



Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Penganggaran Berbasis Kinerja (*Performance Based Budgeting*) Pada Pemerintah Kabupaten Jember

Abdul Ghofur^a, Muhammad Firdaus^b, Lia Rachmawati^c

^a Mahasiswa STIE Mandala Jember, ghafuralazroqi@gmail.com

^b Dosen STIE Mandala Jember, firdaus@stie-mandala.ac.id

^c Dosen STIE Mandala Jember, lia_rachmawati@stie-mandala.ac.id

E-mail Penulis Korespondensi : firdaus@stie-mandala.ac.id

I N F O A R T I K E L

Riwayat Artikel:

Dikirim 17 Maret 2020

Direvisi 27 Maret 2020

Diterima 23 April 2020

Keywords:

*commitment accounting,
leadership style, style, reward,
punishment, quality of
resources and performance-based budgeting.*

Kata Kunci:

*akuntansi komitmen, gaya
kepemimpinn, reward,
punishment, kualitas sumber
daya dan performance based
budgeting.*

ABSTRACT

This study aims to study the effect of commitment, leadership style, reward, punishment and quality of human resources on performance-based budgeting (performance-based budgeting) in the Jember Regency Government in 2019. Data processing methods use multiple analysis with the help of SPSS analysis tool version 21. Research results demonstrate accounting commitment, leadership style, reward, punishment and quality of human resources for performance-based budgeting. Partially, commitment accounting, leadership style, punishment and quality of human resources are not related to performance-based budgeting, while awards have a significant and positive effect on performance-based budgeting.

A B S T R A K

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh akuntansi komitmen, gaya kepemimpinan, *reward, punishment* dan kualitas sumber daya manusia terhadap penganggaran berbasis kinerja (*performance based budgeting*) pada Pemerintah Kabupaten Jember tahun 2019. Metode pengolahan data menggunakan analisis regresi berganda dengan bantuan alat analisis SPSS versi 21.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan akuntansi komitmen, gaya kepemimpinan, *reward*, *punishment* dan kualitas sumber daya manusia berpengaruh terhadap *performance based budgeting*. Secara parsial akuntansi komitmen, gaya kepemimpinan, *punishment* dan kualitas sumber daya manusia tidak berpengaruh terhadap *performance based budgeting*, sedangkan *reward* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *performance based budgeting*.

PENDAHULUAN

Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah dan Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah membuka peluang yang luas bagi daerah untuk mengembangkan dan membangun daerahnya sesuai dengan kebutuhan dan prioritasnya masing-masing. Dengan berlakunya kedua undang-undang 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.

Sebagai tindak lanjut terhadap pelaksanaan peraturan perundangan tersebut, pemerintah telah menetapkan Peraturan Pemerintah Nomor 21 tahun 2004 yang menegaskan bahwa rencana kerja dan anggaran yang disusun menggunakan tiga pendekatan, yaitu: (1) anggaran terpadu (*unified budget*); (2) kerangka pengeluaran jangka menengah biasa disebut KPJM (*medium term expenditure framework*); dan (3) penganggaran berbasis kinerja biasa disebut PBK (*performance based budget*).

Pemerintah Kabupaten Jember dalam dua tahun terakhir mengalami beberapa permasalahan penganggaran yang berdampak negatif bagi pertumbuhan pembangunan. Seperti adanya daya serap anggaran yang rendah pada tahun 2017. Berikut fakta-faktanya; dari anggaran belanja Rp 3,603 triliun, selama enam bulan pertama, baru direalisasikan Rp 939,417 miliar atau sekitar 26 persen. Dari Rp 939,417 miliar tersebut, belanja modal hanya Rp 33,112 miliar atau hanya 3,52 persen, jumlah ini kalah jauh dibandingkan realisasi belanja operasional yang mencapai Rp 906,304 miliar atau 96,47 persen. Dari Rp 939,417 miliar itu, belanja terbesar yang direalisasikan adalah belanja operasional pegawai, yakni Rp 599,908 miliar atau 63,86 persen, jauh lebih tinggi daripada belanja modal yang hanya 3,52 persen. APBD 2017 menganggarkan Rp 76,054 miliar untuk belanja hibah. Namun selama enam bulan pertama, realisasinya nol. Sementara itu, belanja bantuan sosial terealisasi Rp 10,966 miliar dari alokasi Rp 28,869 miliar atau 37,98 persen. Ada tujuh item mata anggaran yang realisasi nol persen, yakni belanja hibah, belanja modal tanah, belanja modal aset tetap lainnya, belanja tak terduga, transfer bagi hasil pajak ke kabupaten/kota/desa, bagi hasil pajak, dan bagi hasil redistribusi. dalam APBD 2017, belanja modal jalan, irigasi, dan jaringan dialokasikan sebesar Rp 212,727 miliar yang selama enam bulan, baru terealisasi Rp 18,293 miliar atau sekitar 8,6 persen. Belanja modal peralatan dan mesin hanya terealisasi Rp 5,241 miliar dari Rp 167,457 miliar atau 3,13 persen. dari target pendapatan asli daerah (PAD) Rp 526,360 miliar, sudah terealisasi Rp 235,750 miliar atau 44,79 persen. Realisasi terbesar adalah lain-lain pendapatan asli daerah yang sah yakni Rp 147,387 miliar (Wirawan, 2017).

Penelitian tentang implementasi penganggaran berbasis kinerja bukanlah hal baru. Sudah ada beberapa penelitian terdahulu mengenai hal tersebut. Seperti penelitian Fitri (2013), menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap anggaran berbasis kinerja. Kualitas sumber daya dan *reward* berpengaruh signifikan terhadap anggaran berbasis kinerja. Komitmen organisasi dan *punishment* tidak berpengaruh terhadap anggaran berbasis kinerja. Secara simultan, gaya kepemimpinan, komitmen seluruh komponen organisasi, kualitas sumber daya, *reward*, dan *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap anggaran berbasis kinerja pada pemerintahan kabupaten Lombok Barat. Penelitian Putri (2016) menyatakan bahwa kompetensi, komitmen dan motivasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kualitas penyusunan anggaran berbasis kinerja, dan secara parsial kompetensi, komitmen dan motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kualitas Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja. Dalam penelitian Pradana, dkk (2014) dijelaskan bahwa variabel *reward* berpengaruh terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja, sedangkan variabel ketersediaan sumber daya, komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, remunerasi serta *punishment* tidak berpengaruh terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja. Hasil penelitian Hotdianty (2016) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, penyempurnaan sistem administrasi, dan sumber daya manusia berpengaruh terhadap penyusunan anggaran berbasis kinerja. Sedangkan *reward* dan *punishment* tidak berpengaruh terhadap anggaran berbasis kinerja. Penelitian Rumenser (2014), menyatakan bahwa secara parsial komitmen dan kualitas sumber daya manusia tidak berpengaruh signifikan terhadap kemampuan penyusunan anggaran, sedangkan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kemampuan penyusunan anggaran. Adapun penelitian Jumame (2015) menyatakan bahwa secara simultan faktor kepemimpinan dan komitmen dari seluruh komponen organisasi, penyempurnaan sistem administrasi, sumber daya yang cukup, penghargaan (*reward*) dan sanksi (*punishment*) berpengaruh signifikan terhadap penyusunan APBD berbasis kinerja. Sedangkan secara parsial faktor penyempurnaan sistem administrasi, dan sumber daya yang cukup, penghargaan yang jelas berpengaruh positif dan signifikan terhadap penyusunan APBD berbasis kinerja. Namun kepemimpinan dan komitmen dari seluruh komponen organisasi dan sanksi yang tegas tidak berpengaruh signifikan terhadap penyusunan APBD berbasis kinerja.

KAJIAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

KAJIAN PUSTAKA

Seperti yang telah diuraikan oleh penulis pada latar belakang masalah, penelitian tentang faktor-faktor yang mempengaruhi *performance based budgeting* ini bukanlah penelitian baru yang tidak ada peneliti serupa sebelumnya. Akan tetapi sudah ada beberapa penelitian tentang *performance based budgeting* oleh peneliti lain. Dalam hal ini, penulis mengambil akuntansi komitmen, gaya kepemimpinan, *reward*, *punishment* dan kualitas Sumber Daya Manusia sebagai faktor-faktor yang mempengaruhi *Performance Based Budgeting*.

Adapun Akuntansi Komitmen adalah akuntansi yang mengakui transaksi dan mencatatnya pada saat order dikeluarkan (Sujarweni, 2015:82). Jadi, dengan teknik akuntansi komitmen, transaksi diakui ketika organisasi telah berkomitmen untuk melaksanakan transaksi tersebut, yaitu dalam bentuk melakukan pemesanan. Sejalan dengan pendapat Noordiawan (2006:62), akuntansi komitmen mengakui transaksi ketika organisasi telah memiliki komitmen untuk melaksanakan transaksi tersebut. Ini berarti, bahwa transaksi tidak diakui ketika adan penerimaan atau pengeluaran kas, juga bukan pada saat faktur diterima

atau dikirimkan, namun pada saat yang lebih awal, yaitu pada saat pesanan dibuat atau diterima.

Dalam *ensiklopedi umum*, kepemimpinan diartikan sebagai hubungan yang erat antara seseorang dengan sekelompok manusia karena adanya kepentingan bersama. Adapun dalam pendekatan sektor publik, kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan dalam memotivasi karyawan, mengatur aktivitas individu lain dan memilih saluran komunikasi yang paling efektif atau kemampuan menyelesaikan konflik di antara anggotanya. Luthans (2002); dalam Prawita (2017:289) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan (*leadership styles*) merupakan cara pimpinan untuk mempengaruhi orang lain/bawahannya sedemikian rupa sehingga orang tersebut mau melakukan kehendak pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi meskipun secara pribadi hal tersebut mungkin tidak disenangi.

PERUMUSAN HIPOTESIS

Pengaruh Akuntansi Komitmen terhadap *Performance Based Budgeting*.

Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya, fungsi utama akuntansi komitmen adalah sebagai kontrol anggaran. Agar manajer dapat mengendalikan anggaran mereka, mereka perlu mengetahui seberapa besar anggaran yang telah menjadi komitmen dalam hubungan dengan pesanan yang dibuat.

Dalam akuntansi komitmen, transaksi diakui ketika organisasi telah memiliki komitmen untuk melaksanakan transaksi tersebut. Sehingga akan terjadi realisasi pengalokasian dana yang sesuai perencanaan penganggaran yang sudah dibuat untuk mencapai tujuan organisasi sektor publik, tentunya dengan perkiraan biaya dan sumber pemasok yang tepat.

H1: Diduga Akuntansi Komitmen berpengaruh signifikan terhadap *Performance Based Budgeting*

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap *Performance Based Budgeting*

Kesuksesan sebuah organisasi tidak lepas dari peran pemimpin. Organisasi yang baik, sudah tentu dipimpin oleh pemimpin yang baik pula, dan sebaliknya. Sikap pemimpin sangat berpengaruh terhadap kinerja bawahannya dalam menjalankan tugas untuk mencapai tujuan organisasi.

Organisasi sektor publik tidak lepas dari anggaran yang menjadi salah satu pemicu tercapainya sebuah tujuan organisasi. Sebagaimana yang dinyatakan oleh Nuriani (2014:25), anggaran merupakan komponen penting dalam sebuah organisasi. Dalam hal ini, tentu peran seorang pemimpin dan gaya kepemimpinannya dibutuhkan untuk membina dan menggerakkan bawahannya dalam merencanakan anggaran untuk setiap program kerja dan kewajiban organisasi sektor publik, sehingga nanti bisa menjadi tolak ukur dari keberhasilan kerjanya.

H2: Diduga Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap *Performance Based Budgeting*.

Pengaruh Reward terhadap *Performance Based Budgeting*

Salah satu motif utama seseorang bekerja dalam sebuah instansi adalah untuk mendapatkan penghasilan, umumnya berupa uang sebagai gaji pokok. Namun selain itu, ada motivasi lain yang menjadi pendorong seseorang bekerja lebih giat dalam menjalankan tugas dan tentunya untuk mencapai tujuan organisasi, yaitu reward atau imbalan dengan berbagai bentuk dan jenisnya.

Hasil penelitian Pradana (2014) menunjukkan bahwa variabel *reward* berpengaruh terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja. Namun, pada hasil penelitian Lina (2014), bahwa sistem *reward* tidak berpengaruh terhadap kinerja, kemungkinan disebabkan *reward* yang diberikan kepada pegawai biro UMSU bukan berdasarkan beban kerja namun berdasarkan masa kerja, golongan dan jabatan serta tingkat kehadiran pegawai. Dari pernyataan di atas maka hipotesis ketiga penelitian ini yaitu:

H3: Diduga *Reward* berpengaruh signifikan terhadap *Performance Based Budgeting*.

Pengaruh *Punishment* terhadap *Performance Based Budgeting*

Terkadang aturan yang sudah dibuat dan disepakati bersama untuk mencapai tujuan bersama dilanggar oleh pihak-pihak tertentu, sehingga tujuan organisasi tidak tercapai sesuai harapan organisasi. Pelanggaran yang dibuat bertahap, dari kategori ringan sampai berat. Sebagai contoh, pelanggaran norma atau perilaku yang tidak diharapkan. Adapun hal yang demikian itu dapat diatasi dengan memberi *punishment* untuk memberikan efek jera kepada yang bersangkutan. Menurut Hodianty (2016:28), *Punishment* biasanya berupa sesuatu ganjaran yang dapat memberikan efek jera kepada individu atau organisasi yang diberikan sanksi tersebut.

Adapun hasil penelitian Pradana (2014), menunjukkan bahwa *punishment* tidak berpengaruh terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja. Namun dalam penelitian Wijayanti (2018), *punishment* berpengaruh positif signifikan terhadap *performance based budgeting*. Dari pernyataan di atas maka hipotesis keempat penelitian ini yaitu:

H4: Diduga *Punishment* berpengaruh signifikan terhadap *Performance Based Budgeting*.

Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia terhadap *Performance Based Budgeting*

Dalam penyusunan anggaran, kualitas Sumber Daya Manusia merupakan komponen penting karena selalu terkait mulai dari penetapan sasaran hingga evaluasi.

Kualitas SDM untuk ikut serta dalam pencapaian tujuan organisasi ditentukan oleh faktor pendidikan dan pengalaman kerja. Pendidikan merupakan proses pengembangan pemahaman mengenai pengetahuan, yang meliputi, juga pengembangan kemampuan mental mengenai pemecahan masalah. Perilaku di dalam pengambilan keputusan mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap tujuan perusahaan, arena pendidikan juga memberikan arah mengenai sikap atau perilaku seseorang di dalam perusahaan. Sedangkan pengalaman kerja seseorang menunjukkan jenis-jenis pekerjaan yang pernah dilakukan seseorang dan memberikan peluang yang besar bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik. Semakin luas pengalaman kerja seseorang, semakin terampil dia melakukan pekerjaan dan semakin sempurna pola berpikir dan sikap dalam bertindak dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Puspaningsih, 2002; dalam Izzaty, 2011:39).

Penelitian Jumame (2015), menjelaskan bahwa sumber daya yang cukup berpengaruh positif dan signifikan terhadap penyusunan APBD berbasis kinerja. Dari pernyataan di atas maka hipotesis kelima penelitian ini yaitu:

H5: Diduga Kualitas Sumber Daya Manusia berpengaruh signifikan terhadap Performance Based Budgeting.

ANALISIS HASIL PENELITIAN

METODE PENELITIAN

Objek penelitian ini adalah Pemerintah Kabupaten Jember pada badan-badan tertentu. Adapun yang menjadi tempat penelitian penulis adalah dinas-dinas tipe A dan badan-badan tipe A. Populasi adalah keseluruhan objek yang akan/ingin diteliti (Syahrudin dan Salim, 2012:113). Dalam literatur lain, populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kuantitas karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiono, 2013:148). Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *purposive sampling*, dimana pemilihan sampel berdasarkan pertimbangan dan kriteria tertentu dengan maksud tujuan penelitian tertentu. Pemilihan sekelompok subyek dan *purposive sampling*, didasarkan atas ciri-ciri tertentu yang dipandang memiliki sangkut paut yang erat dengan ciri-ciri populasi yang sudah diketahui sebelumnya. Dengan kata lain unit sampel yang dihubungkan disesuaikan dengan kriteria-kriteria tertentu yang diterapkan berdasarkan tujuan penelitian (Syahrudin dan Salim, 2012:118). Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah penelitian kuantitatif yang menggunakan model-model matematis, teori-teori dan hipotesis yang berkaitan. Lebih lanjut dijelaskan bahwa penelitian kuantitatif adalah penelitian empiris yang datanya berbentuk angka-angka (Syahrudin dan Salim, 2012:40)

ANALISIS HASIL PENELITIAN

Tabel 4.1
Data Distribusi Kuesioner

No.	Keterangan	Jumlah Kuesioner	Persentase
1	Kuesioner yang disebar	60	100%
2	Kuesioner yang tidak kembali	13	21,66%
3	Kuesioner yang kembali	47	78,33%
4	Kuesioner yang cacat	0	0%
5	Kuesioner yang dapat diolah	47	78,33%
n sampel = 47			
Respon rate = (47/60) x 100% = 78,33%			

Sumber: Lampiran 3

Tabel 4.1 menunjukkan bahwa kuesioner yang disebar oleh penulis berjumlah 60 rangkap, sedangkan jumlah kuesioner yang kembali dan dapat diolah adalah sebanyak 47 rangkap atau tingkat pengembalian yang diperoleh adalah 78,33% dari total yang disebar. Sedangkan kuesioner yang tidak kembali adalah 13 rangkap atau tingkat yang diperoleh sebesar 21,66% dari total yang disebar. Adapun sebab dari kuesioner sebanyak 13 rangkap tidak kembali karena kesibukan para pegawai yang ditujukan pada dinas-dinas terkait. Kuesioner yang cacat atau tidak dapat diolah tidak ada.

Deskripsi variabel penelitian ini dari 47 responden dapat dilihat pada tabel 4.2 berikut ini:

Tabel 4.2
Statistik Deskriptif Variabel

	N	Min.	Max.	Mean	Std. Deviation
Akuntansi Komitmen	47	26,00	33,00	30,1277	1,63677
Gaya Kepemimpinan	47	40,00	48,00	43,2340	2,10809
Reward	47	26,00	34,00	29,0851	2,77277
Punishment	47	29,00	36,00	32,6809	1,65643
Kualitas SDM	47	19,00	23,00	21,0851	,99629
Performance Based Budgeting	47	39,00	53,00	45,7872	3,68272
Valid N (listwise)	47				

Sumber: Lampiran 4

Tabel 4.2 menunjukkan statistik deskriptif dari masing-masing variabel penelitian. Berdasarkan Tabel 4.2, hasil analisis dengan menggunakan statistik deskriptif terhadap variabel Akuntansi Komitmen menunjukkan nilai minimum sebesar 26, nilai maksimum sebesar 33, mean (rata-rata) sebesar 30,1277 dengan standar deviasi sebesar 1,63677. Variabel Gaya Kepemimpinan menunjukkan nilai minimum sebesar 40, nilai maksimum sebesar 48, mean (rata-rata) sebesar 43,2340 dengan standar deviasi sebesar 2,10809. Variabel *Reward* menunjukkan nilai minimum sebesar 26, nilai maksimum sebesar 34, mean (rata-rata) sebesar 29,0851 dengan standar deviasi sebesar 2,77277. Variabel *Punishment* menunjukkan nilai minimum sebesar 29, nilai maksimum sebesar 36, mean (rata-rata) sebesar 32,6809 dengan standar deviasi sebesar 1,65643. Variabel Kualitas Sumber Daya Manusia menunjukkan nilai minimum sebesar 19, nilai maksimum sebesar 23, mean (rata-rata) sebesar 21,0851 dengan standar deviasi sebesar 0,99629. Variabel *Performance Based Budgeting* menunjukkan nilai minimum sebesar 39, nilai maksimum sebesar 53, mean (rata-rata) sebesar 45,7872 dengan standar deviasi sebesar 3,68272.

Uji validitas pada penelitian ini dilakukan dengan cara korelasi antar skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk atau variabel. Uji ini dilakukan dengan membandingkan nilai R_{hitung} dengan R_{tabel} untuk *degree of freedom* (df) = $n-2$. Apabila item pernyataan mempunyai $R_{hitung} >$ dari R_{tabel} maka dapat dikatakan valid. Pada penelitian ini terdapat jumlah sampel (n) = 47 responden dan besarnya df (*degree of freedom*) dapat dihitung $47-2 = 45$. Dengan $df = 45$ dan $\alpha = 0,05$ didapat $R_{tabel} = 0,2876$. Jadi, item pernyataan yang valid mempunyai R_{hitung} lebih besar dari 0,2876. Adapun hasil uji validitas data dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.9 berikut:

Tabel 4.9
Hasil Uji Validitas

Variabel	Item	R_{hitung}	R_{tabel}	Keterangan
1	2	3	4	5
Akuntansi Komitmen	X1.1	0,322	0,2876	Valid
	X1.2	0,457		Valid
	X1.3	0,552		Valid
	X1.4	0,444		Valid
	X1.5	0,443		Valid
	X1.6	0,295		Valid

	X1.7	0,364		Valid
Gaya Kepemimpinan	X2.1	0,306	0,2876	Valid
	X2.2	0,531		Valid
	X2.3	0,308		Valid
	X2.4	0,574		Valid
	X2.5	0,490		Valid
	X2.6	0,514		Valid
	X2.7	0,410		Valid
	X2.8	0,406		Valid
	X2.9	0,469		Valid
	X2.10	0,363		Valid
Reward	X3.1	0,748	0,2876	Valid
	X3.2	0,675		Valid
	X3.3	0,709		Valid
	X3.4	0,709		Valid
	X3.5	0,643		Valid
	X3.6	0,826		Valid
	X3.7	0,781		Valid
	X3.8	0,627		Valid
Punishment	X4.1	0,567	0,2876	Valid
	X4.2	0,337		Valid
	X4.3	0,322		Valid
	X4.4	0,475		Valid
	X4.5	0,619		Valid
	X4.6	0,539		Valid
	X4.7	0,382		Valid
	X4.8	0,495		Valid
Kualitas Sumber Daya Manusia	X5.1	0,605	0,2876	Valid
	X5.2	0,497		Valid
	X5.3	0,478		Valid
	X5.4	0,345		Valid
	X5.5	0,369		Valid
Performance Based Budgeting	Y.1	0,359	0,2876	Valid
	Y.2	0,606		Valid
	Y.3	0,606		Valid
	Y.4	0,606		Valid
	Y.5	0,654		Valid
	Y.6	0,700		Valid
	Y.7	0,646		Valid
	Y.8	0,671		Valid
	Y.9	0,653		Valid
	Y.10	0,307		Valid
	Y.11	0,485		Valid

Sumber: Lampiran 5

Tabel 4.9 tersebut memperlihatkan bahwa seluruh item pernyataan memiliki nilai koefisien korelasi positif dan lebih besar daripada R_{tabel} sebesar 0,2876. Hal ini berarti bahwa item-item pernyataan kuesioner yang diperoleh telah valid dan dapat dilakukan pengujian data lebih lanjut.

Tabel 4.11
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		47
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	Normal Parameters ^{a,b}
	Std. Deviation	
Most Extreme Differences	Absolute	Most Extreme Differences
	Positive	
	Negative	
Kolmogorov-Smirnov Z		,414
Asymp. Sig. (2-tailed)		,996

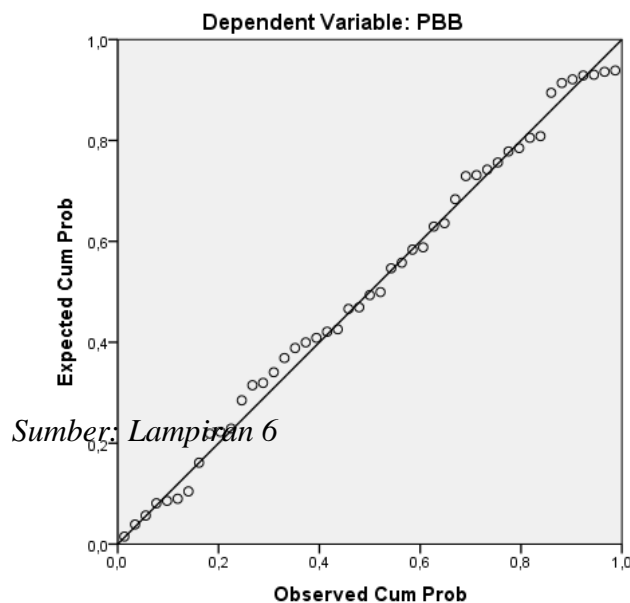
- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.

Sumber: Lampiran 6

Dari tabel 4.11, besarnya nilai *kolmogorov smirnov* adalah 0,414 dan signifikan pada 0,996. Hal ini berarti data residual terdistribusi normal.

Kedua, uji normalitas dengan grafik normal *probability plot*. Jika titi-titik dalam grafik normal *probability plot* mengikuti arah garis diagonal berarti data dalam penelitian ini memenuhi asumsi normalitas. Grafik normal *probability plot* dapat dilihat pada gambar 4.1 sebagai berikut

Gambar 4.1
Hasil Uji Normalitas Probability Plot
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Tabel 4.12
Hasil Uji Multikolonieritas

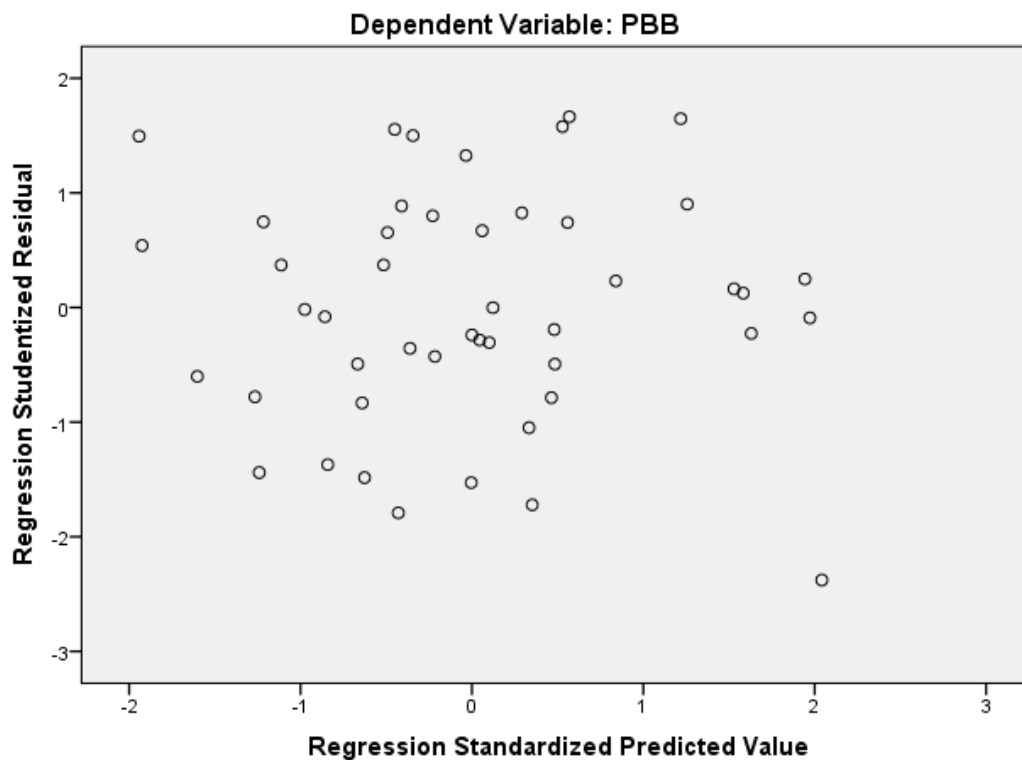
Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
(Constant)		
Ak. Komitmen	0,754	1,327
Gy. Kepemimpinan	0,888	1,126
Reward	0,957	1,045
Punishment	0,866	1,155
Kualitas SDM	0,705	1,418

Sumber: Lampiran 6

Pada tabel 4.12 dapat dilihat bahwa nilai *tolerance* variabel akuntansi komitmen adalah 0,754, gaya kepemimpinan adalah 0,888, *reward* adalah 0,957, *punishment* adalah 0,866 dan kualitas SDM adalah 0,705. Semua nilai *tolerance* variabel independen adalah lebih tinggi dari 0,10.

Adapun nilai VIF untuk semua variabel adalah lebih kecil dari 10. Dimana akuntansi komitmen adalah 1,327, gaya kepemimpinan adalah 1,126, *reward* adalah 1,045, *punishment* adalah 1,155 dan kualitas SDM adalah 1,418. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat gejala multikolonieritas antar variabel independen karena semua nilai *tolerance* variabel lebih besar dari 0,10 dan semua nilai VIF variabel lebih kecil dari 10.

Gambar 4.2
Scatterplot



Sumber: Lampiran 6

Hasil uji heteroskedastisitas dari Gambar 4.2 menunjukkan bahwa grafik *scatter plot* antara SRESID dan ZPRED menunjukkan pola penyebaran, dimana titik-titik menyebar secara acak serta tersebar baik diatas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi, sehingga model regresi layak dipakai untuk memprediksi *performance based budgeting* berdasarkan akuntansi komitmen, gaya kepemimpinan, *reward*, *punishment* dan kualitas sumber daya manusia.

Tabel 4.13

Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,505 ^a	,255	,164	,3153

a. Predictors: (Constant), Kualitas SDM, Reward, Gy. Kepemimpinan, Punishment, Ak. Komitmen

Sumber: Lampiran 7

Berdasarkan tabel 4.13 di atas, diketahui nilai koefisien determinasi atau *R Square* adalah sebesar 0,255 atau sama dengan 25,5%. Angka tersebut mengandung arti bahwa variabel akuntansi komitmen (X_1), gaya kepemimpinan (X_2), *reward* (X_3), *punishment* (X_4) dan kualitas sumber daya manusia (X_5) berpengaruh terhadap variabel *performance based budgeting* (Y) sebesar 25,5%. Sedangkan sisanya ($100\% - 25,5\% = 74,5\%$) dipengaruhi oleh variabel lain di luar persamaan regresi ini.

Tabel 4.14

Hasil Uji T (Parsial)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2,223	2,099		1,059	,296
Ak. Komitmen	-,089	,227	-,061	-,393	,696
Gaya	,354	,236	,216	1,497	,142
1 Kepemimpinan					
<i>Reward</i>	,334	,138	,334	2,416	,020
<i>Punishment</i>	-,431	,231	-,269	-1,864	,069
Kualitas SDM	,317	,274	,183	1,158	,254

a. Dependent Variable: PBB

Sumber: Lampiran 7

Berdasarkan tabel 4.14 dapat dianalisis model estimasi sebagai berikut:

$$Y = 0,2223 - 0,089X_1 + 0,354X_2 + 0,334X_3 - 0,431X_4 + 0,317X_5 + e$$

INTERPRETASI

1. Pengaruh Akuntansi Komitmen Terhadap *Performance Based Budgeting*.

Hipotesis pertama (H_1) yang diajukan dalam penelitian ini adalah akuntansi komitmen berpengaruh terhadap *performance based budgeting*. Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa akuntansi komitmen tidak berpengaruh terhadap *performance based budgeting*. Hal ini berarti bahwa akuntansi komitmen dalam sebuah organisasi pemerintahan tidaklah terlalu

menunjang kinerja pegawai untuk pencapaian *performance based budgeting*. Dengan demikian hipotesis pertama ditolak.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap *performance based budgeting*. Memang tidak ada penelitian terdahulu yang menguatkan hasil uji ini karena variabel ini merupakan variabel baru yang diuji pengaruhnya terhadap *performance based budgeting*. Dalam penerapan *performance based budgeting*, kinerja pegawai untuk mencapai penerapan yang efektif didasarkan oleh faktor lain diluar akuntansi komitmen. Hal ini tidak sejalan dengan pendapat Sujarweni (2015:82) yang mengemukakan bahwa Tujuan utama akuntansi komitmen adalah untuk pengendalian anggaran agar pimpinan dapat melakukan pengendalian anggaran, maka perlu mengetahui apa saja anggaran yang menyangkut biaya komitmen yang pernah dilaksanakan. Dengan mengetahui hal tersebut dengan mudah akan menghabiskan anggaran.

2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap *Performance Based Budgeting*.

Hipotesis kedua (H_2) yang diajukan dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap *performance based budgeting*. Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap *performance based budgeting*.

Hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan dalam sebuah organisasi pemerintahan tidaklah terlalu menunjang kinerja pegawai untuk pencapaian *performance based budgeting*. Dengan demikian hipotesis kedua ditolak. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap *performance based budgeting*, hal ini sejalan dengan penelitian Pradana, dkk (2014:77), yang dalam penelitiannya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja. Dalam penerapan *performance based budgeting*, kinerja pegawai untuk mencapai penerapan yang efektif didasarkan pada faktor lain tanpa dipengaruhi oleh gaya dari suatu pimpinan organisasi. Hal ini tidak sejalan dengan Hotdianty (2016:32) yang mengemukakan bahwa kesuksesan suatu organisasi atau setiap kelompok dalam suatu organisasi sangat tergantung pada kualitas gaya kepemimpinan.

3. Pengaruh *Reward* Terhadap *Performance Based Budgeting*.

Hipotesis ketiga (H_3) yang diajukan dalam penelitian ini adalah *reward* berpengaruh terhadap *performance based budgeting*. Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa *reward* berpengaruh terhadap *performance based budgeting*.

Hal ini berarti bahwa pemberian *reward* kepada pegawai sangatlah menunjang keberhasilan *performance based budgeting*. Dengan demikian hipotesis ketiga diterima. Alasan seseorang bekerja dalam suatu organisasi tersebut tidak hanya berupa upah atau gaji pokok, akan tetapi imbalan juga dapat menjadi pemenuhan kebutuhan dengan berbagai bentuk dan jenisnya. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *reward* berpengaruh terhadap *performance based budgeting*. Sejalan dengan hasil penelitian Pradana (2014:70) menunjukkan bahwa variabel *reward* berpengaruh terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja. *Reward* menarik perhatian karyawan untuk bekerja lebih giat dalam melaksanakan kerja kerja anggaran dan pencapaian visi misi organisasi pemerintahan untuk keberhasilan implementasi *performance based budgeting*. Bahkan menurut Lina (2014:84), *reward* juga meningkatkan motivasi karyawan terhadap ukuran kinerja.

4. Pengaruh *Punishment* Terhadap *Performance Based Budgeting*.

Hipotesis keempat (H_4) yang diajukan dalam penelitian ini adalah *punishment* berpengaruh terhadap *performance based budgeting*. Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa *punishment* tidak berpengaruh terhadap *performance based budgeting*. Hal ini berarti

bahwa *punishment* yang diterapkan di Pemerintah Kabupaten Jember tidak menunjang kinerja pegawai untuk mencapai efektivitas implementasi *performance based budgeting*. Dengan demikian hipotesis keempat ditolak.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *punishment* tidak berpengaruh terhadap *performance based budgeting*. Sejalan dengan hasil penelitian Pradana (2014) menyatakan bahwa *punishment* tidak berpengaruh terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja. Pemberian *punishment* dalam upaya mengurangi kelalain dan buruknya kinerja pegawai dalam pelaksanaan *performance based budgeting* dianggap tidak berhasil berdasarkan hasil uji hipotesis pada penelitian ini. Hal ini bertentangan dengan pendapat Halim (2016:159) yang mengemukakan bahwa *punishment* juga salah satu konsekuensi penguatan yang dilakukan organisasi kepada anggotanya untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara mementuk perilaku tertentu. Selanjutnya, pelaksanaan *performance based budgeting* yang efektif tentu amat mungkin dipengaruhi oleh faktor lain diluar *punishment*.

5. Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia Terhadap *Performance Based Budgeting*.

Hipotesis kelima (H_5) yang diajukan dalam penelitian ini adalah kualitas sumber daya manusia berpengaruh terhadap *performance based budgeting*. Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa kualitas sumber daya manusia tidak berpengaruh terhadap *performance based budgeting*. Hal ini berarti bahwa kualitas sumber daya manusia yang diterapkan di Pemerintah Kabupaten Jember tidak menunjang kinerja pegawai untuk mencapai efektivitas implementasi *performance based budgeting*. Dengan demikian hipotesis kelima ditolak.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas sumber daya manusia tidak berpengaruh terhadap *performance based budgeting*. Sejalan dengan hasil penelitian Rumenser (2014) menyatakan bahwa kualitas sumber daya manusia tidak berpengaruh terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja. Tingkat kualitas sumber daya manusia dalam upaya pelaksanaan anggaran berbasis kinerja oleh sumber daya manusia yang mumpuni dan profesional dianggap tidak berhasil berdasarkan hasil uji hipotesis pada penelitian ini. Hal ini bertentangan dengan pendapat Azhar (2007); dalam Rumenser (2014:32) yang mengemukakan bahwa sumber daya manusia sebagai kesatuan harus dipandang sebagai suatu sistem di mana tiap-tiap karyawan berfungsi untuk mencapai tujuan organisasi. Namun nyatanya dalam pencapaian implementasi anggaran berbasis kinerja suatu organisasi pemerintah tidak dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia. Selanjutnya, pelaksanaan *performance based budgeting* yang efektif tentu amat mungkin dipengaruhi oleh faktor lain diluar kualitas sumber daya manusia.

Kesimpulan

Penelitian ini menguji tentang pengaruh akuntansi komitmen, gaya kepemimpinan, *reward*, *punishment* dan kualitas sumber daya manusia terhadap *performance based budgeting* dengan menggunakan analisis regresi linier berganda (*multiple regression*), dapat diambil kesimpulan dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Akuntansi komitmen tidak berpengaruh terhadap *performance based budgeting*.
2. Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap *performance based budgeting*.
3. *Reward* berpengaruh positif signifikan terhadap *performance based budgeting*.
4. *Punishment* tidak berpengaruh terhadap *performance based budgeting*.
5. Kualitas sumber daya manusia tidak berpengaruh terhadap *performance based budgeting*.

Implikasi

Berdasarkan hasil analisis, pembahasan dan kesimpulan pada penelitian ini yang menunjukkan bahwa variabel *reward* berpengaruh positif signifikan terhadap *performance based budgeting*, namun tidak dengan variabel variabel akuntansi komitmen, gaya kepemimpinan, *punishment* dan kualitas sumber daya manusia yang tidak berpengaruh signifikan terhadap *performance based budgeting*. Implikasinya adalah sebagai berikut:

1. Pemerintah Kabupaten Jember yang diwakili oleh dinas-dinas terkait harus mampu memberi pemahaman kepada seluruh pegawainya akan pentingnya implementasi penganggaran berbasis kinerja. Sehingga perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian anggaran pemerintahan bisa efektif dan efisien.
2. Pemberian *reward* terhadap pegawai yang bekerja di Pemerintah Kabupaten Jember perlu dipertahankan dan dievaluasi. Agar implementasi *performance based budgeting* bisa terealisasi dengan baik. Sebagaimana hasil analisis, *reward* adalah satu-satunya faktor pemicu keberhasilan implementasi penganggaran berbasis kinerja yang positif dan signifikan. Karena boleh jadi, jika pemberian *reward* dilakukan dengan baik maka pelaksanaan *performance based budgeting* juga baik dan sebaliknya.

DAFTAR PUSTAKA

- BAPPENAS RI. 2009. *Buku 2 Pedoman Penerapan Penganggaran Berbasis Kinerja (PBK)*. Jakarta: Departemen Keuangan Republik Indonesia.
- Deputi IV BPKP. 2005. *Pedoman Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja (Revisi)*. Jakarta: Direktorat Pengawasan Penyelenggaraan Keuangan Daerah Wilayah 3.
- Fitri, S.M, Ludingdo, U. & Djamhuri, A. 2013. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Kualitas Sumber Daya, Reward dan Punishment Terhadap Anggaran Berbasis Kinerja (studi empirik pada Pemerintah Kabupaten Lombok Barat)*. Jurnal Dinamika Akuntansi (Vol.5). Malang: Universitas Brawijaya Indonesia.
- Fatoni, AR. 2005. *Pengaruh Komitmen Profesional Terhadap Kepuasan Kerja Auditor (Studi Survei pada beberapa Kantor Akuntan Publik di Bandung)*. Bandung: Universitas Widyatama.
- Ghozali Imam, 2005, *Aplikasi Analisis Multivarite dengan Program SPSS*, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hotdianty, Hertika. 2016. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Penyempurnaan Sistem Administrasi, Sumber Daya Manusia, Reward dan Punishment Terhadap Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja (Studi Empiris pada SKPD Kabupaten Pelalawan)*. JOM Fekon, Vol. 3 (1): 31-45.
- Hastuti, R. T. 2013. *Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan dalam Penerapan Penganggaran Berbasis Kinerja Badan Layanan Umum*. Jurnal Terpadu Ilmu Kesehatan, Jilid 3: 175-179.
- Halim, Abdul & Kusufi, Muhammad Syam (2016). *Teori, Konsep dan Aplikasi Akuntansi Sektor Publik*. Jakarta: Salemba Empat.
- Izzaty, K. N. 2011. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kualitas Sumber Daya Manusia Terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja Badan Layanan Umum (Studi pada BLU Universitas Diponegoro Semarang)*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Jumame, S.T, Karamoy, H & Poputra, A.T. 2015. *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Berbasis Kinerja di*

- Pemerintah Kota Sorong. Jurnal Riset Akuntansi dan Auditing "Goodwill". Vol. 6. No. 2.*
- Kuncoro, Mudrajad. 2013. *Metode Riset Untuk Bisnis dan Ekonomi*. Edisi 4. Erlangga, Jakarta.
- Khoiron, Imam. 2019. *Fantastis, SILPA Kabupaten Jember Tembus 713 Miliar* di <https://www.suaraindonesia.co.id/> (diakses 11 Juli).
- Lina, D. 2014. *Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Sistem Reward Sebagai Variabel Moderating*. *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis*. Vol. 2 No. 1.
- Musa, YM. 2017. *Analisis Penerapan Reward dan Punishment dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di KSPPS BMT Ramadana Salatiga*. Salatiga: Institut Agama Islam Negeri Salatiga.
- Nordiawan, D. 2006. *Akuntansi Sektor Publik*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nuriani, R.A.&Devi S. 2014. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Melalui Komitmen Organisasi dan Persepsi Inovasi sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Slak)*. *JOMFekon*, Vol. 1 (2): 1-15.
- Nurlia, Rohma. 2017. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Al Ijarah Indonesia Finance Lampung*. Lampung: Universitas Islam Negeri Raden Intan.
- Prawita, W. & Wirasedana, W.P. 2017. *Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi Sebagai Pemoderasi Pengaruh Partisipasi Anggaran Pada Kesenjangan Anggaran*. *E- Journal Akuntansi Universitas Udayana*. Vol.19.1 April (2017): 280-310.
- Pradana, B.A, Handayani, B.W & Murtini, H. 2014. *Determinan Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja dan Layanan Umum (Pada Universitas Negeri Semarang)*. *Accounting Analysis Journal*. Semarang: Universitas Negeri Semarang.
- Rumenser, P. 2014. *Pengaruh Komitmen, Kualitas Sumber Daya Manusia, Gaya Kepemimpinan Terhadap Kemampuan Penyusunan Anggaran Pada Pemerintah Kota Manado*. *E-Journal Unsrat*. Manado: Universitas Sam Ratulangi.
- Saputro, Imam. 2016. *Empat Permasalahan Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja*. Solo: Tribun News.
- Saputra, Deri. 2017. *Analisis Penerapan Sistem Reward Dan Punishment Pada Anggaran Belanja Kementerian Negara/Lembaga*. Lampung: Universitas Lampung.
- Syahrum & Salim. 2012. *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Bandung: Citapustaka Media.
- Sugiono, 2013, *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung: Alfabeta
- Sarwono, Jonathan. 2006. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sembiring, Benar Baik. 2009. *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran dan Pendapatan Belanja Daerah Berbasis Kinerja (Studi Empiris di Pemerintah Kabupaten Karo)*. Medan: Universitas Sumatera Utara.
- Suparman, Ade. 2016. *Hubungan Kualitas Sumber Daya Manusia dengan Efektifitas Kerja Dina Tenaga Kerja Kabupaten Bandung*. Bandung: Universitas Pasundan.
- Sujarweni, V. Wiratna. 2015. *Akuntansi Sektor Publik Teori Konsep Aplikasi*. Yogyakarta: Pustaka Baru Press.
- Suyono. 2018. *Analisis Regresi untuk Penelitian*. Yogyakarta: Deepublish.
- Thoha, Mifta. 2010. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wijayanti, R. 2018. *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Performance Based Budgeting Pada Pemerintah Kota Makassar dengan Kualitas Sumber Daya Sebagai Pemoderasi*. Makassar: Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar.

- Wirawan, OA. 2017. *Serapan 26 Persen dan 7 Fakta APBD Jember 2017 Lainnya* di <http://beritajatim.com/> (diakses 11 Juli 2019).
- Wahyudi, ST. 2017. *STATISTIKA EKONOMI: Konsep, Teori dan Penerapan*. Malang: UB Press.
- Wahyuni, Sri. 2018. *APBD Jember 2019 Defisit Rp 351 Miliar, Bupati Faida Masih Optimis Anggaran Bisa Dipakai* di <https://jatim.tribunnews.com/> (diakses 11 Juli 2019).