

**GAYA KEPEMIMPINAN, KUALITAS SDM, BUDAYA ORGANISASI DAN
KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP PENERAPAN ANGGARAN
BERBASIS KINERJA
(Studi Kasus di Universitas Muhammadiyah Magelang)**

Siti Noor Khikmah*
MujiMranani*
Farida*

**Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Magelang*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris pengaruh gaya kepemimpinan, kualitas sumber daya manusia (SDM), budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja. Dalam penelitian ini, peneliti mengkaji penerapan anggaran berbasis kinerja pada Universitas Muhammadiyah Magelang. Populasi dalam penelitian ini adalah personel yang terkait dengan proses penganggaran berbasis kinerja pada UMMagelang yang terdiri atas 35 pegawai. Pengambilan sampel dilakukan dengan metode purposive sampling, sehingga jumlah sampel 32 responden. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis regresi berganda. Hasil dari pengujian hipotesis penelitian ini menunjukkan bahwa kualitas sumber daya manusia berpengaruh positif, tetapi gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja. Secara uji F menghasilkan gaya kepemimpinan, kualitas sumber daya manusia, budaya organisasi dan komitmen organisasi memiliki pengaruh positif terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja UMMagelang

Kata Kunci: anggaran berbasis kinerja, gaya kepemimpinan, kualitas sumber daya manusia, budaya organisasi, komitmen organisasi.

***LEADERSHIP STYLE, QUALITY OF HUMAN RESOURCES, ORGANIZATION
CULTURE, AND ORGANIZATION COMMITMENT INFLUENCED THE
IMPLEMENTATION OF
PERFORMANCE BASED BUDGETING***

**Siti Noor Khikmah
MujiMranani
Farida**

Abstract

This study aims to empirically examine the influence of leadership style, the quality of human resources, organization culture and organization commitment regarding the implementation of performance based budgeting. In this study, researchers examined the implementation of performance-based budgeting in the University of Muhammadiyah Magelang. The population in this study are personnel related to performance-based budgeting process on UMMagelang that consist of 35 employees. Sampling was done with the purposive sampling method, so the number of samples also with 32 respondents. The data analysis technique used in this study is the technique of multiple

regression analysis. Results of hypothesis testing in this study indicate that quality of human resources has a positive influence but leadership style, organization culture and organization commitment don'tt have impact on the implementation of performance-based budgetin. In test of F to leadership style, the quality of human resources, organization culture and organization commitment have a positive influence on the implementation of performance-based budgeting in the University of Muhammadiyah Magelang.

Keywords: Implementation of performance-based budgeting, leadership style, quality human resources, organization culture, organization commitment.

A. LATAR BELAKANG MASALAH

Penyusunan anggaran suatu Perguruan Tinggi mempunyai proses yang berbeda dengan sektor swasta dan sektor pemerintah. Hasil dari proses anggaran senantiasa digunakan sebagai tolok ukur bagi kinerja pimpinan dan para karyawan (Leslie, 1992 dalam Izzaty, 2011). Mubarak (2007) menyatakan bahwa untuk mengatasi kelemahan dalam penganggaran dan pengelolaan keuangan, maka diperlukan penyempurnaan pada landasan konstitusional mengenai pengelolaan anggaran, perbaikan sistem penyusunan anggaran, pengelolaan yang transparan dan akuntabilitas hingga peningkatan kualitas sumber daya manusia pada universitas.

Menurut Mardiasmo (2002:84), sistem anggaran kinerja merupakan sistem yang mencakup kegiatan penyusunan program dan tolok ukur kinerja sebagai instrument untuk mencapai tujuan dan sasaran program. Dampak penerapan metode penganggaran berbasis kinerja, Diptyana (2007) adalah: (1). Muncul kebutuhan penyimpanan data berupa financial/ non finansial (2). Muncul kebutuhan mengukur output dan input, (3). Biaya yang dikeluarkan lebih menekankan pada aktivitas (4). Dibutuhkan sumber daya manusia yang mampu mengidentifikasi indikator dan mampu menganalisis biaya dan data.

Universitas Muhammadiyah Magelang (Universitas) merupakan salah satu amal usaha Muhammadiyah yang menyelenggarakan layanan masyarakat berupa pendidikan, yang nantinya semua kegiatan harus dipertanggungjawabkan kepada Pendidikan Tinggi (Dikti) Pimpinan Pusat (PP) Muhammadiyah. Universitas dalam pengelolaan keuangan harus sesuai dengan aturan salah satunya Dikti PP Muhammadiyah tentang Sistem Pengelolaan Keuangan yang sama untuk PTM yaitu berdasarkan pada basis kinerja.

Universitas dalam pengelolaan keuangan terutama dalam penyusunan anggaran selama ini masih mendasarkan pada Kinerja Berbasis Anggaran (KBA) bukan Anggaran Berbasis Kinerja (ABK). Pertanggungjawaban yang dilakukan secara teratur dan terpusat sehingga dapat digunakan sebagai penilaian kinerja terkait anggaran yang digunakan oleh unit kerja secara efisiensi dan efektifitas. Adanya perubahan sistem pengelolaan dari Kinerja Berbasis Anggaran (KBA) ke Anggaran Berbasis Kinerja (ABK) nantinya sebagai pedoman dan langkah Universitas menggunakan penilaian kinerja pada semua unit yang terkontrol dan terlaksana secara transparan dan akuntabilitas. Hal ini akan mewujudkan keuangan yang bersih dan menghindarkan dari kecurangan dan ranah korupsi. Masing-masing pengguna anggaran dalam pertanggungjawaban anggaran akan dikontrol oleh bagian keuangan secara keseluruhan.

Pada penelitian ini akan melakukan pengujian peran kepemimpinan, kualitas SDM, budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja di UMMagelang. Perbedaan penelitian yaitu (1). Menambah komitmen organisasi dan budaya organisasi. (2) Lokasi di UMMagelang, karena mulai tahun 2010 sedang merencanakan perubahan dari sistem anggaran KBA ke ABK secara bertahap.

B. PERUMUSAN MASALAH

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja?
2. Apakah kualitas sumber daya manusia berpengaruh terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja?
4. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja?

C. TUJUAN PENELITIAN

1. Untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja.
2. Untuk menguji pengaruh kualitas sumber daya manusia terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja.

3. Untuk menguji pengaruh budaya organisasi terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja
4. Untuk menguji pengaruh komitmen organisasi terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja

D. Kegunaan Penelitian

1. Bagi perkembangan ilmu pengetahuan.

Penelitian ini diharapkan dapat menambah keilmuan bidang ekonomi yaitu perkembangan ilmu akuntansi manajemen

2. Bagi Praktisi

- a. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar dan referensi bagi UMMagelang dalam mengambil kebijakan terkait penggunaan sistem pengelolaan keuangan dan dapat terlaksananya Anggaran Berbasis Kinerja dengan baik.
- b. Penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi para pengguna anggaran di UMMagelang maupun pihak eksternal.

E. TINJAUAN PUSTAKA

1. Teori Kontinjensi

Teori kontinjensi dapat digunakan untuk menganalisis desain dan sistem akuntansi manajemen untuk memberikan informasi yang dapat digunakan perusahaan untuk berbagai macam tujuan (Otley, 1995) dan untuk menghadapi persaingan (Mia dan Clarke, 1999). Menurut Otley sistem pengendalian dipengaruhi oleh konteks dimana mereka perlu beroperasi dan perlu disesuaikan dengan kebutuhan dan keadaan organisasi. Terdapat banyak literatur yang mengemukakan dan menjelaskan tentang pentingnya anggaran dalam hal pengukuran kinerja (Atkinson dkk, 1996; Hroone, 1993; Kaplan & Norton, 1996, Lynch & Cross, 1995).

2. Gaya Kepemimpinan

Teori perilaku kepemimpinan adalah teori yang mengemukakan bahwa perilaku spesifik membedakan pemimpin dengan yang bukan pemimpin. Teori perilaku berusaha mencari tahu bagaimana perilaku pemimpin menentukan efektivitasnya (Alwi, 2010). Gaya kepemimpinan yang baik adalah gaya kepemimpinan yang tinggi orientasi tugas dan tinggi orientasi hubungan manusia

(Carver dan Sergiovani dalam Alwi (2010). Pemimpin sebagai katalisator perubahan bertanggungjawab mempersiapkan dan memimpin organisasi melewati berbagai perubahan dalam hal struktur, strategi, dan budaya organisasi (Weese, 2005).

3. Konsep Sumber Daya Manusia (SDM)

Menurut Nogi dalam De Jesus (2006) berpendapat bahwa kualitas SDM adalah unsur yang sangat penting dalam meningkatkan pelayanan organisasi terhadap kebutuhan publik. Terdapat dua elemen mendasar yang berkaitan dengan pengembangan SDM yaitu tingkat pendidikan dan keterampilan yang dimiliki karyawan/pekerja. Wiley (2002) dalam Azhar (2007) mendefinisikan bahwa sumber daya manusia merupakan pilar penyangga utama sekaligus penggerak roda organisasi dalam usaha mewujudkan visi dan misi serta tujuan dari organisasi tersebut.

4. Budaya Organisasi

Menurut David (2004) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah pola tingkah laku yang dikembangkan oleh suatu organisasi yang dipelajarinya ketika menghadapi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah terbukti cukup baik untuk disahkan dan diajarkan kepada anggota baru sebagai cara untuk menyadari, berpikir dan merasa. Robbins (2008) mendefinisikan budaya organisasi (*organizational culture*) sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Budaya organisasi yang sesuai dengan strategi organisasi akan mempengaruhi kinerja organisasi (Doise, 2008).

5. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasional menunjukkan suatu daya dari seseorang dalam mengidentifikasi keterlibatannya dalam suatu bagian organisasi (Mowday, *et al.* dalam Warisno (2008). Komitmen organisasi akan menimbulkan rasa ikut memiliki (*sense of belonging*) bagi pekerja terhadap organisasi. Komitmen organisasi yang kuat dalam diri individu akan menyebabkan individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi sesuai dengan tujuan dan kepentingan organisasi dan kemauan mengerahkan usaha atas nama organisasi akan meningkatkan kinerja manajerial (Nouri dan Parker, 1998) dalam Kurnia (2004).

6. Konsep Anggaran

Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan lain yang mencakup jangka waktu satu tahun (Mulyadi, 1993) dalam Puspaningsih (2002). Menurut Mardiasmo (2002), anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial, sedangkan penganggaran merupakan proses atau metode untuk mempersiapkan suatu anggaran. Anggaran merupakan suatu rencana terinci yang dinyatakan secara formal dalam ukuran kuantitatif untuk menunjukkan bagaimana sumber-sumber akan diperoleh dan digunakan selama jangka waktu tertentu umumnya satu tahun, Supriyono (1999) dalam Oktavia (2009).

7. Anggaran Berbasis Kinerja

BPKP (2005) menyatakan bahwa penganggaran merupakan rencana keuangan yang secara sistematis menunjukkan alokasi sumber daya manusia, material, dan sumber daya lainnya. Program anggaran berbasis kinerja didefinisikan sebagai instrumen kebijakan yang berisi satu atau lebih kegiatan yang akan dilaksanakan oleh instansi pemerintah/lembaga untuk mencapai sasaran dan tujuan, serta memperoleh alokasi anggaran atau kegiatan masyarakat yang dikoordinasikan oleh instansi pemerintah. Menurut Smith (1999) dalam Asmoko (2006), PBK adalah anggaran kinerja yang menghubungkan pengeluaran dengan hasil. PBK dapat dikatakan hal baru karena pusat perhatian diarahkan pada *outcome* dan mencoba untuk menghubungkan alokasi sumber daya secara eksplisit dengan *outcome* yang ingin dicapai (Hatry (1999) dalam Asmoko (2006).

8. Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja

Terdapat prinsip-prinsip yang dapat dijadikan pedoman dalam menerapkan Anggaran Berbasis Kinerja (BPKP, 2005), yaitu:

- 1) Transparansi dan akuntabilitas anggaran
- 2) Disiplin anggaran
- 3) Keadilan anggaran
- 4) Efisiensi dan efektivitas anggaran
- 5) Disusun dengan pendekatan kinerja

9. Penelitian Terdahulu

Nor (2007) menghasilkan partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial. Penelitian Asmoko (2006) menyatakan bahwa adanya hubungan kausalitas antara PBK dengan efektivitas pengendalian keuangan dan efektivitas pengendalian kinerja. PBK dapat digunakan sebagai alat untuk mencapai efektivitas dalam pengendalian keuangan. De Jesus (2006) menyatakan pengaruh positif pada tingkat relatif rendah, antara gaya kepemimpinan dan kualitas SDM secara sendiri-sendiri terhadap kinerja. Menurut Praningrum (2002) bahwa hubungan praktik manajemen sumber daya manusia terhadap komitmen pimpinan pada kualitas tidak kuat. Tampubolon (2007) mengungkapkan faktor gaya kepemimpinan memberikan kontribusi relatif besar dan sangat signifikan terhadap kinerja pegawai. Izzaty (2011) menunjukkan gaya kepemimpinan, kualitas SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja.

10. Pengembangan Hipotesis

a. Gaya Kepemimpinan terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja

Brownell (1983) dalam Nor (2007) menemukan bahwa interaksi antara *structure* dan *consideration* memiliki efek yang signifikan terhadap kinerja. Fertakis (1976) dalam Nor (2007) menemukan adanya hubungan yang positif antara gaya kepemimpinan dengan partisipasi anggaran, sedangkan penelitian. Penelitian Nor (2007) menyatakan kombinasi kesesuaian antara partisipasi anggaran dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial bukan merupakan kesesuaian terbaik. Hasil penelitian Izzaty (2011) menunjukkan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja.

H1: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja.

b. Kualitas SDM terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja

SDM memiliki fungsi penting dalam penentuan indikator kinerja yang merupakan bagian dari penetapan sasaran anggaran, Mardiasmo (2002). Kualitas SDM untuk ikut serta dalam pencapaian tujuan organisasi ditentukan oleh faktor pendidikan dan pengalaman kerja. Semakin luas pengalaman kerja seseorang, semakin terampil dia melakukan pekerjaan dan semakin sempurna

pola berpikir dan sikap dalam bertindak dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Puspaningsih, 2002).

H2: “Kualitas SDM berpengaruh positif terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja.”

- c. Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja.

Budaya organisasi yang sesuai dengan strategi organisasi akan mempengaruhi kinerja organisasi (Doise, 2008). Budaya organisasi akan tercermin dalam semua fungsi yang ada dalam organisasi termasuk akuntansi (Thomas, 1989) dalam Randhita (2009). Menurut Sardjito dan Muthaher (2008), budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap perilaku, cara kerja dan motivasi para manajer dan bawahannya untuk mencapai kinerja organisasi.

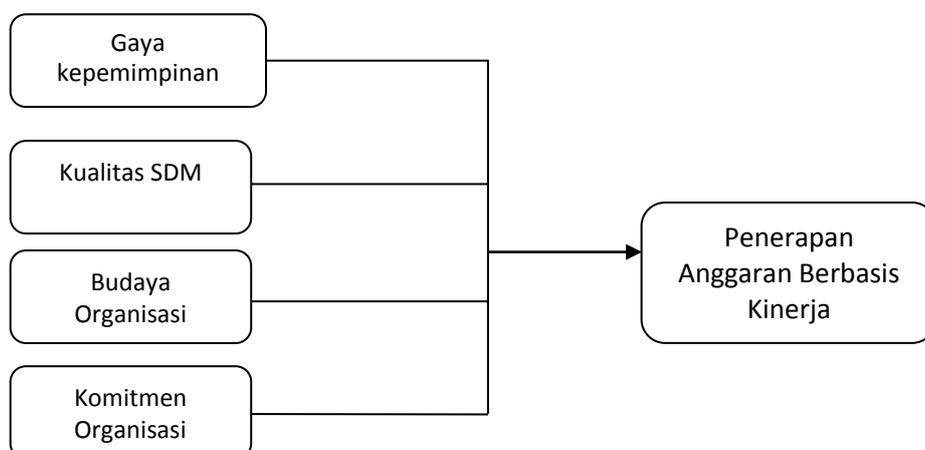
H3: “Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja.”

- d. Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja.

Komitmen organisasi yang kuat akan mendorong para pimpinan berusaha keras mencapai tujuan organisasi Angel dan Perry 1981; Porter *et al*, (1974) dalam Sardjito dan Muthaher (2008). Selain itu, komitmen organisasi dapat merupakan alat bantu psikologis dalam menjalankan organisasinya untuk pencapaian kinerja yang diharapkan. Komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan dalam penerapan anggaran pula Sardjito dan Muthaher (2008).

H4 : “Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja”.

F. KERANGKA PIKIR



Gambar 1
Model Penelitian

G. METODE PENELITIAN

1. Jenis dan Sumber Data

Jenis data penelitian ini adalah data primer. Sumber data penelitian berasal dari responden yang diambil dari data Kepegawaian UMMagelang tahun 2013

2. Teknik Pengumpulan Data

Peneliti menggunakan teknik dan untuk memudahkan dalam menganalisis data, digunakan teknik memanipulasi data ordinal menjadi data interval dengan bantuan Skala Likert.

3. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah pengguna anggaran yang ada di unit lingkungan Universitas Muhammadiyah Magelang. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode *purposive sampling*, yaitu dengan kriteria:

a. Pengguna anggaran yang terdiri dari Ketua Program Studi di lingkup fakultas, Kepala TU, Kepala Urusan/Kaur, Kepala Bagian/Kabag serta staf keuangan yang terkait .

b. Rektor/Wakil Rektor/Dekan/Wakil Dekan/Kepala Biro/Kepala UPT/Kepala Lembaga dan Kepala Pusat tidak dijadikan sampel karena termasuk dalam unsur pimpinan yang dinilai.

c. Sampel yang diambil dalam penelitian ini memiliki kapasitas yang memadai sebagai pihak yang memiliki peran secara langsung dalam pelaksanaan atau operasional penerapan anggaran jumlah responden adalah 35 orang yang terdiri dari 16 Ka prodi, 6 Ka TU, 9 Kaur, dan 1 humas, serta 2 koordinator BPM dan 1 staf/bagian keuangan BPKK.

4. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

a. Penerapan Anggaran berbasis Kinerja

Penganggaran berbasis kinerja merupakan metode penganggaran bagi manajemen untuk mengaitkan setiap pendanaan yang dituangkan dalam kegiatan dengan keluaran dan hasil yang diharapkan, termasuk efisiensi dalam pencapaian hasil dari keluaran tersebut (BPKP, 2005).

b. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi orang lain seperti yang dilihat,

Thoha (2007). Variabel ini diukur dengan menggunakan skala Likert 5 poin yang terdiri atas 6 item pertanyaan. Kuisisioner dikembangkan oleh Yeh, Quey-Jen (1996).

c. Kualitas Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia adalah orang-orang yang siap, mempunyai keinginan, dan mampu untuk berkontribusi dalam tujuan organisasi. (Werther dan Davis (1996,596) dalam Nidraha (1997:9) digunakan Soeprapto (2005) variabel ini diukur dengan skala Likert 5 poin yang terdiri atas 7 pertanyaan.

d. Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah nilai-nilai dari keyakinan yang dimiliki oleh para anggota organisasi yang dimanifestasikan dalam bentuk norma-norma perilaku para individu atau kelompok organisasi yang bersangkutan (Hofstede *et. al* 1990) diukur variabel dengan 7 instrumen yang dikembangkan Supomo (1998) yang dikutip Sardjito dan Muthaher (2008), dengan skala likert 1-5.

e. Komitmen Organisasi

Komitmen Organisasi didefinisikan sebagai keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran yang ingin dicapai organisasi, diukur dengan 15 instrumen yang digunakan oleh Mowday dkk, (1979) digunakan oleh Darma (2004) dan Dwianasari (2004) skala 1-5.

5. Analisis Data

a. Statistik Deskriptif

Analisis data ini untuk memberikan gambaran tentang demografi responden penelitian (umur, jenis kelamin, masa jabatan, pendidikan formal) dan deskripsi mengenai variabel-variabel penelitian.

b. Uji Kualitas Data

1. Uji Validitas

Uji Validitas dengan kuesioner dikatakan valid apabila pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner itu sendiri (Ghozali, 2011).

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas yang dipakai *Cronbach's Alpha* $\geq 0,70$ sudah mencerminkan yang *reliable* (Ghozali, 2011).

c. Uji Hipotesis

1. Persamaan regresi

Analisis yang digunakan yaitu analisis regresi berganda dengan rumus :

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + b_4 X_4 + e$$

Dimana:

Y = Variabel Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja

a = Konstanta

b₁, b₂ = Koefisien regresi

X₁ = Gaya Kepemimpinan

X₂ = Kualitas Sumber Daya manusia

X₃ = Budaya Organisasi

X₄ = Komitmen Organisasi

2. Uji t

Uji t dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh antara variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y). *t test* > *t tabel* atau *-t test* < *-t tabel* maka Ho ditolak dan Ha diterima atau melihat tingkat signifikansi 5% ($\alpha=5\%$), apabila t hitung > 5% maka Ha ditolak atau Ho diterima sedangkan t hitung < 5% maka Ha diterima atau Ho ditolak.

3. Uji F

Uji F digunakan untuk menguji model pengaruh X₁, X₂, X₃ dan X₄ terhadap variabel (Y). Pengujian yang dilakukan dengan distribusi F adalah dengan membandingkan antara nilai kritis F dengan nilai F hitung (F rasio). *F test* > *F tabel* maka hipotesis yang menyatakan terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan dari variabel independen dengan variabel dependen diterima atau melihat nilai signifikan 5%.

H. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Analisis Data

a. Gambaran Pengembalian Responden

Subyek dalam penelitian ini adalah pengguna anggaran di UMMagelang. Kuisisioner yang disebar sebanyak 35 responden, dari data terdapat kuisisioner tidak kembali sebanyak 2 sehingga sampel yang dapat diolah sebanyak 33 responden.

b. Statistik Deskriptif Responden

Statistik deskriptif tentang profil responden berupa jenis kelamin, tingkat pendidikan, jenis usaha, umur perusahaan, pengalaman.

c. Statistik Deskriptif Variabel

Statistik deskriptif ini membahas tentang minimum, maksimum dan mean dari setiap variabel dijelaskan pada tabel 3 (terlampir). Berdasarkan tabel 3 tentang output statistik deskriptif variabel menunjukkan jumlah responden (N) ada 33 adapun responden yang menjawab tentang variabel gaya kepemimpinan rata-rata yaitu 3,9091 berarti responden setuju terhadap pernyataan gaya kepemimpinan. Responden dalam menjawab tentang variabel kualitas sumber daya manusia rata-rata adalah 3,9221 berarti mendekati 4 yaitu menjawab setuju. Responden untuk menjawab variabel budaya organisasi rata-rata sebesar 3,7273 mendekati 4 berarti setuju. Jumlah 33 responden dalam menjawab variabel komitmen organisasi rata-rata sebesar 4,0606 yang berarti setuju. Adapun dari 33 responden dalam menjawab variabel kinerja berbasis kinerja rata-rata menjawab 3,21515 yang berarti netral.

d. Uji Kualitas Data

1. Uji Reliabilitas

Berdasarkan hasil uji reliabilitas pada tabel 4 (terlampir) semua variabel menghasilkan nilai Cronbach Alpha diatas 0,70 yang menurut kriteria Nunnally (1978) dalam Ghazali (2011:48) dapat disimpulkan bahwa suatu kuisioner dapat dikatakan reliabel apabila mempunyai nilai cronbach alpha lebih besar dari 0,70 sehingga hasil penelitian dapat dikatakan bahwa semua variabel adalah reliabel.

2. Uji Validitas

Berdasarkan hasil bahwa semua pernyataan untuk variabel gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan anggaran berbasis kinerja mempunyai signifikan di bawah 0,05 adalah valid. Adapun pernyataan untuk variabel budaya organisasi dan kualitas SDM terdapat masing-masing satu pernyataan yang tidak valid karena signifikan di atas 0,05 yaitu pernyataan keenam untuk kualitas SDM dan pernyataan kelima untuk budaya organisasi. Pernyataan yang tidak valid selanjutnya dihilangkan dan tidak diikutkan dalam pengolahan selanjutnya.

e. Analisis Regresi Linier Berganda

Hipotesis dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan metode regresi linear berganda dengan hasil persamaan regresi yaitu :

$$0,597ABK = 0,201GK + 0,427KSDM - 0,235BO + 303KO$$

f. Uji F

Hasil analisis uji F pada penelitian ini sebesar 2,919 dengan tingkat signifikansi sebesar $0,037 < 0,05$. Hal ini menunjukkan gaya kepemimpinan, kualitas sumber daya manusia, budaya organisasi, dan komitmen organisasi mempengaruhi anggaran berbasis kinerja.

g. Uji T

Uji hipotesis penelitian ini untuk mengetahui pengaruh antara variabel independen dan dependen dengan menggunakan uji t pada signifikan 5%. Nilai t hitung variabel gaya kepemimpinan sebesar 1,020 pada signifikan 0,316; variabel budaya organisasi menghasilkan nilai t sebesar -1,111 dengan signifikan sebesar 0,0275; dan variabel komitmen organisasi dihasilkan 1,381 dengan signifikan sebesar $0,177 > 0,05$; sehingga H1, H3 dan H4 tidak diterima. Hasil penelitian menyatakan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja. Nilai t hitung untuk variabel kualitas sumber daya manusia sebesar 2,064 dengan signifikan sebesar 0,047 lebih kecil dari 0,05 sehingga H2 diterima. Hasil penelitian ini menyatakan kualitas SDM berpengaruh terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja.

h. Uji Determinan

Hasil uji analisis determinan

Hasil perhitungan regresi linier berganda pada tabel 8 (terlampir) menunjukkan bahwa Adjusted R Square sebesar 0,180. Artinya, 18% variabel anggaran berbasis kinerja dipengaruhi/dijelaskan oleh kepemimpinan, kualitas SDM, budaya organisasi dan komitmen organisasi dan sisanya dijelaskan oleh variabel lain.

2. Pembahasan Hasil

a. Gaya Kepemimpinan terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja

Berdasarkan hasil uji t bahwa hipotesis pertama tidak diterima yaitu gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap anggaran berbasis kinerja. Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan konsep teori yaitu perubahan orientasi penganggaran dari penganggaran tradisional menjadi penganggaran berbasis kinerja. Gaya kepemimpinan di UMMagelang tidak mempengaruhi penerapan anggaran berbasis kinerja. Hal ini disebabkan karena responden dalam mengisi ternyata belum banyak memahami tentang anggaran berbasis kinerja. Hal ini dibuktikan dengan adanya kondisi nyata UMMagelang saat ini masih dalam rencana untuk menggunakan anggaran yang berdasarkan kinerja, adapun penggunaan yang sudah dilaksanakan yaitu kinerja berbasis anggaran, dimana kegiatan dibuat menunggu anggaran dana. Penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian Izzaty (2011) bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja.

b. Kualitas SDM terhadap Anggaran Berbasis Kinerja

Berdasarkan uji t ,hipotesisi kedua diterima yaitu kualitas sumber daya manusia berpengaruh terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja. Sumber Daya Manusia memiliki fungsi penting dalam penentuan indikator kinerja yang merupakan bagian dari penetapan sasaran anggaran, Mardiasmo (2002). Kualitas sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat menentukan suatu institusi akan berubah. UMMagelang selama ini menerapkan kinerja berbasis anggaran, apabila akan berubah menjadi anggaran berbasis kinerja sangat dipengaruhi oleh kualitas SDM sebagai pelaku utama. Penelitian ini konsisten dengan penelitian Izzaty (2011) menghasilkan bahwa kualitas SDM memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja pada BLU Undip.

c. Budaya Organisasi terhadap Anggaran Berbasis Kinerja

Hasil penelitian ini pada hipotesis ketiga tidak diterima yaitu budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap anggaran berbasis kinerja. penelitian ini tidak mendukung konsep teori. Menurut Doise (2008) bahwa budaya organisasi yang sesuai dengan strategi organisasi akan mempengaruhi kinerja organisasi. Budaya organisasi

yang baik akan mewujudkan institusi baik. Budaya organisasi di UMMagelang belum mendukung untuk menerapkan anggaran berbasis kinerja.. Hal ini juga dapat ditentukan oleh kepemimpinan yang ada. Sedangkan kepemimpinan di UMMagelang berdasarkan hasil penelitian tidak mempengaruhi anggaran berbasis kinerja sehingga tidak dapat merubah budaya yang ada.

d. Komitmen Organisasi terhadap Anggaran Berbasis Kinerja

Berdasarkan hasil analisis uji t dihasilkan hipotesis keempat tidak diterima, yaitu komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap anggaran berbasis kinerja. Hal ini disebabkan belum adanya komitmen terhadap pemahaman anggaran berbasis kinerja. Agar terwujud untuk itu perlu dilakukan perubahan yaitu adanya komitmen dari seluruh komponen organisasi mulai dari pimpinan sampai bawahan untuk menyiapkan anggaran dan kegiatan untuk memahami anggaran berbasis kinerja.

I. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa penerapan anggaran berbasis kinerja belum optimal. Hal ini dibuktikan dengan tidak adanya pengaruh dari gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan komitmen organisasi yang mempengaruhi anggaran berbasis kinerja. Hanya variabel kualitas SDM yang mampu mempengaruhi anggaran berbasis kinerja.. Kondisi ini disebabkan oleh kurangnya pemahaman responden dalam mengisi kuesioner tentang anggaran berbasis kinerja. Hal ini dibuktikan dengan adanya kondisi nyata bahwa UMMagelang saat ini masih dalam rencana untuk menggunakan anggaran yang berdasarkan kinerja. Adapun penggunaan yang sudah dilaksanakan yaitu kinerja berbasis anggaran, dimana kegiatan dibuat menunggu anggaran dana.

J. SARAN

1. Belum diterapkannya anggaran berbasis kinerja sehingga pemahaman terhadap anggaran masih kurang
2. Diperlukan penambahan sampel agar lebih menggeneralisir

K. DAFTAR PUSTAKA

- Asmoko, Hindri (2006). Pengaruh penganggaran berbasis kinerja (PBK) terhadap efektivitas pengendalian.
- Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan, 2005, Pedoman Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja (Revisi). Jakarta
- De Jesus, Maria Renata, Caldas (2006). Pengaruh gaya kepemimpinan dan kualitas SDM terhadap kinerja.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Izzaty, Nur Khairina. 2011. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kualitas Sumber Daya Manusia terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja Badan Layanan Umum. *Skripsi* Universitas Diponegoro.
- Kurnia, Ratnawati. 2004. Pengaruh *Budgetary Goal Characteristics* Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Budaya Paternalistik dan Komitmen Organisasi Sebagai Moderating Variabel, *SNA VII*, Denpasar Bali.
- Luthans, F.2005. Perilaku Organisasi, Edisi Kesepuluh. Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Mardiasmo, 2002, *Akuntansi Sektor Publik*, Penerbit Andi, Jakarta McFarlin,
- Muhlis, Syarifuddin dan Mediaty (2009). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah Dengan Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Sebagai Moderator di Pemerintah Kabupaten Baru Sul-Sel.
- Nor, Wahyudin. 2007. Desentralisasi dan Gaya Kepemimpinan sebagai Variabel Moderating dalam Hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial. Simposium Nasional Akuntansi X, Unhas Makasar 26-28 Juli. www.info.stieperbanas.ac.id.
- Pareke, Fahrudin J.S. 2003. Pengaruh Keadilan Distributif dan Prosedural Terhadap Komitmen Organisasional. *Media Ekonomi dan Bisnis*, Vol XV.
- Praningrum.2002. Hubungan praktik SDM (perencanaan karir, penilaian prestasi kerja, akses informasi teknis, serta dukungan sosial politik terhadap komitmen pimpinan pada kualitas tidak kuat.
- Robbins, Stephen P dan Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi : Organizational Behaviour*. Edisi 12. Jakarta : Salemba Empat. Buku 1 dan 2
- Sardjito dan Muthaher. 2008. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah: Budaya dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Modeating. *Jurnal Ekonomi & Bisnis*. Vol. 2, No. 1, Maret, hal 39-51.
- Tampubolon, Biatna Dulbert. 2007. Pengaruh gaya kepemimpinan dan etos kerja terhadap kinerja pegawai.
- Thoha, Miftah. 2007. *Kepemimpinan dalam Manajemen: Suatu Pendekatan Perilaku*. edisi 1. Jakarta : Fisipol-Universitas Gadjah Mada