**PENGARUH KEPEMIMPINAN, PELATIHAN, DAN KOMPETENSI APARATUR TERHADAP IMPLEMENTASI ANGGARAN BERBASIS KINERJA SKPD DI LINGKUNGAN PEMERINTAH PROVINSI SUMATERA BARAT**

**Faridil Afrasy, Hasdi Aimon**

***Abstract***

*The purpose of research to obtain: 1) the influence of leadership and training at Satuan Perangkat Kerja Daerah (SKPD) in the West Sumatra and 2) the influence of leadership, training and competence to the implementation of performance-based budgeting in SKPD in the West Sumatra. The results showed that: 1) the higher the value the leadership and training will increase personal competences at SKPD in the Government of West Sumatra, and 2) the higher the value of leadership, training and competence of personnel in the performance-based budget eating SKPD in the West Sumatra government will be better. The results of the study recommends public policies to: 1) provide training, seminars, or training for management officials of local finance, 2) pay attention to the efficiency and accuracy in accordance with the objectives of financial management areas, and 3) leadership increase cooperation good with officers, supervision or control and delegate authority to officers who truly understand the tasks assigned.*

*Key Words : Leadership, training, competence, west sumatera*

1. **PENDAHULUAN**

Undang-Undang Nomor 17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara menetapkan bahwa APBD disusun berdasarkan pendekatan prestasi kerja yang akan dicapai, untuk mendukung kebijakan ini perlu dibangun suatu sistem yang dapat menyediakan data dan informasi untuk menyusun APBD dengan pendekatan kinerja. APBD berbasis kinerja yang disusun oleh pemda harus didasarkan pada SPM yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Untuk dapat membuat APBD berbasis kinerja pemda harus memiliki perencanaan stratejik (Renstra). Renstra disusun secara obyektif dan melibatkan seluruh komponen yang ada di dalam pemerintahan. Dengan adanya sistem tersebut pemda akan dapat mengukur kinerja keuangannya yang tercermin dalam APBD. Agar sistem dapat berjalan dengan baik perlu ditetapkan beberapa hal yang sangat menentukan yaitu, standar harga, tolok ukur kinerja dan SPM yang ditetapkan berdasarkan peraturan perundang-undangan.

Dengan berlakunya undang-undang tersebut di atas membawa konsekuensi bagi daerah dalam bentuk pertanggungjawaban atas pengalokasian dana yang dimiliki dengan cara yang efisien dan efektif, khususnya dalam upaya peningkatan kesejahteraan dan pelayanan umum kepada masyarakat.

Salah satu aspek yang diukur dalam penilaian kinerja pemerintah daerah adalah aspek keuangan berupa ABK. Untuk melakukan suatu pengukuran kinerja perlu ditetapkan indikator-indikator terlebih dahulu antara lain indikator masukan (*input*) berupa dana, sumber daya manusia dan metode kerja. Agar input dapat diinformasikan dengan akurat dalam suatu anggaran, maka perlu dilakukan penilaian terhadap kewajarannya. Dalam menilai kewajaran input dengan keluaran (*output*) yang dihasilkan peran ABK sangat diperlukan dan biaya yang digunakan untuk melaksanakan suatu kegiatan Anggaran berbasis kinerja mengharuskan pemerintah untuk mempunyai program prioritas yang dijabarkan dalam kegiatan‑kegiatan operasional yang memiliki tolak ukur pencapaian yang jelas. Pemerintah juga dituntut untuk mengalokasikan anggaran yang senantiasa dapat diukur Pemanfaatannya agar hemat, berdaya guna, dan tepat guna.

Mengingat bahwa anggaran berbasis kinerja *(performance budgeting)* memerlukan kriteria pengendalian kinerja dan evaluasi serta untuk menghindari duplikasi dalam penyusunan rencana kerja dan anggaran kementrian negara/ lembaga/ perangkat daerah maka perlu dilakukan penyatuan sistem akuntabilitas kinerja den sistem penganggaran dengan memperkenalkan sistem penyusunan rencana kerja dan anggaran kementrian negara/lembaga/ perangkat daerah (RKA‑SKPD). Penyusunan rencana kerja dan anggaran tersebut memenuhi kebutuhan akan anggaran berbasis kinerja *(performance budgeting)* dan pengukuran akuntabilitas kinerja kementrian negara lembaga/ perangkat daerah yang bersangkutan (Bastian, 2007).

Keberhasilan implementasi anggaran berbasis kinerja sangat diperlukan adanya kepemimpinan yang baik, dengan kepemimpinan yang baik diharapkan akan dapat mendukung keberhasilan implementasi anggaran berbasis kinerja pada SKPD di Lingkungan Pemerintah Provinsi Sumatera Barat. Keberadaan seorang pemimpin dalam implementasi anggaran berbasis kinerja sangat dibutuhkan untuk membawa dan mengarahkan bentuk implementasi anggaran berbasis kinerja dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Bagaimanapun seorang pemimpin harus dapat menjalankan fungsinya sebagai seorang pimpinan dalam mengarahkan unsur terkait untuk mencapai keberhasilan dalam implementasi anggaran berbasis kinerja.

Pelatihan atau evaluasi pelaksanaan anggaran yang dilakukan oleh pihak yang berwenang juga mempengaruhi keberhasilan implementasi anggaran berbasis kinerja. Pelatihan atau evaluasi pelaksanaan anggaran adalah proses penilaian pencapaian tujuan dan pengungkapan masalah kinerja program/kegiatan untuk memberikan umpan balik bagi peningkatan kualitas kinerja. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dalam kontek anggaran berbasis kinerja evaluasi dilakukan setelah anggaran pendapatan dan belanja daerah selesai dilaksanakan, yang bertujuan untuk mendapatkan umpan balik bagi pengambilan keputusan dalam rangka perencanaan dan pelaksanaan tahun berikutnya. Evaluasi anggaran berbasis kinerja bertujuan untuk membandingkan antara kondisi implementasi yang telah dilakukan dengan yang semestinya dilakukan.

Kompetensi pengelola anggaran juga merupakan salah satu faktor yang juga mempengaruhi implementasi anggaran berbasis kinerja. Peningkatan dan penurunan kinerja anggaran tergantung sejauh mana individu lebih mementingkan diri sendiri atau bekerja demi kepentingan pencapaian tujuan implementasi anggaran yang merupakan aktualisasi dari tingkat kompetensi yang dimiliki. Kompetensi menunjukkan keyakinan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran *(goal)* yang ingin di capai organisasi. Kompetensi organisasi biasa tumbuh disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional terhadap organisasi yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada serta tekad dari dalam diri untuk mengabdi kepada organisasi.

Berdasarkan permasalahan tersebut diatas, peneliti merasa tertarik untuk meneliti lebih lanjut yang pada saat ini penulis tuangkan dalam bentuk judul Proposal Tesis dengan Judul “**PENGARUH KEPEMIMPINAN, PELATIHAN DAN KOMPETENSI APARATUR TERHADAP IMFLEMENTASI ANGGARAN BERBASIS KINERJA PADA SKPD DI LINGKUNGAN PEMERINTAH PROVINSI SUMATERA BARAT “**

1. **METODE PENELITIAN**
2. **Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja**

Bastian (2006:52) mendefinisikan anggaran berbasis kinerja dengan pendekatan kinerja adalah suatu sistem anggaran yang mengutamakan upaya pencapaian hasil kerja atau output dari perencanaan alokasi biaya atau input yang ditetapkan. Lebih lanjut menurut Yuwono (2005:34) anggaran berbasis kinerja adalah anggaran yang lebih menekankan pada pendayagunaan dana yang tersedia untuk mencapai hasil yang optimal.

12

Anggaran berbasis kinerja *(performance budgeting*) diperkenalkan pertama kali di Amerika serikat pada tahun 1949, tetapi prakteknya mengalami kegagalan (Bastian, 2006:53). Namun pada reformasi anggaran pada tahun 1990an beberapa karakteristik penting dari anggaran berbasis kinerja dianggap, sangat bermanfaat dan kemudian dikembangkan bersama dalam konteks reformasi administrasi publik. Anggaran berbasis kinerja adalah sistem penganggaran yang berorientasi pada output organisasi dan berkaitan sangat erat dengan visi, misi, dan rencana strategis organisasi. Anggaran berbasis, kinerja mengalokasikan sumber daya pada program, bukan pada unit organisasi semata dan memakai output *measurement* sebagai indikator kinerja organisasi. Lebih jauh, pengkaitan biaya dengan output organisasi merupakan bagian integral dalam berkas anggarannya atau dengan kata lain, anggaran berbasis kinerja adalah teknik penyusunan anggaran berdasarkan pertimbangan beban kerja dan unit kos dari setiap kegiatan yang terstruktur. Struktur di sini diawali dengan pencapaian tujuan, program, dan didasarkan oleh pemikiran bahwa penganggaran digunakan sebagai alat manajemen. Penyusunan anggaran menjamin tingkat keberhasilan program, baik di sisi eksekutif maupun legislatif. Oleh karena itu, anggaran di anggap sebagai pencerminan program kerja (Bastian, 2007:43).

Anggaran berbasis kinerja *(performance budgeting)* menghubungkan antara pengeluaran (belanja) dengan hasil yang diinginkan sehingga pengeluaran tersebut diprioritaskan dan unit kerja pemerintah dapat bertanggung jawab terhadap pencapaiannya. Anggaran berbasis kinerja *(performance budgeting)* mengharuskan pemerintah mempunyai program prioritas yang dijabarkan dalam kegiatan‑kegiatan rasional yang memiliki tolok ukur pencapaian yang jelas. Pemerintah juga mengalokasikan anggaran yang senantiasa dapat diukur penggunaanya agar hemat, berdaya guna dan tepat guna. Secara umum prinsip-prinsip anggaran berbasis, kinerja *(performance budgeting)* pada konsep *value for* money dan prinsip tata pemerintah yang baik termasuk adanya pertanggungjawaban para pengambil keputusan akan penggunaan uang yang dianggarkan untuk mencapai tujuan, sasaran, dan indikator yang telah ditetapkan.

Menurut Mahmudi (2007:20) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi anggaran berbasis kinerja adalah :

1. Faktor personil/individual meliputi pengetahuan, keterampilan, kepercayaan diri, motivasi dan kompetensi yang dimiliki oleh setiap pegawai
2. Faktor kepemimpinan, meliputi kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan yang diberikan oleh pimpinan terhadap pegawai dalam bekerja
3. Faktor tim meliputi pelatihan dari pihak yang berwenang dan kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan kerja satu tim
4. Faktor sistem meliputi sistem kerja. Fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi dalam menerapkan anggaran berbasis kinerja
5. Faktor konstektual (situasional) meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal

Menurut Mahmudi (2007:22) indikator yang digunakan untuk melihat implementasi anggaran berbasis kinerja oleh satuan anggaran berbasis kinerja adalah *input, output, proses dan outcomes*.

1. **Kepemimpinan**

Menurut Robbins (2003:163), kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. Menurut Winardi (2001:35), kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka suka berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok. Sedangkan menurut Hoy (1988:46) kepemimpinan adalah seni untuk mempengaruhi tingkah laku manusia, dan kemampuan untuk membimbing orang.

Handoko (2001:294) mengemukakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan yang dipunyai seseorang untuk mempengaruhi orang-orang lain, agar dapat bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Kepemimpinan adalah inti dari manajemen. Jadi, kalau seseorang pemimpin ingin berhasil dalam menjalankan tugasnya, maka ia harus memiliki kepemimpinan yang baik. Hal ini disebabkan karena kepemimpinan adalah aspek penting yang sangat menentukan keberhasilan suatu organisasi atau kantor.

Dari pembahasan di atas dapat disimpulkan, bahwa pimpinan itu adalah seseorang yang memiliki satu atau beberapa kelebihan sebagai predisposisi (bakat yang dibawa sejak lahir), dan merupakan kekuatan dari suatu situasi/zaman sehingga dia mempunyai kekuasaan dan kewibawaan untuk mengarahkan dan membimbing bawahannya.

1. **Pelatihan**

Veithzal Rivai (2004:226), pelatihan adalah secara sistematis mengubah tingkah laku karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.Simamora (2006:273) menyatakan bahwa pelatihan (*training)* merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan, atau sikap pegawai. Menurut pasal I ayat 9 undang-undang No.13 Tahun 2003. Pelatihan kerja adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat ketrampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan dan pekerjaan.

Menurut Handoko (2001:104) pengertian latihan dan pengembangan adalah berbeda. Latihan (*training*) dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagal ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin. Yaitu latihan rnenyiapkan para karyawan (tenaga kerja) untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan sekarang. Sedangkan pengembangan (*Developrnent*) mempunyai ruang lingkup Iebih luas dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dlan sifat-sifat kepribadian.

1. **Kompetensi Aparatur**

Menurut (Wibowo 2007:86) kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai seseuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut

Majid (2005:6) menjelaskan kompetensi yang dimiliki oleh setiap pegawai akan menunjukkan kualitas pegawai dalam bekerja. Kompetensi tersebut akan terwujud dalam bentuk penguasaan pengetahuan dan profesional dalam menjalankan fungsinya sebagai pegawai. Diyakini Robotham (1996:27), kompetensi yang diperlukan oleh seseorang tersebut dapat diperoleh baik melalui pendidikan formal maupun pengalaman.

Syah (2000:229) mengemukakan pengertian dasar kompetensi adalah kemampuan atau kecakapan. Diperkuat dengan pendapat Robbins (2001:37) menyebut kompetensi sebagai *ability,* yaitu kapasitas seseorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Selanjutnya dikatakan bahwa kemampuan individu dibentuk oleh dua faktor, yaitu faktor kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang diperlukan untuk melakukan kegiatan mental sedangkan kemampuan fisik adalah kemampuan yang di perlukan untuk melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, kecekatan, kekuatan, dan keterampilan.

Muhaimin (2004:151) menjelaskan kompetensi adalah seperangkat tindakan intelegen penuh tanggung jawab yang harus dimiliki seseorang sebagai syarat untuk dianggap mampu melaksankan tugas-tugas dalam bidang pekerjaan tertentu. Sifat intelegen harus ditunjukan sebagai kemahiran, ketetapan, dan keberhasilan bertindak. Sifat tanggung jawab harus ditunjukkan sebagai kebenaran tindakan baik dipandang dari sudut ilmu pengetahuan, teknologi maupun etika.

Depdiknas (2004:7) merumuskan definisi kompetensi sebagai pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak. Menurut Syah (2000:230), “kompetensi” adalah kemampuan, kecakapan, keadaan berwenang, atau memenuhi syarat menurut ketentuan hukum. Selanjutnya masih menurut Syah, dikemukakan bahwa kompetensi pegawai adalah kemampuan seorang pegawai dalam melaksanakan kewajiban-kewajibannya secara bertanggung jawab dan layak. Jadi kompetensi profesional pegawai dapat diartikan sebagai kemampuan dan kewenangan pegawai dalam menjalankan profesi kepegawaiannya. Pegawai yang kompeten dan profesional adalah pegawai piawi dalam melaksanakan profesinya.Berdasarkan uraian di atas kompetensi pegawai dapat didefinisikan sebagai penguasaan terhadap pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak dalam menjalankan profesi sebagai pegawai.

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif yang bersifat kausatif dimana berbicara dengan angka-angka serta melihat pengaruh antara variabel eksogen dengan variabel endogen*,* Sugiyono (2007:49). Pada penelitian ini peneliti ingin melakukan analisis tentang faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi anggaran berbasis kinerja pada SKPD di lingkungan Pemerintah Provinsi Sumatera Barat.Target populasi dalam penelitian ini adalah seluruh SKPD di Lingkungan Pemerintah Provinsi Sumatera Barat yang berjumlah sebanyak 47 SKPD. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 42 SKPD. Untuk mengungkapkan nilai observasi maka setiap SKPD diambil sebanyak 5 orang aparatur terdiri dari Kepala Pengguna Anggaran, dua orang Kabid, dua orang Kasi, dan satu orang aparatur pengelola keuangan. Pengambilan responden sebanyak 5 orang pada masing-masing SKPD dilakukan untuk mendapatkan responden yang dapat mewakili fokus penelitian yaitu implementasi anggaran berbasis kinerja pada SKPD Provinsi Sumatera Barat.

#### HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Pengaruh Kepemimpinan dan Pelatihan terhadap Kompetensi Aparatur

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa hipotesis pertama dalam penelitian ini diterima. Dengan kata lain kepemimpinan dan pelatihan aparatur berpengaruh signifikan terhadap kompetensi aparatur pada SKPD Provinsi Sumatera Barat.Artinya apabila kepemimpinan dan pelatihan semakin baik maka kompetensi aparatur akan semakin meningkat. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan dan pelatihan memiliki peranan penting dalam meningkatkan kompetensi aparatur pada SKPD Provinsi Sumatera Barat.

Aparatur sebagai sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor strategis dan penentu dalam kemajuan organisasi, dan pemimpin harus memiliki komitmen kuat untuk meningkatkan kompetensi sumber daya manusia (SDM) dalam organisasi.

Pelatihan yang dilaksanakan juga akan mampu meningkatkan kompetensi diri sebagai aparatur negara yang andal, berkarakter dan profesional. Sebab, tujuan utamanya adalah perubahan sikap dan perilaku disamping skill atau keahlian yang dimiliki.

Secara rata-rata variabel, analisis deskriptif kompetensi aparatur berada pada kriteria cukup dengan Tingkat Capaian Responden (TCR) sebsesar 78,85% . Artinya kompetensi aparatur yang dilaksanakan pada SKPD Provinsi Sumatera Barat belum maksimal. Hal ini terlihat dari masih rendahnya pengetahuan dan keterampilan aparatur dalam bekerja. Dari segi pengetahuan aparatur, pengetahuan dalam pengelolaan anggaran, pengetahuan teknis pengendalian administrasi dan teknis pelaksanaan pelaporan keuangan, pengetahuan ketatausahaan, verifikasi dan pembukuan dan pelaporan keuangan, pengetahuan tentang etika pengelolaan anggaran, serta pengetahuan tentang pedoman penyusunan pengeolaan anggaran masuk dalam kriteria cukup.

Kepemimpinan yang baik merupakan hal yang penting dalam pemerintahan dan organisasi. Sebagai aparatur pemerintah harus dapat bekerja berdasarkan perencanaan, dan hal ini membutuhkan peran seorang pemimpin agar aparatur bekerja sesuai dengan perencanaan. Hal ini disebabkan kemampuan, kecakapan dan keahlian PNS tidak aka nada artinya jika semua pegawai tidak mau bekerja keras dan disiplin. Meskipun pegawai tersebut memiliki standar kompetensi secara formal dan legalitas sesuai dengan syarat-syarat dan aturan mengenai kompetensi. Oleh sebab itu, diperlukan suatu kepemimpinan yang mampu mendorong setiap pegawainya agar mau bekerja keras. Untuk bekerja keras tanpa dorongan keterpaksaan diperlukan kesadaran karena kesadaran merupakan kunci utama bagi manusia untuk dapat bekerja secara optimal, sedangkan kesadaran itu sangat erat hubungannya dengan kepemimpinan. Kesadaran itu timbul tergantung bagaimana seorang pemimpin mampu memberikan arahan dan instruksi secara baik kepada aparatur.

Peningkatan kompetensi aparatur sangat tergantung dari bagaimana kepemimpinan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang-orang yang dipimpinnya dengan menumbuhkan saling pengertian, kesadaran dan sepenuh hati dalam bekerja, sehingga tujuan organisasi secara keseluruhan dapat tercapai dengan efektif dan efisien.

Untuk meningkatkan kompetensi aparatur, seorang pimpinan dalam birokrasi pemerintahan harus mampu menjadi teladan, mengayomi dan memberikan dorongan kepada pegawai agar meningkatkan kompetensi yang dimiliki. Seorang pimpinan dapat membuat kebijakan seperti memberikan pelatihan kepada aparatur maupun dengan memberikan kemudahann dalam melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi. Seorang pimpinan juga harus mampu mendorong perubahan pola pikir aparatur dari ingin dilayani menjadi pelayan (pamong) yang menyenangkan masyarakat. Dari pola budaya santai, malas-malasan dan tidak berdisiplin, menjadi pola budaya kerja keras, bersemangat, inovatif, kreatif dan berdisiplin.

Begitu juga dengan pelatihan dapat meningkatkan kompetensi aparatur. Pelatihan (training) merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan, atau sikap. Menurut Pasal 1 Ayat 9 Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, pelatihan adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan dan pekerjaan. Program pelatihan berusaha mengajarkan kepada para peserta bagaimana menunaikan aktivitas atau pekerjaan tertentu. Aktivitas-aktivitas pelatihan adalah program perbaikan organisasional yang terencana, dan direncanakan secermat mungkin, karena tujuan akhirnya adalah menghubungkan muatan pelatihan dengan perilaku kerja aparatur yang dikehendaki.

Sebuah pelatihan dapat dikatakan efektif dalam meningkatkan kompetensi aparatur, jika setiap aparatur pengelola anggaran pada SKPD Provinsi Sumatera Barat mengikuti pelatihan bukan hanya memiliki pengetahuan tentang apa yang seharusnya dilakukan, namun mereka juga seharusnya dapat meningkatkan keterampilan aparatur dan memiliki pemahaman yang lebih dalam tentang etika dan aturan berkaitan dengan pekerjaan.

Kepemimpinan dan pelatihan berpengaruh terhadap peningkatan kompetensi aparatur pada SKPD Provinsi Sumatera Barat, didukung dengan pendapat Siagian (2007: 8) kompetensi ditunjukkan pada konteks tugas dan dipengaruhi oleh kepemimpinan, budaya organisasi dan lingkungan kerja. Kompetensi terdiri dari kombinasi pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas dan fungsi di tempat kerja.

Hasil penelitian ini diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Zulkarnain (2007) di Sekretariat DPRD Padang Panjang ditemukan bahwa adanya pengaruh kepemimpinan dan pelatihan terhadap kompetensi pegawai, dimana pimpinan yang yang baik dan berpengalaman akan mempengaruhi kompetensi para pegawainya;. Selain itu pegawai yang diberi pelatihan sesuai dengan pekerjaan mereka akan meningkatkan kompetensi pegawai tersebut.

1. **Pengaruh Kepemimpinan, Pelatihan, dan Kompetensi Aparatur terhadap Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja.**

Berdasarkan analisis jalur dan hasil pengujian hipotesis kedua maka diketahui bahwa kepemimpinan, pelatihan dan kompetensi aparatur berpengaruh signifikan terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja pada SKPD Provinsi Sumatera Barat.Artinya apabila kepemimpinan, pelatihan dan kompetensi aparatur semakin baik maka implementasi anggaran berbasis kinerja akan semakin meningkat.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi anggaran berbasis kinerja pada SKPD Provinsi Sumatera Barat memiliki rata-rata skor sebesar 3,74 dengan Tingkat Capaian Responden sebesar 74.88%. Implementasi anggaran berbasis kinerja ditinjau dari segi input, proses, output dan outcome. Hasil penelitian menunjuukkan bahwa proses dalam penyusunan anggaran sudah sesuai dengan yang diharapkan, karena Tingkat Capaian Responden sudah mencapai 83,20%. Hal ini menunjukkan bahwa implementasi anggaran berbasis kinerja ditinjau dari segi proses sudah masuk dalam kriteria baik. Namun, ditinjau dari segi input masih belum sesuai dengan yang diharapkan. Hal ini terlihat dari banyaknya responden yang menyatakan bahwa SKPD di lingkungan Pemerintah Provinsi Sumatera Barat belum memiliki anggaran yang memadai untuk melaksanakan program, kurangnya teknologi yang bisa mendukung kinerja anggaran dalam pelaksanaan program yang ada, kegiatan yang dilakukan SKPD di lingkungan Pemerintah Provinsi Sumatera Barat belum didukung mobiler/peralatan yang memadai, dan kurangnya sumber daya manusia yang memadai untuk anggaran yang sudah ditetapkan.

Perubahan orientasi penganggaran dari penganggaran tradisional menjadi penganggaran berbasis kinerja membutuhkan sistematika perubahan yang menyeluruh dari komponen organisasi terutama peran pemimpin dalam mengelola perubahan tersebut agar penerapan penganggaran berbasis kinerja dapat berjalan sesuai dengan peraturan yang berlaku dan pada akhirnya dapat berjalan ekonomis, efisien, dan efektif dalam pengelolaan keuangan.

Nor (2007) mengungkapkan dalam penelitiannya bahwa keberhasilan dalam mengelola suatu organisasi tidak lepas dari faktor kepemimpinan dan sikap bawahan dalam melaksanakan tugas mencapai tujuan organisasi. Menurut Decosterdan Fertakis (1968) dalam Nor (2007) kepemimpinan yang efektif harus memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha dalam mencapai tujuan organisasi.

Program pelatihan dapat meningkatkan implementasi anggaran berbasis kinerja pada SKPD Provinsi Sumatera Barat. Pelatihan tentunya harus dilaksanakan berdasarkan kompetensi agar dapat memberikan hasil yang sesuai dengan tujuan dan sasaran SKPD dengan standar kinerja yang telah ditetapkan. Untuk itu, program-program pelatihan harus diberikan tepat pada aparatur yang membutuhkannya. Mengikutsertakan semua aparatur ke satu program pelatihan tertentu tanpa memperhatikan tingkat keahlian mereka, merupakan bentuk pemborosan sumber daya organisasional, dan menciptakan situasi yang tidak nyaman bagi beberapa aparatur lainnya. Pelatihan yang efektif dapat meningkatkan kemampuan analisia dan pengambilan keputusan oleh aparatur. Aparatur yang sebelumnya tidak memiliki sikap positif terhadap tanggung jawab pekerjaannya dapat mengalami perubahan sikap dengan adanya pelatihan, dan pada akhirnya implementasi anggaran berbasis kinerja pada SKPD Provinsi Sumatera Barat dapat terlaksana dengan baik.

Kompetensi aparatur juga memiliki peranan penting dalam implementasi anggaran berbasis kinerja. Aparatur pengelola anggaran yang memiliki kompetensi aparatur akan memiliki kualitas yang lebih baik, sehingga dapat memberikan kinerja yang lebih baik.

Aparatur pengelola anggaran pada SKPD Provinsi Sumatera Barat merupakan sumber daya manusia yang menjadi komponen penting dalam penyusunan dan pelaksanaan anggaran karena aparatur selalu terkait mulai dari penetapan sasaran hingga evaluasi. Aparatur memiliki fungsi penting dalam penentuan indikator kinerja yang merupakanbagian dari penetapan sasaran anggaran dimana mekanismenya memerlukan hal-hal berikut seperti diungkapkan oleh Mardiasmo (2002):

* + - 1. Sistem perencanaan dan pengendalian. Sistem perencanaan dan pengendalian meliputi proses, prosedur, dan strukturyang memberi jaminan bahwa tujuan organisasi telah dijelaskan dan dikomunikasikan ke seluruh bagian organisasi dengan menggunakan rantai komando yang jelas yang didasarkan pada spesifikasi tugas pokok dan fungsi,kewenangan serta tanggungjawab.
      2. Spesifikasi teknis dan standardisasi.Kinerja suatu kegiatan, program, dan organisasi diukur dengan menggunakans pesifikasi teknis secara detail untuk memberikan jaminan bahwa spesifikasi teknis tersebut dijadikan sebagai standar penilaian.
      3. Kompetensi teknis dan profesionalisme.Untuk memberikan jaminan terpenuhinya spesifikasi teknis dan standardisasi yang telah ditetapkan, maka diperlukan personel yang memiliki kompetensi teknis dan professional dalam bekerja

Menurut Mahmudi (2007:20) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi anggaran berbasis kinerja adalah :

1. Faktor personil/ individual meliputi pengetahuan, keterampilan, kepercayaan diri, motivasi dan kompetensi yang dimiliki oleh setiap pegawai.
2. Faktor kepemimpinan, meliputi kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan yang diberikan oleh pimpinan terhadap pegawai dalam bekerja
3. Faktor tim meliputi pelatihan dari pihak yang berwenang dan kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan kerja satu tim
4. Faktor sistem meliputi sistem kerja. Fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi dalam menerapkan anggaran berbasis kinerja
5. Faktor konstektual (situasional) meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal

Terkait dengan implementasi anggaran berbasis kinerja ini, Inspektorat Jenderal Departemen Keuangan (2007:1) mengemukakan bahwa keberhasilan implementasi anggaran berbasis kinerja sangat dipengaruhi oleh pelatihan atau evaluasi pelaksanaan anggaran yang dilakukan oleh pihak yang berwenang. Pelatihan atau evaluasi pelaksanaan anggaran adalah proses penilaian pencapaian tujuan dan pengungkapan masalah kinerja program/kegiatan untuk memberikan umpan balik bagi peningkatan kualitas kinerja. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dalam konteks anggaran berbasis kinerja evaluasi dilakukan setelah anggaran pendapatan dan belanja daerah selesai dilaksanakan, yang bertujuan untuk mendapatkan umpan balik bagi pengambilan keputusan dalam rangka perencanaan dan pelaksanaan tahun berikutnya. Evaluasi anggaran (kepemimpinan) berbasis kinerja bertujuan untuk membandingkan antara kondisi implementasi yang telah dilakukan dengan yang semestinya dilakukan.

Menurut Jenderal Departemen Keuangan (2007:1) bahwa anggaran berbasis kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor dimana kepemimpinan yang bijaksana akan mempengaruhi anggaran berbasis kinerja begitupula dengan pelatihan dan kompetensi, karena dengan adanya pegawai menerima pelatihan akan membuat seseorang terampil dalam melaksanakan tugasnya.

Hal ini diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh M Yasri (2010) ditemukan kompetensi pegawai, pelatihan dan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap implementasi anggaran berbasis implementasi anggaran berbasis kinerja.

Hasil penelitian ini juga didukung dengan penelitian terdahulu oleh Eli Marni (2011) menunjukkan bahwa kompetensi pengelola keuangan berpengaruh signifikan terhadap anggaran berbasis kinerja di Kabupaten Padang Pariaman. Berdasarkan hasil analisis regresi diperoleh nilai signifikansi untuk variabel kompetensi pengelola keuangan sebesar 0.000. Nilai ini lebih kecil dari 0,05. Dari hasil ini berarti Ho ditolak dan Ha diterima. Oleh sebab itu dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel kompetensi pengelola keuangan terhadap anggaran berbasis kinerja di Kabupaten Padang Pariaman. Diperkuat denganhasil penelitian terdahulu oleh Khairina Nur Izzaty (2001) menunjukkan bahwa hasil dari pengujian hipotesis di dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja. Kompetensi SDM juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja. Secara simultan, kepemimpinan dan kompetensi sumber daya manusia memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap penerapan anggaran berbasiskinerja badan layanan umum (BLU) Universitas Diponegoro Semarang.

Berdasarkan hasil perhitungan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung anatar variabel *eksogenous* (kepemimpinan, pelatihan, kompetensi aparatur) dan *endogenous* (impelementasi anggaran berbasis kinerja, menunjukkan bahwa pengaruh langsung kepemimpinan terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja sebesar 8,46%. Pengaruh langsung pelatihan terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja pada SKPD Provinsi Sumatera Barat sebesar 11,35%. Pengaruh langsung kompetensi aparatur terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja pada SKPD Provinsi Sumatera Barat sebesar 13,10%.

Pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja pada SKPD Provinsi Sumatera Barat melalui kompetensi aparatur sebesar 3,46%. Pengaruh tidak langsung pelatihan terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja pada SKPD Provinsi Sumatera Barat melalui kompetensi aparatur sebesar 4,57%.

Hasil perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung menunjukkan bahwa pengaruh langsung pelatihan memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap peningkatan anggaran berbasis kinerja pada SKPD Pemerintah Pemerintah Provinsi Sumatera Barat.

1. PENUTUP

Kepemimpinan dan pelatihan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kompetensi aparatur pada SKPD Provinsi Sumatera Barat. Artinya apabila kepemimpinan semakin baik dan pelatihan diterapkan dengan baik maka akan berdampak terhadap peningkatan kompetenasi aparatur pada SKPD Provinsi Sumatera Barat.

Kepemimpinan, pelatihan, dan kompetensi aparatur berpengaruh positif dan signifikan terhadap implementasi angggaran berbasis kinerja pada SKPD Provinsi Sumatera Barat. Artinya apabila kepemimpinan, pelatihan dan kompetensi aparatur semakin baik, maka implementasi anggaran berbasis kinerja pada SKPD Provinsi Sumatera Barat akan mengalami peningkatan.

Rekomendasikan kebijakan yang pertama adalah meningkatkan kompetensi aparatur pengelola keuangan pada SKPD Provinsi Sumatera Barat, terutama peningkatan pengetahuan dan keterampilan aparatur dalam mengelola keuangan. Hal ini bisa dilakukan dengan memberikan pelatihan, seminar, atau pendidikan terhadap aparatur pengelola keuangan daerah Kebijakan yang kedua adalah mengadakan pelatihan terhadap aparatur dengan memperhatikan efisiensi dan ketepatan sasaran yang sesuai dengan bidang pengelolaan keuangan daerah. Agar nantinya dampak pelatihan terasa terhadap peningaktan pengetahuan, dan keterampilan aparatur dalam mengelola anggaran. Kebijakan yang ketiga adalah meningkatkan penerapan fungsi kepemimpinan dengan cara lebih tegas memberikan instruksi terhadap aparatur, meningkatan kerjasama yang baik dengan aparatur, melakukan pengawasan ataupun pengendalian tehadap aparatur dan mendelegasikan wewenang terhadap aparatur yang benar-benar memahami tugas yang didelegasikan.

**DAFTAR PUSTAKA**

Abdul Majid. 2007. **Perencanaan Pembelajaran. (Mengembangkan Standar. Kompetensi).** Bandung : Remaja Rosdakarya.

Bastian, Indra, 2006, **Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar**. Jakarta: Erlangga.

\_\_\_\_\_\_\_2007. **Sistem Akuntansi Sektor Publik**. Jakarta. Salemba Empat.

Depdiknas*.* 2004. **Kurikulum Pendidikan Dasar**. Jakarta.

Eli Marni (2011). **Analisis Pengaruh Pengendalian Intern Akuntansi dan Kompetensi Pengelola Keuangan terhadap Angggaran Berbasis Kinerja di Pemerintahan Daerah Kabupaten Padang Pariaman**. Tesis. Universitas Negeri Padang.

Handoko. 2001. **Manajemen Personalia & Sumber Daya. Manusia**, Liberty Yogyakarta

\_\_\_\_\_\_2007, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Jakarta: PT. Bumi Aksara

Khairina Nur Izzaty (2001). **Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja Badan Layanan Umum (Studi pada BLU Universitas Diponegoro Semarang**). Skripsi. Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang.

Mahmudi. 2007. **Manajemen Kinerja Sektor Publik**. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan. Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.

Muhaimin. 2004. **Kompetensi Guru**. Jakarta ;Rineka Cipta.

Notoatmojo, Skpekidjo. 2003. **Pengembangan Sumber Daya Manusia.** Jakarta: Rineka Cipta.

Robbins, SP. 2001. **Perilaku Organisasi, Edisi****8.** Jakarta: Prentice Hall

\_\_\_\_\_\_\_2003. **Perilaku Organisasi (Organizatinal Behavior), Edisi 9**.Jakarta: Prentice Hall

Siagian*.* 2007. **Manajemen Sumber Daya Manusia.** Jakarta : Bumi Aksara

Soekidjo*.* 1998. **Pengembangan Sumber Daya Manusia.** Jakarta: Rineka Cipta

Syafri Mangkuprawira, 2003, **Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik**. Ghalia Indonesia, Jakarta.

Syah*.* 2000*.* **Psikologi Kependidikan Suatu Pendekatan Baru.** Bandung,. Remaja Rosda Karya

Yuwono, 2007. **Pengembangan E-Government dalam Menuju. Tata Pemerintahan yang Baik (**Good Governance).

Wibowo*,* 2007. **Manajemen Kinerja**. Jakarta : PT. Raja Grafindo

Winardi. 2001. **Kepemimpinan dalam Manajemen**, Cetakan ke-2, Jakarta :Rineka Cipta.