

Anggaran Berbasis Kinerja merupakan sistem peng-anggaran yang berorientasi pada output organisasi dan berkaitan sangat erat dengan visi, misi dan rencana strategis organisasi (Bastian, 2007). Anggaran dengan pendekatan kinerja menekankan pada konsep value for money dan pengawasan atas kinerja output. Dimana anggaran berbasis kinerja menuntut adanya output optimal atau pengeluaran yang dialokasikan sehingga setiap pengeluaran harus berorientasi atau bersifat ekonomi, efisien, dan efektif. Anggaran yang tidak efektif dan tidak berorientasi pada kinerja akan dapat menggagalkan perencanaan yang telah disusun. Keadaan tersebut mendorong perkembangan praktek dan teori pada bidang akuntansi sektor publik menjadi begitu pesat. Pengelolaan keuangan dalam pembangunan baik di tingkat pusat ataupun tingkat daerah merupakan kunci penting dalam menunjang pelaksanaan pembangunan. Namun dalam hal ini sering terdapat masalah yang dapat menghambat lajunya pembangunan, tetapi seperti yang kita ketahui hambatan justru sering dialami oleh daerah, apalagi daerah-daerah yang kurang potensial, baik itu sumber daya alamnya maupun sumber daya manusianya.



PENGAWASAN PELAKSANAAN ANGGARAN BERBASIS KINERJA

Fira Sriwijayani Gani | Andi Rasyid Pananrangi | Imran Ismail



Fira Sriwijayani Gani
Andi Rasyid Pananrangi
Imran Ismail

pengawasan
**PELAKSANAAN
ANGGARAN BERBASIS
KINERJA**



PASCASARJANA
UNIVERSITAS
BOSOWA

ISBN 978-623-5410-32-6



9 786235 410326

pengawasan
**PELAKSANAAN
ANGGARAN BERBASIS
KINERJA**

**Fira Sriwijayani Gani
Andi Rasyid Pananrangi
Imran Ismail**

**PENGAWASAN PELAKSANAAN
ANGGARAN BERBASIS KINERJA**

Copyright@penulis 2022

Penulis:

**Fira Sriwijayani Gani
Andi Rasyid Pananrangi
Imran Ismail**

Editor:

Harifuddin Halim

Tata Letak:

Mutmainnah

vi + 90 halaman

15,5 x 23 cm

Cetakan: 2022

Di Cetak Oleh: CV. Berkah Utami

ISBN: 978-623-5410-32-6

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
Dilarang memperbanyak seluruh atau sebagian isi buku ini
tanpa izin tertulis penerbit



Penerbit: Pakalawaki Penerbitan dan Percetakan

Telp. : 082191232871/083135045229

Email : pakalawakipustaka@gmail.com

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah yang maha pengasih lagi maha penyayang atas segala rahmat dan berkahnya, sehingga penyusunan buku ini dapat di selesaikan yang berjudul *“Pengawasan Pelaksanaan Anggaran Berbasis Kinerja”*. Melalui perhelatan waktu yang relatif panjang, akhirnya buku ini tiba pada suatu titik pendedikasiannya oleh sebuah tuntutan dari sebuah tuntutan dari sebuah implemintasi akademik.

Anggaran Berbasis Kinerja merupakan sistem penganggaran yang berorientasi pada output organisasi dan berkaitan sangat erat dengan visi, misi dan rencana strategis organisasi (Bastian, 2007). Anggaran dengan pendekatan kinerja menekankan pada konsep value for money dan pengawasan atas kinerja output. Dimana anggaran berbasis kinerja menuntut adanya output optimal atau pengeluaran yang dialokasikan sehingga setiap pengeluaran harus berorientasi atau bersifat ekonomi, efisien, dan efektif.

Anggaran yang tidak efektif dan tidak berorientasi pada kinerja akan dapat menggagalkan perencanaan yang telah disusun. Keadaan tersebut mendorong perkembangan praktek dan teori pada bidangakuntansi sektor publik menjadi begitu pesat. Pengelolaan keuangan dalam pembangunan baik di tingkat pusat ataupun tingkat daerah merupakan kunci penting dalam menunjang pelaksanaanpembangunan. Namun dalam hal ini sering terdapat masalah yang dapat menghambat lajunya

pembangunan, tetapi seperti yang kita ketahui hambatan justru sering dialami oleh daerah, apalagi daerah-daerah yang kurang potensial, baik itu sumber daya alamnya maupun sumber daya manusianya.

Atas rahmat, berkah dan petunjuknya pulalah sehingga berbagi pihak berkenan memberikan bantuan, bimbingan dan dorongan dalam penyelesaian penulisan buku ini dan dalam masa studi di Program Pascasarjana Universitas Bosowa Makassar.

Oleh karena itu, dengan penuh kerendahan hati, pada kesempatan ini patutlah kiranya penulis menghaturkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak, baik yang langsung maupun yang tidak langsung, yang telah memberikan bantuan dalam penyelesaian buku ini.

Walaupun masih jauh dari kesempurnaan, besar harapan kami kiranya buku ini dapat bermanfaat bagi pembaca semoga Tuhan yang maha pengasih memberikan rahmat kepada kita semua. Amin...

Makassar, Mei 2022

Penulis

DAFTAR ISI

Kata Pengantar.....	iii
Daftar Isi.....	v
BAB I PENDAHULUAN	1
BAB II KOMITMEN ORGANISASI.....	9
A. Definisi Komitmen Organisasi.....	9
B. Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi.....	12
C. Indikator Komitmen Organisasi.....	16
D. Jenis Komitmen Organisasi.....	19
BAB III KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA	21
A. Definisi Kualitas SDM.....	21
B. Indikator Kualitas SDM.....	23
C. Aspek dan Tujuan Pengembangan Kualitas SDM	26
BAB IV PENGAWASAN KINERJA.....	29
A. Definisi Pengawasan	29
B. Pelaksanaan Pengawasan.....	32
C. Faktor Mempengaruhi Pengawasan	36
D. Indikator Pengawasan.....	40
BAB V ANGGARAN BERBASIS KINERJA	43
A. Definisi Kinerja.....	43
B. Tujuan Anggaran Berbasis Kinerja.....	47
C. Prinsip Anggaran Berbasis Kinerja	49

BAB VI	PENGARUH KOMITMEN, SDM, PENGAWASAN TERHADAP PELAKSANAAN ANGGARAN BERBASIS KINERJA	53
	A. Gambaran Umum Obyek Penelitian	53
	B. Karakteristik Pegawai.....	56
	C. Analisis Persepsi Masyarakat	61
	D. Validitas dan Realibilitas.....	64
	E. Pengaruh Komitmen, Kualitas SDM dan Pengawasan.....	67
	F. Hasil Kajian Pelaksanaan Anggaran	71
	G. Pembahasan Hasil Penelitian.....	77
BAB VII	PENUTUP	85
	A. Kesimpulan	85
	B. Saran	86
DAFTAR PUSTAKA.....		87

BAB 1

PENDAHULUAN

Pemberlakuan otonomi daerah berakibat pada terjadinya dinamika perkembangan dan perbaikan sistem keuangan serta akuntansi di pemerintahan daerah menuju pengelolaan keuangan yang lebih transparan dan akuntabel. Dinamika perkembangan tersebut ditunjukkan dengan adanya regulasi-regulasi yang telah dikeluarkan oleh pemerintah pusat, seperti Undang-Undang (UU) 17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara, UU RI no. 23 tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah, serta beberapa Undang-undang maupun aturan-aturan lain yang memang menjadiregulasi terhadap berbagai pengelolaan keuangan pemerintah pusat maupun daerah.

Anggaran Berbasis Kinerja merupakan sistem penganggaran yang berorientasi pada output organisasi dan berkaitan sangat erat dengan visi, misi dan rencana strategis organisasi (Bastian, 2007). Anggaran dengan pendekatan kinerja menekankan pada konsep *value for money* dan pengawasan atas kinerja output. Dimana anggaran berbasis kinerja menuntut adanya output optimal atau pengeluaran yang dialokasikan sehingga setiap pengeluaran harus berorientasi atau bersifat ekonomi, efisien, dan efektif. Anggaran yang tidak efektif dan tidak berorientasi pada kinerja akan dapat menggagalkan perencanaan yang telah disusun.

Keadaan tersebut mendorong perkembangan praktek dan teori pada bidang akuntansi sektor publik menjadi begitu pesat. Pengelolaan keuangan dalam pembangunan baik di tingkat pusat ataupun tingkat daerah merupakan kunci penting dalam menunjang pelaksanaan pembangunan. Namun dalam hal ini sering terdapat masalah yang dapat menghambat lajunya pembangunan, tetapi seperti yang kita ketahui hambatan justru sering dialami oleh daerah, apalagi daerah-daerah yang kurang potensial, baik itu sumber daya alamnya maupun sumber daya manusianya.

Hambatan-hambatan dalam hal keuangan mulai sangat terasa pada saat terjadi penurunan penerimaan negara akibat krisis ekonomi yang berkepanjangan yang berdampak pula pada penurunan pemberian subsidi dan pembiayaan proyek-proyek pemerintah di daerah oleh pemerintah pusat. Oleh karena itu, suatu daerah harus mampu menggali sumber-sumber potensi daerahnya untuk dapat membiayai anggaran belanja daerah yang nyata, dinamis dan bertanggung jawab merupakan konsekuensi dari tugas pokok pemerintah, pelaksanaan administrasi keuangan daerah merupakan salah satu unsur yang sangat penting di dalam penyelenggaraan pemerintah mengingat perkembangan volume kegiatan yang meningkat dari tahun ke tahun.

Dengan demikian pemerintah daerah diharapkan lebih memahami dan memenuhi aspirasi masyarakat dalam menyelenggarakan pemerintah dan pelaksanaan pembangunan yang merupakan prasyarat keberhasilan pemerintah. Pemberlakuan Undang-Undang RI no. 23 tahun 2014 tentang pemerintah daerah dan Undang-Undang no. 33

tahun 2004 tentang perimbangan keuangan antara Pusat dan Daerah, membawa perubahan fundamental dalam hubungan Tata Pemerintah dan Hubungan Keuangan, sekaligus membawa perubahan penting dalam pengelolaan Anggaran Daerah.

Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) disusun berdasarkan pendekatan kinerja, yaitu suatu sistem anggaran yang mengutamakan upaya pencapaian hasil kerja atau *ouput* dari perencanaan alokasi biaya atau input yang ditetapkan (PP no. 58 tahun 2005). Berdasarkan pendekatan kinerja, APBD disusun berdasarkan pada sasaran tertentu yang hendak dicapai dalam satu tahun anggaran.

Menurut Undang - undang Dasar RI Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional bahwa Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional adalah satu kesatuan tata cara perencanaan pembangunan untuk menghasilkan rencana pembangunan dalam jangka panjang, jangka menengah, dan tahunan yang dilaksanakan oleh unsur penyelenggara negara dan masyarakat di tingkat pusat dan daerah.

Undang – undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional yang mengatur tentang asas dan tujuan, ruang lingkup perencanaan pembangunan nasional, tahapan perencanaan pembangunan nasional, penyusunan dan penetapan rencana, pengendalian dan evaluasi, pelaksanaan rencana data dan informasi dan kelembagaan.

Dilihat dari penjelasan diatas bahwa jumlah belanja yang dianggarkan untuk membiayai program/kegiatan yang

menunjukkan bahwa antara rencana anggaran yang ditetapkan dengan realisasi anggaran kegiatan terdapat ketidak tercapaian. Hal ini terlihat dari selisih antara anggaran dengan realisasi belanja yang mengalami kelebihan anggaran, ini menunjukkan dalam penyusunan APBD belum sesuai dengan peraturan yang berlaku dan diindikasikan adanya program/kegiatan yang belum sepenuhnya dilaksanakan.

Anggaran pada instansi pemerintah, selain berfungsi sebagai alat perencanaan dan alat pengendalian, juga berfungsi sebagai instrumen akuntabilitas publik atas pengelolaan dana publik dan pelaksanaan program-program yang dibiayai dengan uang publik. Sebagai alat akuntabilitas publik, penggunaan anggaran harus dapat dipertanggungjawabkan dengan menggunakan hasil dari dibelanjakannya dana publik tersebut. Sehingga pada akhirnya dapat diperoleh gambaran mengenai kinerja instansi pemerintah.

Dalam rangka untuk meningkatkan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah dikeluarkan regulasi yang mengatur mengenai perubahan pengelolaan keuangan daerah untuk lebih meningkatkan pelaksanaan pemerintahan yang lebih berdaya guna, berhasil guna, bersih dan bertanggung jawab, pemerintah mengeluarkan Instruksi Presiden Nomor 7 Tahun 1999 (Inpres 7/1999) tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.

Untuk mencapai tujuan dari pemerintah daerah perlu melakukan penjangkaran aspirasi masyarakat untuk mengidentifikasi perkembangan kebutuhandan keinginan

masyarakat. Penjaringan aspirasi masyarakat dimaksudkan untuk memberikan kesempatan kepada masyarakat untuk berpartisipasi dan terlibat dalam proses penganggaran daerah.

Sejak berlakunya Undang-Undang RI Nomor 23 Tahun 2014 dan Undang-Undang RI Nomor 33 Tahun 2004 tersebut membawa konsekuensi bagi daerah dalam bentuk pertanggungjawaban atas pengalokasian dana yang dimiliki dengan cara yang efektif dan efisien, khususnya dalam upaya peningkatan kesejahteraan dan pelayanan umum kepada masyarakat.

Oleh karena itu pemerintah daerah perlu melakukan pengelolaan dana publik yang didasarkan pada konsep dasar *value for money/performance budgeting system* (anggaran kinerja). Sehubungan dengan hal tersebut maka penyelenggaraan pemerintah baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah yang otonom dipandang perlu untuk lebih menekankan pada prinsip-prinsip demokrasi diantaranya, peran serta masyarakat, pemerataan dan keadilan, serta memperhatikan potensi dan keanekaragaman daerah. Otonomi daerah memberikan wewenang yang luas, nyata dan bertanggung jawab kepada daerah secara proporsional yang diwujudkan dengan pengaturan, pembagian dan pemanfaatan sumber daya nasional serta pertimbangan keuangan pusat dan daerah yang dilaksanakan dalam Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Fenomena pembangunan yang berkembang saat ini adalah terjadinya krisis di segala bidang dan adanya tuntutan ekonomi daerah serta korupsi, kolusi dan nepotisme; untuk

terselenggaranya suatu pemerintah daerah yang baik sebagai upaya mewujudkan *good governance* yang ditandai adanya tiga pilar utama, yaitu: transparansi, partisipasi dan akuntabilitas, untuk itu maka perlu adanya penerapandan pertanggung jawaban yang tepat, jelas dan nyata sehingga penyelenggaraan pemerintah dan pembangunan dapat berlangsung secara berdaya guna dan berhasilguna.

Agar pemerintah daerah mampu menciptakan kesejahteraan bagi warganya, maka otonomi diberikan hendaknya kondusif bagi pembangunan itu sendiri, otonomi yang berwawasan pembangunan untuk kesejahteraan masyarakat memerlukan adanya pemahaman keterkaitan otonomi tersebut dengan kebutuhan masyarakat. Pemahaman akan kebutuhan masyarakat tersebut akan menjadikan landasan berfikir bagaimana mengoperasikan otonomi tersebut sehingga betul-betul mencapai sasaran yaitu meningkatkan taraf dan kualitas hidup masyarakat.

Komitmen organisasi juga memiliki peranan sangat penting bagi suatu pemerintah daerah agar dapat menjalankan kegiatan operasionalnya secara efektif dan efisien. Salah satu indikator untuk mencapai komitmen organisasi yang tinggi dalam suatu instansi adalah gaya kepemimpinan dari instansi yang terkait. Oleh karena itu, pemerintah daerah harus bisa meningkatkan komitmen organisasi yang ada di instansi tersebut salah satunya dengan cara mengembangkan gaya kepemimpinan yang cocok dengan kondisi instansi yang bersangkutan. Keberhasilan organisasi bisa dikatakan berhasil karena buah kerja dari anggota organisasi tersebut.

Tugas pemimpinan ialah menata pekerjaan untuk diberikan kepada pegawai sesuai dengan tugasnya masing masing serta menjadi salah satu pengambil kebijakan dalam setiap keputusan. Seorang pimpinan harus bisa mengelola organisasi dengan baik, menciptakan suasana yang kondusif dan mengawasi kinerja pegawai selama bekerja. Maka dari itu pemimpin memerlukan sekelompok orang yang disebut sebagai bawahan atau pegawai sehingga dapat digerakan oleh pemimpin untuk memberikan pekerjaan kepada perusahaan dengan cara bekerja dengan baik dan benar, untuk mewujudkan tugas dan fungsi dari sebuah organisasi.

Selain faktor komitmen organisasi, kualitas SDM yang juga sangat berperan penting dalam pengawasan terhadap pelaksanaan anggaran berbasis kinerja, sumber daya manusia di suatu organisasi sangat penting peranannya dalam mencapai keberhasilan suatu organisasi tersebut. Uraian secara mikro bahwa sarana dan prasarana yang canggih dan lengkap belum menjadi jaminan akan keberhasilan suatu organisasi tanpa diimbangi kualitas SDM yang akan memanfaatkan fasilitas tersebut. Hal ini membuktikan bahwa kualitas SDM perlu ditingkatkan untuk mencapai tujuan kinerja yang baik.

Faktor pengawasan yang didalamnya ada monitoring dan evaluasi pula menjadi elemen penting dalam penerapan anggaran berbasis kinerja yang harus diperhatikan oleh pihak Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan. Seperti yang diketahui Pengawasan bertujuan menilai sistem pengendalian manajemen, efisien dan efektifitas pelaksanaan tugas pokok dan fungsi serta kepatuhan terhadap peraturan

perundang-undangan dalam rangka perbaikan dan atau peningkatan kinerja. Seluruh kegiatan pengawasan harus merupakan upaya yang komprehensif dalam membangun sistem pengendalian intern pemerintah dalam pelaksanaan program dan kegiatan yang telah dilaksanakan serta meminimalkan kesalahan dalam pelaksanaan program dan kegiatan melalui budaya dan etika manajemen yang baik, analisis dan pengelolaan resiko.

Evaluasi itu sendiri merupakan proses penilaian organisasi atau instansi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan dalam Renstra terhadap kinerja yang diberikan oleh pegawai, hasil dari evaluasi ini dapat dijadikan sebagai acuan atau tolak ukur untuk menentukan strategi kerja dari instansi untuk mencapai tujuan dan sasaran.

Adanya evaluasi kerja pegawai berarti pegawai mendapatkan perhatian dari atasan sehingga mendorong pegawai bersemangat untuk bekerja. Evaluasi kerja perlu dilaksanakan pada kantor Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan secara transparan, konsisten dan sistematis.

BAB II

KOMITMEN ORGANISASI

A. Definisi Komitmen Organisasi

Menurut Robert dan Kinicki (dalam Robert Kreitner, 2011) bahwa komitmen organisasi adalah cerminan dimana seorang karyawan dalam mengenali organisasi dan terikat kepada tujuan-tujuannya. Ini adalah sikap kerja yang penting karena orang-orang memiliki komitmen diharapkan dapat menunjukkan ketersediaannya untuk bekerja lebih keras demi mencapai tujuan organisasi dan memiliki hasrat yang lebih besar untuk tetap bekerja di suatu perusahaan.

Komitmen organisasi terkait dengan bagaimana orang menghubungkan diri mereka dengan tujuan organisasi. Mereka mungkin menyelaraskan tujuan organisasi sebagai tujuan mereka sendiri. Komitmen organisasi mengacu pada pengukuran kesediaan karyawan untuk tetap berada didalam organisasi dalam waktu dekat. Dengan demikian, keberhasilan organisasi akan dianggap sebagai faktor keberhasilan mereka (Siahaan, 2016) menurut Wibowo (2012) komitmen organisasi mencerminkan tingkatan dimana individu mengidentifikasi dengan organisasi dan mempunyai komitmen terhadap tujuannya. Menurut Robbins dan Coulter (2010) komitmen organisasi adalah derajat dimana seorang karyawan mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi tertentu beserta tujuannya dan

berkeinginan untuk mempertahankan keanggotaannya didalam organisasi tersebut.

Komitmen organisasi adalah tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi tersebut (Mathis dan Jackson, 2009). Menurut Sutrisno (2010), komitmen organisasi merupakan sikap loyalitas pekerja terhadap organisasinya dan juga merupakan suatu proses mengekspresikan perhatian dan partisipasinya terhadap organisasinya. Sementara itu, menurut Sopiah (2009), komitmen organisasi sebagai daya relative dari keberpihakan dan keterlibatan seseorang terhadap suatu organisasi. Robbins (2009) berpendapat bahwa, komitmen organisasi adalah sampai tingkat mana seseorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, dan berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Komitmen organisasi yang tinggi berarti terdapat kepemilikan organisasi yang tinggi pula.

Seseorang dapat tidak puas dengan pekerjaan tertentu dan menganggapnya sebagai kondisi sementara, tapi tidak puas terhadap organisasi adalah sebagai suatu keseluruhan dan ketidakpuasan tersebut bila menjalar ke organisasi, dapat mendorong seseorang untuk mempertimbangkan diri minta berhenti. Sopiah (2009) sendiri mendefinisikan komitmen organisasi merupakan suatu ikatan psikologis pegawai pada organisasi yang ditandai dengan adanya 1) kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi; 2) kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi; dan 3) keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota.

Mathis dan Jackson (2011) menyebutkan bahwa arti penting dari komitmen organisasi adalah tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi.

Mowday (dalam Sopiah, 2008) menyebut komitmen kerja sebagai istilah lain dari komitmen organisasional. Selain itu juga komitmen organisasional merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan pegawai, mengidentifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi, dan mengetahui keinginan anggota organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi serta bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi serta mampu menerima norma-norma yang ada dalam perusahaan tersebut.

Sedangkan menurut Sopiah (2008) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah suatu ikatan psikologis pada karyawan yang ditandai dengan adanya Kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi dan keinginan untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi.

Sedangkan komitmen organisasi menurut Fred (2005) adalah refleksi loyalitas karyawan dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi serta keyakinan untuk menerima nilai dan tujuan organisasi.

Menurut Robbin dan Judge (2008) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seseorang karyawan memihak terhadap tujuan-tujuan organisasi serta memiliki keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut.

Meyer & Allen dalam Spector (dalam Sopiah, 2008) menjelaskan bahwa komitmen organisasi dapat diartikan sebagai sejauh mana seseorang karyawan mengalami rasa kesatuan dengan organisasi mereka. Lebih lanjut lagi, komitmen organisasi juga merupakan suatu kemauan individu untuk bersama organisasi yang memiliki tiga karakteristik utama yaitu antara lain affective commitment, continuance commitment, dan normative commitment.

Berdasarkan dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah suatu perilaku pegawai yang berkaitan dengan kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi, adanya kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi, dan keinginan untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi. Agar dapat menilai organisasi tersebut sehingga mereka tetap loyal dan bersedia bekerja sebaik mungkin demi tercapainya tujuan organisasi tersebut.

B. Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Komitmen pegawai terhadap organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Komitmen karyawan pada organisasi juga ditentukan oleh sejumlah faktor. Menurut McShane (2007) ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi antara lain:

1. Keadilan dan kepuasan kerja

Hal yang paling mempengaruhi loyalitas karyawan adalah pengalaman kerja yang positif dan adil. Komitmen organisasi tampaknya sulit dicapai ketika karyawan menghadapi beban kerja yang meningkat di perusahaan tetapi profit yang didapatkan oleh perusahaan hanya dinikmati oleh manajer tingkat atas. Oleh karena itu, perusahaan dapat membangun komitmen organisasi dengan berbagi keuntungan yang diperoleh perusahaan kepada karyawan.

2. Keamanan kerja

Pegawai membutuhkan hubungan kerja yang saling timbal balik dengan perusahaan. Keamanan kerja harus diperhatikan untuk memelihara hubungan dimana karyawan percaya usaha mereka akan dihargai. Di sisi lain, ketidakamanan kerja mengakibatkan hubungan kontrak yang lebih formal tetapi dengan hubungan timbal balik yang rendah.

3. Pemahaman organisasi

Affective commitment adalah identifikasi secara perorangan terhadap organisasi, jadi masuk akal jika sikap ini akan menguat ketika karyawan memiliki pemahaman yang kuat tentang perusahaan. Karyawan secara rutin harus diberikan informasi mengenai kegiatan perusahaan dan pengalaman pribadi dari bagian lain. Seorang eksekutif dari American Fence Corp. memperingatkan, "Ketika orang-orang tidak mengetahui apa yang terjadi diorganisasinya, mereka akan merasa tidak nyambung."

4. Keterlibatan pegawai

Karyawan merasa menjadi bagian dari organisasi ketika mereka berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang menyangkut masa depan perusahaan. Melalui partisipasi ini, karyawan mulai melihat perusahaan sebagai refleksi dari keputusan mereka. Keterlibatan karyawan juga membangun loyalitas karena dengan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan berarti perusahaan mempercayai karyawannya.

5. Kepercayaan pegawai

Kepercayaan berarti yakin pada seseorang atau kelompok. Kepercayaan juga merupakan sebuah aktivitas timbal balik. Untuk memperoleh kepercayaan, kamu juga harus menunjukkan kepercayaan. Kepercayaan penting untuk komitmen organisasi karena menyentuh jantung dari hubungan kerja. Karyawan merasa wajib bekerja untuk perusahaan hanya ketika mereka mempercayai pemimpin mereka. David mengemukakan faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi menurut (Sopiah2008):

- a) Faktor personal, misalnya: usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian, dll.
- b) Karakteristik pekerjaan, misalnya: lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, tingkat kesulitan dalam pekerjaan, dan lain-lain.
- c) Karakteristik struktur, misalnya: besar/kecilnya organisasi, bentuk organisasi seperti sentralisasi atau desentralisasi, kehadiran serikat pekerja, dan tingkat

pengendalian yang dilakukan perusahaan terhadap karyawan.

d) Pengalaman kerja, pengalaman kerja sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi. Steers dan Proter mengemukakan ada sejumlah factor yang berpengaruh terhadap komitmen organisasi (Supriyanto, 2010):

1. Faktor personal yang meliputi: *job expectation*, *psychological contract*, *job choice factor*, dan karakteristik personal. Keseluruhan factor ini membentuk komitmen awal.
2. Faktor organisasi, meliputi: *initial works*, *experiences*, *job scope*, *supervision*, dan *goal consistency organizational*. Semua factor ini akan membentuk atau memunculkan tanggung jawab.
3. *Non-organizational factors*, yang meliputi: *availability of alternative jobs*. Faktor yang bukan berasal dari dalam organisasi misalnya: ada tidaknya alternative pekerjaan lain, jika ada dan lebih baik, tentu karyawan akan meninggalkannya.

Akhirnya dapat disimpulkan bahwa factor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah 1) faktor personal; 2) faktor organisasi; dan 3) factor yang bukan berasal dari dalam organisasi.

Steers dan Porter mengemukakan adanya tiga karakteristik yang bisa digunakan sebagai pedoman telaah

komitmen organisasi, yaitu adanya keyakinan yang kuat dan penerimaan tujuan serta nilai-nilai yang dimiliki organisasi kerja, adanya keinginan untuk mempertahankan diri agar tetap menjadi anggota organisasi tersebut, adanya kemauan untuk berusaha keras sebagai bagian dari organisasi kerja (Djati, 2009).

C. Indikator Komitmen Organisasi

Kreitner dan Kinicki (2010) menggambarkan tiga dimensi komitmen organisasional, bersumber dari pendapat Jhon Mayer dan Natalie Allen, yaitu:

1. Komitmen afektif (*affective commitmen*). Komitmen afektif adalah suatu pendekatan emosional dari individu dalam keterlibatan dengan organisasi, sehingga individu akan merasa dihubungkan dengan organisasi. Komitmen afektif berkaitan dengan emosional, identifikasi dan keterlibatan karyawan didalam suatu organisasional. Pegawai dengan afektif tinggi masih bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi.
 - a. Emosional komitmen afektif menyatakan bahwa organisasi akan membuat karyawan memiliki keyakinan yang kuat untuk mengikuti segala nilai-nilai organisasi dan berusaha untuk mewujudkan tujuan organisasi sebagai prioritas utama.
 - b. Identifikasi komitmen afektif muncul karena kebutuhan dan memandang bahwa komitmen terjadi karena adanya ketergantungan terhadap aktivitas-aktivitas yang telah dilakukan dalam organisasi pada

masa lalu dan hal ini tidak dapat ditinggalkan karena akan merugikan.

c. Keterlibatan pegawai dalam organisasional.

2. Komitmen normatif (*normative commitment*)

Komitmen normatif merupakan perasaan pegawai tentang kewajiban yang harus diberikan kepada organisasional. Komponen normatif berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi, tergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban yang dimiliki pegawai.

a) Kesetiaan yang harus diberikan karena pengaruh orang lain. Komitmen yang terjadi apabila pegawai terus bekerja untuk organisasi disebabkan oleh tekanan dari pihak lain untuk terus bekerja dalam organisasi tersebut. Pegawai yang mempunyai tahap komitmen normatif yang tinggi sangat mementingkan pandangan orang lain terhadap dirinya jika karyawan meninggalkan organisasi.

b) Kewajiban yang harus diberikan kepada organisasi. Komitmen ini mengacu kepada refleksi perasaan akan kewajibannya untuk menjadi pegawai perusahaan. Pegawai dengan komitmen normatif yang tinggi merasa bahwa pegawai tersebut memang seharusnya tetap bekerja pada organisasi tempat bekerja sekarang. Dengan kata lain komitmen yang ada dalam diri pegawai disebabkan oleh kewajiban-kewajiban pekerjaan pegawai terhadap organisasi.

3. Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*)

Komponen berkelanjutan berarti komponen yang

berdasarkan persepsi pegawai tentang kerugian yang akan dihadapinya jika meninggalkan organisasi. Pegawai dengan dasar organisasional tersebut disebabkan karena pegawai tersebut membutuhkan organisasi.

- a. Kerugian bila meninggalkan organisasi. Komitmen berkelanjutan merujuk pada kekuatan kecenderungan seseorang untuk tetap bekerja di suatu organisasi karena tidak ada alternatif lain. Komitmen berkelanjutan yang tinggi meliputi waktu dan usaha yang dilakukan dalam mendapatkan keterampilan yang tidak dapat ditransfer dan hilangnya manfaat yang menarik atau hak-hak istimewa sebagai senior.
- b. Pegawai membutuhkan organisasi. Pegawai yang tetap bekerja dalam organisasi karena pegawai mengakumulasikan manfaat lebih yang akan mencegah pegawai mencari pekerjaan lain. Setiap pegawai memiliki dasar dan perilaku yang berbeda tergantung pada komitmen organisasi yang dimilikinya. Pegawai yang memiliki komitmen organisasi dengan dasar afektif memiliki tingkah laku yang berbeda dengan pegawai yang memiliki komitmen organisasi dengan dasar *continuance*. Pegawai yang ingin menjadi anggota akan memiliki keinginan untuk menggunakan usaha yang sesuai dengan tujuan organisasi. Sebaliknya pegawai yang terpaksa menjadi anggota akan menghindari kerugian finansial dan kerugian lain, sehingga pegawai tersebut hanya melakukan usaha

yang tidak maksimal. Sementaraitu, komitmen normatif yang berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi bergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban yang dimiliki pegawai. Komitmen normatif menimbulkan perasaan kewajiban pada pegawai untuk memberi balasan atas apa yang telah diterima dari organisasi.

D. Jenis Komitmen Organisasi

Menurut Mowday jenis komitmen organisasi dari yang dikenal sebagai pendekatan sikap terhadap organisasi yang memiliki 2 (dua) komponen, yaitu sikap dan kehendak untuk bertingkah laku, yang masing-masing dijabarkan sebagai berikut (Anggraini,2014).

1. Sikap, mencakup:
 - a. Identifikasi dengan organisasi, yaitu penerimaan tujuan organisasi, dimanapenerimaan ini merupakan dasar komitmen organisasi.
 - b. Keterlibatan sesuai peran dan tanggung jawab pekerjaan di organisasi tersebut. Pegawai memiliki komitmen tinggi akan menerima hampir semua tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan kepadanya.
 - c. Kehangatan, afeksi, dan loyalitas terhadap organisasi merupakan evaluasi terhadap komitmen serta adanya ikatan emosional dan keterikatan antara organisasi dan pegawai. Pegawai berkomitmen tinggi merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi.

2. Kehendak untuk bertingkah laku, adalah:
 - a. Kesiediaan untuk menampilkan usaha, tampak melalui kesediaan bekerja melebihi apa yang diharapkan agar organisasi dapat maju. Pegawai berkomitmen tinggi ikut memperhatikan nasib organisasi.
 - b. Keinginan tetap berada dalam organisasi. Para pegawai yang memiliki komitmen tinggi, hanya sedikit alasan untuk keluar dari organisasi dan berkeinginan untuk bergabung dengan organisasi yang telah dipilihnya dalam waktu lama.

BAB III

KUALITAS SUMBER

DAYA MANUSIA

A. Definisi Kualitas SDM

Kualitas sumber daya manusia terdiri atas dua suku kata meliputi kata kualitas yang secara umum merupakan tingkat baik buruknya atau taraf atau derajat sesuatu. Adapun pengertian kualitas menurut Sedarmayanti (2009:59), mengemukakan bahwa “Kualitas merupakan suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh telah dipenuhi berbagai persyaratan, spesifikasi, dan harapan”. Sedangkan Pengertian Sumber Daya Manusia secara umum merupakan daya yang bersumber dari manusia. Daya yang bersumber dari manusia dapat juga disebut tenaga atau kekuatan (energi atau power).

Pada hakikatnya, SDM berupa manusia yang dipekerjakan di sebuah organisasi sebagai penggerak untuk mencapai tujuan organisasi itu. Adapun pengertian sumber daya manusia menurut Sedarmayanti (2009:27) adalah “tenaga kerja atau pegawai di dalam suatu organisasi yang mempunyai peran penting dalam mencapai keberhasilan”. Pengertian lain dikemukakan oleh Ndraha(2012:7) adalah sebagai berikut : “Sumber daya manusia adalah penduduk yang siap, mau dan mampu member sumbangan terhadap usaha pencapaian tujuanorganisasional”.

Dengan demikian pengertian Kualitas Sumber Daya Manusia menurut Matindas (2002:94) mengemukakan bahwa “Kualitas SDM adalah kesanggupan tiap-tiap karyawan baik didalam menyelesaikan pekerjaannya, mengembangkan dirinya serta mendorong pengembangan diri rekan-rekannya”. Adapun menurut Pasolong (2013:5) mengemukakan bahwa “Kualitas Sumber Daya Manusia merupakan tenaga kerja yang memiliki kompetensi pengetahuan, keterampilan dan moral yang tinggi”.

Sedangkan Menurut Ndraha (2012:12) mengatakan bahwa pengertian kualitas sumber daya manusia yaitu Sumber daya manusia yang mampu menciptakan bukan saja nilai komparatif, tetapi juga nilai kompetitif – generatif – inovatif dengan menggunakan energi tertinggi seperti intelligence, creativity, dan imagination, tidak lagi semata-mata menggunakan energi kasar seperti bahan mentah, lahan, air, energi otot, dan sebagainya.

Sedangkan menurut Sedarmayanti (2009:59) mengemukakan bahwa “Kualitas merupakan suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh telah dipenuhi berbagai persyaratan, spesifikasi, dan harapan”. Sedangkan sumber Daya Manusia dikemukakan pula oleh Sedarmayanti (2009:27) mengemukakan bahwa : Sumber Daya Manusia adalah tenaga kerja didalam atau Pegawai di dalam suatu organisasi, yang mempunyai peranan penting dalam mencapai keberhasilan. Dengan demikian menurut Sedarmayanti mengemukakan bahwa pengertian Kualitas Sumber Daya Manusia yaitu Kualitas sumber daya manusia menyangkut mutu dari tenaga kerja yang menyangkut

kemampuan, baik berupa kemampuan fisik, kemampuan intelektual (pengetahuan), maupun kemampuan psikologis (mental).

B. Indikator Kualitas SDM

Setelah mengemukakan beberapa pengertian-pengertian kualitas sumber daya manusia menurut para ahli diatas. Peneliti akan membahas lebih lanjut mengenai ukuran-ukuran untuk mengukur kualitas sumber daya manusia yang diadaptasi dan modifikasi sesuai dengan kebutuhan penelitian yang akan dilakukan dari Sedarmayanti (2009:53) adalah sebagai berikut :

1. Kemampuan fisik (kesehatan)
2. Kemampuan non fisik, yang meliputi
 - a. Kemampuan Intelektual (kecerdasan)
 - b. Kemampuan Psikologis (mental)

Adapun penilaian dalam mengukur kualitas sumber daya manusia yang diharapkan mencakup sumber daya manusia yang memenuhi berbagai kriteria dalam ukuran-ukuran di atas yaitu meliputi :

1. Kemampuan Fisik (kesehatan)

Kemampuan fisik adalah kemampuan tugas-tugas yang menuntut stamina, keterampilan, kekuatan, dan karakteristik serupa. Penelitian terhadap berbagai persyaratan yang dibutuhkan dalam ratusan pekerjaan telah mengidentifikasi sembilan kemampuan dasar yang tercakup dalam kinerja dari tugas-tugas fisik. Adapun indikator dalam mengukur kemampuan fisik (kesehatan) ini meliputi :

- a. Memiliki kesehatan yang baik serta kesegaran jasmani
 - b. Memiliki tingkat kehidupan yang layak dan manusiawi
2. Kemampuan Intelektual (Kecerdasan)
- Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan berbagai aktivitas berpikir, menalar, dan memecahkan masalah. Individu dalam sebagian besar masyarakat menempatkan kecerdasan, dan untuk alasan yang tepat, pada nilai yang tinggi. Individu yang cerdas juga lebih mungkin menjadi pemimpin dalam suatu kelompok. Adapun indikator dalam mengukur kemampuan intelektual (kecerdasan) ini meliputi :
- a. Memiliki kemampuan pendidikan pada jenjang yang lebih tinggi
 - b. Memiliki tingkatan ragam dan kualitas pendidikan serta keterampilan yang relevan dengan memperhatikan dinamika lapangan kerja, baik yang tersedia di tingkat local, nasional maupun internasional.
 - c. Memiliki penguasaan bahasa, meliputi bahasa nasional, bahasa ibu (daerah) dan sekurang-kurangnya satu bahasa asing.
 - d. Memiliki pengetahuan dan keterampilan di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi yang sesuai dengan tuntutan industrialisasi.
3. Kemampuan Psikologis (mental)
- Kemampuan psikologis (mental) adalah kemampuan

yang berkaitan dengan etika, perilaku, sikap, serta fungsi mental manusia secara ilmiah yang biasanya dikaitkan dengan kemampuan seseorang untuk memberi penilaian baik-buruk suatu keadaan/kondisi didalam melaksanakan pekerjaan. Adapun indikator dalam mengukur kemampuan intelektual (kecerdasan) ini meliputi :

- a. Taat menjalankan agama dan kepercayaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa, serta toleransi yang tinggi dalam kehidupan beragama.
- b. Memiliki semangat yang tinggi dan kejuangan yang tangguh, baik sebagai individu maupun sebagai masyarakat.
- c. Jujur yang dilandasi kesamaan antara pikiran, perkataan dan perbuatan serta tanggung jawab yang dipikulnya.
- d. Lebih mementingkan kepentingan umum daripada kepentingan pribadi atau golongan atas dasar kesamaan lebih mendahulukan kewajiban daripada hak sebagai Warga Negara.
- e. Memiliki sikap adaptif dan kritis terhadap pengaruh negative nilai- nilai budaya asing.
- f. Memiliki kesadaran disiplin nasional sebagai suatu budaya bangsa yang senantiasa ingin maju.
- g. Memiliki semangat kompetisi yang tinggi dengan meningkatkan motivasi, etos kerja dan produktivitas demi pembangunan bangsa dan Negara
- h. Berjiwa besar dan berpikiran positif dalam setiap menghadapi permasalahan bermasyarakat,

berbangsa dan bernegara demi keutuhan dan kemajuan.

- i. Memiliki sifat keterbukaan yang dilandasi rasa tanggung jawab bagi kepentingan bangsa.
- j. Memiliki kesadaran hukum yang tinggi serta menyadari hak dan kewajiban asasinya dengan yang ditetapkan dalam UUD 1945.

Melihat uraian diatas tersebut, maka sumber daya manusia yang berkualitas sangat diperlukan dalam suatu organisasi, karena dengan adanya sumber daya manusia yang berkualitas baik berkemampuan dalam bidang fisik, intelektual serta psikologisnya sangat mempengaruhi maju mundurnya suatu organisasi.

C. Aspek dan Tujuan Pengembangan Kualitas SDM

Kualitas sumber daya manusia menyangkut dua aspek, diantaranya aspek fisik (kemampuan fisik) serta aspek non fisik.

1) Aspek fisik,(kemampuan fisik)

Aspek fisik yaitu menyangkut kondisi kerja yang baik, dimana pekerjaan yang berbahaya dan dapat menimbulkan masalah kesehatan kerja dapat dihindarkan. Ergonomi, yaitu suatu pengetahuan untuk menghubungkan manusia dengan pekerjaannya, menjadi perhatian para manajer untuk meningkatkan QWL (*Quality of Working Life*), adapun untuk menentukan kemampuan fisik diupayakan melalui program peningkatan kesehatan dan gizi

2) Aspek Non Fisik

Aspek non fisik meliputi kecerdasan dan mental. dimana aspek ini menitik beratkan pada kemampuan bekerja, berpikir, keterampilan, sikap dan mental seseorang. Didalam aspek non fisik ini manusia memerlukan adanya pengakuan sebagai manusia. Adapun upaya yang dilakukan untuk mengembangkan manusia didalam aspek non fisik ini dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan. Adapun pendidikan yang dilakukan baik pendidikan melalui jalur formal, pendidikan keluarga, ataupun pendidikan agama

Pengembangan mutu sumber daya manusia menurut sedarmayanti (2009:18) dimaksudkan untuk berbagai keperluan, diantaranya yaitu :

1. Menyiapkan seseorang agar pada saatnya dihari tugas tertentu akan mampu disertai tugas yang sesuai.
2. Memperbaiki kondisi seseorang yang sudah diberi tugas dan sedang menghadapi tugas tertentu, sedang yang merasa ada kekurangan pada dirinya diharapkan mampu mengemban tugas sebagaimana mestinya.
3. Mempersiapkan seseorang yang diberi tugas tertentu yang sudah pasti syaratnya lebih berat dari tugas yang sedang dikerjakannya.
4. Melengkapi seseorang dengan hal-hal yang mungkin timbul disekitar tugasnya, baik yang langsung maupun tidak langsung berpengaruh terhadap pelaksanaan tugasnya.

5. Menyesuaikan seseorang kepada tugas yang mengalami perubahan karena berubahnya syarat untuk mengerjakan tugas atau pekerjaan secara sebagian atau seluruhnya.
6. Menambah keyakinan dan percaya diri kepada seseorang bahwa dia adalah orang yang sesuai dengan tugas yang sedang diembannya.
7. Meningkatkan wibawa seseorang dari pandangan bawahan maupun orang lain baik teman sejawat maupun para relasinya.

BAB IV

PENGAWASAN KINERJA

A. Definisi Pengawasan

Pengawasan mempunyai arti penting bagi setiap organisasi. Pengawasan bertujuan agar hasil pelaksanaan pekerjaan diperoleh secara berdaya guna (efesien) dan berhasil guna efektif, sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Dan sebagaimana diketahui bahwa masing-masing fungsi pimpinan berhubungan erat satu sama lain, yaitu: Merencanakan, mengorganisasikan, menyusun dan memberi perintah serta pengawasan. Semua ini merupakan prosedur atau urutan pelaksanaan dalam merealisasikan tujuan yang akan dicapai. Dari semua fungsi pimpinan, fungsi pengawasan merupakan salah satu kunci yang menentukan berhasil sasaran atau tujuan yang telah direncanakan sebelumnya.

Menurut Dauly (2017: 218) menyatakan bahwa pengawasan adalah usaha sistemik untuk menetapkan standard pelaksanaan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standard yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya yang dimiliki perusahaan telah dipergunakan dengan cara paling

efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan-tujuan perusahaan. Definisi pengawasan tersebut menunjukkan bahwa pengawasan merupakan proses unsur-unsur esensial.

Menurut Handoko (2016: 25), pengawasan (controlling) adalah penemuan dan penerapan cara dan peralatan untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Hal ini dapat positif maupun negatif. Pengawasan positif mencoba untuk mengetahui apakah tujuan organisasi dicapai dengan efisien dan efektif. Pengawasan negatif mencoba untuk menjamin bahwa kegiatan yang tidak diinginkan atau dibutuhkan tidak terjadi atau terjadi kembali.

Fahmi (2014:138) menjelaskan bahwa pengawasan secara umum dapat didefinisikan sebagai cara suatu organisasi mewujudkan kinerja yang efektif dan efisien, serta lebih jauh mendukung terwujudnya visi dan misi organisasi. Sedangkan menurut Kadarisman (2015:173) bahwa pengawasan sebagai salah satu fungsi manajemen yang merupakan suatu proses yang tidak terputus untuk menjaga agar pelaksanaan tugas, fungsi dan wewenang tidak menyimpang dari aturan yang telah ditetapkan dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Daulay (2017:218) menambahkan bahwa pengawasan merupakan proses pengamatan pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilaksanakan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan. Pengawasan adalah segala usaha atau kegiatan untuk mengetahui dan menilai kenyataan yang sebenarnya mengenai pelaksanaan tugas atau kegiatan, apakah sesuai dengan yang semestinya atau tidak.

Pengawasan juga dimaksudkan sebagai suatu usaha sistematis oleh manajemen bisnis untuk membandingkan kinerja standard, rencana atau tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu untuk menentukan apakah kinerja sejalan dengan standard tersebut dan untuk mengambil tindakan penyembuhan yang diperlukan untuk melihat bahwa sumber daya manusia digunakan dengan seefektif dan seefisien mungkin di dalam mencapai tujuan (Daulay, 2017: 219).

Menurut Siagian (2011:258) mengatakan bahwa pengawasan ialah keseluruhan upaya pengamatan pelaksanaan kegiatan operasional guna menjamin bahwa berbagai kegiatan tersebut sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Jadi, maksudnya pengawasan dilakukan dengan mengamati kegiatan pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan, hal tersebut dilakukan agar setiap kegiatan yang dikerjakan dapat sesuai dengan yang sudah dirancang sebelumnya.

Menurut Noor (2013:283), mengatakan mengenai pengawasan ialah: Proses pengamatan daripada pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar supaya semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.

Sukmadi (2012) dalam bukunya Dasar-dasar Manajemen, menyatakan pengawasan dapat diartikan sebagai suatu usaha yang dilakukan suatu manajemen untuk membandingkan kinerja yang telah diberi standar, rencana, atau tujuan yang telah ditentukan sebelumnya sejalan dengan standar tersebut serta untuk mengambil tindakan apa yang diperlukan untuk bahwa sumber daya manusia digunakan

seefektif dan seefisien mungkin untuk mencapai tujuan manajemen tersebut

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa pengawasan kerja adalah suatu proses kegiatan pimpinan yang sistematis untuk membandingkan, memastikan dan menjamin bahwa tujuan dan sasaran serta kegiatan organisasi yang akan dan telah terlaksana dengan baik dan sesuai dengan standar, rencana, intruksi dan ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan organisasi/instansi, serta untuk mengambil tindakan perbaikan dan pencegahan yang diperlukan sumber daya yang paling efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi/instansi.

B. Pelaksanaan Pengawasan

Hendaknya sebelum melaksanakan pengawasan seorang pimpinan sudah menyusun standar kerja yang akan dilaksanakan oleh para pegawai. Standarisasi kerja tersebut dibuat agar pelaksanaan pengawasan sudah tersusun dengan perencanaan yang menunjang proses pekerjaan. Menurut Siagian (2012:187) yang mengatakan bahwa standar yang digunakan pada organisasi, yaitu standar fisik, standar biaya, standar modal, standar penerimaan, standar program, dan standar yang *intangibile*.

Sebagaimana yang dikatakan di atas, bahwasanya pelaksanaan pengawasan terlebih dahulu memiliki standar fisik, yang dimaksud dengan standar fisik adalah terpenuhinya kebutuhan benda atau alat-alat yang menunjang proses pekerjaan dan alat bantu tersebut sudah sesuai dengan standarisasi keamanan para pekerjanya. Maka

pimpinan dapat mengawasi dengan penyediaan alat bantu yang sesuai standarisasi tersebut, karena sudah menyediakan kebutuhan para pegawainya. Mengenai standar biaya yang merupakan hal penting dari proses pelaksanaan untuk menentukan kegiatan yang dikerjakan dapat mengeluarkan kebutuhan biaya yang banyak atau tidak dengan memberikan kualitas produk yang baik.

Berikutnya menentukan standar modal, yaitu mempersiapkan segala sesuatu rencana mulai dari biaya sampai pada penunjang keberhasilan teknis kerja, sehingga dapat memberikan keuntungan kembali pada organisasi dari pekerjaan yang telah dilaksanakan. Begitu pula dengan standar penerimaan yang menentukan pekerjaan yang dikerjakan oleh pemerintah harus sesuai dengan yang dibutuhkan oleh masyarakat. Sehingga masyarakat sebagai penerima hasil kerja pemerintah tidak merasa dikecewakan.

Selanjutnya, ketepatan waktu pelaksanaan kerja harus ditetapkan terlebih dahulu, agar pekerjaan tidak dikerjakan setengah-setengah sehingga dapat menghambat proyek yang lainnya. Oleh karena itu, standar waktu yang tepat untuk menyelesaikan pekerjaan dapat disesuaikan dengan budget yang ada. Selain itu, pelaksanaan pengawasan dilakukan dengan standar yang intangible, maksudnya pimpinan dapat menentukan standar-standar kerja yang mampu meningkatkan efektifitas dan efisiensi kerja organisasi.

Prosedur Pelaksanaan Pengawasan baik ditekankan pada hal-hal tindakan yang berupa pencegahan agar dapat digunakan sebagai perbandingan dengan kinerja yang dihasilkan. Prosedur pelaksanaan yang baik dilakukan mulai

dari membuat rumusan pencapaian hasil kerja dengan menghubungkan orang yang melaksanakan pekerjaan. Menetapkan alur kerja untuk mengatasi dan memperbaiki penyimpangan sebelum kegiatan dikerjakan.

Menetapkan standar kerja dengan melihat kondisi lapangan yang sedang dihadapi. Kemudian menentukan informasi yang dapat diperoleh untuk laporan dari orang terpercaya, agar pada saat pengawasan berlangsung penyimpangan yang terjadi dapat langsung dilaporkan kepada pimpinan. Pelaksanaan pengawasan dapat dilakukan baik apabila dapat melakukan prosedur pengawasan dengan tepat, menurut Handyaningrat (1985:156):

- 1) Pemeriksaan kembali: untuk mengadakan evaluasi terhadap dirinya, bawahan, dan pekerjaan yang telah dilaksanakan.
- 2) Pemberian contoh: perilaku dan etika baik dari atasan terhadap bawahan agar dapat membantu hasil dari pengawasan.
- 3) Pencatatan dan pelaporan (recording and reporting): sebagai alat pembuktian.
- 4) Pembatasan wewenang: agar atasan dan bawahan tidak menyimpang dari wewenang yang telah ditentukan.
- 5) Menentukan peraturan, perintah, dan prosedur: membentuk tingkah laku, memberikan informasi kepada individu dalam pekerjaan, dan mengatur kegiatan.
- 6) Anggaran (Budget): merupakan suatu petunjuk untuk mengembangkan dan memajukan organisasi, dan juga merupakan suatu alat penilaian pengawasan.

- 7) Sensor: tindakan preventif untuk mencegah hal-hal yang tidak diinginkan dan tindakan pengamanan.
- 8) Tindakan disiplin: tindakan yang bersifat korektif dan represif untuk dijalankan

Melaksanakan pengawasan dengan pemeriksaan kembali dapat memberikan kepastian hal yang akan diperbaiki. Pemeriksaan yang disertai dengan perilaku yang baik terhadap pegawai, dapat meningkatkan semangat kerja para pegawai. Selain itu pemeriksaan yang telah dilakukan dibuat pencatatan untuk melaporkan kepada atasan sebagai data yang akurat dalam menyampaikan masalah yang terjadi.

Melakukan diskusi atau kajian masalah untuk memperbaiki masalah, agar atasan dan bawahan kembali mengoreksi batasan wewenang yang harus dikerjakan. Setelah itu, menetapkan aturan agar pegawai dan pimpinan dapat disiplin dalam melaksanakan perbaikan pekerjaan, sehingga tidak terulang kembali kesalahan dari pekerjaan yang sebelumnya. Menentukan biaya yang jelas untuk setiap kegiatan pekerjaan, agar mempermudah dalam memanje segala kebutuhan yang diperlukan.

Mempersiapkan hal yang perlu diberi keamanan, agar hal yang tidak seharusnya tersebar kepada publik terjaga. Kemudian langkah terakhir menentukan ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan dan memeriksa kembali dari hasil pekerjaan yang telah diperbaiki.

C. Faktor Mempengaruhi Pengawasan

Menurut Abdurrahman dalam Syafiie (2011:110) ada beberapa faktor yang dapat membantu pengawasan dan mencegah dari berbagai kasus penyelewengan serta penyalahgunaan wewenang, antara lain:

- 1) Filsafat yang dianut suatu bangsa
- 2) Agama yang mendasari seseorang tersebut
- 3) Kebijakan yang dijalankan
- 4) Anggaran pembiayaan yang mendukung
- 5) Penempatan pegawai dan prosedur kerja
- 6) Kemantapan koordinasi dalam organisasi

Berdasarkan yang dikemukakan diatas, bahwa dalam pengawasan memerlukan pemikiran-pemikiran yang sudah menjadi hal terbiasa dilingkungan tersebut.

Menanamkan rasa keyakinan seseorang dalam beragama agar seseorang dapat melaksanakan kewajibannya dan menjalankan perintahnya sebagai orang yang bertanggung jawab atas persoalan atau pekerjaan tersebut. Karena setiap perbuatan yang dilakukan akan disegani dengan mempercayai dan meyakini bahwasannya setiap pekerjaan selalu diamati dan diperhatikan.

Menjalankan setiap pekerjaan atau kegiatan sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan dan tidak melanggar kebijakan yang telah ada. Penyediaan biaya atau anggaran untuk melancarkan setiap kegiatan dan kebutuhan pelaksanaan pengawasan, sehingga proses pengawasan tidak terhambat Menempatkan pegawai yang sesuai dengan kemampuan dan sesuai dengan tempat yang diperlukan

merupakan hal yang utama, karena setiap pekerjaan harus dilaksanakan berdasarkan kemampuan seseorang dalam mengerjakan pekerjaannya dan sesuai dengan keahliannya, agar pada saat kesulitan pegawai tersebut dapat mengatasinya dengan baik dan tepat.

Selain faktor-faktor yang dapat mempengaruhi keberhasilan pelaksanaan pengawasan yang dapat terjadi di lingkungan internal dan eksternal suatu organisasi, antara lain:

1) Faktor Lingkungan

Mencapai tujuan organisasi perlu adanya kejelasan pelaksanaan kerja baik dari lingkungan eksternal (organisasi) dan lingkungan internal (*publik*). Maksudnya, segala yang dipersiapkan di suatu organisasi mampu mendukung kegiatan untuk di luar organisasi. Sehingga pimpinan sebagai pengambil keputusan perlu menyesuaikan antara kebutuhan eksternal dengan keadaan internal. Karena hal tersebut dapat memunculkan dampak diantara pihak organisasi, pihak pemangku kepentingan, dan masyarakat. Faktor lingkungan dari internal berarti segala sesuatu persoalan yang ada di organisasi, yaitu mengenai permasalahan kebutuhan untuk pendukung pelaksanaan kerja.

Sedangkan pada faktor lingkungan dari eksternal, yaitu hal yang dapat muncul dari berbagai pihak, seperti perusahaan, masyarakat, atau kelompok organisasi lainnya, maka ketiganya saling mempengaruhi satu sama lain dalam menciptakan proses pekerjaan yang baik dan sesuai tujuan.

2) Faktor Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia tidak dapat dipisahkan dari sebuah organisasi, karena merupakan faktor yang sangat penting dalam kunci penentu keberhasilan suatu organisasi. Secara sempit sumber daya manusia adalah individu atau kepribadian seseorang yang mempunyai ciri jasmani dan rohani. Hubungan jasmani dan rohani dapat memunculkan kemampuan dan keterampilan potensi seseorang. Karena kepercayaan dan konsentrasi terhadap diri sendiri yang memberikan semangat beraktivitas atau memberikan pemikiran yang positif pada diri sendiri.

Pemikiran yang positif menjadi hal yang mendasar untuk mengelola dan menggerakkan diri individu secara optimal dalam melaksanakan kegiatan pencapaian tujuan organisasi. Peran setiap individu yang beragam mampu saling mengisi dan melengkapi kekurangan pada organisasi. Sedangkan, dalam arti luas sumber daya manusia merupakan penduduk pada suatu wilayah. Tingkat kesadaran individu yang harus dibangun untuk meyakinkan keberhasilan pelaksanaan kerja.

Kesadaran tersebut yang akan di lihat dengan kebiasaan seseorang dalam menjalankan tugasnya. Kesadaran yang positif mampu memberikan inovasi dan inspirasi dalam mengembangkan kemampuan bekerja. Oleh karena itu, karyawan yang sadar akan tugasnya diperkerjakan sesuai posisinya, harus mampu meningkatkan akuntabilitas kerjanya dengan keinginan melakukan sesuatu yang

mengedepankan tujuan organisasi tersebut.

Faktor Informasi Komunikasi yang mendapatkan respon baik ialah dengan penyampaian informasi yang, tepat, jelas, mudah dipahami, dan langsung menuju pada pokok permasalahan. Informasi yang merupakan berita atau data, memberikan pengetahuan bagi penerima informasi tersebut. Penyampaian data yang jelas mampu memberikan timbal balik antara pemberi informasi (*komunikator*) dan penerima informasi (*komunikan*).

Menurut Mulyadi (2007: 770), mengemukakan beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi pengawasan adalah:

- 1) Perubahan yang selalu terjadi baik dari luar maupun dari dalam organisasi.
- 2) Kompleksitas organisasi memerlukan pengawasan formal karena adanya desentralisasi kekuasaan.
- 3) Kesalahan/ Penyimpangan yang dilakukan anggota organisasi memerlukan pengawasan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi pengawasan, berikut akan dikemukakan oleh para ahli sebagai berikut: Reksohadiprojo (2000:152) mengemukakan beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi pengawasan antara lain:

- 1) Perubahan yang selalu terjadi baik dari luar maupun dari dalam organisasi.
- 2) Kompleksitas organisasi memerlukan pengawasan formal karena adanya desentralisasi kekuasaan.
- 3) Kesalahan/ Penyimpangan yang dilakukan anggota organisasi memerlukan pengawasan.

Ada berbagai faktor yang membuat pengawasan semakin diperlukan oleh setiap organisasi. Menurut T. Hani Handoko (2009) faktor-faktor tersebut adalah:

- 1) Perubahan Lingkungan Organisasi Melalui fungsi pengawasan manajer mendeteksi perubahan-perubahan yang berpengaruh pada barang dan jasa organisasi, sehingga mampu menghadapi tentang atau memanfaatkan kesempatan yang diciptakan perubahan-perubahan yang terjadi Peningkatan Kompleksitas Organisasi Semakin besar organisasi semakin memerlukan pengawasan yang lebih formal dan hati-hati. Berbagai jenis produk harus diawasi untuk menjamin bahwa kualitas dan profitabilitastetap terjaga, penjualan eceran pada penyalur perlu dianalisa dan dicatat secara tepat.
- 2) Kesalahan-kesalahan Sistem pengawasan memungkinkan manajer mendeteksi kesalahan-kesalahan yang ada sebelum menjadi kritis.
- 3) Kebutuhan Manajer untuk mendelegasikan wewenang Bilamana menejer mendelegaikan wewenang kepada bawahannya, tanggung jawab atasan itu sendiri tidak berkurang. Satu-satunya cara manajer dapat menentukan apakah bawahan telah melakukan tugas-tugas yang telah dilimpahkan kepadanya adalah dengan mengimplementasikan sistem pengawasan.

D. Indikator Pengawasan

Indikator yang terdapat dalam pengawasan kerja menurut Sondang siagian (2014:35) terdapat tiga mekanisme yang positif mempengaruhi kinerja, antara lain:

1) Kontrol Masukan

Masukan kontrol melibatkan pengelolaan sumber daya organisasi. Sumber daya ini mencakup material, keuangan dan sumber daya manusia. Mekanisme masukan kontrol meliputi pencocokan kepentingan individu dengan kepentingan utama perusahaan melalui penyaringan pegawai (*selection*) yang tepat dan memastikan bahwa karyawan yang terbaik dan mempunyai kemampuan yang tinggi itu yang dipilih, Seperti: Seleksi pada Materi yang diujikan, Objektivitas, Pelatihan, Alat Bantu Suara, Alat Bantu Fasilitas.

2) Kontrol Perilaku

Kontrol perilaku adalah semua tindakan yang mengatur kegiatan bawahan. Hal ini biasanya dimulai dari manajemen puncak dan kemudian mengimplementasikan ditingkat menengah dan manajemen yang paling terendah. Fungsi dasar manajemen perilaku adalah untuk memastikan bawahan-bawahan melakukan tugas sesuai dengan apa yang telah direncanakan perusahaan, kemudian memantau kinerja dan melakukan tindakan evaluasi kinerja karyawan. Tindakan korektif yang diambil dalam hal ini terjadi perbedaan antara kinerja yang diinginkan atau kinerja aktual, dan umpan balik diberikan secara berkelanjutan (Akdere dan Azvedo, 2010). Fokus utama kontrol perilaku ini berbasis pada pencapaian peningkatan tujuan dengan asumsi bahwa manajer memiliki sebuah tugas dan bawahan memiliki kemampuan untuk bertindak, Seperti : Standar, Evaluasi, Perbandingan, Perbaikan.

3) Kontrol Pengeluaran

Kontrol pengeluaran adalah semua tentang pengaturan target bawahan untuk mengikuti manajer. Dalam kontrol pengeluaran, manajer menetapkan hasil yang diinginkan yang harus dicapai oleh karyawan mereka. Target tersebut pengeluaran ini adalah semua cara tentang mengontrol sistem penghargaan dengan iuran pegawai yang menguntungkan, Seperti : Target Kerja, Hadiah/ Bonus

Adapun indikator pengawasan kerjaHani Handoko (2010:209), sebagai berikut:

- 1) Pimpinan selalu melihat pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai
- 2) Adanya batasan waktu dalam menyelesaikan waktu pekerjaan
- 3) Adanya pengukuran kerja pegawai
- 4) Adanya evaluasi pekerjaan pegawai
- 5) Adanya koreksi pekerjaan dari pimpinan atau atasan

BAB V

ANGGARAN BERBASIS KINERJA

A. Definisi Kinerja

Dengan adanya reformasi sektor publik yang salah satunya ditandai dengan munculnya era *New Public Management* telah mendorong usaha mengembangkan pendekatan yang lebih sistematis dalam penyusunan anggaran sektor publik. Salah satu pendekatan dalam penyusunan anggaran tersebut yaitu pendekatan anggaran berbasis kinerja (*performance based budgeting*).

Halim dan Iqbal (2012:173) menjelaskan mengenai pengertian anggaran berbasis kinerja adalah sebagai berikut: “Anggaran berbasis kinerja merupakan penganggaran bagi manajemen untuk mengaitkan setiap pendanaan yang dituangkan dalam kegiatan- kegiatan dengan keluaran dan hasil yang diharapkan termasuk efisiensi dalam pencapaian hasil dari keluaran tersebut. Keluaran dan hasil tersebut dituangkan dalam target kinerja pada setiap unit kerja”.

Pengertian anggaran berbasis kinerja lainnya menurut Anggarini dan Puranto (2010:152) adalah: “Anggaran berbasis kinerja merupakan sistem perencanaan, penganggaran dan evaluasi yang menekankan pada keterkaitan antara anggaran dengan hasil yang diinginkan. Penerapan anggaran berbasis kinerja harus dimulai dengan perencanaan kinerja, baik pada level nasional (pemerintah)

maupun level instansi (kementerian/lembaga), yang berisi komitmen tentang kinerja yang akan dihasilkan, yang dijabarkan dalam program- program dan kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan”.

Menurut Mahmudi (2016:69) definisi anggaran berbasis kinerja adalah sebagai berikut: “Anggaran berbasis kinerja merupakan sistem penganggaran yang dilakukan dengan memperhatikan keterkaitan antara anggaran (*input*) dengan keluaran (*output*) dan hasil (*outcome*) yang diharapkan dari kegiatan dan program termasuk efisiensi dalam pencapaian keluaran dan hasil tersebut”.

Menurut Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah dijelaskan pengertian anggaran berbasis kinerja yaitu: “Anggaran berbasis kinerja merupakan suatu pendekatan dalam penyusunan anggaran yang dilakukan dengan memperhatikan keterkaitan antara pendanaan dengan keluaran yang diharapkan dari kegiatan dan hasil serta manfaat yang diharapkan termasuk efisiensi dalam pencapaian hasil dan keluaran tersebut”.

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

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

Hal ini berarti bahwa setiap dana yang dianggarkan untuk melaksanakan berbagai program dan kegiatan harus terukur secara jelas indikator kinerjanya yang direpresentasikan ke dalam tolak ukur kinerja *input*, *output*, *outcome*, *benefit*, dan *impact* serta target atau sasaran yang diharapkan.

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

Anggaran berbasis kinerja (*Performance based budgeting*) pada dasarnya adalah sebuah sistem penganggaran yang berorientasi pada *output*. Bastian (2006) mengemukakan anggaran berbasis kinerja adalah sistem penganggaran yang berorientasi pada "*output*" organisasi yang berkaitan sangat erat dengan visi, misi dan rencana strategis organisasi.

Menurut PP No.21 tahun 2004 pasal 7 ayat 1 anggaran berbasis kinerja adalah penyusunan anggaran dengan memperhatikan keterkaitan antara pendanaan dengan keluaran dan hasil yang diharapkan termasuk efisiensi dalam pencapaian hasil dan keluaran tersebut. Pasal 7 ayat 2 menyebutkan bahwa dalam anggaran berbasis kinerja diperlukan indikator kinerja, standar biaya, dan evaluasi kinerja dari setiap program dan jenis kegiatan.

Menurut Halim (2007) mengartikan Anggaran Berbasis Kinerja merupakan metode penganggaran bagi manajemen untuk mengaitkan setiap pendanaan yang dituangkan dalam kegiatan-kegiatan dengan keluaran dan hasil yang diharapkan termasuk efisiensi dalam pencapaian hasil dari keluaran tersebut. Keluaran dan hasil tersebut dituangkan dalam target kinerja pada setiap unit kinerja.

Bappenas (2007) mengemukakan Anggaran berbasis kinerja (*Performance Based Budgeting*) adalah penyusunan anggaran yang didasarkan perencanaan kinerja yang terdiri dari program dan kegiatan yang akan dilaksanakan serta indikator kinerja yang ingin dicapai oleh suatu entitas anggaran. Sedangkan dalam Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 dijelaskan pengertian Anggaran berbasis kinerja (ABK) merupakan suatu pendekatan dalam penyusunan anggaran yang didasarkan pada kinerja atau prestasi kerja yang ingin dicapai.

Berdasarkan teori di atas, Anggaran berbasis kinerja adalah instrumen kebijakan yang berisi satu atau lebih kegiatan yang akan dilaksanakan oleh instansi pemerintah untuk mencapai sasaran dan tujuan serta memperoleh

alokasi anggaran atau kegiatan masyarakat yang dikoordinasikan oleh instansi pemerintah sehingga setiap rupiah anggaran yang dikeluarkan dalam Renja-SKPD disetiap unit-unit kinerjanya didalam suatu instansi pemerintah dapat dipertanggungjawabkan kemanfaatan anggaranya kepada DPR dan Masyarakat luas.

B. Tujuan Anggaran Berbasis Kinerja

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

1. Efisiensi pelaksanaan anggaran dengan menghubungkan kerja dan kegiatan terhadap biaya.
2. Mendukung alokasi anggaran terhadap prioritas program dan kegiatan.
3. Meningkatkan kualitas pelayanan publik.
4. Merubah paradigma dan kinerja lembaga berdasarkan besar dana yang menjadi penilaian berdasarkan pencapaian kinerja yang diukur dengan indikator-indikator substantif yang dihasilkan suatu program atau kegiatan yang dilaksanakan secara efisien, efektif, dan ekonomis dan sejalan dengan kebijakan organisasi.

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

1. Meningkatkan akuntabilitas agensi dengan memfasilitasi misi dan pendefinisian tujuan, evaluasi kinerja, dan pemanfaatan informasi kinerja dalam perencanaan dan

pengambilan keputusan penganggaran. (*Increase agency accountability by facilitating mission and goal definition, performance evaluation, and the use of performance information in planning and budgeting decision-making*).

2. Meningkatkan fleksibilitas anggaran agensi dengan memfokuskan proses aprosiasi legislatif pada keluaran, bukan input. (*Increase agency budget flexibility by focusing the legislative appropriation process on outcomes, not inputs*).
3. Menyempurnakan koordinasi, menghilangkan duplikasi program, dan menyajikan informasi yang tepat untuk pengambil keputusan. (*Improve coordination, eliminate program duplication, and provide better information to decision-makers*).
4. Meningkatkan keterlibatan masyarakat dalam proses pemerintah, dengan asumsi jika masyarakat lebih tertarik pada hasil dibanding proses. (*Involve citizens more in the governance process-with the assumption that citizens are more interested in results than they are in process*).
5. Mengembangkan *incentive* agensi menjadi lebih efisien dan efektif. (*Develop incentives for agencies to be more efficient and effective*).

Tujuan dari penerapan anggaran berbasis kinerja (PP 21/2004) terdiri dari:

1. untuk memperoleh mamfaat sebesar-besarnya dari penggunaan sumberdaya(input) yang terbatas
2. mendukung perbaikan efesiensi dan efektivitas dalam pemanfaatan sumberdaya
3. memperkuat proses pengambilan keputusan tentang kebijakan dalam jangka menengah.

Menurut Pedoman Reformasi Perencanaan dan Penganggaran (2009) Tujuan Anggaran Berbasis Kinerja adalah :

1. Menunjukkan keterkaitan antara pendanaan dan prestasi kerja yang akandicapai (*directly linkages between performance and budget*).
2. Meningkatkan efisiensi dan transparansi dalam pelaksanaan (*operational efficiency*).
3. Meningkatkan fleksibilitas dan akuntabilitas unit dalam melaksanakan tugas dan pengelolaan anggaran (*more flexibility and accountability*)

C. Prinsip Anggaran Berbasis Kinerja

Dalam menyusun anggaran berbasis kinerja perlu diperhatikanya prinsip-prinsip anggaran berbasis kinerja. Menurut Halim (2007) prinsip-prinsip anggaran berbasis kinerja yaitu:

1. Transparansi dan akuntabilitas anggaran. Anggaran harus dapat menyajikan informasi yang jelas mengenai tujuan, sasaran, hasil, dan manfaat yang diperoleh masyarakat dari suatu kegiatan ataupun proyek yang dianggarkan. Anggota masyarakat memiliki hak dan akses yang sama untuk mengetahui proses anggaran karena menyangkut aspirasi dan kepentingan masyarakat, terutama pemenuhan kebutuhan-kebutuhan hidup masyarakat. Masyarakat juga berhak untuk menuntut pertanggungjawaban atas rencana ataupun pelaksanaan anggaran tersebut.

2. Disiplin anggaran. Pendapatan yang direncanakan merupakan perkiraan yang terukur secara rasional yang dapat dicapai untuk setiap sumber pendapatan. Sedangkan belanja yang dianggarkan pada setiap pos/pasal merupakan batas tertinggi pengeluaran belanja. Penganggaran pengeluaran harus didukung dengan adanya kepastian tersedianya penerimaan dalam jumlah yang cukup dan tidak dibenarkan melaksanakan kegiatan/proyek yang belum/tidak tersedia anggarannya. Dengan kata lain, bahwa penggunaan setiap pos anggaran harus sesuai dengan kegiatan/proyek yang diusulkan.
3. Keadilan anggaran. Pemerintah daerah wajib mengalokasikan penggunaan anggarannya secara adil agar dapat dinikmati oleh seluruh kelompok masyarakat tanpa diskriminasi dalam pemberian pelayanan, karena daerah pada hakikatnya diperoleh melalui peran serta masyarakat secara keseluruhan.
4. Efisiensi dan efektivitas anggaran. Penyusunan anggaran hendaknya dilakukan berdasarkan azas efisiensi, tepat guna, tepat waktu pelaksanaan, dan penggunaannya dapat dipertanggungjawabkan. Dana yang tersedia harus dimanfaatkan dengan sebaik mungkin untuk dapat menghasilkan peningkatan dan kesejahteraan yang maksimal untuk kepentingan stakeholders.
5. Disusun dengan pendekatan kinerja. Anggaran yang disusun dengan pendekatan kinerja mengutamakan upaya pencapaian hasil kerja (output/outcome) dari perencanaan alokasi biaya atau input yang telah ditetapkan. Hasil kerjanya harus sepadan atau lebih besar

dari biaya atau input yang telah ditetapkan. Selain itu harus mampu menumbuhkan profesionalisme kerja di setiap organisasi kerja yang terkait.

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

1. Alokasi Anggaran Berorientasi pada Kinerja (*output and outcome oriented*). Alokasi anggaran yang disusun dalam dokumen rencana kerja dan anggaran dimaksudkan untuk memperoleh manfaat yang sebesar-besarnya dengan menggunakan sumber daya yang efisien. Dalam hal ini, program/ kegiatan harus diarahkan untuk mencapai hasil dan keluaran yang telah ditetapkan dalam rencana.
2. Fleksibilitas pengelolaan anggaran untuk mencapai hasil dengan tetap menjaga prinsip akuntabilitas (*let the manager manages*). Prinsip tersebut menggambarkan keleluasaan manager unit kerja dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai keluaran sesuai rencana. Dalam rangka akuntabilitas pengelolaan keuangan negara seorang manager unit kerja bertanggungjawab atas penggunaan dana dan pencapaian kinerja yang telah ditetapkan (*outcome*).
3. *Money Follow Function, Function Followed by Structure*. *Money follow function* merupakan prinsip yang menggambarkan bahwa pengalokasian anggaran untuk mendanai suatu kegiatan didasarkan pada tugas dan fungsi unit kerja sesuai maksud pendiriannya.

Selanjutnya prinsip tersebut dikaitkan dengan prinsip *Function Followed by Structure*, yaitu suatu prinsip yang menggambarkan bahwa struktur organisasi yang dibentuk sesuai dengan fungsi yang diemban. Penerapan prinsip yang terakhir ini (prinsip ketiga) berkaitan erat dengan kinerja yang menjadi tolak ukur efektivitas pengalokasian anggaran. Hal ini mendasar argumentasi sebagai berikut:

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

BAB VI
PENGARUH KOMITMEN, SDM,
PENGAWASAN TERHADAP
PELAKSANAAN ANGGARAN
BERBASIS KINERJA

A. Gambaran Umum Obyek Penelitian

1. Deskripsi Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan

Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan mempunyai tugas menurunkan angka populasi Penyandang Masalah Kesejahteraan Sosial (PMKS) pada 24 Kabupaten/Kota. Untuk menyelenggarakan tugas tersebut, Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan mempunyai fungsi:

- a. Penyusunan Kebijakan Teknis di bidang Sosial, meliputi Bidang Pemberdayaan Sosial, Bidang Bantuan dan Jaminan Sosial, Bidang Pelayanan dan Rehabilitasi Sosial serta Bidang Informasi dan Sumber Daya Sosial.
- b. Penyelenggaraan urusan sosial dan pelayanan umum di bidang sosial meliputi Bidang Pemberdayaan Sosial, Bidang Bantuan dan Jaminan Sosial, Bidang Pelayanan dan Rehabilitasi Sosial serta Bidang Informasi dan Sumber Daya Sosial.
- c. Pembinaan dan penyelenggaraan tugas di bidang sosial meliputi Bidang Pemberdayaan Sosial Bidang Bantuan dan Jaminan Sosial, Bidang Pelayanan dan Rehabilitasi Sosial dan Bidang Informasi dan Sumber Daya Sosial.

- d. Penyelenggaraan tugas kedinasan lain sesuai bidang tugasnya.

Pemberlakuan Undang-undang RI Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, pada Bab VIII Perangkat Daerah, pasal 219. Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan sebagai salah satu instansi yang bertugas melaksanakan fungsi urusan wajib artinya ke depan tantangan begitu berat dan permasalahan semakin kompleks sehingga keberadaan Dinas Sosial Sulawesi Selatan dapat menjawab tantangan dan memeberikan solusi terhadap permasalahan –permasalahan yang ada di daerah sehingga dapat mendorong percepatan pembangunan daerah, daya saiang dan memajukan kesejahteraan masyarakat.

2. Visi, Misi , Tujuan, Sasaran , Indikator Kinerja VISI:

"Terwujudnya Kesejahteraan Sosial dan Kemandirian bagi Penyandang Masalah Kesejahteraan Sosial (PMKS) di Sulawesi Selatan tahun 2018"

MISI:

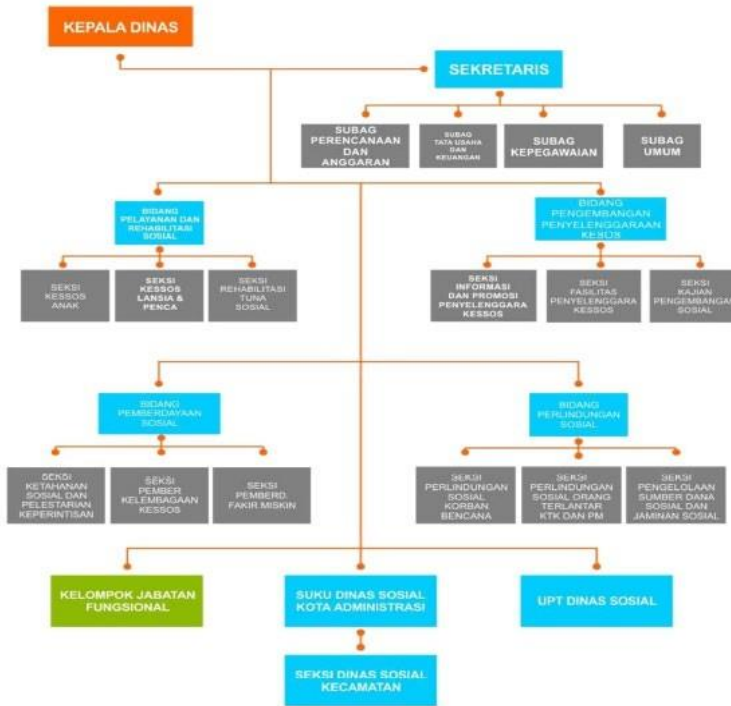
1. Peningkatan Pemenuhan Kebutuhan Dasar bagi Penyandang Masalah Kesejahteraan Sosial (PMKS)
2. Meningkatkan Pelayanan Penyandang Masalah Kesejahteraan Sosial (PMKS)
3. Peningkatan Potensi Sumber Kesejahteraan Sosial (PSKS) Melalui Kelembagaan
4. Memperkuat Nilai-Nilai Kebangsaan dan Rasa Nasionalisme

TUJUAN:

1. Memberikan kesempatan dan peluang kepada PMKS untuk meningkatkan taraf hidup
2. Peningkatan pelayanan pemberdayaan sosial, perlindungan dan jaminan sosial, rehabilitasi sosial
3. Peningkatan pelayanan penyebaran informasi Kesejahteraan sosial
4. Peningkatan kemampuan komunikasi, informasi, edukasi bagi PSKS
5. Menumbuhkan semangat patriotisme melalui penanaman Nilai-Nilai Keperintisan, Kepahlawanan, Kejuangan dan Kesetiakawanan sosial

SASARAN:

1. Berkontribusinya menurunkan jumlah Penyandang Masalah Kesejahteraan Sosial (PMKS)
2. Meningkatkan kualitas pelayanan dan Pengembangan SDM dalam penyelenggaraan Kesos
3. Penyebaran informasi kesos berbasis website
4. Pengembangan kemampuan dalam mengoptimalkan kelembagaan dan pemanfaatan PSKS
5. Mengaktualisasikan Nilai-nilai kesetiakawanan sosial sebagai suatu ketahanan sosial melalui pendekatan kearifan local.



Gambar 6.1. Struktur Organisasi Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan

B. Karakteristik Pegawai

Responden dalam penelitian ini adalah pegawai yang bekerja pada kantor Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan sebanyak 62 (Enam Puluh Dua) orang. Terdapat 4 (empat) karakteristik responden yang dimasukkan dalam penelitian, yaitu berdasarkan usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir dan masa kerja. Untuk memperjelas karakteristik responden yang dimaksud, maka disajikan tabel mengenai responden seperti dijelaskan berikut ini:

1. Usia

Adapun data mengenai usia responden pegawai kantor Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 6.1. Persentase Responden Berdasarkan Usia

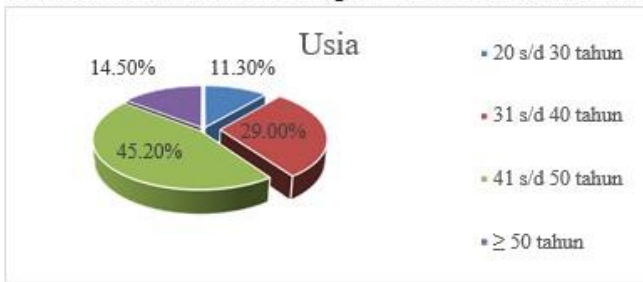
No	Kelompok Usia	Jumlah	Persentase
1	20 s/d 30 tahun	7	11.3%
2	31 s/d 40 tahun	18	29.0%
3	41 s/d 50 tahun	28	45.2%
4	≥ 50 tahun	9	14.5%
Total		62	100,0%

Sumber : Olah Data SPSS Versi 22

Berdasarkan Tabel 6.1 di atas, dapat dilihat bahwa dari 62 orang yang dijadikan sampel dalam penelitian ini didominasi oleh responden yang berumur 41 s/d 50 tahun yakni sebesar 45,2% sebanyak 28 responden. Selanjutnya, responden yang berumur 31 s/d 40 tahun yakni sebesar 29,0% sebanyak 18 responden. Responden yang berumur ≥ 50 tahun sebesar 14,5% sebanyak 9 responden dan yang paling sedikit responden yang berumur 20 s/d 30 Tahun sebesar 11,3% sebanyak 7 responden. Usia bisa menentukan tingkat kedewasaan seseorang sehingga hal ini bisa mempengaruhi dalam perilakunya dan cara pemikirannya.

Persentase responden berdasarkan usia juga dapat dilihat pada gambar berikut ini :

Gambar 6.2. Persentase responden berdasarkan usia



Sumber : Olah Data SPSS Versi 22

2. Jenis Kelamin

Adapun data mengenai jenis kelamin responden pegawai Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 6.2. Presentase Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Laki - laki	40	64.5%
2	Perempuan	22	35.5%
Total		62	100

Sumber : Olah Data SPSS Versi 22

Berdasarkan keterangan pada tabel 6.2 diatas, maka dapat diketahui tentang jenis kelamin responden pegawai Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan yang diambil sebagai responden yang menunjukkan bahwa mayoritas responden adalah laki-laki yaitu sebanyak 40 orang (64,5%), sedangkan sisanya adalah responden perempuan sebanyak 22 orang (35,5%). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden adalah laki - laki.

Persentase responden berdasarkan jenis kelamin juga dapat dilihat padagambar berikut ini:

Gambar 6.3. Persentase responden berdasarkan jenis kelamin



Sumber : Olah Data SPSS Versi 22

3. Masa Kerja

Adapun data mengenai masa kerja responden pegawai kantor Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 6.3. Persentase Responden berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja	Jumlah	Persentase
1	1 - 5tahun	5	8.1%
2	5 - 10tahun	16	25.8%
3	> 10 tahun	41	66.1%
Total		62	100%

Sumber : Olah Data SPSS Versi 22

Berdasarkan keterangan pada tabel 6.3 diatas, maka dapat diketahui tentang masa kerja responden pegawai kantor Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan yang diambil sebagai responden menunjukkan bahwa mayoritas responden masa kerjanya >10 tahun sebanyak 41 orang atau 66,1% selanjutnya masa kerja 5-10 tahun sebanyak 16 orang atau 25,8% sedangkan sisanya adalah responden yang memiliki masa kerja 1-5 tahun sebanyak 5 orang atau 8,1%.

Persentase responden berdasarkan masa kerja juga dapat dilihat pada gambar berikut ini:

Gambar 6.4. Persentase responden berdasarkan masa kerja



Sumber: Olah Data SPSS Versi 22

4. Pendidikan Terakhir

Adapun data mengenai pendidikan terakhir responden pegawai kantor Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 6.4. Persentase responden berdasarkan pendidikan terakhir

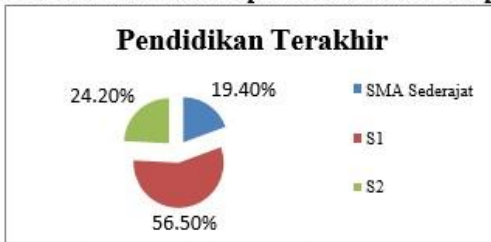
No	Pendidikan Terakhir	Jumlah	Persentase
1	SMA Sederajat	12	19.4%
2	S1	35	56.5%
3	S2	15	24.2%
Total		62	100,0%

Sumber : Olah Data SPSS Versi 22

Berdasarkan keterangan pada tabel 6.4 diatas, maka dapat diketahui tentang pendidikan terakhir responden pegawai kantor Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan yang diambil sebagai responden menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki pendidikan terakhir S1 sebesar 35 orang (56,5%), SMA Sederajat sebesar 12 orang (19,4%) dan S2 sebesar 15 orang (24,2%).

Persentase responden berdasarkan pendidikan terakhir juga dapat dilihatpada gambar berikut ini:

Gambar 6.5. Persentase responden berdasarkan pendidikan terakhir



Sumber: Olah Data SPSS Versi 22

C. Analisis Persepsi Masyarakat

Data deskriptif menampilkan gambaran umum mengenai jawaban responden atas pertanyaan atau pernyataan yang terdapat dalam kuesioner maupun tanggapan responden. Berdasarkan hasil tanggapan dari 62 orang responden tentang variabel-variabel penelitian, maka peneliti akan menguraikan secara rinci jawaban responden yang dikelompokkan dalam deskriptif statistik. Penyampaian gambaran empiris atas data yang digunakan dalam penelitian secara deskriptif statistik adalah dengan menggunakan angka indeks. Melalui angka indeks akan diketahui sejauh mana derajat persepsi responden atas variabel-variabel yang menjadi indikator dalam penelitian.

Berdasarkan jumlah total skor-jawaban responden atas indikator-indikator setiap variabel maka selanjutnya dilakukan akumulasi skor jawaban responden sebagai berikut dengan menggunakan Alat ukur tanggapan responden terhadap variabel penelitian adalah:

Nilai Tanggapan Deskripsi

1,00 – 1,80 sangat rendah

1,81 – 2,60 rendah

2,61 – 3,40 cukup tinggi

3,41 – 4,20 tinggi

4,21 – 5,00 sangat tinggi

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari komitmen, kualitas SDM dan pengawasan sebagai variabel bebas (independen) dan anggaran berbasis kinerja sebagai variabel terikat (dependen). Analisis persepsi responden terhadap variabel tersebut sebagai berikut:

1. Komitmen (X1)

Data variabel komitmen diperoleh dari hasil angket yang telah disebar, untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 6.5. Hasil skor kuesioner komitmen

Item	Tanggapan Responden										N	Mean
	SS (5)		S (4)		R (3)		TS (2)		STS (1)			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
X1.1	43	69,4	19	30,6	0	0	0	0	0	0	62	4,69
X1.2	30	48,4	27	43,5	3	4,8	1	1,6	1	1,6	62	4,35
X1.3	26	41,9	31	50,0	2	3,2	3	4,8	0	0	62	4,29
X1.4	19	30,6	36	58,1	3	4,8	4	6,5	0	0	62	4,13
Rata-rata variabel komitmen (X₁)												4,36

Sumber : Data Kuesioner

Berdasarkan data yang diperoleh dari kuesioner yang diisi oleh responden, secara keseluruhan variabel komitmen dipersepsikan responden sudah baik yang tercermin pada besarnya nilai rata-rata variabel kesehatan sebesar 4,31 termasuk kategori sangat tinggi.

2. Kualitas SDM (X2)

Data variabel kualitas SDM diperoleh dari hasil angket yang telah disebar, untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 6.6. Hasil skor kuesioner kualitas SDM

Item	Tanggapan Responden										N	Mean
	SS (5)		S (4)		R (3)		TS (2)		STS (1)			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
X2.1	25	40,3	26	41,9	10	16,1	1	1,6	0	0	62	4.21
X2.2	25	40,3	32	51,6	5	8,1	0	0	0	0	62	4.32
X2.3	31	50,0	24	38,7	7	11,3	0	0	0	0	62	4.39
X2.4	35	56,5	19	30,6	7	11,3	1	1,6	0	0	62	4.42
X2.5	18	29,0	32	51,6	12	19,4	0	0	0	0	62	4.10
Rata-rata variabel kualitas SDM (X₂)												4,28

Sumber : Data Kuesioner

Berdasarkan data yang diperoleh dari kuesioner yang diisi oleh responden, secara keseluruhan variabel kualitas SDM dipersepsikan responden sudah baik yang tercermin pada besarnya nilai rata-rata variabel beban kerja sebesar 4,23 termasuk kategori sangat tinggi.

3. Pengawasan (X₃)

Data variabel pengawasan diperoleh dari hasil angket yang telah disebar, untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 6.7. Hasil skor kuesioner pengawasan

Item	Tanggapan Responden										N	Mean
	SS (5)		S (4)		R (3)		TS (2)		STS (1)			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
X3.1	36	58,1	24	38,7	2	3,2	0	0	0	0	62	4.55
X3.2	34	54,8	23	37,1	5	8,1	0	0	0	0	62	4.47
X3.3	23	37,1	22	35,5	11	17,7	6	9,7	0	0	62	4.00
X3.4	13	21,0	35	56,6	11	17,7	3	4,8	0	0	62	3.94
Rata-rata variabel pengawasan (X₃)												4,23

Sumber : Data Kuesioner

Berdasarkan data yang diperoleh dari kuesioner yang diisi oleh responden, secara keseluruhan variabel pengawasan dipersepsikan responden sudah baik yang tercermin pada besarnya nilai rata-rata variabel punishment sebesar 4,23 termasuk kategori tinggi.

4. Anggaran Berbasis Kinerja (Y)

Data variabel anggaran berbasis kinerja diperoleh dari hasil angket yang telah disebar, untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 6.8. Hasil skor kuesioner anggaran berbasis kinerja

Item	Tanggapan Responden										N	Mean
	SS (5)		S (4)		R (3)		TS (2)		STS (1)			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Y1	13	21,0	43	69,4	6	9,7	0	0	0	0	62	4.26
Y2	18	29,0	25	40,3	17	27,4	2	3,2	0	0	62	3.95
Y3	22	35,5	38	61,5	1	1,6	1	1,6	0	0	62	4.31
Y4	32	51,6	27	43,5	3	4,8	0	0	0	0	62	4.47
Rata-rata variabel anggaran berbasis kinerja (Y)												4,24

Sumber : Data Kuesioner

Berdasarkan data yang diperoleh dari kuesioner yang diisi oleh responden, secara keseluruhan variabel anggaran berbasis kinerja dipersepsikan responden sudah baik yang tercermin pada besarnya nilai rata-rata variabel kinerja pegawai sebesar 4,24 termasuk kategori sangat tinggi.

D. Validitas dan Realibilitas

1. Validitas

Uji validitas menggunakan koefisien korelasi pearson product moment yang diperoleh melalui analisis data dengan menggunakan bantuan SPSS versi 26. Dengan ketentuan sebagai berikut:

1. Membandingkan nilai rhitung dengan nilai rtabel
 - a. Jika nilai rhitung $>$ rtabel maka dapat ditarik kesimpulan bahwa item soal angket tersebut dinyatakan valid
 - b. jika nilai rhitung $<$ rtabel maka dapat ditarik

kesimpulan bahwa item soal angket tersebut dinyatakan tidak valid.

2. Membandingkan nilai sig.(2-tailed) dengan probabilitas 0,05
 - a. Jika nilai Sig. (2-tailed) < 0,05 dan pearson correlation dinyatakan bernilai positif, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa item soal angket tersebut valid.
 - b. Jika nilai Sig. (2-tailed) < 0,05 dan pearson correlation dinyatakan bernilai negatif, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa item soal angket tersebut tidak valid.
 - c. Jika nilai Sig. (2-tailed) > 0,05 dan pearson correlation dinyatakan bernilainegatif, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa item soal angket tersebut tidak valid.

Tabel 6.9. Hasil Uji Validitas

No	Variabel	Item	Pearson Correlation	R Tabel	Taraf Sig.	Ket.
1.	Komitmen	1	0,379	0,252	0,002	Valid
		2	0,871		0,000	Valid
		3	0,851		0,000	Valid
		4	0,802		0,000	Valid
2.	Kualitas SDM	1	0,784	0,252	0,000	Valid
		2	0,702		0,000	Valid
		3	0,756		0,000	Valid
		4	0,800		0,000	Valid
		5	0,683		0,000	Valid
3.	Pengawasan	1	0,729	0,252	0,000	Valid
		2	0,733		0,000	Valid
		3	0,811		0,000	Valid
		4	0,817		0,000	Valid
4.	Anggaran Berbasis Kinerja	1	0,753	0,252	0,000	Valid
		2	0,854		0,000	Valid
		3	0,674		0,000	Valid
		4	0,699		0,000	Valid

Sumber : Olah Data SPSS Versi 22

Dari hasil pengelolaan data melalui program Analisa data SPSS Versi 26 dapat dilihat nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$ dan nilai Sig. (2-tailed) $< 0,05$ dan pearson correlation bernilai positif dari masing-masing variabel yang meliputi komitmen, kualitas SDM, pengawasan dan anggaran berbasis kinerja yang dapat diartikan masing-masing item pada setiap variabel valid.

2. Reliabilitas

Reliabilitas diukur dengan uji statistik cronbach's alpha (α). Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai cronbach' alpha $> 0,70$. Nilai alpha masing-masing variabel dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 6.10. Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	Jumlah Item	Nilai Cronbach alpha	Ket.
1.	Komitmen	4	0,742	Reliabel
2.	Kualitas SDM	5	0,800	Reliabel
3.	Pengawasan	4	0,761	Reliabel
4.	Anggaran Berbasis Kinerja	4	0,736	Reliabel

Sumber : Hasil Olah Data SPSS Versi 22

Hasil pengelolaan data melalui program Analisa data SPSS Versi 22 maka dapat dilihat nilai Alpha Cronbach masing-masing variabel yang meliputi komitmen, kualitas SDM, pengawasan dan anggaran berbasis kinerja mempunyai nilai masing-masing variabel lebih besar dari 0,70 yang dapat diartikan masing-masing variabel yang ada dapat dikatakan memenuhi persyaratan atau variabel tersebut bisa dikatakan reliabel.

E. Pengaruh Komitmen, Kualitas SDM dan Pengawasan

1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam persamaan regresi variabel pengganggu/residual memiliki distribusi normal. Untuk menguji apakah data dalam penelitian ini berdistribusi normal atau tidak, dapat dilakukan dengan menggunakan uji normalitas Kolmogorov-Smirnov (K-S). Kesimpulan dalam Uji Normalitas K-S adalah jika nilai signifikansi (Sig.) lebih besar dari 0,05 maka data penelitian dapat dikatakan berdistribusi normal. Hasil output uji normalitas dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 6.11. Hasil Uji Normalitas

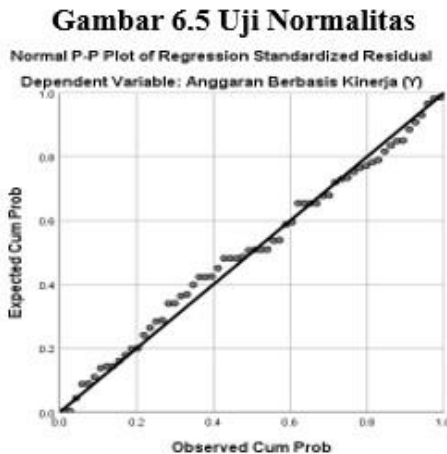
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Predicted Value
N		62
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	16.9838710
	Std. Deviation	1.38455624
Most Extreme Differences	Absolute	.066
	Positive	.063
	Negative	-.066
Test Statistic		.066
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		
c. Lilliefors Significance Correction.		
d. This is a lower bound of the true significance.		

Sumber : Olah Data SPSS Versi 22

Selain itu, uji normalitas juga dapat dilakukan dengan uji probability plot. Uji probability plot dilakukan dengan cara

melihat penyebaran data atau titik pada sumbu diagonal. Model regresi dikatakan memenuhi asumsi normalitas, apabila data pada grafik menyebar di sekitaran garis diagonal dan bentuknya mengikuti arah garis diagonal. Sebaliknya, apabila data pada grafik menyebar dan berada jauh dari garis diagonal atau data yang ada tidak mengikuti arah garis diagonal yang tampak pada grafik maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

Gambar uji normalitas penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut:



2. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk mengetahui apakah di dalam model regresi penelitian ini terdapat korelasi antara variabel independen. Jika terdapat korelasi antar variabel bebas dalam penelitian ini, maka dapat menimbulkan masalah yang dapat mengganggu model regresi. Berdasarkan ketentuan, model regresi yang dianggap baik adalah model yang tidak mencerminkan adanya

multikolinearitas. Oleh karena itu, untuk menguji ada tidaknya multikolinearitas dalam penelitian ini, peneliti melihat nilai Tolerance dan Variance Inflation Factor (VIF). Apabila nilai Tolerance $> 0,1$ dan VIF < 10 , maka dapat ditarik kesimpulan bahwa tidak terjadi multikolinearitas. Hasil uji multikolinearitas menggunakan SPSS for Windows 22 disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 6.12. Hasil Uji Multikolinearitas

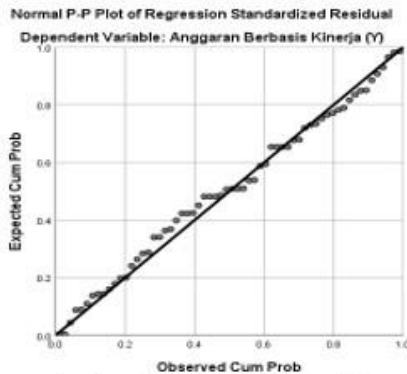
No	Variabel	Collinearity Statistics		Keterangan
		Tolerance	VIF	
1.	Komitmen	0,552	1,811	Bebas Multikolinearitas
2.	Kualitas SDM	0,949	1.054	Bebas Multikolinearitas
3.	Pengawasan	0,550	1,818	Bebas Multikolinearitas

Sumber : Olah Data SPSS Versi 22

3. Uji Heteroskedastisitas

Untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi heteroskedastisitas atau tidak dalam penelitian ini maka dilakukan dengan cara yaitu dengan melihat grafik scatterplot. Dalam metode scatterplot, untuk mengetahui ada atau tidaknya heteroskedastisitas, dilakukan dengan cara melihat apakah ada pola atau titik-titik yang tidak beraturan dan menjauh dari sumbu X dan Y pada grafik scatterplot. Hasil uji heteroskedastisitas pada penelitian ini melalui scatterplot dapat dilihat pada gambar berikut ini:

Gambar 6.5 Uji Normalitas



Sumber : Print out SPSS Versi 22

Berdasarkan output Scatterplots di atas diketahui bahwa:

- Titik-titik data hasil penelitian yang telah dilakukan menyebar di atas dan juga menyebar dibawah atau disekitar angka 0.
- Titik-titik hasil penelitian tidak mengumpul hanya di atas atau di bawah saja.
- Penyebaran titik-titik data hasil penelitian yang terlihat pada grafik tidak membentuk suatu pola, dimana pola tersebut berbentuk gelombang melebar kemudian menyempit dan kemudian melebar kembali.
- Penyebaran titik-titik data tidak membentuk suatu pola tertentu.

4. Uji Autokorelasi

Autokorelasi merupakan suatu keadaan dimana variabel pengganggu pada periode yang lain. Untuk mendeteksi ada tidaknya autokorelasi dapat dilihat dengan nilai Durbin-Watson. Apabila nilai Durbin-Watson dalam

penelitian ini mendekati 2 (dua) maka bisa dikatakan bahwa penelitian ini tidak mengandung autokorelasi. Hasil dari penelitian ini dapat dilihat dari analisa pengolahan data menggunakan SPSS versi 22 menunjukkan bahwa nilai Durbin-Watson berjumlah 2,001 sehingga penelitian ini bisa dikatakan tidak mengandung autokorelasi.

Tabel 6.13. Hasil uji autokorelasi

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.680 ^a	.462	.434	1.532	2.001
a. Predictors: (Constant), Pengawasan (X3), Kualitas SDM (X2), Komitmen Organisasi (X1)					
b. Dependent Variable: Anggaran Berbasis Kinerja (Y)					

Sumber : Olah Data SPSS Versi 22

F. Hasil Kajian Pelaksanaan Anggaran

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh komitmen, kualitas SDM dan pengawasan terhadap pelaksanaan anggaran berbasis kinerja pada kantor Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan. Untuk mengetahui hal tersebut maka digunakan uji F untuk mengetahui pengaruh secara simultan dan uji t untuk mengetahui pengaruh secara parsial sebagai bagiandari uji hipotesis pada model persamaan regresi dalam penelitian ini. Namun, sebelum melakukan uji hipotesis perlu dirumuskan bentuk persamaan model regresi berganda pada penelitian ini. Berdasarkan analisis dengan bantuan program SPSS 26 for Windows, diperoleh hasil regresi berganda yang terangkum dalam tabel berikut:

Tabel 6.14. Hasil perhitungan regresi

Variabel	Unstandardized Coefficients	Sig.
Konstanta	2,261	0,287
Komitmen (X ₁)	0,234	0,064
Kualitas SDM (X ₂)	0,331	0,000
Pengawasan (X ₃)	0,209	0,075

Sumber : Olah Data SPSS Versi 22

Berdasarkan tabel di atas, maka diperoleh persamaan regresi linear bergandadalam penelitian ini yaitu:

$$Y = \beta_0 + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + e_i$$

$$Y = 2,261 + 0,234X_1 + 0,331 X_2 + 0,209 X_3$$

Persamaan regresi linear berganda di atas dapat diartikan sebagai berikut :

1. Nilai Konstanta = 2,261 Dapat diartikan apabila semua variabel bebas yaitu komitmen, kualitas SDM dan pengawasan dianggap konstan atau nol atau tidak mengalami perubahan, maka variabel terikat yaitu anggaran berbasis kinerja akan bernilai sebesar 2,261. Dengan kata lain, apabila komitmen, kualitas SDM dan pengawasan tidak memberikan pengaruh maka pelaksanaan anggaran berbasis kinerja akan bernilai sebesar 2,261 dimana nilai konstanta menunjukkan terjadi peningkatan pada pelaksanaan anggaran berbasis kinerja.
1. Koefesien X₁ = 0,234. Koefesien komitmen bernilai positif maka variabel komitmen memiliki hubungan positif terhadap pelaksanaan anggaran berbasis kinerja. Hal ini berarti bahwa, apabila nilai komitmen meningkat

sementara kualitas SDM dan pengawasan tetap, maka pelaksanaan anggaran berbasis kinerja juga akan ikut mengalami peningkatan. Berarti jika komitmen berubah 1%, maka pelaksanaan anggaran berbasis kinerja akan mengalami perubahan sebesar 0,234%, asumsi variabel yang lain (kualitas SDM dan pengawasan) tetap.

2. Koefesien $X_2 = 0,331$. Koefesien kualitas SDM bernilai positif maka variabel kualitas SDM memiliki hubungan positif terhadap pelaksanaan anggaran berbasis kinerja. Dengan kata lain, apabila variabel kualitas SDM meningkat sementara variabel komitmen dan pengawasan tetap, maka variabel pelaksanaan anggaran berbasis kinerja juga akan ikut meningkat. Berarti jika kualitas SDM berubah 1%, maka pelaksanaan anggaran berbasis kinerja akan mengalami perubahan sebesar 0,331%, asumsi variabel yang lain (komitmen dan pengawasan) tetap.
3. Koefesien $X_3 = 0,209$. Koefesien pengawasan bernilai positif maka variabel pengawasan memiliki hubungan positif terhadap pelaksanaan anggaran berbasis kinerja. Dengan kata lain, apabila pengawasan meningkat sementara variabel komitmen dan kualitas SDM tetap, maka variabel pelaksanaan anggaran berbasis kinerja juga akan ikut meningkat. Berarti jika pengawasan berubah 1%, maka pelaksanaan anggaran berbasis kinerja akan mengalami perubahan sebesar 0,209%, asumsi variabel yang lain (komitmen dan kualitas SDM) tetap.

G. Pembahasan Hasil Kajian

Untuk menguji hipotesis, maka dalam penelitian ini digunakan beberapa pengujian yaitu:

1. Uji t (pengujian secara parsial)

Untuk mengetahui apakah secara parsial variabel independen dalam penelitian ini memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel terikat maka digunakan Uji t. Pengujian dilakukan dengan cara membandingkan antara t_{hitung} dan t_{tabel} , Apabila t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} dan tingkat signifikansi lebih kecil α (0,05), maka variabel independen secara parsial memiliki pengaruh terhadap variabel dependen. Maka dapat ditarik kesimpulan bahwa H_0 pada penelitian ini ditolak dan H_1 pada penelitian ini diterima. Rangkuman hasil Uji t yang dilakukan dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 6.15. Hasil Uji t

No	Variabel	t_{hitung}	t_{tabel}	Sig.	Keterangan
1.	Komitmen	1,889	1,671	0,006	Berpengaruh
2.	Kualitas SDM	4,344	1,671	0,000	Berpengaruh
3.	Pengawasan	1,816	1,671	0,007	Berpengaruh

Sumber : Olah Data SPSS Versi 22

Dalam penelitian ini digunakan tingkat signifikan 0,05, dengan rumus $t_{tabel} = (\alpha/2 ; n-k-1) = (0,05/2 ; 62-3-1) = (0,025 ; 58)$ sehingga nilai t_{tabel} adalah 1,671. Hasil uji t masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Komitmen (X_1) terhadap pelaksanaan anggaran berbasis kinerja (Y), diperoleh $t_{hitung} = 1,889 > t_{tabel} = 1,671$ dan nilai $sig. 0,006 < 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Hal ini berarti komitmen (X_1) secara parsial memiliki

pengaruh positif terhadap pelaksanaan anggaran berbasis kinerja (Y).

- b. Kualitas SDM (X2) terhadap pelaksanaan anggaran berbasis kinerja (Y), diperoleh $t_{hitung} = 4,334 > t_{tabel} = 1,671$ dan nilai $sig. 0,000 < 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Hal ini berarti kualitas SDM (X2) secara parsial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap pelaksanaan anggaran berbasis kinerja (Y).
- c. Pengawasan (X3) terhadap pelaksanaan anggaran berbasis kinerja (Y), diperoleh $t_{hitung} = 1,816 > t_{tabel} = 1,671$ dan nilai $sig. 0,007 < 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Hal ini berarti pengawasan (X3) secara parsial memiliki pengaruh positif terhadap pelaksanaan anggaran berbasis kinerja (Y).

2. Uji F (pengujian secara simultan)

Uji F berfungsi untuk menguji variabel komitmen, kualitas SDM dan pengawasan apakah dari ketiga variabel yang diteliti mempengaruhi secara simultan (bersama-sama) terhadap pelaksanaan anggaran berbasis kinerja pada kantor Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan. Analisa dilakukan dengan menggunakan alat bantu program pengolahan data SPSS versi 26 yang terangkum dalam tabel berikut ini:

Tabel 6.16. Hasil Uji F

F_{hitung}	F_{tabel}	Sig.	Keterangan
16,618	2,72	0,000	Berpengaruh

Sumber : Olah Data SPSS Versi 22

- a. Berdasarkan tabel di atas, diketahui nilai Sig. adalah sebesar 0,000. Karena Nilai Sig. $0,000 < 0,05$, maka sesuai dengan dasar pengambilan keputusan dalam Uji F dapat

disimpulkan bahwa hipotesis diterima, dengan kata lain komitmen, kualitas SDM dan pengawasan secara simultan berpengaruh terhadap pelaksanaan anggaran berbasis kinerja.

- b. Tingkat signifikansi yang digunakan dalam penelitian ini adalah 0,05 dengan df_1 = Jumlah Variabel bebas dan df_2 = $n - k - 1$, sehingga $df_1 = 3$ dan $df_2 = 62 - 3 - 1 = 58$. Nilai $F_{tabel} = 2,72$. Karena nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($16,618 > 2,72$) maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis diterima dengan kata lain komitmen, kualitas SDM dan pengawasan secara simultan berpengaruh terhadap pelaksanaan anggaran berbasis kinerja.

3. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Uji koefisien Determinasi (R^2) digunakan dalam penelitian ini untuk melihat bagaimana kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen.

Tabel 6.17 Uji Koefisien Regresi Berganda

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.661 ^a	.436	.407	1.687	2.136
a. Predictors: (Constant), Punishment, Pemberian Reward, Motivasi Kerja					
b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai					

Sumber : Olah Data SPSS Versi 22

Dari hasil perhitungan, dalam analisis regresi berganda yang telah dilakukandidapatkan bahwa nilai R^2 pada tabel sebesar 0,436 atau 43,6%. Hal ini menunjukkan bahwa variabel bebas yaitu komitmen, kualitas SDM dan pengawasan berpengaruh terhadap pelaksanaan anggaran berbasis kinerja pada kantor Dinas Sosial Provinsi Sulawesi

Selatan sebesar 43,6%, sedangkan sisanya sebesar 56,4% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

1. Pengaruh komitmen (X1) terhadap pelaksanaan anggaran berbasis kinerja (Y) pada kantor Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis nampak bahwa komitmen berpengaruh positif terhadap pelaksanaan anggaran berbasis kinerja pada kantor Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan, dibuktikan dengan nilai untuk $t_{hitung} > t_{tabel}$ yang mana t_{hitung} komitmen adalah 1,889 dan untuk nilai $t_{tabel} = 1,671$ dan nilai sig. $0,006 < 0,05$. Hal ini berarti semakin baik komitmen yang dimiliki pegawai akan mempengaruhi pelaksanaan anggaran berbasis kinerja pada kantor Dinas Provinsi Sulawesi Selatan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh NurRachmi (2015) yang menyatakan bahwa komitmen kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada bagian keuangan Kabupaten Kutai Timur. Hasil penelitian serupa pula dilakukan oleh Ramli (2018)

dengan hasil bahwa komitmen kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. PLN Rayon Manado Selatan.

Berdasarkan tanggapan responden terhadap variabel komitmen kerja maka diperoleh rata-rata responden memberikan jawaban setuju. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai kantor Dinas Provinsi Sulawesi Selatan telah memiliki kapabilitas yang tinggi dalam bekerja.

Beberapa pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa seseorang memiliki komitmen kerja yang tinggi apabila seorang pegawai mendapatkan kenyamanan dan perasaan yang begitu mendalam untuk bekerja di perusahaan tersebut. Apabila seorang pegawai mendapatkan kenyamanan dan perasaan yang begitu mendalam untuk bekerja di perusahaan tersebut maka pegawai tersebut akan tetap tinggal dan tidak akan meninggalkan perusahaan dalam jangka waktu yang lama.

2. Pengaruh kualitas SDM (X2) terhadap pelaksanaan anggaran berbasis kinerja (Y) pada kantor Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis nampak bahwa kualitas SDM berpengaruh terhadap pelaksanaan anggaran berbasis kinerja pada kantor Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan dibuktikan dengan nilai untuk thitung

> ttabel yang mana thitung adalah 4,344 dan untuk nilai ttabel = 1,671 dan nilai sig. 0,000 < 0,05. Hal ini berarti kualitas SDM yang dimiliki oleh pegawai pada kantor Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan mempengaruhi anggaran berbasis kinerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan yang dikemukakan Priatno (2013) yang menyatakan bahwa faktor sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap serapan anggaran. Penelitian Malahayati, dkk (2015) yang menyatakan bahwa kapasitas SDM berpengaruh signifikan terhadap penyerapan. Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Zarinah, dkk (2015) dan Heryanto (2012) yang juga menyatakan bahwa

kualitas SDM berpengaruh signifikan terhadap penyerapan anggaran.

Kualitas SDM dalam penelitian ini diukur dengan 3 indikator yaitu kemampuan fisik (kesehatan), kemampuan intelektual (kecerdasan) dan kemampuan psikologis (mental). Sesuai hasil penelitian ini terlihat bahwa penyebaran pegawai berdasarkan tingkat pendidikan tidak merata, ada pegawai yang berpendidikan minimal sarjana. Selain itu tingkat kesesuaian latar belakang pendidikan yang dalam penelitian ini diwakili oleh kesesuaian pendidikan staf bagian program dan bagian keuangan yang seharusnya berlatar belakang sarjana ekonomi juga penyebarannya tidak merata.

Menurut Harsono (2011) bahwa kelancaran penyelenggaraan tugas pemerintahan, dan pelaksanaan pembangunan sangat tergantung pada kualitas dan kesempurnaan pengelolaan aparatur negara khususnya pegawai negeri, penyediaan anggaran untuk pemberdayaan, serta peralatan yang mendukungnya.

3. Pengaruh pengawasan (X3) terhadap pelaksanaan anggaran berbasis kinerja (Y) pada kantor Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis nampak bahwa pengawasan memiliki pengaruh positif terhadap pelaksanaan anggaran berbasis kinerja pegawai kantor Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan, dibuktikan dengan nilai untuk thitung > ttabel yang mana thitung pengawasan adalah 1,816 dan untuk nilai ttabel = 1,671 dan nilai sig. $0,007 < 0,05$.

Hal ini berarti semakin baik pelaksanaan pengawasan terhadap pegawai yang berbuat kesalahan akan mempengaruhi kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini konsisten terhadap penelitian terdahulu yang di lakukan oleh Wati (2011), yang menyatakan bahwa pengawasan fungsional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap keuangan daerah. Hasil penelitian ini juga sejalan terhadap penelitian terdahulu yang di lakukan oleh Pratama (2014), yang menyatakan bahwa pengawasan preventif tidak berdampak pada efektivitas pengendalian anggaran.

Pengawasan dilakukan secara fungsional oleh aparaturnya pengawasan fungsional seperti BPK, BPKP, Inspektorat Jenderal Departemen dan Non Departemen, serta Bawasda. Ruang lingkup objek pengawasan lebih luas tidak terbatas pada intern organisasi, tetapi sesuai dengan fungsinya maka dapat dilakukan audit ke luar organisasi. Menyangkut materi mempunyai ruang lingkup yang lebih sempit, yaitu biasanya hanya menyangkut perkembangan anggaran, penggunaan anggaran dengan pendekatan efisiensi, efektivitas dalam mencapai kinerja auditan.

Melalui pengawasan yang dilakukan aparaturnya di luar organisasi maka tiap SKPD harus berusaha memenuhi tiap indikator kinerja yang diukur dan pencapaiannya, meliputi aspek perencanaan, pelaksanaan dan hasil akhir. Ukuran-ukuran kinerja ini menjadi bahan bagi pengendalian atau pengawasan yang dilakukan oleh pengawas intern organisasi. Pelaksanaan pengendalian oleh intern terlebih dahulu dilakukan melalui pengarahan-pengarahan yang

dapat mempengaruhi bawahan untuk mengikuti kehendak pimpinan dalam rangka mencapai tujuan yang sesuai rencana yang telah ditetapkan. Ukuran-ukuran yang telah ditetapkan memudahkan pengendalian yang dilakukan oleh intern pengawas pada tiap SKPD.

4. Pengaruh komitmen, kualitas SDM dan pengawasan berpengaruh secara bersama-sama terhadap pelaksanaan anggaran berbasis kinerja pada kantor Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis nampak bahwa komitmen, kualitas SDM dan pengawasan berpengaruh secara bersama-sama terhadap pelaksanaan anggaran berbasis kinerja pada kantor Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan, dibuktikan dengan nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ yang mana F_{hitung} adalah 16,618 dan untuk nilai $F_{tabel} = 2,72$, dan nilai sig. $0,000 < 0,05$.

Peningkatan kualitas sumber daya manusia dilakukan dengan carapemberian bekal atau diklat terhadap pegawai sehingga diharapkan dapat menambah ilmu pegawai untuk proses penyusunan anggaran. Sumber daya manusia merupakan elemen yang penting dalam proses penyusunan anggaran. Kualitas sumber daya manusia yang baik maka keberhasilan penerapan anggaran akan mudah untuk dicapai di dalam pemeritahan.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Hotdianty (2016) yang menjelaskan bahwa sumber daya manusia berpengaruh terhadap penyusunan anggaran

berbasis kinerja. Hasil ini juga konsisten dengan penelitian Achyani dan Cahya (2011) yang menjelaskan bahwa sumber dayaberpengaruh terhadap efektivitas pengimplementasian anggaran berbasis kinerja.

Peningkatan kualitas pengelolaan anggaran dapat dilakukan melalui unsur-unsur sistem pengendalian intern dengan melakukan langkah-langkah seperti penguatan pengawasan, pemisahan tugas yang memadai, dan pendelegasian wewenang. Untuk mencapai kualitas anggaran yang baik maka unsur-unsur tersebut harus berjalan dengan baik agar dengan mudah keberhasilan anggaran berbasis kinerja dapat tercapai.

5. Variabel kualitas SDM memiliki pengaruh paling dominan terhadap pelaksanaan anggaran berbasis kinerja pada kantor Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan.

Berdasarkan hasil nilai *beta standardized* diketahui bahwa variabel yang paling besar mempengaruhi pelaksanaan anggaran berbasis kinerja adalah variabel kualitas SDM sebesar 0,429, ini berarti bahwa variabel kualitas SDM memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap pelaksanaan anggaran berbasis kinerja pada kantor Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan. Dari hasil perhitungan sumbangan efektif terlihat bahwa kualitas SDM memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap pelaksanaan anggaran berbasis kinerja pada kantor Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan sebesar 42,9%, komitmen mempengaruhi pelaksanaan anggaran berbasis kinerja pada kantor Dinas

Sosial Provinsi Sulawesi Selatan sebesar 24,5% dan pengawasan mempengaruhi pelaksanaan anggaran berbasis kinerja kantor Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan sebesar 23,6% Sisanya sebesar 9% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

Dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja dibutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas sehingga keberhasilan penerapan anggaran berbasis kinerja mudah untuk dicapai dan sebaliknya apabila kurangnya sumber daya manusia yang berkualitas dan berkompeten dalam hal penyusunan anggaran maka keberhasilan penerapan anggaran berbasis kinerja akan sulit untuk dicapai

Sistem penganggaran berbasis kinerja mensyaratkan pengelola anggaran untuk menspesifikasikan sasaran yang ingin dicapai, memper-timbangkan alat untuk mencapainya, menetapkan indikator, dan melakukan analisis biaya manfaat. Kejelasan target kinerja atau prestasi kerja yang akandicapai dalam model penganggaran berbasis kinerja ini menunjukkan bahwa model penganggaran ini lebih memfokuskan pada kejelasan tujuan yang ingin dicapai oleh anggaran, sehingga anggaran berbasis kinerja dapat digunakan untuk pengendalian kinerja atau prestasi kerja yang dicapai.

BAB VII

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan analisis dari hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh positif komitmen terhadap pelaksanaan anggaran berbasis kinerja pada kantor Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan.
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan kualitas SDM terhadap pelaksanaan anggaran berbasis kinerja pada kantor Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan.
3. Terdapat pengaruh positif pengawasan terhadap pelaksanaan anggaran berbasis kinerja pada kantor Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan.
4. Terdapat pengaruh positif dan signifikan komitmen, kualitas SDM dan pengawasan secara simultan (bersama-sama) terhadap pelaksanaan anggaran berbasis kinerja pada kantor Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan.
5. Variabel kualitas SDM yang paling dominan berpengaruh terhadap pelaksanaan anggaran berbasis kinerja pada kantor Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas maka dapat diberikan beberapa saran antara lain sebagai berikut:

- a. Dari hasil penelitian dilihat bahwa kualitas SDM memberikan pengaruh terhadap pelaksanaan anggaran berbasis kinerja pada kantor Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan. Oleh karena itu hendaknya pemerintah padakantor Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan harus memberikan perhatian terhadap peningkatan kualitas SDM pegawainya diantaranya dapat dilakukan dengan penyesuaian jumlah PNS yang berpendidikan minimal sarjana sehingga sebarannya merata. Terkait kesesuaian latar belakang pendidikan perlu dilakukan penempatan ulang (*repositioning*) terhadap pegawai yang berlatar belakang akuntansi/ekonomi namun tidak bekerja pada bidang keuangan/ program dan sebaliknya. Selain itu perlu nya diperhatikan jumlah anggaran untuk pelatihan PNS terkait bidang tugasnya karena jumlah anggaran yang ada saat ini sangat kecil.
- b. Bagi peneliti selanjutnya, penelitian ini masih bersifat umum maka penulis menyarankan bagi penelitian di masa yang akan datang sebaiknya memperluas variabel dan pengukuran variabel penelitian mengenai kinerja pegawai. Peneliti dapat menambahkan dimensi-dimensi nilai personal pemimpin yang lain yang mungkin belum diangkat dalam penelitian ini

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, M. 2014. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Yogyakarta : Penerbit Aswaja Pressindo.
- Arifah, Siti. 2012. "Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penganggaran Berbasis Kinerja Dengan Peranan CFO Sebagai Variabel Pemoderasi Pada Pemerintah Kota Magelang". *Magelang*. Fakultas Ekonomi Universitas Tidar Magelang
- Alwi, Hasan, dkk. 2003. *Tata Bahasa Baku Bahasa Indonesia* (edisi ketiga). Jakarta: Balai Pustaka
- Asikin, Decky Firmansyah. 2014. *Faktor Faktor yang Memengaruhi Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja (Studi Empiris Pada Pemerintah Kota Makassar Provinsi Sulawesi Selatan)*. Makassar: Skripsi Mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin.
(tersedia di <http://www.scribd.com/doc/269770585/Skripsi-Lengkap-Akuntansi-Decky-Firmansyah-Asikin#scribd>)
- Cipta, Hendra. 2011. "Analisis Penerapan Penganggaran Berbasis Kinerja (Performance Based Budgeting) Pada Pemerintah Daerah (Studi Eksploratif Pada Pemerintah Kabupaten Tanah Datar)". *Tesis*. Padang: Program Pascasarjana Universitas Andalas – Tidak Dipublikasikan.
- Erwati, Misni. 2009. "Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja (ABK) Terhadap Kinerja Kepala Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD)

Pemerintah Daerah Dengan Komitmen Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating (Survey Pada Aparatur Pemerintah Kota Jambi)". *Jurnal Percikan*. Vol. 102 Edisi Juli 2009.

Fitri, et al. 2013. *Pengaruh GayaKepemimpinan, Komitmen Organisasi, Kualitas Sumber Daya, Reward, dan Punishment Terhadap Anggaran Berbasis Kinerja (Studi Empirik Pada Pemerintah Kabupaten Lombok Barat)*. *Jurnal Dinamika Akuntansi*. Volume 5, Nomor 2 Halaman 157-171.

Ghozali, Imam. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS Update PLS Regresi*, Edisi Ketujuh. Semarang: Badan Penerbitan Universitas Diponegoro.

Handayani, Soewarno. 1985. *Pengantar Ilmu Studi Administrasi dan Manajemen*. Jakarta: PT. Gudung Agung

Isti' anah. (2010). *Penerapan dan Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja*. *Jurnal Informasi Perpajakan, Akuntansi dan Keuangan Publik* Volume 5, Nomor 1 Halaman 73-84.

Ivancevich. J. M. 2013. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta: PT. Glora Aksara Pratama.

Kementerian Keuangan Republik Indonesia. 2014. *Better Practice Guide Penganggaran Berbasis Kinerja*. Jakarta: Kementerian Keuangan Republik Indonesia.

Madjid, Nurcholis, dan Ashari, Hasan. 2013. *Analisis Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja (Studi Kasus Pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan)*. Jakarta: Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan.

Mangkunegara, A.A, Anwar Prabu. 2013. *Evaluasi Kinerja SDM*, Bandung: PT Refika Aditama.

- Republik Indonesia. 2003. *Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara*. Jakarta.
- Republik Indonesia. 2004. *Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional*. Jakarta.
- Republik Indonesia. 2003. *Undang-undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara*. Jakarta.
- Republik Indonesia. 2004. *Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah*. Jakarta.
- Republik Indonesia. 2004. *Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah*. Jakarta.
- Republik Indonesia. 2004. *Peraturan Pemerintah RI Nomor 21 Tahun 2004 Tentang Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga*. Jakarta.
- Republik Indonesia. 2005. *Peraturan Pemerintah RI Nomor 58 Tahun 2005 Tentang Pengelolaan Keuangan Daerah*. Jakarta.
- Sembiring, Benar Baik. 2009. *Faktor-Faktor yang Memengaruhi Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Berbasis Kinerja (Studi Empiris di Pemerintah Kabupaten Karo)*. Medan: Tesis Mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara.
(diakses di <http://repository.usu.ac.id/bitstream/123456789/4032/1/09E01980.pdf>)
- Siagian. 2011. *Efektivitas Kerja*. Jakarta, Citra Utama.
- Trisacti, Wahyuni, (2006). *Penganggaran Berbasis Kinerja Pada Kementerian/Lembaga: Masih Harus Banyak Berbenah*.
<http://www.anggaran.depkeu.go.id/webcontent-list.asp?ContentId=97>

