

**TESIS**

**PENGARUH SUMBER DAYA MANUSIA, AKUNTABILITAS  
DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA  
ANGGARAN DENGAN GAYA KEPEMIMPINAN  
SEBAGAI VARIABEL MODERASI**

*THE INFLUENCE OF HUMAN RESOURCES,  
ACCOUNTABILITY AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT  
ON BUDGET PERFORMANCE WITH A LEADERSHIP STYLE  
AS A MODERATING VARIABLES*

**ANDI IRA ALIM AYUDISTIRA  
A042192027**



**PROGRAM STUDI MAGISTER KEUANGAN DAERAH  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2022**

**TESIS**

**PENGARUH SUMBER DAYA MANUSIA, AKUNTABILITAS  
DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA  
ANGGARAN DENGAN GAYA KEPEMIMPINAN  
SEBAGAI VARIABEL MODERASI**

***THE INFLUENCE OF HUMAN RESOURCES,  
ACCOUNTABILITY AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT  
ON BUDGET PERFORMANCE WITH A LEADERSHIP STYLE  
AS A MODERATING VARIABLES***

sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Magister  
disusun dan diajukan oleh

**ANDI IRA ALIM AYUDISTIRA  
A042192027**



**KEPADA**

**PROGRAM STUDI MAGISTER KEUANGAN DAERAH  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2022**

**TESIS**

**PENGARUH SUMBER DAYA MANUSIA, AKUNTABILITAS DAN  
KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA  
ANGGARAN DENGAN GAYA KEPEMIMPINAN  
SEBAGAI VARIABEL MODERASI**

***THE INFLUENCE OF HUMAN RESOURCES, ACCOUNTABILITY AND  
ORGANIZATIONAL COMMITMENT ON BUDGET PERFORMANCE  
WITH A LEADERSHIP STYLE AS A MODERATING VARIABLES***

disusun dan diajukan oleh

**ANDI IRA ALIM AYUDISTIRA  
A042192027**

telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka  
Penyelesaian Studi Program Magister Keuangan Daerah  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin

Pada tanggal 20 Januari 2022

dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

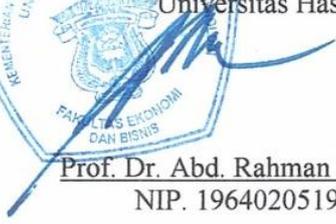
Pembimbing Utama,

Pembimbing Pendamping,

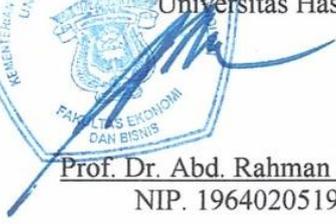
  
Dr. Amiruddin, SE., Ak., M.Si., CA  
NIP. 196410121989101001

  
Dr. Muhammad Sobarsyah, S.E., M.Si  
NIP. 196806291994031000

Ketua Program Studi  
Magister Keuangan Daerah,

  
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin

  
Dr. Mursalim Nohong, S.E., M.Si  
NIP. 197106192000031001

  
Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, S.E., M.Si  
NIP. 196402051988101001

## PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : ANDI IRA ALIM AYUDISTIRA

NIM : A042192027

Program Studi : Magister Keuangan Daerah

dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa usulan penelitian tesis yang berjudul :

**PENGARUH SUMBER DAYA MANUSIA, AKUNTABILITAS DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA ANGGARAN DENGAN GAYA KEPEMIMPINAN SEBAGAI VARIABEL MODERASI**

Adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah tesis saya ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila dikemudian hari ternyata dalam naskah usulan penelitian tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, Januari 2022

Yang Membuat Pernyataan



ANDI IRA ALIM AYUDISTIRA

## **PRAKATA**

Segala puji yang tak teruji dan syukur yang tak terukur peneliti panjatkan kehadirat Allah SWT, Tuhan semesta alam atas rahmat dan hidayah-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis ini. Shalawat dan salam semoga senantiasa tercurahkan kepada Rasulullah Muhammad SAW sebagai satu-satunya dan sebaik-baiknya panutan dalam hidup. Tesis ini merupakan tugas akhir untuk mencapai gelar Magister Sains pada Program Pendidikan Magister Keuangan Daerah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

Peneliti mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya kepada Bapak Dr. Amiruddin, SE., Ak., M.Si., CA dan Bapak Dr. Muhammad Sobarsyah, SE., M.Si selaku pembimbing atas waktu yang telah diluangkan untuk membimbing, memotivasi dan diskusi-diskusi untuk kelancaran penyusunan tesis ini. Penyelesaian tesis ini mendapat dukungan dari berbagai pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, dengan rendah hati peneliti mengucapkan terima kasih yang tak terhingga dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin beserta jajaran yang Insya Allah tiada hentinya berusaha menciptakan lulusan-lulusan Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang semakin baik dan berkualitas.
2. Bapak Dr. Mursalim Nohong, SE., M.Si., CRA., CRP., CWM, selaku Ketua Program Studi Magister Keuangan Daerah Universitas Hasanuddin yang telah

memberikan bantuan dan dukungan yang bermanfaat dalam proses perkuliahan hingga penyelesaian studi.

3. Bapak Prof. Dr. Syamsu Alam, SE., M.Si., CIPM, Bapak Prof. Dr. Muhammad Asdar, SE., M.Si dan Ibu Dr. Nur Dwiana Sari Saudi, SE., M.Si, selaku penguji tesis yang telah memberikan masukan-masukan untuk perbaikan tesis ini.
4. Bapak dan Ibu dosen pada Program Studi Magister Keuangan Daerah Pascasarjana Universitas Hasanuddin Makassar yang telah membagikan ilmunya.
5. Pimpinan SKPD Provinsi Sulawesi Barat yang telah mengizinkan penelitian dilakukan pada instansinya dan semua PNS yang telah bersedia menjadi responden dalam penelitian ini.
6. Teman-teman mahasiswa MKD Kelas C Mamuju atas kebersamaan selama menempuh pendidikan.
7. Bapak Sekretaris Daerah Dr. Muhammad Idris, M.Si yang telah mengizinkan peneliti untuk melanjutkan pendidikan pasca sarjana pada Universitas Hasanuddin Makassar.
8. Kedua orang tua, Ayahanda Drs. H. Andi Pallawa Gau, MS dan Ibunda Andi Fatmawati Baso yang telah membesarkan dan mendidik peneliti secara ikhlas serta memberikan motivasi dan doa yang tiada henti-hentinya. Begitu pula kepada kedua mertua, Bapak Coandy Muhammad dan Ibu Dra. ST. Rohani Marapping serta saudara-saudariku atas doa dan dukungannya kepada peneliti.

9. Teristimewa untuk suamiku tercinta Arfan Muhammad, SE atas cinta, keikhlasan, kesabaran dan kebersamaannya selama ini dan yang terindah putra-putriku tercinta Andi Muh. Andra Awal Alfarabi dan Andi Raya Athirah Almahani.

Tesis ini masih jauh dari sempurna walaupun telah menerima bantuan dari berbagai pihak. Apabila terdapat kesalahan-kesalahan dalam tesis ini, sepenuhnya menjadi tanggungjawab peneliti dan bukan para pemberi bantuan. Kritik dan saran yang sifatnya membangun akan lebih menyempurnakan tesis ini.

Akhirnya peneliti memohon kehadiran Allah SWT agar senantiasa melimpahkan Rahman dan Rahim-Nya kepada kita semua. Amin.

Makassar, Januari 2022

Peneliti

## ABSTRAK

**ANDI IRA ALIM AYUDISTIRA.** *Pengaruh Sumber Daya Manusia, Akuntabilitas, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Anggaran dengan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderasi* (dibimbing oleh Amiruddin dan Muhammad Sobarsyah).

Penelitian ini bertujuan menguji dan menganalisis (1) pengaruh sumber daya manusia, akuntabilitas, dan komitmen organisasi terhadap kinerja anggaran dan (2) gaya kepemimpinan memoderasi pengaruh sumber daya manusia, akuntabilitas, dan komitmen organisasi terhadap kinerja anggaran.

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan strategi penelitian eksplanatif (*explanatory research*).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sumber daya manusia, akuntabilitas, dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja anggaran pemerintah daerah. Demikian pula, gaya kepemimpinan memperkuat pengaruh sumber daya manusia, akuntabilitas, dan komitmen organisasi terhadap kinerja anggaran OPD pada Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat.

Kata kunci: sumber daya manusia, akuntabilitas, komitmen organisasi, kinerja anggaran



## ABSTRACT

**ANDI IRA ALIM AYUDISTIRA.** *The Influence of Human Resources, Accountability, and Organizational Commitment on Budget Performance with Leadership Style as a Moderating Variable* (supervised by **Amiruddin** and **Muhammad Sobarsyah**)

The aims of this research are to examine and analyze the effect of human resources, accountability, and organizational commitment on budget performance and to examine and analyze leadership style moderating the effect of human resources, accountability, and organizational commitment on budget performance.

This research was conducted using a quantitative research methodology approach with an explanatory research strategy.

The results of the study proves that human resources, accountability, and organizational commitment have a positive and significant effect on local government budget performance. Leadership style strengthens the effect of human resources, accountability, and organizational commitment on the budget performance of Regional Apparatus Organization (OPD) in the West Sulawesi Provincial Government.

Keywords: human resources, accountability, organizational commitment, budget performance



## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMBUNG .....	i
HALAMAN JUDUL .....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN .....	iii
ABSTRAK .....	iv
<i>ABSTRACT</i> .....	v
DAFTAR ISI .....	vi
DAFTAR GAMBAR .....	viii
DAFTAR TABEL .....	ix
LAMPIRAN .....	x
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	11
1.3 Tujuan Penelitian .....	11
1.4 Kegunaan Penelitian .....	12
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>14</b>
2.1 Tinjauan Teori dan Konsep .....	14
2.1.1 <i>Stewardship Theory</i> .....	14
2.1.2 Teori Atribusi .....	15
2.2 Kinerja Anggaran .....	16
2.3 Sumber Daya Manusia.....	18
2.4 Akuntabilitas .....	19
2.5 Komitmen Organisasi .....	20
2.6 Gaya Kepemimpinan .....	26
<b>BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS</b> .....	<b>32</b>
3.1 Kerangka Konseptual .....	32
3.1.1 Pengaruh Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Anggaran	33
3.1.2 Pengaruh Akuntabilitas terhadap Kinerja Anggaran .....	34
3.1.3 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Anggaran	35
3.1.4 Gaya Kepemimpinan Memoderasi Pengaruh Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Anggaran .....	36
3.1.5 Gaya Kepemimpinan Memoderasi Pengaruh Akuntabilitas terhadap Kinerja Anggaran .....	37
3.1.6 Gaya Kepemimpinan Memoderasi Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Anggaran .....	38

<b>BAB IV METODE PENELITIAN .....</b>	<b>39</b>
4.1 Rancangan Penelitian .....	39
4.2 Lokasi dan Waktu Penelitian .....	40
4.3 Populasi, Sampel .....	40
4.4 Jenis dan Sumber Data .....	43
4.5 Metode Pengumpulan Data .....	44
4.6 Definisi Operasional Variabel .....	45
4.7. Metode Analisis Data .....	48
<b>BAB V ANALISIS DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>53</b>
5.1 Hasil Penelitian .....	53
5.1.1 Hasil Analisis Deskriptif .....	53
5.1.2 Uji Validitas dan Reliabilitas .....	57
5.1.3 Deskripsi Variabel Penelitian .....	60
5.2 Pembahasan .....	72
5.2.1 Pengaruh Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Anggaran pada Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Barat .....	72
5.2.2 Pengaruh Akuntabilitas terhadap Kinerja Anggaran pada Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Barat.....	74
5.2.3 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Anggaran pada Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Barat .....	75
5.2.4 Gaya Kepemimpinan Memoderasi Pengaruh Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Anggaran.....	76
5.2.5 Gaya Kepemimpinan Memoderasi Pengaruh Akuntabilitas terhadap Kinerja Anggaran .....	78
5.2.6 Gaya Kepemimpinan Memoderasi Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Anggaran .....	79
<b>BAB VI PENUTUP .....</b>	<b>81</b>
6.1 Kesimpulan .....	81
6.2 Saran .....	82
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
3.1 Kerangka Konseptual .....	33

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
4.1 Jumlah OPD pada Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Barat	41
4.2 Sampel Penelitian .....	43
4.3 Skala Likert .....	45
5.1 Sebaran Responden Menurut Jenis Kelamin .....	54
5.2 Sebaran Responden Menurut Usia .....	55
5.3 Sebaran Responden Menurut Jenjang Pendidikan .....	56
5.4 Sebaran Responden Menurut Lama Kerja .....	57
5.5 Uji Validitas .....	57
5.6 Uji Reliabilitas .....	59
5.7 Deskripsi Jawaban Sumber Daya Manusia .....	60
5.8 Deskripsi Jawaban Akuntabilitas .....	61
5.9 Deskripsi Jawaban Komitmen Organisasi .....	62
5.10 Deskripsi Jawaban Kinerja Anggaran .....	63
5.11 Deskripsi Jawaban Gaya Kepemimpinan .....	64
5.12 Regresi Linear Berganda .....	66
5.13 <i>Moderated Regression Analysis</i> (MRA) .....	66
5.14 Uji-t .....	68
5.15 <i>Adjusted R Square</i> .....	72

## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
1 Kuesioner .....	89

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Anggaran sektor publik merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang akan dicapai oleh suatu organisasi publik dalam periode tertentu yang dinyatakan dalam ukuran moneter. Anggaran dalam konteks sektor publik tidak sekedar bermakna sebagai dokumen semata, melainkan cerminan dari penyelenggaraan kinerja pemerintahan yang didokumentasikan dalam format keuangan. Sedangkan penganggaran sektor publik adalah proses atau metode untuk mempersiapkan anggaran yang terkait dengan proses penentuan jumlah alokasi dana untuk tiap-tiap program dan aktivitas dalam satuan moneter (Mardiasmo, 2009 : 61). Dalam sistem penganggaran berbasis kinerja, kinerja anggaran secara tidak langsung menggambarkan kinerja manajemen dan organisasi secara keseluruhan karena kinerja diukur berdasarkan *value for money* atau berdasarkan pada nilai ekonomis, efisiensi dan efektifitas yang tergambar dalam setiap tahapan penganggaran.

Terkait dengan penyelenggaraan anggaran, pemerintah Indonesia telah melakukan reformasi manajemen keuangan negara baik pada pemerintah pusat maupun pada pemerintah daerah dengan menerbitkan paket undang-undang bidang keuangan negara yaitu UU Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara dan UU Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara. Dengan adanya Undang-Undang tersebut maka diharapkan upaya nyata untuk

mewujudkan pencapaian kinerja anggaran dan akuntabilitas pengelolaan keuangan negara dan daerah dapat dipertanggungjawabkan. Dengan berbagai regulasi yang bermunculan tersebut memaksa pemerintah daerah untuk memperbaiki kinerjanya dalam memberikan pelayanan publik dan mendorong dibangunnya sistem manajemen pemerintah daerah yang berorientasi kinerja, bukan orientasi kebijakan dengan paradigma *New Public Management* (NPM). Proses penganggaran pemerintah daerah dengan pendekatan kinerja lebih rinci dijelaskan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah dan turunannya, yaitu Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 77 Tahun 2020 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Keuangan Daerah.

Lingkup anggaran yang berdampak terhadap kinerja pemerintah menjadi penting dan relevan di lingkungan pemerintah daerah karena berhubungan dengan fungsi pemerintah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Anggaran pada sektor publik terkait dengan proses penentuan jumlah alokasi dana untuk tiap program dan kegiatan dalam satuan moneter yang menggunakan dana milik rakyat. Hal inilah yang menjadi perbedaan dengan anggaran sektor swasta karena tidak berhubungan dengan pengalokasian dana dari masyarakat. Pada sektor publik, khususnya pemerintahan daerah, pendanaan organisasi diperoleh dari pajak dan retribusi daerah, hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan, dana transfer dan lain-lain pendapatan daerah yang sah. Selain itu, anggaran merupakan kontrak politik antara pemerintah dan DPRD untuk masa yang akan datang (Mardiasmo, 2009). Selanjutnya DPRD akan mengawasi kinerja

pemerintah melalui anggaran. Bentuk pengawasan ini sesuai dengan *stewardship theory*, dimana pemerintah sebagai *stewardship* dan DPRD sebagai *principal*. Fungsi pengawasan yang dimaksud dalam hal ini adalah pengawasan kebijakan dan bukan pengawasan teknis.

Akan tetapi pada kenyataannya hampir di semua aspek pengelolaan keuangan daerah, SKPD masih memiliki kelemahan sehingga dapat dikatakan kinerja anggaran SKPD masih rendah. Selain itu, dalam hal praktik pengukuran kinerja yang berpedoman pada Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah dianggap belum mampu menggambarkan kondisi real pencapaian kinerja anggaran pemerintah daerah karena hanya membandingkan besarnya anggaran dengan realisasi, belum mampu menunjukkan pencapaian hasil dari penggunaan sumber daya dalam pelaksanaan program kegiatan. Sementara di satu sisi, tekanan masyarakat semakin meningkat agar pemerintah daerah meningkatkan kinerja demi terwujudnya *good governance*. Olehnya itu pemerintah daerah harus membenahi diri untuk merespon perubahan yang diinginkan oleh masyarakat sebagai *stakeholder*. SKPD diharapkan memiliki kinerja yang baik yaitu dengan memperbaiki kualitas layanan kepada masyarakat.

Berdasarkan kesenjangan antara harapan dan kenyataan di atas, maka penelitian di bidang anggaran pada pemerintah daerah, khususnya terkait kinerja anggaran menjadi relevan dan penting. Beberapa penelitian pada sektor publik yang dilakukan di bidang anggaran seperti penelitian tentang kinerja

menunjukkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi kinerja anggaran.

Hastuti (2013) meneliti tentang komitmen organisasi, dan gaya kepemimpinan dalam penerapan anggaran berbasis kinerja pada Badan Layanan Umum Poltekkes Kemenkes Surakarta. Hasilnya komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan secara parsial dan simultan berpengaruh positif terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja. Hal ini didukung pula oleh beberapa penelitian lain seperti penelitian Wiranata (2011), dan Anggraini (2014).

Penelitian yang dilakukan oleh Fitri, dkk (2013) pada pemerintah Kabupaten Lombok Barat. Tujuan penelitiannya adalah untuk menguji secara empiris pengaruh gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, kualitas sumber daya, *reward* dan *punishment* terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja. Hasilnya adalah gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap anggaran berbasis kinerja, sedangkan kualitas sumber daya dan *reward* berpengaruh signifikan dan komitmen organisasi dan *punishment* tidak berpengaruh.

Ni Luh Putu Uttari Premananda (2017) yang mengkaji tentang Pengaruh Akuntabilitas, Transparansi, Dan Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Anggaran Pada Pemerintah Kota Denpasar. Hasilnya menunjukkan bahwa akuntabilitas berpengaruh signifikan terhadap kinerja anggaran.

Dari hasil penelitian di atas menunjukkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mendukung dalam hal peningkatan kinerja anggaran, diantaranya adalah partisipasi, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, kualitas SDM,

*reward*, *punishment*, akuntabilitas, dan sistem pengendalian intern. Hasil penelitian-penelitian tersebut sejalan dengan pendapat Kawedar, dkk (2008) yang menyatakan bahwa terdapat kondisi yang harus disiapkan sebagai faktor pemicu keberhasilan implementasi sistem penganggaran berbasis kinerja dalam mendukung pencapaian kinerja anggaran, yaitu : kepemimpinan dan komitmen dari seluruh komponen organisasi, fokus penyempurnaan administrasi secara terus menerus, sumber daya yang cukup, penghargaan (*reward*) dan sanksi (*punishment*) yang jelas dan keinginan yang kuat untuk berhasil.

Sebuah instansi harus didukung sumber daya manusia yang cakap karena sumber daya manusia sangat berperan penting dalam menjalankan usaha untuk mencapai tujuan, hal ini di sebabkan sumber daya manusia merupakan hal yang terpenting dalam suatu organisasi karena perannya sebagai subyek pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional suatu organisasi salah satunya dalam menentukan pentingnya fungsi dan pengukuran kinerja maka sumber daya manusia harus menjadi dasar pengukuran kinerja diantaranya pengukuran kinerja anggaran yang lebih dikenal dengan anggaran berbasis kinerja merupakan suatu sistem anggaran yang mengutamakan upaya dalam pencapaian hasil kerja atau output dan perencanaan alokasi biaya atau input yang ditetapkan. Puranto (2010) yang mengemukakan bahwa sistem penganggaran kinerja merupakan suatu sistem penyusunan anggaran yang menekankan pada hasil dan pengendalian belanja. Sistem ini terutama berusaha untuk mengaitkan langsung antara keluaran (*output*) dengan hasil (*outcomes*) yang disertai dengan penekanan terhadap efektivitas dan efisiensi anggaran yang dialokasikan.

Dalam pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi dibutuhkan beberapa unsur dalam sumber daya manusia seperti yang dikemukakan oleh Susiawan dan Muhid (2015) sumber daya manusia merupakan aset yang paling penting dalam suatu organisasi baik organisasi dalam skala besar maupun kecil, karena merupakan sumber yang menggerakkan dan mengarahkan organisasi serta mempertahankan dan mengembangkan organisasi dalam berbagai tuntutan masyarakat.

Asmadewa (2007) mendapatkan hasil penelitian bahwa terdapat pengaruh positif pada faktor sumber daya manusia terhadap implementasi kinerja berbasis anggaran sedangkan pada penelitian Rumenser (2014) mengemukakan bahwa kualitas sumber daya manusia tidak berpengaruh signifikan terhadap kemampuan penyusunan anggaran. Dari penelitian tersebut dapat dilihat bahwa faktor sumber daya manusia menunjukkan adanya ketidakkonsistenan pengaruh terhadap kinerja anggaran sehingga memunculkan gap penelitian, maka peneliti memilih faktor sumber daya manusia sebagai variabel yang berpengaruh dalam mendukung kinerja anggaran.

Akuntabilitas keuangan merupakan pertanggungjawaban mengenai integritas keuangan, pengungkapan, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan. Sasaran pertanggungjawaban ini adalah laporan keuangan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku mencakup penerimaan, penyimpanan, dan pengeluaran uang oleh instansi pemerintah (LAN dan BPKP, 2000). Pemerintah diminta untuk melaporkan hasil dari program yang telah dilaksanakan sehingga masyarakat dapat menilai pemerintah telah bekerja dengan

ekonomis, efisien dan efektif atau belum. Akuntabilitas dapat dilihat dari perspektif akuntansi, perspektif fungsional dan perspektif sistem akuntabilitas.

Akuntabilitas menuntut pemerintah untuk bertanggungjawab terhadap laporan keuangannya mulai dari perencanaan anggaran, pemakaian anggaran serta pelaporan anggaran secara penuh. Akuntabilitas terkait laporan keuangan tidak hanya mencakup penyajian laporan keuangan, dalam hal ini laporan yang mengandung informasi relevan dan memenuhi kebutuhan pengguna, melainkan juga laporan yang secara langsung tersedia dan dapat diakses di akses oleh pihak-pihak yang menggunakan informasi tersebut (Stelconi, 2002 dalam Aliyah dan Nahar, 2012). Selain melalui penyajian laporan keuangan, akuntabilitas yang efektif juga tergantung pada kemudahan dari seseorang dalam memperoleh informasi terkait dalam laporan keuangan. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Ni Luh Putu Uttari Premananda (2017) yang meneliti tentang hubungan antara akuntabilitas terhadap kinerja anggaran pada pemerintah kota Denpasar, dimana hasil penelitian ini menunjukkan bahwa akuntabilitas memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja anggaran, berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Dayu (2020) menyatakan bahwa akuntabilitas berpengaruh negatif terhadap kinerja.

Selain akuntabilitas yang menjadi tumpuan dalam sebuah organisasi atau lembaga perusahaan, komitmen organisasi pula merupakan suatu hal yang wajib dalam sebuah perusahaan dimana komitmen dipandang sebagai suatu orientasi nilai terhadap organisasi yang menunjukkan individu sangat memikirkan dan mengutamakan pekerjaan dan organisasinya. Selain itu, komitmen organisasi

merupakan dimensi perilaku yang dapat digunakan untuk mengukur dan mengevaluasi kekuatan kerja karyawan dalam bertahan dan melaksanakan tugas dan kewajibannya pada organisasi.

Komitmen organisasi adalah suatu keadaan individu yang memihak organisasi tertentu serta tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Robbins dan Judge (2007) mengemukakan keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seorang individu. Dengan demikian keterlibatan individu dalam mempertahankan perkembangan organisasi dapat menjadi tolak ukur kesetiaan individu pada organisasi atau lembaga, hal ini didasari pada komitmen yang kuat untuk memajukan organisasi baik instansi pemerintahan maupun perusahaan.

Faktor komitmen organisasi juga menunjukkan ketidakkonsistenan dimana pada penelitian Sumarno (2005), Darwito (2008) dan Putri (2010) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja anggaran instansi pemerintah sedangkan pada penelitian Azizah (2012) menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja anggaran SKPD. Sehingga faktor komitmen organisasi juga menunjukkan adanya ketidakkonsistenan pengaruh terhadap kinerja anggaran sehingga memunculkan gap penelitian, maka peneliti memilih faktor komitmen organisasi sebagai variabel yang berpengaruh dalam mendukung kinerja anggaran.

Kualitas sumber daya manusia, akuntabilitas dan komitmen organisasi akan meningkat apabila didukung dengan gaya kepemimpinan sebagai unsur yang berpengaruh terhadap kinerja sebagai dasar keberhasilan organisasi, gaya

kepemimpinan merupakan sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai. Selain itu, Tampubolon (2007) mengemukakan gaya kepemimpinan merupakan perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba memengaruhi kinerja bawahannya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan tolak ukur keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan.

Gaya kepemimpinan (*leadership style*) merupakan cara pimpinan untuk memengaruhi orang lain atau bawahannya sedemikian rupa sehingga orang tersebut mau melakukan kehendak pimpinan untuk mencapai tujuan organisasi meskipun secara pribadi hal tersebut mungkin tidak disenangi (Trianingsih, 2007). Keterlibatan kerja kelompok/individu yang efektif bergantung pada gaya interaksi atasan dengan bawahannya serta sampai tingkat mana situasi memberikan kendali dan pengaruh kepada atasannya. Fidler (1978) dalam Ikhsan (2007) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan seseorang dapat diketahui apakah berorientasi tugas (*task oriented*) atau hubungan (*relationship oriented*). Dengan gaya kepemimpinan yang cenderung berorientasi hubungan memperbesar peluang bagi bawahan untuk lebih baik dalam melaksanakan pekerjaannya, karena interaksi hubungan atasan dengan bawahan yang harmonis akan memotivasi dan memberikan rasa aman bagi bawahan dalam bekerja, hal ini akan berdampak terhadap kinerja atasan itu sendiri. Selain itu, gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan membuat atasan berinteraksi dengan bawahannya secara terbuka dan terciptanya hubungan sosial yang tinggi antar bawahan dan

atasan, hal ini akan membuat bawahan lebih merasa penting dan bertanggungjawab dalam menjalankan tugasnya. Dengan gaya kepemimpinan yang berorientasi hubungan maka kualitas sumber daya manusia, akuntabilitas dan komitmen organisasi akan terwujud sehingga akan meningkatkan kinerja anggaran di instansi pemerintah.

Pada penelitian ini gaya kepemimpinan digunakan sebagai variabel moderasi terhadap sumber daya manusia, akuntabilitas dan komitmen organisasi. Penambahan variabel moderasi gaya kepemimpinan didasarkan pada alasan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan seseorang maka akan semakin baik pula pemimpin tersebut untuk memotivasi pegawainya bekerja lebih baik, terwujudnya akuntabilitas kinerja serta komitmen organisasi akan menjadi semakin kuat yang akan mendorong tingginya kinerja anggaran pada suatu organisasi. Dengan penambahan variabel moderasi tersebut diharapkan bahwa variabel kinerja anggaran akan dijelaskan secara lebih baik dalam model regresi saat pengajuan hipotesis.

Berdasarkan penjelasan di atas dan pernyataan yang telah ditulis oleh Van Helden (2005) bahwa pengembangan penelitian di sektor publik membutuhkan transformasi, maka peneliti termotivasi untuk meneliti lebih lanjut tentang pentingnya peran sumber daya manusia, akuntabilitas dan komitmen organisasi dalam mendukung kinerja anggaran dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderasi. Penelitian ini dilakukan dalam bentuk studi empirik pada pemerintah daerah Provinsi Sulawesi Barat. Pemilihan pemerintah daerah Provinsi Sulawesi Barat sebagai objek studi penelitian karena praktek penempatan eselon III dan

eselon IV SKPD belum dilaksanakan berdasarkan kompetensi aparatur. Hal ini dapat dilihat dari fenomena dimana mekanisme *fit and propert test* secara terbuka atau yang populer dengan sebutan lelang jabatan baru dilaksanakan pada tingkat pemimpin SKPD atau eselon II sedangkan pada tingkat eselon III dan IV belum dilaksanakan.

Penelitian ini merupakan replikasi penelitian yang dilakukan oleh Randi (2016). Penelitian ini berbeda dengan penelitian Randi dari segi variabel, dimana pada penelitian terdahulu hanya terdiri dari dua variabel independen yaitu kepemimpinan dan teknologi informasi. Sedangkan penelitian ini menggunakan tiga variabel independen yaitu sumber daya manusia, akuntabilitas dan komitmen organisasi. Pada penelitian ini juga ditambahkan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderasi sedangkan pada penelitian terdahulu tidak ada. Alasan peneliti merujuk pada penelitian Randi karena peneliti merasa penting dilakukan pada pegawai negeri sipil yang terlibat langsung dalam penganggaran dan yang menduduki jabatan struktural mulai dari eselon II, III, IV dan staf keuangan untuk meningkatkan kinerja anggaran pada pemerintah daerah Provinsi Sulawesi Barat.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, maka peneliti mengambil rumusan masalah yang akan di bahas dalam penelitian sebagai berikut:

1. Apakah sumber daya manusia berpengaruh terhadap kinerja anggaran?
2. Apakah akuntabilitas berpengaruh terhadap kinerja anggaran?
3. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja anggaran?

4. Apakah gaya kepemimpinan memoderasi pengaruh sumber daya manusia terhadap kinerja anggaran?
5. Apakah gaya kepemimpinan memoderasi pengaruh akuntabilitas terhadap kinerja anggaran?
6. Apakah gaya kepemimpinan memoderasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja anggaran?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang ada maka tujuan dari penelitian ini sebagai berikut :

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh sumber daya manusia terhadap kinerja anggaran.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh akuntabilitas terhadap kinerja anggaran.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja anggaran.
4. Untuk menguji dan menganalisis gaya kepemimpinan memoderasi pengaruh sumber daya manusia terhadap kinerja anggaran.
5. Untuk menguji dan menganalisis gaya kepemimpinan memoderasi pengaruh akuntabilitas terhadap kinerja anggaran.
6. Untuk menguji dan menganalisis gaya kepemimpinan memoderasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja anggaran.

### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

## 1. Manfaat Teoritis

Untuk memberikan pemahaman dan pengembangan tentang kajian teori yang berkaitan dengan pengaruh sumber daya manusia, akuntabilitas dan komitmen organisasi terhadap kinerja anggaran dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderasi.

## 2. Manfaat Praktis

### a. Bagi peneliti

Diharapkan mampu mengembangkan pengetahuan tentang teori pengaruh sumber daya manusia, akuntabilitas dan komitmen organisasi terhadap kinerja anggaran dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderasi.

### b. Bagi objek penelitian

Diharapkan dari hasil penelitian ini mampu memberikan kontribusi terhadap objek penelitian.

### c. Bagi peneliti selanjutnya

Penelitian ini merupakan kesempatan bagi para peneliti lainnya untuk dapat memperdalam pengetahuan dan konsep teori yang telah diperoleh dalam bidang manajemen khususnya pada program studi manajemenkeuangaerah

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Tinjauan Teori dan Konsep**

##### **2.1.1 *Stewardship Theory***

*Grand theory* yang mendasari penelitian ini adalah bagian dari *agency theory* yaitu *stewardship theory* (Donaldson *et al*, 1991). Teori *stewardship* menggambarkan situasi dimana manajemen tidaklah termotivasi oleh tujuan-tujuan individu tetapi lebih ditujukan pada sasaran hasil utama mereka untuk kepentingan organisasi. Teori tersebut mengasumsikan adanya hubungan yang kuat antara kepuasan dan kesuksesan organisasi. Kesuksesan organisasi menggambarkan maksimalisasi utilitas kelompok *principals* dan manajemen. Maksimalisasi utilitas kelompok ini pada akhirnya akan memaksimumkan kepentingan individu yang ada dalam kelompok organisasi tersebut.

Teori *stewardship* dapat diterapkan pada penelitian akuntansi organisasi sektor publik seperti organisasi pemerintahan (Morgan, 1996; David, 2006 dan Thornton, 2009) dan non profit lainnya (Vargas, 2004; Caers Ralf, 2006 dan Wilson 2010) yang sejak awal perkembangannya, akuntansi organisasi sektor publik telah dipersiapkan untuk memenuhi kebutuhan informasi bagi hubungan antara *stewards* dengan *principals*. Akuntansi sebagai penggerak informasi keuangan (*driver*) berjalannya transaksi kearah yang semakin kompleks dan diikuti dengan tumbuhnya spesialisasi dalam akuntansi dan perkembangan organisasi sektor publik. Kondisi semakin kompleks dengan bertambahnya tuntutan akan akuntabilitas pada organisasi sektor publik, *principal* semakin sulit

untuk melaksanakan sendiri fungsi-fungsi pengelolaan. Pemisahan antara fungsi kepemilikan pada masyarakat dengan fungsi pengelolaan pada pemerintah menjadi semakin nyata. Berbagai keterbatasan, pemilik sumber daya (*capital suppliers/principals*) mempercayakan (*trust* = amanah) pengelolaan sumber daya tersebut kepada pihak lain (*steward* = manajemen) yang lebih *capable* dan siap. Kontrak hubungan antara *stewards* dan *principals* atas dasar kepercayaan (amanah = *trust*), bertindak kolektif sesuai dengan tujuan organisasi, sehingga model yang sesuai pada kasus organisasi sektor publik adalah *stewardship theory*. Teori ini merupakan penatalayanan dimana kaitannya terhadap organisasi di dalam pemerintahan. Menurut Mahsun (2009) pemerintahan yang baik harus memiliki akuntabilitas kinerja yang baik.

### **2.1.2 Teori Atribusi**

Teori atribusi (*attribution theory*) merupakan teori yang menjelaskan tentang perilaku seseorang. Teori atribusi mempelajari bagaimana seseorang menginterpretasikan suatu peristiwa, alasan, atau sebab perilakunya (Lubis, 2011). Teori ini dikembangkan oleh Heider (1958) yang berargumen bahwa perilaku seseorang ditentukan oleh kombinasi antara kekuatan internal (*internal forces*) yaitu faktor-faktor yang berasal dari dalam diri seseorang misalnya kemampuan, pengetahuan atau usaha, dan kekuatan eksternal (*eksternal forces*) yaitu faktor-faktor yang berasal dari luar misalnya kesulitan dalam pekerjaan atau keberuntungan, kesempatan dan lingkungan.

Penyebab perilaku dalam persepsi sosial dikenal dengan *dispositional attribution* dan *situational attribution* atau penyebab internal dan eksternal

(Robbins dan Judge, 2008). *Dispositional attribution* atau penyebab internal mengacu pada aspek perilaku individu, sesuatu yang ada dalam diri seseorang seperti sifat pribadi, persepsi diri, kemampuan motivasi. *Situational attribution* atau penyebab eksternal mengacu pada lingkungan yang memengaruhi perilaku seperti kondisi sosial, nilai sosial, pandangan masyarakat. Teori atribusi mengembangkan konsep cara-cara penilaian manusia yang berbeda, bergantung pada makna yang dihubungkan dengan perilaku tertentu. Robbins and Judge (2008) mengungkapkan bahwa penentuan apakah perilaku disebabkan secara internal atau eksternal dipengaruhi oleh tiga faktor berikut ini :

- 1) Kekhususan merujuk pada apakah seorang individu memperlihatkan perilaku. Perilaku yang berbeda dalam situasi-situasi yang berbeda. Apabila perilaku dianggap biasa maka perilaku tersebut disebabkan secara internal. Sebaliknya, apabila perilaku dianggap tidak biasa maka perilaku tersebut disebabkan secara eksternal.
- 2) Konsensus merujuk pada apakah semua individu yang menghadapi situasi yang serupa merespon dengan cara yang sama. Apabila konsensus rendah, maka perilaku tersebut disebabkan secara internal. Sebaliknya, apabila konsensus tinggi maka perilaku tersebut disebabkan secara eksternal.
- 3) Konsistensi merujuk pada apakah individu selalu merespon dalam cara yang sama. Semakin konsisten perilaku, maka perilaku tersebut disebabkan secara internal. Sebaliknya, semakin tidak konsisten perilaku, maka perilaku tersebut disebabkan secara eksternal.

## 2.2 Kinerja Anggaran

Kinerja dalam suatu organisasi dapat dilihat dari tingkatan sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang didasari pada tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya. Tujuan yang dimaksud mengacu pada luaran seperti yang ditegaskan oleh Moehariono (2012) bahwa kinerja menekankan pada apa yang dihasilkan (*output*) dari fungsi-fungsi suatu pekerjaan atau manfaat yang keluar (*outcome*). Kemudian anggaran secara khusus digambarkan sebagai data kuantitatif atau ungkapan keuangan dari rencana strategis jangka pendek dan jangka panjang perusahaan, yang memuat tujuan dan tindakan dalam mencapai tujuan tersebut (Hansen dan Mowen, 2000).

Kinerja anggaran yang lebih dikenal dengan anggaran berbasis kinerja merupakan suatu sistem anggaran yang mengutamakan upaya dalam pencapaian hasil kerja atau *output* dan perencanaan alokasi biaya atau input yang ditetapkan. Sehingga Anggarini dan Puranto (2010) yang mengemukakan bahwa sistem penganggaran kinerja merupakan suatu sistem penyusunan anggaran yang menekankan pada hasil dan pengendalian belanja. Sistem ini terutama berusaha untuk mengaitkan langsung antara keluaran (*output*) dengan hasil (*outcomes*) yang disertai dengan penekanan terhadap efektivitas dan efisiensi anggaran yang dialokasikan.

Perencanaan kinerja anggaran atau anggaran berbasis kinerja mendesain program perencanaan kinerja yang terdiri dari program dan kegiatan yang akan dilaksanakan serta indikator kinerja yang ingin dicapai dalam suatu entitas penggunaan anggaran (*budget entity*), oleh karena itulah terdapat sejumlah faktor

yang dapat memengaruhi kinerja anggaran diantaranya akuntabilitas, transparansi dan partisipasi penyusunan anggaran (Halim *et al.*, 2019) Tujuan pokok penyusunan anggaran menurut Anthony dkk (1992), adalah untuk memperbaiki rencana strategis organisasi, mengkoordinasi aktivitas berbagai bagian organisasi, menyerahkan tanggungjawab pada manajer, memberikan otorisasi besarnya biaya yang boleh dikeluarkan, memberikan umpan balik kepada manajer atas kinerja mereka, serta sebagai perjanjian atau komitmen yang merupakan dasar untuk mengevaluasi kinerja manajer sesungguhnya.

### **2.3 Sumber Daya Manusia**

Sumber Daya Manusia merupakan aset yang paling penting dalam suatu organisasi baik organisasi dalam skala besar maupun kecil, karena merupakan sumber yang menggerakkan dan mengarahkan organisasi serta mempertahankan dan mengembangkan organisasi dalam berbagai tuntutan masyarakat dan zaman (Susiawan dan Muhid, 2015). Kemudian Prihantoro (2012) mengemukakan bahwa sumber daya manusia mempunyai peranan yang sangat penting, dalam interaksinya dengan faktor modal, material, metode, dan mesin. Kompleksitas yang ada dapat menentukan kualitas manusia. Oleh karena itu mengharuskan kita untuk selalu berhati-hati dan memperhatikan setiap aspeknya.

Sedarmayanti (2017) menjelaskan bahwa sumber daya manusia (SDM) adalah semua potensi yang dimiliki oleh manusia yang dapat diberikan kepada masyarakat untuk menghasilkan barang/jasa. Kemudian Rivai dan Jauvani Sagala (2013), sumber daya manusia (SDM) adalah seseorang yang siap, mau dan mampu memberi sumbangan terhadap usaha pencapaian tujuan organisasi.

Sutrisno (2013) manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa sdm tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat.

Mathis & Jackson (2011) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai sistem manajemen untuk memastikan bakat atau kemampuan individu yang digunakan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan menurut Bintoro dan Daryanto (2017) manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan, dan masyarakat menjadi maksimal.

#### **2.4 Akuntabilitas**

Secara harfiah akuntabilitas adalah pertanggungjawaban. Menurut Mardiasmo (2018: 27), menyatakan bahwa akuntabilitas adalah kewajiban pihak pemegang amanah (*agent*) untuk memberikan pertanggungjawaban, menyajikan, melaporkan, dan mengungkapkan segala aktivitas dan kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya kepada pihak pemberi amanah (*principal*) yang memiliki hak dan kewenangan untuk meminta pertanggungjawaban tersebut.

Menurut Adisasmita (2011:30), “Akuntabilitas adalah instrumen pertanggungjawaban keberhasilan dan kegagalan tugas pokok dan fungsi serta

misi organisasi.” Berdasarkan pernyataan tersebut, dapat disimpulkan bahwa akuntabilitas merupakan bentuk perwujudan kewajiban individu atau kelompok terhadap unit organisasi untuk setiap kegiatan yang dilakukan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Akuntabilitas publik adalah kewajiban pihak pemegang amanah (*agent*) untuk memberikan pertanggungjawaban, menyajikan, melaporkan, dan mengungkapkan segala aktivitas dan kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya kepada pihak pemberi amanah (*principal*) yang memiliki hak dan kewenangan untuk meminta pertanggungjawaban tersebut.

Menurut UNDP, akuntabilitas adalah evaluasi terhadap proses pelaksanaan kegiatan/kinerja organisasi untuk dapat dipertanggungjawabkan serta sebagai umpan balik bagi pimpinan organisasi untuk dapat lebih meningkatkan kinerja organisasi pada masa yang akan datang. Akuntabilitas dapat diperoleh melalui :

1. Usaha untuk membuat para aparat pemerintahan mampu bertanggungjawab untuk setiap perilaku pemerintah dan responsif pada identitas dimana mereka memperoleh kewenangan,
2. Penetapan kriteria untuk mengukur performa aparat pemerintahan serta penetapan mekanisme untuk menjamin bahwa standar telah terpenuhi.

Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa akuntabilitas adalah kemampuan seseorang untuk mempertanggungjawabkan, mempertanggungjawabkan dan dapat dipersalahkan atas semua hasil pekerjaan yang ditanggung kepadanya. Bagus atau buruknya hasil pekerjaan yang telah

diselesaikan seseorang, jika ia mampu menjelaskan, mempertanggungjawabkan dan dapat disalahkan maka pekerja tersebut telah bersikap akuntabel.

## **2.5 Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi secara umum merupakan suatu ketentuan yang disetujui bersama dari semua personil dalam suatu organisasi mengenai pedoman, pelaksanaan serta tujuan yang ingin dicapai bersama dimasa yang akan datang. Defenisi dari komitmen organisasi sangat banyak dan masing-masing pendapat berbeda sesuai dengan ahli yang menyatakan pendapat tersebut.

Porter dalam Mutiara (2009 : 135) menyatakan : "komitmen organisasi adalah kuatnya pengenalan dan keterlibatan seseorang dalam suatu organisasi tertentu. Mathis dalam Sopiah (2008 : 155): "Komitmen organisasi adalah derajat yang mana pegawai percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi.

Robbins dan Judge (2007) mendefinisikan komitmen sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Berdasarkan definisi ini, dalam komitmen organisasi tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Griffin (2004), komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Seseorang individu yang memiliki komitmen tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi. Menurut Luthans dalam Darmawati dkk

(2013), komitmen organisasi didefinisikan sebagai keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu; keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi; dan keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

Menurut Meyer et al dalam Sopiah, (2008 : 157) mengemukakan tiga komponen komitmen organisasional, yaitu:

1. *Affective commitment*, terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional;
2. *Continuance commitment*, muncul apabila karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan lain, atau karena tidak menemukan pekerjaan lain;
3. *Normative commitment*, timbul dari nilai-nilai dalam diri karyawan. Karyawan bertahan menjadi anggota organisasi karena adanya kesadaran bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan hal yang seharusnya dilakukan.

Sopiah dalam Muis dkk (2018) yang menyatakan bahwa faktor yang memengaruhi komitmen organisasi adalah sebagai berikut :

1. Kepercayaan

Pegawai yang memiliki komitmen organisasi tentunya akan merasa bangga dapat bergabung dengan perusahaannya. Dalam kerangka komitmen, kepercayaan pegawai pada organisasi menyebabkan antara lain pegawai merasa organisasi mampu memenuhi kebutuhan dan menyediakan sarana yang diperlukan.

## 2. Kemauan

Kemauan pegawai untuk bekerja lebih giat dan dengan sekuat tenaga demi mencapai tujuan organisasi mencerminkan tingginya tingkat komitmen pegawai. Dengan adanya kemauan dari para pegawai paling tidak dapat digunakan untuk memprediksi tingkah laku pegawai, dalam hal ini tanggung jawabnya pada perusahaan.

## 3. Kesetiaan

Secara umum kesetiaan menunjuk kepada tekad dan kesanggupan mentaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang disertai dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Pegawai yang mempunyai kesetiaan yang tinggi pada perusahaan tercermin dari sikap dan tingkah lakunya dalam melaksanakan tugas serta tekad dan kesanggupan mereka terhadap apa yang sedang disepakati bersama.

Greenberg & Baron dalam Darmawati dkk (2013) mengemukakan tiga dimensi komitmen organisasi.

### 1. Komitmen afektif (*affective commitment*)

Mengacu pada keterikatan emosional, identifikasi serta keterlibatan seorang karyawan pada suatu organisasi. Komitmen afektif seseorang akan menjadi lebih kuat bila pengalamannya dalam suatu organisasi konsisten dengan harapan-harapan dan memuaskan kebutuhan dasarnya dan sebaliknya. Komitmen afektif menunjukkan kuatnya keinginan seseorang untuk terus bekerja bagi suatu organisasi karena ia memang setuju dengan organisasi itu dan memang berkeinginan melakukannya. Pegawai yang mempunyai komitmen afektif yang

kuat tetap bekerja dengan perusahaan karena mereka menginginkan untuk bekerja di perusahaan itu.

## 2. Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*)

Komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi. Hal ini mungkin karena kehilangan senioritas atas promosi atau benefit. Konsep *side-bets orientation* yang menekankan pada sumbangan seseorang yang sewaktu-waktu dapat hilang jika orang itu meninggalkan organisasi. Tindakan meninggalkan organisasi menjadi sesuatu yang berisiko tinggi karena orang merasa takut akan kehilangan sumbangan yang mereka tanamkan pada organisasi itu dan menyadari bahwa mereka tak mungkin mencari gantinya.

## 3. Komitmen normatif (*normative commitment*)

Komitmen normatif berkaitan dengan perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus begitu; tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan.

Pendekatan untuk menjelaskan mengenai komitmen organisasi oleh Shepperd dan Mathew dalam Kurniawan (2013) dikelompokkan menjadi empat pendekatan, yakni:

### 1. Pendekatan berdasarkan sikap (*attitudinal approach*)

Komitmen menurut pendekatan ini, menunjuk pada permasalahan keterlibatan dan loyalitas. Menurut Mowday dan Potter dalam Armstrong (1999) komitmen adalah identifikasi yang relatif kuat serta keterlibatan dari

individu terhadap organisasi tertentu. Ada 3 faktor yang tercakup di dalamnya, yakni :

- a. Keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi.
  - b. Keyakinan kuat dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan serta tujuan dari organisasi.
  - c. Penerimaan untuk melakukan usaha-usaha sesuai dengan organisasi.
2. Pendekatan komitmen organisasi multidimensi (*the multidimensional approach*)

Menurut Allen dan Meyer dalam Prasetyono dan Kompyurini (2007), ada tiga komponen yang memengaruhi komitmen organisasi, sehingga karyawan memilih tetap atau meninggalkan organisasi berdasar norma yang dimilikinya.

Tiga komponen tersebut adalah:

- a. *Affective commitment*, yang berkaitan dengan adanya keinginan untuk terikat pada organisasi. Individu menetap dalam organisasi karena keinginan sendiri. Kunci dari komitmen ini adalah *want to*.
- b. *Continuance commitment*, adalah suatu komitmen yang didasarkan akan kebutuhan rasional. Dengan kata lain, komitmen ini terbentuk atas dasar untung rugi, dipertimbangkan atas apa yang harus dikorbankan bila akan menetap pada suatu organisasi. Kunci dari komitmen ini adalah kebutuhan untuk bertahan (*need to*).
- c. *Normative commitment*, adalah komitmen yang didasarkan pada norma yang ada dalam diri karyawan, berisi keyakinan individu akan tanggung jawab

terhadap organisasi. Ia merasa harus bertahan karena loyalitas. Kunci dari komitmen ini adalah kewajiban untuk bertahan dalam organisasi (*ought to*).

### 3. Pendekatan komitmen organisasi normatif (*the normative approach*)

Weiner (1982) dalam Shepperd dan Mathew (2000) menyatakan bahwa perasaan akan komitmen terhadap organisasi diawali oleh keyakinan akan identifikasi organisasi dan digeneralisasikan terhadap nilai-nilai loyalitas dan tanggung jawab. Menurut Weiner, komitmen organisasi dapat dipengaruhi oleh predisposisi personal dan intervensi organisasi. Ini mengandung arti bahwa perusahaan atau organisasi dapat memilih individu yang memiliki komitmen tinggi, dan bahwa organisasi dapat melakukan apa saja agar karyawan atau anggotanya menjadi lebih berkomitmen.

### 4. Pendekatan komitmen organisasi berdasarkan perilaku

Pendekatan ini menitikberatkan pandangan bahwa investasi karyawan (berupa waktu, pertemanan, pensiun) pada organisasi membuat mereka terikat untuk loyal terhadap organisasi tersebut. Kanter mendefinisikan pandangan komitmen organisasi sebagai *profit associated with continued participation and a 'cost' associated with leaving* (Suliman dan Iles, 2000).

## 2.6 Gaya Kepemimpinan

Gaya Kepemimpinan yang efektif sangat dipengaruhi oleh kepribadian pemimpin. Setiap pemimpin perlu memiliki aspek-aspek kepribadian yang dapat menunjang usahanya dalam mewujudkan hubungan manusia yang efektif dengan anggota organisasinya. Nasution dalam Riyadi (2011) mengemukakan bahwa seorang pemimpin harus mengembangkan suatu gaya dalam memimpin

bawahannya. Suatu gaya kepemimpinan dapat dirumuskan sebagai suatu pola perilaku yang dibentuk untuk diselaraskan dengan kepentingan-kepentingan organisasi dan karyawan untuk dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit mencapai tujuan organisasi. Jika seorang pemimpin berusaha untuk memengaruhi perilaku orang lain, maka orang tersebut perlu memikirkan gaya kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin melaksanakan fungsi kepemimpinannya dan bagaimana ia dilihat oleh mereka yang berusaha dipimpinya atau mereka yang mungkin sedang mengamati dari luar (Robert dalam Sunarsi, 2005).

Gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan yang menunjukkan, secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seorang pimpinan terhadap kemampuan bawahannya. Berdasarkan uraian tersebut dapat diartikan bahwa gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba memengaruhi kinerja bawahannya (Rivai, 2014:42).

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba memengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat (Thoha, 2013:49). Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba

memengaruhi perilaku orang lain atau bawahan. dalam mencapai tujuan perusahaan (Thoha, 2010).

Gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin memengaruhi perilaku bawahan yang bertujuan untuk mendorong gairah kerja, kepuasan kerja dan produktivitas karyawan yang tinggi, agar dapat mencapai tujuan organisasi yang maksimal (Hasibuan, 2016:170). Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, ketrampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba memengaruhi kinerja bawahannya (Tampubolon dalam Sunarsi, 2005).

Keberhasilan seorang pemimpin dalam memengaruhi perilaku bawahan banyak dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Menurut Thoha (2013:49) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan terbagi menjadi dua kategori gaya yang ekstrem yaitu :

1. Gaya kepemimpinan otokratis, gaya ini dipandang sebagai gaya yang di dasarkan atas kekuatan posisi dan penggunaan otoritas.
2. Gaya kepemimpinan demokratis, gaya ini dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

Menurut Sutikno (2014:35) mengatakan gaya kepemimpinan atau perilaku kepemimpinan atau sering disebut tipe kepemimpinan. Tipe kepemimpinan yang luas dikenal dan diakui keberadaanya adalah sebagai berikut :

1. Tipe otokratik

Tipe kepemimpinan ini menganggap bahwa kepemimpinan adalah hak pribadinya (pemimpin), sehingga ia tidak perlu berkonsultasi dengan orang lain dan tidak boleh ada orang lain yang turut campur. Seorang pemimpin yang tergolong otokratik memiliki serangkaian karakteristik yang biasanya dipandang sebagai karakteristik yang negatif. Seorang pemimpin otokratik adalah seorang yang egois. Seorang pemimpin otokratik akan menunjukkan sikap yang menonjolkan keakuannya, dan selalu mengabaikan peranan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, tidak mau menerima saran dan pandangan bawahannya.

#### 2. Tipe kendali bebas atau masa bodo (*laissez faire*)

Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otokratik. Dalam kepemimpinan tipe ini sang pemimpin biasanya menunjukkan perilaku yang pasif dan seringkali menghindar diri dari 16 tanggung jawab. Seorang pemimpin yang kendali bebas cenderung memilih peran pasif dan membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri. Disini seorang pemimpin mempunyai keyakinan bebas dengan memberikan kebebasan yang seluas-luasnya terhadap bawahan maka semua usahanya akan cepat berhasil.

#### 4. Tipe paternalistik

Persepsi seorang pemimpin paternalistik tentang peranannya dalam kehidupan organisasi dapat dikatakan diwarnai oleh harapan bawahan kepadanya. Harapan bawahan berwujud keinginan agar pemimpin mampu berperan sebagai bapak bersifat melindungi dan layak dijadikan sebagai tempat bertanya dan untuk memperoleh petunjuk, memberikan perhatian terhadap kepentingan dan

kesejahteraan bawahannya. Pemimpin paternalistik mengharapkan agar legitimasi kepemimpinannya merupakan penerimaan atas peranannya yang dominan dalam kehidupan organisasi.

#### 5. Tipe kharismatik

Seorang pemimpin yang kharismatik memiliki karakteristik khusus yaitu daya tariknya yang sangat memikat, sehingga mampu memperoleh pengikut yang sangat besar dan para pengikutnya tidak selalu dapat menjelaskan secara konkrit mengapa orang tersebut itu dikagumi. Hingga sekarang, para ahli belum berhasil menemukan sebab-sebab mengapa seorang pemimpin memiliki kharisma. Yang diketahui ialah bahwa pemimpin yang demikian mempunyai daya penarik yang amat besar.

#### 6. Tipe militeristik

Pemimpin tipe militeristik berbeda dengan seorang pemimpin organisasi militer. Pemimpin yang bertipe militeristik ialah pemimpin dalam menggerakkan bawahannya lebih sering mempergunakan sistem perintah, senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya, dan senang kepada formalitas yang berlebihan. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya, dan sukar menerima kritikan dari bawahannya.

#### 7. Tipe pseudo-demokratik

Tipe ini disebut juga kepemimpinan manipulatif atau semi demokratik. Tipe kepemimpinan ini ditandai oleh adanya sikap seorang pemimpin yang berusaha mengemukakan keinginan-keinginannya dan setelah itu membuat sebuah panitia, dengan berpura-pura untuk berunding tetapi yang sebenarnya tiada

lain untuk mengesahkan saran-sarannya. Pemimpin seperti ini menjadikan demokrasi sebagai selubung untuk memperoleh kemenangan tertentu. Pemimpin yang bertipe pseudo-demokratik hanya tampaknya saja bersikap demokratis padahal sebenarnya dia bersikap otoriter. Pemimpin ini menganut demokrasi semu dan lebih mengarah kepada kegiatan pemimpin yang otoriter dalam bentuk yang halus samar.

#### 8. Tipe demokratik

Tipe demokratik adalah tipe pemimpin yang demokratis, dan bukan karena dipilihnya si pemimpin secara demokratis. Tipe kepemimpinan dimana pemimpin selalu bersedia menerima dan menghargai saran-saran, pendapat, dan nasehat dari staf dan bawahan, melalui forum musyawarah untuk mencapai kata sepakat. Kepemimpinan demokratik adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah. Kegiatan-kegiatan pengendalian dilaksanakan secara tertib dan bertanggung jawab. Pembagian tugas disertai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab yang jelas, memungkinkan setiap anggota berpartisipasi secara aktif.

Umam (2010:278) dimensi dan indikator gaya kepemimpinan sebagai berikut:

##### 1. Gaya kepemimpinan *autokratis*

- a. Pimpinan berhaluan keras dengan kekuasaannya (*authority*) menuntut kepatuhan dalam memberikan tugas kepada pegawai.
- b. Pemimpin berhaluan paternalistik menuntut kepatuhan berdasar hubungan pribadi, *rewards* dan rasa aman pegawai.

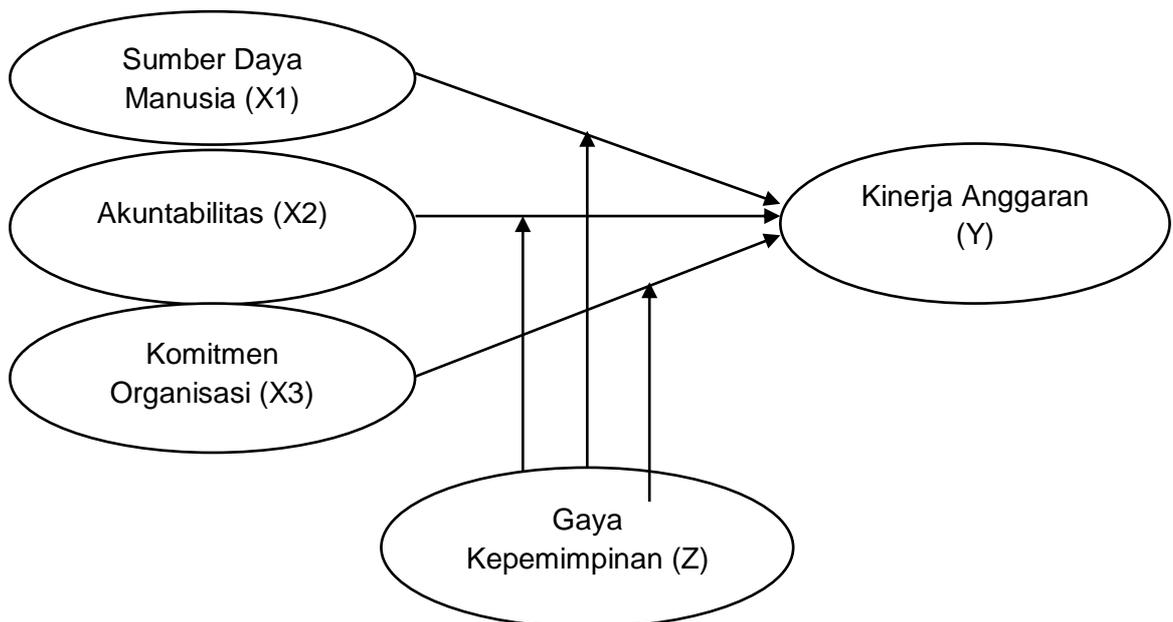
2. Gaya kepemimpinan biokratif
  - a. Pimpinan memberikan tugas kepada pegawai sesuai dengan kebijakan, prosedur, dan peraturan yang sudah ditetapkan.
  - b. Pimpinan dapat kreatif dan inovatif hanya berlaku sesuai ketentuan dalam organisasi
3. Gaya kepemimpinan diplomatif
  - a. Pimpinan memberikan semangat kepada pegawai
  - b. Pegawai termotivasi untuk menjalankan tugasnya dengan baik.
4. Gaya kepemimpinan partisipatif
  - a. Pimpinan mengikutsertakan pegawai dalam memberikan pendapat dan pengambilan keputusan.
  - b. Pegawai merasa pendapatnya dihargai oleh pimpinan
5. Gaya kepemimpinan *free rein leade*
  - a. Pimpinan memberikan kepercayaan dan kebebasan pegawai untuk menetapkan tujuan yang harus dicapai.
  - b. Pegawai menjalankan tugasnya dengan penuh tanggung jawab.

## BAB III

### KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

#### 3.1 Kerangka Konseptual

Visi dan misi merupakan hal penting dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuan, selain itu dibutuhkan beberapa indikator untuk menunjang kebutuhan organisasi dalam mencapai tujuan, diantaranya ialah sumber daya manusia berperan penting dalam mencapai tujuan organisasi diantaranya dalam mencapai kinerja, selain itu untuk mencapai kinerja maka akuntabilitas dan komitmen organisasi merupakan variabel penting guna mencapai tujuan organisasi dan untuk mencapai hal demikian maka gaya kepemimpinan merupakan salah satu tolak ukur untuk mencapai keberhasilan organisasi dalam mencapai kinerja anggaran yang telah ditetapkan. Adapun kerangka konseptual yang dapat dilihat dari gambar berikut :



Gambar 3.1 Kerangka Konseptual

### 3.1.1 Pengaruh Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Anggaran

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor internal yang memegang peranan penting bagi berhasil tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuan sehingga perlu diarahkan melalui manajemen sumber daya manusia yang efektif dan efisien (Izzaty, 2011). Widyantoro (2009) mengemukakan bahwa faktor penting yang menjadi penentu keberhasilan implementasi kinerja berbasis anggaran adalah upaya pengembangan sumber daya manusia.

Sumber daya manusia terbukti memengaruhi tahap implementasi dalam pemanfaatan indikator kinerja (Julnes dan Holzer, 2001). Selanjutnya, Asmadewa (2007) mendapatkan hasil penelitian bahwa terdapat pengaruh positif pada faktor sumber daya manusia terhadap implementasi kinerja berbasis anggaran. Achyani (2011) mendapatkan hasil bahwa variabel sumber daya manusia terbukti memengaruhi secara positif terhadap efektivitas kinerja berbasis anggaran pemerintah dan Izzaty (2011) menemukan bahwa kualitas sumber daya manusia juga memiliki pengaruh positif terhadap penerapan kinerja berbasis anggaran badan layanan umum (BLU). Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dibuat hipotesis sebagai berikut :

H<sub>1</sub> : Sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap kinerja anggaran

### 3.1.2 Pengaruh Akuntabilitas terhadap Kinerja Anggaran

Akuntabilitas adalah sebuah konsep etika yang dekat dengan administrasi publik pemerintahan (lembaga eksekutif pemerintah, lembaga legislatif parlemen dan lembaga yudikatif kehakiman) yang mempunyai beberapa arti antara lain, hal

ini sering digunakan secara sinonim dengan konsep-konsep seperti yang dapat dipertanggungjawabkan (*responsibility*), kemampuan memberikan jawaban (*answerability*), yang dapat dipersalahkan (*blameworthiness*) dan yang mempunyai ketidakbebasan (*liability*) termasuk istilah lain yang mempunyai keterkaitan dengan harapan dapat menerangkannya.

Anugriani (2014) menyimpulkan bahwasanya akuntabilitas berimplikasi positif terhadap kinerja anggaran berkonsep VFM. Adrianto (2012) menyimpulkan bahwasanya akuntabilitas berimplikasi positif terhadap pengelolaan anggaran. Garini (2011) menyatakan bahwasanya akuntabilitas berimplikasi signifikan terhadap kinerja anggaran berkonsep VFM. Semakin kuat diterapkannya akuntabilitas, maka berimbas pada semakin tingginya kinerja anggaran berkonsep VFM. Alasannya, untuk memperoleh hasil kinerja anggaran yang bagus perlu adanya tanggungjawab terhadap anggaran sehingga mampu memberikan hasil pelaporan keuangan sesuai yang diharapkan. Dari penjabaran di atas, hipotesis yang dapat dirumuskan sebagai berikut.. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dibuat hipotesis sebagai berikut :

H<sub>2</sub> : Akuntabilitas berpengaruh positif terhadap kinerja anggaran

### 3.1.3 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Anggaran

Dalam konteks organisasi publik, kinerja merupakan suatu ukuran prestasi atau hasil dalam mengelola dan menjalankan suatu organisasi dimana berhubungan dengan segala hal yang akan, sedang dan telah dilakukan organisasi tersebut dalam kurun waktu tertentu. Pengukuran kinerja dalam suatu organisasi dapat kita lihat dari kesetiaan anggota dalam menjalankan pekerjaan serta

kemampuan anggota untuk mengembangkan organisasi, diantaranya ialah komitmen anggota dalam mengembangkan serta memajukan organisasi dalam hal ini komitmen organisasi dibutuhkan untuk memajukan dan memberi perlindungan baik organisasi maupun orang-orang yang terlibat didalamnya.

Penelitian yang dilakukan oleh Muis dkk (2018) bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja, sehingga kita dapat menyimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan tolak ukur keberhasilan organisasi atau perusahaan dalam menunjang kinerja organisasi atau perusahaan utamanya dalam mencapai kinerja anggaran. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dibuat hipotesis sebagai berikut :

H<sub>3</sub> : Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja anggaran

#### 3.1.4 Gaya Kepemimpinan Memoderasi Pengaruh Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Anggaran

Gaya kepemimpinan merupakan pendekatan yang dilakukan oleh pemimpin untuk memengaruhi orang lain/bawahannya dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Luthans, 2002). Covey (2007) mengutarakan bahwa ciri pemimpin yang baik, salah satunya ialah dapat memberi kepercayaan kepada orang lain atau dalam hal ini mampu mendistribusikan kewenangan yang dimiliki (delegatif). Kinerja anggaran sebagai sistem terintegrasi yang melibatkan hampir seluruh elemen OPD akan berjalan baik apabila para pemimpin OPD dapat melibatkan anggota/bawahannya secara aktif (Wicaksono, 2013). Hadirnya kesesuaian antara gaya kepemimpinan dan sumber daya manusia akan

mempermudah tercapainya salah satu tujuan OPD yaitu kinerja anggaran yang maksimal.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Agusman S (2004) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh paling kuat terhadap sumber daya manusia. Korelasi antara gaya kepemimpinan, sumber daya manusia terhadap kinerja anggaran mempunyai korelasi yang kuat dan saling memengaruhi. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dibuat hipotesis sebagai berikut :

H<sub>4</sub> : Gaya kepemimpinan memoderasi pengaruh sumber daya manusia terhadap kinerja anggaran

#### 3.1.5 Gaya Kepemimpinan Memoderasi Pengaruh Akuntabilitas terhadap Kinerja Anggaran

Ukuran yang digunakan menilai efektivitas gaya kepemimpinan adalah sejauh mana pemimpin berhasil melaksanakan tugasnya untuk mencapai tujuannya. Seorang pemimpin harus memiliki kemauan untuk mengembangkan sikap akuntabel yang dituangkan dalam kebijakan yang diambilnya dan dipandang dapat menjadi salah satu solusi yang efektif dalam pengelolaan anggaran. Menjadi pemimpin strategis harus memahami prioritas organisasi dalam jangka panjang dan jangka pendek serta memiliki arah yang jelas dan dapat mempertanggungjawabkan semua anggaran yang dikelola oleh organisasi.

Heidjrachman dan Husnan (2002:224) mengartikan gaya kepemimpinan sebagai pola tingkah laku yang digunakan oleh masing-masing manajer untuk mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Setiap orang

dalam melaksanakan perannya sebagai seorang pemimpin akan menerapkan gaya yang berbeda sesuai dengan karakter yang dimiliki dan lingkungan yang membentuk pribadi mereka masing-masing, sehingga dianggap gaya kepemimpinan dapat memoderasi hubungan antara akuntabilitas terhadap kinerja anggaran. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dibuat hipotesis sebagai berikut :

H<sub>5</sub> : Gaya kepemimpinan memoderasi pengaruh akuntabilitas terhadap kinerja anggaran

### 3.1.6 Gaya Kepemimpinan Memoderasi Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Anggaran

Pemimpin harus mampu memotivasi karyawannya. Motivasi diibaratkan sebagai jantungnya manajemen karyawan. Motivasi merupakan dorongan yang membuat karyawan melakukan sesuatu dengan cara dan untuk mencapai tujuan tertentu. Tidak ada keberhasilan mengerjakan sesuatu, seperti mengelola karyawan tanpa adanya motivasi baik dari manajer maupun dari karyawan. Manajer membutuhkan keterampilan untuk memahami dan menciptakan kondisi dimana semua anggota tim kerja dapat termotivasi. Ini merupakan tantangan besar, karena tiap karyawan memiliki perbedaan karakteristik dan respon kondisi yang berbeda (Syafri, 2008).

Salah satu hasil dari gaya kepemimpinan yang memengaruhi para anggota organisasi adalah komitmen organisasi para pengikutnya. Jika komitmen organisasi para pengikut terhadap organisasinya tinggi, maka akan melaksanakan

tugasnya secara maksimal dan menghasikan kinerja anggaran tinggi (Wirawan, 2013). Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dibuat hipotesis sebagai berikut :

H<sub>6</sub> : Gaya kepemimpinan memoderasi pengaruh komitmen organisasi terhadapkinerjaanggaran