerja Dinas Kesehatan Kabupaten Lombok Timur.

2.3.3 Pengaruh Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Dinas

Menurut Farras Fazera (2017), penyusunan anggaran berbasis kinerja bertujuan untuk dapat meningkatkan efisiensi pengalokasian sumber daya dan efektivitas penggunaannya sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan oleh pemerintah daerah sehingga dengan adanya anggaran berbasis kinerja tersebut diharapkan anggaran dapat digunakan secara optimal untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan dapat mendukung peningkatan transparansi dan akuntabilitas manajemen sektor publik. Selain itu, anggaran berbasis kinerja memfokuskan pemanfaatan anggaran untuk perbaikan kinerja organisasi yang berpedoman pada prinsip *value for money*. Sedangkan Randall (1982) dalam Mira (2016) menyatakan, peningkatan kinerja organisasi dipengaruhi juga oleh komitmen organisasi yang dimiliki oleh setiap individu, karena individu yang memiliki komitmen yang kuat dalam organisasi maka semakin besar juga usaha mereka dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan yang akan berimbas pada kinerja yang baik, yang akan berguna bagi organisasinya.

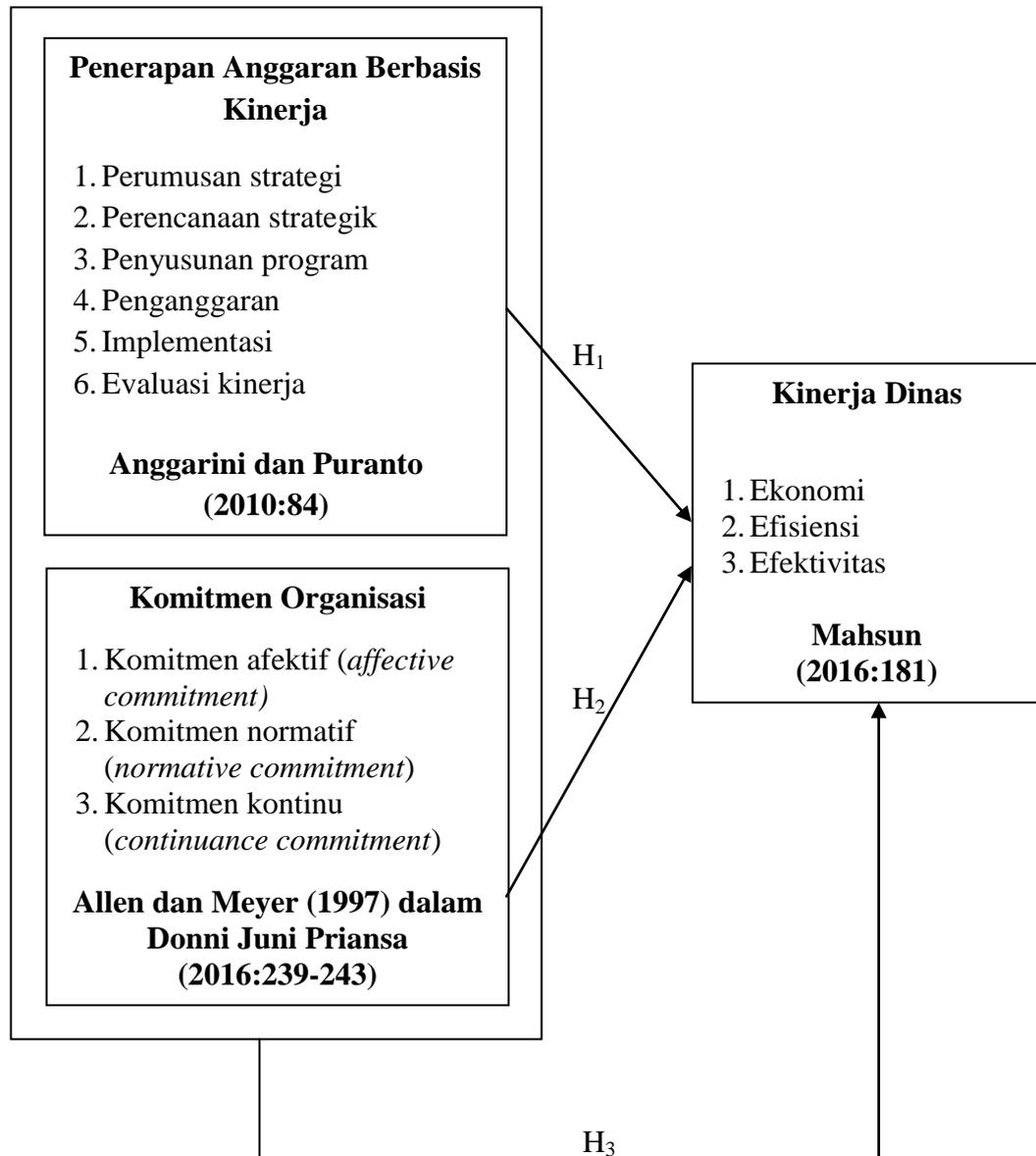
Elzhara Eki Kusuma Wardhani (2017) mengungkapkan bahwa dalam mengelola dana dari masyarakat menjadi tugas aparat sebagai pengemban tanggungjawab dalam pelaksanaan program kerja pemerintah daerah. Aparat dituntut untuk melakukan kinerja dengan baik. Indikator kinerja tercermin dalam suatu anggaran organisasi yaitu anggaran yang disusun dengan pendekatan kinerja.

Dan dengan adanya komitmen organisasi maka akan memediasi hubungan penerapan anggaran berbasis kinerja terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.

Hubungan variabel penerapan anggaran berbasis kinerja, komitmen organisasi dan kinerja dinas adalah bahwa dalam penerapan anggaran berbasis kinerja, pemerintah daerah melalui satuan kerja perangkat daerah (SKPD) diharapkan dapat memberikan pelayanan yang berkualitas dan peningkatan kinerja yang baik pula. Dengan kata lain kinerja pemerintah untuk mewujudkan tata pemerintahan yang baik sangat dipengaruhi oleh pengelolaan anggaran yang sesuai dengan pendekatan kinerja (*performance based budgeting*). Kemudian dengan adanya komitmen organisasi yang tinggi dapat mempermudah terwujudnya produktivitas kinerja yang lebih tinggi pula (Kreitner dan Kinicki, 2011:174).

Uraian tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan Elzhara Eki Kusuma Wardhani (2017) terdapat pengaruh signifikan antara anggaran berbasis kinerja terhadap kinerja aparat pemerintah daerah dan komitmen organisasi sebagai variabel *intervening*.

Berdasarkan uraian di atas, maka bagan konsep kerangka pemikiran dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1
Bagan Kerangka Pemikiran

2.4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1 : Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja berpengaruh terhadap Kinerja Dinas.

- H2 : Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Dinas.
- H3 : Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja dan Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Dinas.