

# Determination of Performance-Based Budget Implementation (Empirical Study On Sidoarjo Regency Government) Determinasi Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja (Studi Empiris Pada Pemerintah Kabupaten Sidoarjo)

Sunari<sup>1)</sup>, Sarwenda Biduri <sup>\*:2)</sup>

<sup>1)</sup>Program Studi Akuntansi Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

<sup>2)</sup> Program Studi Akuntansi, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

\*Email Penulis Korespondensi: sarwendabiduri@umsida.ac.id

**Abstract.** The aim of this research is to obtain empirical evidence that confirms that organizational commitment, quality of human resources, leadership style, and awards or rewards are several factors that have the potential to influence the implementation of performance-based budgeting. The research method used is quantitative. The population was taken from all SKPD Agency or Service employees in Sidoarjo Regency. This research used a population of 100 people in departments or agencies in Sidoarjo Regency. Sampling used a purposive sampling technique. The data analysis technique used is the questionnaire data analysis technique used in the research, namely using validity and reliability tests, hypothesis testing using multiple linear regression analysis, using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) Statistics software version 26. From the results of testing and discussion, it can be concluded that organizational commitment has an influence but is not significant, while leadership style and rewards have a significant influence on the implementation of performance-based budgeting and the quality of resources has no influence on the implementation of performance-based budgeting in the Sidoarjo Regency OPD. Increasing employee commitment means increasing budget preparation abilities. High or low quality of human resources affects the ability to implement the budget. A good leadership style also contributes to increasing budget implementation capabilities. Awards or rewards also encourage employees to perform better in achieving organizational goals, including the successful implementation of performance-based budgets.

**Keywords** - Organizational Commitment; Resource quality; leadership style; reward; implementation of performance-based budgeting

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh bukti empiris yang menegaskan bahwa komitmen organisasi, kualitas sumber daya manusia, gaya kepemimpinan, dan penghargaan atau reward merupakan beberapa faktor yang berpotensi mempengaruhi penerapan anggaran berbasis kinerja. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif. Populasi diambil dari seluruh pegawai Badan atau Dinas SKPD yang ada di Kabupaten Sidoarjo. Penelitian ini menggunakan populasi sebanyak 100 orang pada departemen atau instansi yang ada di Kabupaten Sidoarjo. Pengambilan sampel menggunakan teknik purposive sampling. Teknik analisis data yang digunakan adalah teknik analisis data angket yang digunakan dalam penelitian yaitu menggunakan uji validitas dan reliabilitas, pengujian hipotesis menggunakan analisis regresi linier berganda, menggunakan software Statistical Package for Social Sciences (SPSS) Statistik versi 26. Dari hasil pengujian dan pembahasan yang telah dapat disimpulkan bahwa Komitmen organisasi memiliki pengaruh tetapi tidak signifikan, sedangkan gaya kepemimpinan dan penghargaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja dan kualitas sumber daya tidak memiliki pengaruh pada penerapan anggaran berbasis kinerja di OPD Kabupaten Sidoarjo. Peningkatan komitmen pegawai berarti meningkatnya kemampuan penyusunan anggaran. Kualitas sumber daya manusia yang tinggi atau rendah memengaruhi kemampuan penerapan anggaran. Gaya kepemimpinan yang baik juga berkontribusi pada peningkatan kemampuan penerapan anggaran. Penghargaan atau reward juga mendorong pegawai untuk berkinerja lebih baik dalam mencapai tujuan organisasi, termasuk keberhasilan penerapan anggaran berbasis kinerja.

**Kata Kunci** - Komitmen Organisasi; Kualitas Sumber Daya Manusia; Gaya Kepemimpinan; Penghargaan; Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja

## I. PENDAHULUAN

Salah satu perubahan besar dari penganggaran tradisional ke penganggaran berbasis kinerja adalah reformasi fiskal nasional yang sedang memasuki tahap terbaru. Ketentuan untuk meningkatkan efisiensi sektor publik lebih menekankan pada keberhasilan penerapan tata kelola publik dan perusahaan yang baik [1]. Dengan diberlakukannya PP Nomor 23 Tahun 2003, Indonesia resmi mengadopsi sistem penganggaran berbasis kinerja. Sistem ini

mengintegrasikan standar kinerja dan kemampuan perencanaan proyek untuk mencapai tujuan proyek [2]. Penganggaran berbasis kinerja secara signifikan mendukung pencapaian hasil kinerja yang efektif, efisien, dan ekonomis, dengan pemantauan dan prioritas hasil, serta memerlukan proses pengambilan keputusan yang rasional. Salah satu karakteristik utama tata pemerintahan yang bersih adalah pelaporan keuangan yang berfokus pada kinerja aktual [3]. Sebagai entitas terbesar di sektor publik, pemerintah berkomitmen untuk meningkatkan kesejahteraan umum, melaksanakan pembangunan yang mendesak dan berkelanjutan, serta menerapkan standar manajemen yang efisien dan efektif untuk mencapai tata kelola yang baik.

Berangkat dari pendekatan yang berorientasi pada efisiensi, belanja anggaran tidak hanya fokus pada input tetapi juga pada *output/outcome*. Transformasi ini memerlukan pembelajaran bagaimana memakai sumber daya pemerintah yang lebih efisien, efektif, dan produktif sambil mencukupi keperluan ekonomi yang terus melonjak tinggi namun terbatasnya sumber daya. Bagi organisasi terbesar pada sektor publik, pemerintah sangat berkomitmen agar meningkatnya kemakmuran masyarakat, menjalankan pemberdayaan pembangunan yang berkelanjutan dan menjalankan standar manajemen operasional yang efektif dan efisien agar tata kelola pemerintah bisa berkembang baik.

Sebagai wujud misi, penyelenggaraan suatu lembaga pendidikan perlu diawali dengan penyusunan, pembimbingan, dan realisasi rancangan dan tanggung jawab agar rancangan, maksud, dan tujuan yang telah ditetapkan terkomunikasikan dan tercipta di masyarakat. Aplikasi penganggaran berbasis kinerja dengan tujuan informasi akuntansi memberikan petunjuk dalam memilih tindakan yang paling baik untuk mengalokasikan sumber daya yang langka pada aktivitas bisnis dan ekonomi [1]. Agar perencanaan anggaran pada akhirnya tidak mengakibatkan gagalnya rencana yang telah disusun, maka penganggaran di sektor publik harus memperhatikan ekonomi, efektivitas, dan efisiensi [2]. Anggaran berbasis kinerja memiliki signifikansi yang besar karena mempengaruhi kinerja lembaga pendidikan dalam memberikan layanan kepada masyarakat [5]. Tujuannya adalah demi meningkatnya layanan yang diberikan instansi pada masyarakat lebih khususnya di kebijakan, perencanaan, penganggaran dan pelaksanaannya [6].

Fenomena pembangunan saat ini diwarnai oleh krisis yang muncul di berbagai sektor, menuntut perlunya memperkuat perekonomian daerah dan mengatasi masalah korupsi, kolusi, dan nepotisme. Hal ini merupakan bagian dari upaya untuk mewujudkan pemerintahan daerah yang baik, yang ditandai oleh tiga pilar utama: transparansi, partisipasi, dan akuntabilitas. Adalah penting untuk melaksanakan dan mempertanggungjawabkan tindakan dengan tepat, jelas, dan benar guna memastikan bahwa pengelolaan dan pembangunan pemerintahan dapat dilaksanakan secara efektif dan berhasil [3].

Pendekatan penganggaran berbasis kinerja perlu diterapkan dalam kerja instansi dalam pemerintahan yang berorientasi memberikan pelayanan kepada masyarakat. Lebih spesifik lagi pelaksanaan anggaran kinerja diungkapkan berupa laporan kinerja. Pelaporan kinerja merupakan gambaran pertanggungjawaban atas terlaksananya kewajiban dan fungsi penggunaan anggaran yang diamanahkan pada setiap instansi [4].

Menurut DPPKD tahun 2013, aspek-aspek mendasar yang perlu diingat untuk pelaksanaan perubahan sistem anggaran adalah sebagai berikut: 1) kepemimpinan dan komitmen dari seluruh bagian lembaga; 2) fokus pada perbaikan tata kelola yang berkelanjutan; 3) penyediaan sumber daya yang cukup untuk mendukung upaya perbaikan; 4) penerapan penghargaan dan sanksi yang jelas; dan 5) tekad yang teguh untuk mencapai keberhasilan.

Komitmen organisasi memegang peran yang penting dalam instansi daerah untuk menerapkan perilaku usahanya secara efektif dan efisien. Komitmen organisasi merupakan ukuran seberapa besar komitmen seorang pemimpin terhadap organisasi tertentu dan mempertahankannya. Oleh karenanya, instansi daerah lebih bisa meningkatkan komitmen organisasi di instansi tersebut, melalui tindakan mengembangkan gaya kepemimpinan yang tepat dengan keadaan instansi yang ada. Bekerja dalam lingkungan di mana nilai-nilai individu tidak sejalan dengan nilai-nilai organisasi dapat seringkali menyebabkan kurangnya motivasi dan komitmen [3]. Suksesnya instansi dapat dikatakan berhasil jika buah kerja dari anggota organisasi berhasil. Hasil penelitian lain juga mengatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja [5]. Lalu hasil penelitian lain juga mengatakan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja [6].

Di samping komitmen organisasi, kualitas sumber daya manusia sangat krusial dalam mengawasi pelaksanaan anggaran berbasis kinerja. Sumber daya manusia memegang peran yang sangat penting dalam mencapai keberhasilan suatu organisasi. Dan menyoroti pentingnya sistem dan mekanisme yang efektif dalam mencegah kecurangan, termasuk peran manajemen dan dewan komisaris dalam pengambilan keputusan [7]. Berbicara secara mikro, sarana dan prasarana yang canggih dan lengkap tidak dapat menjamin keberhasilan suatu organisasi jika sumber daya manusia yang akan memanfaatkannya tidak memenuhi standar. Sama halnya menunjukkan peningkatan kualitas SDM diperlukan agar tercapainya tujuan kinerja [3]. Lalu program dari pimpinan yang dijalankan pada dasarnya untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan tingkat kualitas tenaga kerja yang dimiliki oleh OPD di Dinas sekitar [8]. Pembangunan sumber daya manusia harus selaras dengan perubahan, khususnya sistem anggaran, untuk meningkatkan kinerja instansi pemerintah. Pengembangan keterampilan penganggaran juga dapat

dikoordinasikan di seluruh spektrum agar lancar dan tepat. Untuk meningkatkan kinerja lembaga pemerintah dan mengikuti perubahan dalam sistem penganggaran, pengembangan sumber daya manusia harus dilakukan [9]. Selain itu, berkembangnya keterampilan, penganggaran bisa diatur di satu tempat agar berjalan lancar [5]. Hasil penelitian lain menemukan bahwa kualitas sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap pelaksanaan anggaran berbasis kinerja [10]. Lalu hasil penelitiannya mengatakan bahwa kualitas sumber daya manusia tidak berpengaruh signifikan terhadap pelaksanaan anggaran berbasis kinerja [11].

Faktor selanjutnya yang dapat mempengaruhi penerapan anggaran berbasis kinerja yaitu gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan organisasi yang terkait adalah salah satu tanda bahwa organisasi mencapai komitmen organisasi yang tinggi. Menjalankan organisasi tentunya tidak lepas dari perilaku kepemimpinan di instansi yang ditampilkan oleh anggota demi menjalankan fungsinya agar tercapai tujuan bersama. Untuk mencapai tujuan yang sama, pemerintah telah merumuskan sejumlah kebijakan yang penerapannya tidak lepas dari anggaran. Anggaran merupakan bagian penting dari sebuah organisasi, dan penerapan kebijakan ini dapat dilihat dari bagaimana perusahaan merencanakan anggaran, yang kemudian dapat digunakan untuk mengukur kinerjanya [12]. Hasil penelitian lain menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja [13]. Lalu hasil lain mengatakan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja [4].

Faktor terakhir yang dapat mempengaruhi penerapan anggaran berbasis kinerja yaitu *reward* atau penghargaan, jawaban individu bekerja demi suatu instansi tidak hanya sekedar berwujud gaji pokok saja, melainkan imbal balik yang bisa dalam berbagai bentuk dan jenis pemuasan kebutuhan. Salah satunya yaitu *reward*. Dengan adanya *reward* akan dapat memikat minat pegawai dan memberikan informasi atau mengingatkan mereka bahwa pentingnya apa itu diberikan *reward* jika di samakan dengan hal lainnya imbalan dapat meningkatkan keinginan karyawan untuk menilai kinerja mereka. Penghargaan dapat berupa berbagai bentuk, termasuk peningkatan gaji, bonus, komisi, cuti, bantuan sosial, dan asuransi karyawan, serta pengembangan tugas, tanggung jawab, pengakuan, dan peluang untuk naik pangkat. Penghargaan yang tidak finansial juga dapat termasuk peningkatan tugas, tanggung jawab, pengakuan, dan peluang untuk naik pangkat [12]. Hasil penelitian lain menemukan bahwa *reward* berpengaruh positif signifikan terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja [12]. Lalu hasil penelitian lainnya mengatakan bahwa *reward* berpengaruh negatif signifikan terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja [6].

Berdasarkan latar belakang diatas, penelitian ini mengembangkan penelitian [3]. Penelitian ini membedakan diri dari penelitian sebelumnya dengan mengintegrasikan gaya kepemimpinan sebagai variabel independen tambahan. Dengan dasar penjelasan tersebut, tujuan penelitian adalah untuk menentukan faktor-faktor apa yang memengaruhi penerapan anggaran berbasis kinerja, khususnya di Pemerintah Kabupaten Sidoarjo. Peneliti tertarik untuk menyelidiki hubungan beberapa faktor, yaitu: komitmen organisasi, kualitas sumber daya, gaya kepemimpinan, dan *reward* terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja. Beberapa penelitian sebelumnya, seperti yang sudah dilaksanakan menunjukkan bahwa komitmen organisasi, kualitas sumber daya, dan *reward* memiliki pengaruh signifikan secara parsial dan simultan terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja [3] dan [11]. Namun berbeda dengan penelitian lain yakni tata kelola, komitmen organisasi dan *reward* tidak berpengaruh terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja [6]. Penelitian lain berkata bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja sumber daya dan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap Penerapan anggaran berbasis kinerja [14], [11]. Namun penelitian lainnya menunjukkan bahwasanya dalam teori *stewardship*, sumber daya manusia yang tidak mempunyai sertifikasi yang mumpuni, tidak pernah ikut pelatihan, dan bahkan memiliki beberapa penugasan seringkali berkontribusi pada kinerja proses penyerapan anggaran yang buruk [15] dan [16]. Menurut teori *Stewardship* (manajemen) adalah suatu pendekatan untuk mengelola organisasi dan orang-orang yang terlibat di dalamnya. Teori manajemen ini mengembangkan konsep seperti pelayanan, solidaritas, kemitraan, pemberdayaan, dan rasa saling percaya. Teori manajemen ini adalah pendekatan manajemen organisasi yang menguntungkan untuk mengatasi masalah tata kelola perusahaan yang baik [17]. Kegiatan yang harus dilakukan dalam rangka mewujudkan tata kelola yang baik melalui insentif yang tepat bagi perilaku pengelolaan dalam rangka pembangunan. Penyelenggaraan dan akses informasi serta penggunaan data harus terbuka kepada publik agar pengelolaan organisasi menjadi lebih akuntabel kepada publik. Komitmen organisasi juga berkaitan erat dengan pencapaian hasil, pemeliharaan persyaratan organisasi, dan pemberian informasi kepada pihak yang bertanggung jawab.

Berdasarkan uraian di atas, tujuan peneliti adalah untuk mendapatkan bukti empiris yang mengonfirmasi bahwa komitmen organisasi, kualitas sumber daya manusia, gaya kepemimpinan, serta penghargaan atau *reward* merupakan beberapa faktor yang memiliki potensi untuk memengaruhi penerapan anggaran berbasis kinerja. Meskipun telah ada sejumlah penelitian tentang hubungan antara variabel-variabel tersebut, namun masih terdapat ketidakkonsistenan dalam hasil pengujian. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk melakukan analisis lebih lanjut guna memasukkan kondisi terbaru yang relevan dan penting ke dalam ruang lingkup penelitian di sektor publik. Penelitian ini dilakukan kembali dengan menambahkan variabel independen dan memakai sampel lainnya. Penelitian ini menjadi unik dan inovatif dengan fokus pada Pemerintah Kabupaten Sidoarjo, menghadirkan perbedaan dan kebaruan

dibandingkan dengan penelitian sebelumnya yang cenderung kurang mengeksplorasi sektor pemerintahan, terutama dalam konteks pemerintahan daerah. Secara praktis, diharapkan bahwa penelitian ini dapat mengurangi tingkat kecurangan, meningkatkan efektivitas dan efisiensi penyusunan anggaran sektor publik secara lebih optimal. Ketepatan penyusunan anggaran diharapkan dapat lebih tepat sasaran untuk mendukung pembangunan masyarakat, khususnya di wilayah tersebut. Selain itu, penelitian ini dapat berfungsi sebagai acuan untuk peneliti lainnya untuk memperluas pengetahuan mereka tentang variabel dan objek yang serupa [13].

Pengembangan Hipotesis

### **Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja**

Komitmen adalah sejauh mana seseorang mengidentifikasi diri dengan organisasi dan tujuannya serta bersedia mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Bekerja keras untuk mencapai tujuan organisasi dan memegang teguh nilai dan tujuan organisasi dikenal sebagai komitmen dalam sebuah organisasi. Komitmen ini dirancang atas anutan pekerja pada nilai suatu organisasi, keberanian untuk mencapai tujuan organisasi, dan kesetiaan agar tetap menjadi anggota [18]. Ada pendapat bahwa komitmen organisasional adalah kuat dan eratnya perasaan seseorang pada tujuan dan nilai suatu organisasi dalam hubungannya dengan peran mereka untuk mencapainya [19]. Hal tersebut konsisten teori perilaku kepemimpinan berusaha untuk memahami bagaimana perilaku seorang pemimpin menentukan tingkat keefektifannya. Hal tersebut sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh [20] komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja yang tinggi pula.

H1 : Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja

### **Pengaruh Kualitas sumber daya terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja**

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan individu produktif berperan demi bergeraknya instansi dalam lembaga dan perusahaan, berperan sebagai aset dan wajib dibimbing dan dikembangkan. Sumber daya manusia makro biasanya terdiri dari 2 hal: sumber daya manusia makro, yang merupakan total populasi usia produktif di suatu wilayah tertentu, dan sumber daya manusia mikro, yang merupakan individu yang bekerja untuk suatu organisasi atau perusahaan.

Nama lengkap manajemen sumber daya manusia adalah manajemen personalia, yaitu pemanfaatan sumber daya manusia untuk merencanakan, mengatur, mengarahkan dan mengakhiri hubungan kerja, merumuskan kompensasi, memadukan, memelihara dan mengakhiri hubungan kerja untuk mencapai tujuan pribadi, organisasi, dan sosial [18]. Hal tersebut konsisten dengan teori kompetensi Spencer kompetensi mengacu pada pengetahuan, keterampilan/kemampuan dan sikap/perilaku. Kompetensi adalah karakteristik dasar yang dimiliki oleh seorang individu yang berhubungan secara kausal dalam memenuhi kriteria yang diperlukan dalam menduduki suatu jabatan.

H2 : Kualitas SDM berpengaruh terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja

### **Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja**

Ketika seseorang mengadopsi gaya kepemimpinan, mereka memiliki kapasitas untuk memimpin, membimbing, mengarahkan, atau memengaruhi pikiran dan tindakan orang lain untuk mencapai tujuan tertentu. Untuk menerapkan akuntansi berbasis akrual, peran organisasi harus diperhatikan. Organisasi, baik swasta maupun pemerintahan, tentu memiliki anggota dan pemimpin yang bertujuan untuk mencapai perubahan yang positif [22]. Gaya kepemimpinan dianggap sebagai kode etik yang digunakan oleh seseorang saat berusaha memengaruhi orang lain [23]. Teori perilaku kepemimpinan berusaha untuk memahami bagaimana perilaku seorang pemimpin menentukan tingkat keefektifannya. Teori ini menjelaskan bagaimana perilaku seorang pemimpin membedakannya dari yang lain [24].

Menurut teori tersebut, terdapat dua jenis kepemimpinan: kepemimpinan berorientasi tugas (struktur) dan kepemimpinan berorientasi hubungan (konsiderasi). Pemimpin berorientasi tugas umumnya memberi petunjuk tentang apa yang diharapkan dari organisasi, merancang tugas khusus, meminta anggota untuk mematuhi aturan, dan sebagainya. Manajemen keuangan pemerintah yang baik dianggap sebagai faktor yang menjamin pencapaian tujuan pembangunan [25]. Di sisi lain, pemimpin berorientasi hubungan mengambil pendekatan terhadap anggota, memudahkan pemahaman, menerima saran dan ide, dan berusaha membangun hubungan yang baik. Gaya kepemimpinan dapat dianggap sebagai pola perilaku yang diperlihatkan seseorang saat berupaya memengaruhi tindakan orang lain sesuai dengan persepsinya. Dengan merinci konsep di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk memengaruhi dan memotivasi bawahannya sehingga mereka menjadi lebih semangat, siap bekerjasama, dan disiplin dalam menyelesaikan tugas.

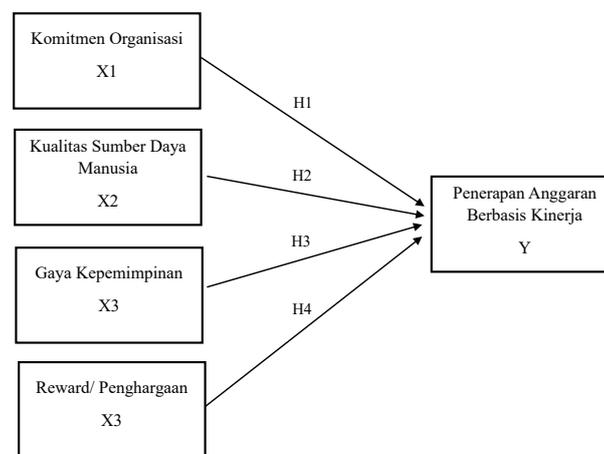
H3 : Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja

## Pengaruh *reward* / penghargaan terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja

*Reward* merupakan mekanisme untuk mendorong individu agar berperilaku positif dan meningkatkan kinerjanya. Penghargaan dapat berupa apresiasi atas prestasi yang diberikan oleh individu atau lembaga, baik dalam bentuk materi maupun ucapan [12]. Penelitian yang dilakukan oleh [12] menjelaskan dampak *reward* terhadap pelaksanaan anggaran berbasis kinerja. Penghargaan memiliki peran yang sangat penting dalam mendorong pelaksanaan anggaran berbasis kinerja, terutama ketika sistem anggaran tersebut tidak selalu diterapkan dengan tepat waktu atau tidak mencapai hasil yang diinginkan. Hal tersebut sejalan dengan teori kompetensi spencer yang menyebutkan bahwa kompetensi terletak pada bagian dalam setiap manusia dan selamanya ada pada kepribadian seseorang yang dapat memprediksikan tingkah laku secara luas pada semua situasi dan tugas pekerjaan yang diperlukan dalam menduduki suatu jabatan..

Dalam upaya meningkatkan motivasi untuk mencapai tujuan organisasi, seperti penerapan anggaran berbasis kinerja, *reward* sering diberikan kepada individu yang menonjol. Hal ini membantu mempertahankan kredibilitas organisasi dan memberikan tanggung jawab kepada individu yang telah menunjukkan kinerja yang baik [17].

H4 : *Reward* / Penghargaan berpengaruh terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja



Gambar 1. Kerangka Konsep Penelitian

## II. METODE

### A. Pendekatan Penelitian

Pendekatan kuantitatif digunakan dalam penelitian ini yang akan dianalisis dan diolah menggunakan program statistik SPSS versi 26. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei menggunakan data primer. Survei dilakukan dengan menyebarkan formulir kuesioner tertutup melalui Google Forms kepada responden yang merupakan pegawai di SKPD (Satuan Kerja Perangkat Daerah) Badan atau Dinas di Kabupaten Sidoarjo. Dengan menggunakan metode ini, peneliti mendapatkan pendapat langsung dari responden tentang variabel yang diteliti, seperti komitmen organisasi, kualitas sumber daya, gaya kepemimpinan, dan variabel lain yang terkait dengan penerapan anggaran berbasis kinerja. Menggunakan skala ordinal atau sering disebut skala *Likert* [10] yaitu skala pengukuran nilai 1-5, yaitu : (1) STS=Sangat Tidak Setuju; (2) TS=Tidak Setuju; (3) AS=Agak Setuju; (4) S=Setuju; (5) SS=Sangat Setuju.

## B. Populasi dan Sampel

Jumlah populasi yang digunakan di penelitian ini adalah seluruh Perangkat Daerah Badan atau Dinas sebanyak 13.293 pegawai terdiri dari ASN berjumlah 8.703 pegawai dan PPPK berjumlah 4.590 pegawai di Kabupaten Sidoarjo. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 100 orang di dinas atau badan di kabupaten sidoarjo. Penelitian ini memakai teknik pengambilan sampel yaitu *purposive sampling*. *Purposive sampling* menurut [21] adalah teknik penentuan sampel melalui pertimbangan tertentu atau kriteria tertentu [6]. Kriteria sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Responden adalah Pegawai ASN SKPD Kabupaten Sidoarjo yang bekerja lebih dari 1 tahun.
2. Responden adalah Eselon III, Eselon IV, Fungsional Perencanaan atau Keuangan di Badan atau Dinas di Kabupaten Sidoarjo.
3. Responden adalah Pegawai ASN yang mempunyai kewenangan atau jabatan dibagian keuangan dan administrasi.

**Tabel 1. Indikator Variabel Penelitian**

Variabel	Indikator	Sumber
Komitmen Organisasi ( $X_1$ )	a) Memiliki Tujuan Jelas	[22]
	b) Tanggungjawab	
	c) Kesempatan	
Kualitas SDM ( $X_2$ )	a) Tingkat Pendidikan	[23]
	b) Sosial	
	c) Emosional	
Gaya Kepemimpinan ( $X_3$ )	a) Keteladanan Pimpinan	[22]
	b) Pengawasan	
	c) Penegakan sanksi	
Reward / Penghargaan ( $X_4$ )	a) Gaji	[6]
	b) Penyelesaian pekerjaan	
	c) Promosi	
Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja (Y)	a) Informasi	[6]
	b) Hak Akses	
	c) Pertanggungjawaban	
	d) Hasil kerja/outcome	

## C. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data kuesioner yang dipakai dalam penelitian yakni menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas. Kedua uji ini dilakukan untuk mengukur layak atau tidaknya kuesioner yang akan dibagikan kepada responden. Dimana hasil dari kuesioner tersebut akan dijadikan sumber data dan diolah lebih lanjut dengan Regresi Linier Berganda dengan bantuan aplikasi SPSS 26.0.

### 1. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk menentukan validitas suatu butir atau variabel. Ini dilakukan dengan membandingkan korelasi yang diperbaiki item-total atau  $r$  hitung. dengan 0,30 (*alpha Cronbach*), maka butir pernyataan dikatakan valid terhadap indikator [24].

### 2. Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas, yang disusun dalam bentuk kuisisioner dan merupakan dimensi variabel, digunakan untuk mengukur konsistensi responden dan stabilitas dalam menjawab yang berkaitan dengan konstruk-konstruk pertanyaan. [21]. Uji Reliabilitas dapat dijalankan dengan cara bersamaan terhadap seluruh butir pertanyaan dengan menggunakan program SPSS 26.0. Jika nilai Alpha > 0,60 maka reliabel. Demikian sebaliknya, maka dinyatakan tidak reliabel [21].

## D. Pengujian Hipotesis

### Analisis Regresi Linier Berganda

Penelitian ini menggunakan metode Analisis Regresi Linier Berganda dengan tujuan mengukur hubungan antara dua variabel atau lebih, untuk memberikan gambaran mengenai arah relasi antara variabel independen dan variabel dependen. Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mendeteksi arah dan respon variabel independen terhadap variabel dependen [21]. Tahap selanjutnya setelah penjabaran variabel adalah melakukan identifikasi persamaan pengujian. Persamaan yang terbentuk berdasarkan identifikasi variabel adalah:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + e$$

Dimana:

$Y$  = Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja

$\alpha$  = Konstanta

$\beta$  = Koefisien regresi

$X_1$  = Komitmen Organisasi

$X_2$  = Kualitas SDM

$X_3$  = Gaya Kepemimpinan

$X_4$  = Reward/Penghargaan

$e$  = Error

Setelah dilakukan identifikasi menggunakan SPSS (*Statistical Package for Social Science*) sebagai alat analisis data, kemudian data tersebut akan ditabulasikan dan diolah dengan menggunakan pendekatan analisis regresi linier berganda. Pendekatan ini dipilih untuk penelitian ini karena menggunakan beberapa faktor independen dan memungkinkan peneliti untuk lebih mudah menentukan arah dan kekuatan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Identifikasi akan digunakan untuk menilai validitas dan reliabilitas semua pertanyaan yang dimasukkan dalam kuesioner yang disebar sebelum dilakukan uji pengaruh.

Kuisisioner yang telah memenuhi uji validitas dan reabilitas selanjutnya dilakukan uji pengaruh yaitu uji t dan uji koefisien determinasi ( $R^2$ ). Uji t dilakukan untuk mengetahui pengaruh dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat. Uji t dilakukan dengan cara membandingkan nilai thitung dengan ttabel. Apabila thitung lebih besar dari ttabel maka terdapat pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat atau hipotesis diterima. Selain itu, jika nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 menunjukkan tidak terdapat perbedaan yang bermakna. Pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat atau hipotesis diterima [25]. Sedangkan uji koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengukur seberapa besar pengaruh antar variabel yang diteliti. Nilai koefisien determinasi berada antara 0 dan 1. Jika nilai mendekati 1 maka semakin kuat pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat [26] dan Nilai signifikansi lebih kecil dari  $< 0.05$  maka hipotesis diterima dan apabila nilai Signifikansi lebih besar dari  $> 0,05$  maka hipotesis ditolak.

### III. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### Karakteristik Responden

Penelitian ini dilakukan terhadap Seluruh pegawai SKPD Badan atau Dinas di Kabupaten Sidoarjo dengan jumlah responden sebanyak 100 orang di dinas atau Badan di Kabupaten Sidoarjo. Adapun karakteristik responden yang diolah sebagai berikut :

Tabel. 1

Karakteristik Responden

Kriteria	Frekuensi (Orang)	Presentase (%)
<b>Pegawai ASN SKPD Kabupaten Sidoarjo</b>		
bekerja lebih dari 1 tahun	100	100
<b>Eselon III, Eselon IV di Kabupaten Sidoarjo.</b>		
Fungsional Perencanaan atau Keuangan di Badan atau Dinas	50	50
<b>Pegawai ASN yang mempunyai kewenangan atau jabatan.</b>		
Keuangan dan Administrasi	50	50

Sumber : Data olahan SPSS versi 26, 2023.

Berdasarkan tabel 1 menjelaskan bahwa responden pada riset ini merupakan Pegawai ASN SKPD Kabupaten Sidoarjo sebanyak 100 orang. Pegawai ASN responden berasal dari Eselon III, Eselon IV di Kabupaten Sidoarjo presentase 50% atau sebanyak 50 responden. Kemudian pada Pegawai ASN yang mempunyai kewenangan atau jabatan di bagian keuangan dan administrasi sebanyak 50% atau sebanyak 50 responden.

### Statistik Deskriptif Jawaban Responden

Analisis deskriptif jawaban responden dirancang agar peneliti dapat memahami kecenderungan tanggapan responden terhadap variabel yang digunakan dalam penelitian. Berikut adalah hasil analisis deskriptif untuk masing-masing variabel :

**Tabel. 2**  
**Hasil Descriptive Statistic**

<b>Descriptive Statistics</b>					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Komitmen Organisasi (X1)	100	10	15	13.37	1.323
Kualitas Sumber Daya (X2)	100	9	15	13.11	1.294
Gaya kepemimpinan (X3)	100	9	15	13.07	1.451
Reward / Penghargaan (X4)	100	9	15	12.96	1.483
Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja (Y)	100	9	15	13.36	1.275
Valid N (listwise)	100				

Sumber : Data olahan SPSS versi 26, 2023

### Hasil Uji Kualitas Data

#### Hasil Uji Validitas

**Tabel. 3**  
**Hasil Uji Validitas**

Variabel	Pertanyaan	Pearson Corelation (r hitung)	Nilai Kritis (r tabel)	Keterangan
Komitmen Organisasi (X1)	X1.1	0.345**	0.163	Valid
	X1.2	0.482**	0.163	Valid
	X1.3	0.333**	0.163	Valid
Kualitas Sumber Daya (X2)	X2.1	0.495**	0.163	Valid
	X2.2	0.554**	0.163	Valid
	X2.3	0.320**	0.163	Valid
Gaya Kepemimpinan (X3)	X3.1	0.502**	0.163	Valid
	X3.2	0.363**	0.163	Valid
	X3.3	0.451**	0.163	Valid
Reward / Penghargaan (X4)	X4.1	0.359**	0.163	Valid
	X4.2	0.516**	0.163	Valid
	X4.3	0.493**	0.163	Valid
Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja (Y)	Y.1	0.449**	0.163	Valid
	Y.2	0.333**	0.163	Valid
	Y.3	0.552**	0.163	Valid

Sumber : Data olahan SPSS versi 26, 2023

Berdasarkan tabel tersebut, semua item kuisioner yang dipakai untuk mengukur variabel dikatakan valid karena mempunyai nilai  $r$  hitung yang lebih besar dibandingkan  $r$  tabel

#### Hasil Uji Reabilitas

**Tabel. 4**  
**Hasil Uji Reabilitas Data**

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Komitmen Organisasi (X1)	0.808	Reliabel
Kualitas Sumber Daya (X2)	0.799	Reliabel
Gaya Kepemimpinan (X3)	0.796	Reliabel
Reward / Penghargaan (X4)	0.814	Reliabel
Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja (Y)	0.800	Reliabel

Sumber : Data olahan SPSS versi 26, 2023

Berdasarkan tabel 4 hasil uji reabilitas tersebut, item-item pernyataan atas instrumen tiap variabel dikatakan reliabel karena memiliki nilai Cronbach's Alpha  $> 0,60$ . Menurut [6] kuisioner dikatakan reliabel jika nilai Cronbach's Alpha  $> 0,60$ .

#### Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

**Tabel. 5**  
**Hasil Analisis Regresi Linear Berganda**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
(Constant)	3.445	1.194			2.885	.005
Komitmen Organisasi (X1)	0.177	0.095	0.183		1.856	.057
Kualitas Sumber Daya (X2)	0.160	0.102	0.162		1.574	.119
Gaya kepemimpinan (X3)	0.149	0.090	0.170		1.663	.010
Reward / Penghargaan (X4)	0.270	0.080	0.314		3.362	.001

a. Dependent Variable: Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja

Sumber : Data olahan SPSS versi 26, 2023

Berdasarkan tabel Coefficientsa diatas diperoleh persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = 3.445 + 0.177X1 + 0.160X2 + 0.149X3 + 0.270X4 + \varepsilon$$

## Pengujian Hipotesis Uji Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)

**Tabel. 6**  
**Hasil Uji R<sup>2</sup>**  
**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.658 <sup>a</sup>	.733	.710	3.980

a. Predictors: (Constant), *Reward* / Penghargaan, Komitmen

Organisasi, Gaya kepemimpinan, Kualitas Sumber Daya

b. Dependent Variable: Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja

Berdasarkan tabel hasil uji koefisien determinasi, didapatkan nilai R square sebesar 0.733 yang berarti bahwa pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen sebesar 73,3%. Dapat diartikan bahwa variabel Komitmen Organisasi, Gaya kepemimpinan, Kualitas Sumber Daya, *Reward* / Penghargaan, berpengaruh sebesar 73,3% terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja. Sedangkan sisanya 26,7% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti pada penelitian ini.

## Hasil Uji t (uji parsial)

**Tabel. 7**  
**Hasil Uji T (parsial)**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Constant)	3.445	1.194		2.885	.005
Komitmen Organisasi (X1)	0.177	0.095	0.183	1.856	.057
Kualitas Sumber Daya (X2)	0.160	0.102	0.162	1.574	.119
Gaya kepemimpinan (X3)	0.149	0.090	0.170	1.663	.010
<i>Reward</i> / Penghargaan (X4)	0.270	0.080	0.314	3.362	.001

a. Dependent Variable: Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja

Sumber : Data olahan SPSS versi 26, 2023

Berdasarkan tabel hasil uji t di atas terlihat bahwa T-hitung komitmen organisasi adalah 1.856 dan T-tabel adalah 1.660 sehingga T-hitung > T-tabel serta signifikansi variabel Komitmen Organisasi adalah 0.057 lebih besar dari taraf signifikansi 0.05. Berdasarkan hasil tersebut, H1 ditolak. Maka dapat ditarik kesimpulan bahwa Komitmen Organisasi (X1) secara parsial berpengaruh tetapi tidak signifikan terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja.

Nilai T-hitung variabel Kualitas Sumber Daya adalah 1.574 sedangkan T-tabel adalah 1.660 sehingga T-hitung < T-tabel dengan signifikansi pada variabel Kualitas Sumber Daya adalah 0.119 lebih besar dari taraf signifikansi 0.05. Sehingga H2 ditolak dan dapat diambil kesimpulan bahwa Kualitas Sumber Daya secara parsial tidak berpengaruh terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja.

Nilai T-hitung untuk variabel Gaya kepemimpinan adalah 1.663 dan t-tabel sebesar 1.660 sehingga T-hitung > T-tabel. Untuk variabel Gaya kepemimpinan tingkat signifikansinya adalah 0.010 lebih kecil dari taraf signifikansi 0.05. Dengan begitu H3 diterima dan dapat dijelaskan bahwa variabel Gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja.

Dari tabel hasil uji t, nilai T-hitung variabel *Reward* / Penghargaan adalah 3.362 dan T-tabel adalah 1.660 sehingga T-hitung > T-tabel dengan tingkat signifikansi pada variabel *Reward* / Penghargaan adalah 0.001 lebih kecil dari taraf signifikansi 0.05. Oleh sebab itu, H4 diterima maka dapat dijelaskan bahwa variabel *Reward* / Penghargaan secara parsial berpengaruh terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja.

## PEMBAHASAN

### **Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja**

Dari hasil penelitian, terbukti bahwa variabel Komitmen Organisasi tidak memiliki pengaruh terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja. Ini mengindikasikan bahwa dalam organisasi sampel, tingkat komitmen relatif rendah. Jika komitmen Pegawai OPD Kabupaten Sidoarjo menurun, hal itu menunjukkan bahwa mereka kurangnya sara berdedikasi dan kurangnya semangat dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan komitmen yang rendah, kemungkinan besar fokus mereka berkurang dan kurangnya keuletan dalam menyusun anggaran, sehingga kemampuan mereka dalam hal penyusunan anggaran juga cenderung kurang maksimal. Komitmen yang rendah tidak dapat mendorong individu untuk bekerja lebih efektif dan efisien dalam melaksanakan tugas-tugas yang terkait dengan penyusunan anggaran. Hal ini menunjukkan pentingnya komitmen yang kuat dari para pegawai agar dapat mendukung proses penerapan anggaran berbasis kinerja, sehingga dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelaksanaan anggaran di Kabupaten Sidoarjo. Hasil penelitian ini sependapat dengan hasil penelitian ini sejalan dengan [6], yang menyatakan apabila komitmen pegawai menurun, maka kapabilitas penyusunan anggaran menjadi kurang maksimal dan kurang optimal. Komitmen yang lemah terhadap organisasi membuat pegawai kurang berdedikasi dan bersemangat dalam menjalankan tugas-tugas mereka, termasuk dalam hal penyusunan anggaran. Dengan komitmen yang rendah, pegawai cenderung kurang fokus, tidak tekun, dan kurang berusaha untuk mencapai tujuan organisasi melalui penyusunan anggaran yang optimal, termasuk dalam meningkatkan kinerja sesuai dengan kepentingan dan tujuan yang telah ditetapkan. Dengan menurunnya komitmen tersebut, kemampuan dalam penyusunan anggaran juga tidak dapat meningkat. Komitmen yang lemah, tidak bisa dijadikan landasan yang penting dalam mencapai keberhasilan dalam penyusunan anggaran, karena tanpa adanya komitmen kuat, upaya untuk mencapai tujuan organisasi akan sulit dilaksanakan dengan efektif. Penelitian ini tidak sejalan dengan [5], yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja.

### **Pengaruh Kualitas Sumber Daya terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja**

Berdasarkan hasil perhitungan statistik Uji T pada tabel 7, variabel Kualitas Sumber Daya manusia tidak menunjukkan pengaruh terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja. Hasil penelitian ini dapat diinterpretasikan sebagai tidak adanya hubungan antara kualitas SDM dengan penerapan anggaran berbasis kinerja, yang berarti bahwa tingkat kualitas sumber daya manusia yang tinggi atau rendah hal tersebut tidak akan bisa menjadi patokan untuk bisa mengukur peningkatan kemampuan dalam menerapkan anggaran berbasis kinerja oleh Pegawai OPD Kabupaten Sidoarjo. Ini menunjukkan bahwa masih kurangnya kualitas sumber daya manusia dalam organisasi sebagai jaminan untuk meningkatkan kemampuan dalam mengimplementasikan anggaran berbasis kinerja. Hasil penelitian ini sependapat dengan hasil penelitian oleh [13], yang juga menyatakan kualitas SDM tidak berpengaruh pada penerapan anggaran berbasis kinerja. Hasil penelitian ini tidak selaras dengan penelitian oleh [5], yang menyatakan kualitas SDM berpengaruh terhadap mekanisme perencanaan anggaran yang dilaksanakan semakin maksimal. Penjelasan ini mungkin karena penerapan anggaran sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia (SDM), termasuk kemampuan dalam pengelolaan anggaran, akses terhadap data dan informasi yang relevan, serta dukungan faktor-faktor lain dalam pelaporan anggaran. Selain itu, mayoritas pegawai OPD kabupaten sidoarjo, yang terlibat dalam fungsi akuntansi keuangan terkait dengan penerapan anggaran berbasis kinerja ini mungkin memiliki latar belakang pendidikan yang kurang sesuai dengan jabatan yang mereka emban. Hal ini menunjukkan kurangnya kesesuaian antara pendidikan dan tugas yang diemban dalam meningkatkan kemampuan dalam penerapan anggaran berbasis kinerja.

### **Pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja**

Berdasarkan hasil perhitungan statistik Uji T pada tabel 7 di atas, variabel Gaya Kepemimpinan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja. Temuan ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi sampel cenderung berkontribusi positif terhadap kemampuan penerapan anggaran berbasis kinerja oleh Pegawai di Perangkat Daerah Kabupaten Sidoarjo. Dengan kata lain, semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan, semakin baik pula kemampuan penerapan anggaran berbasis kinerja oleh pegawai OPD Kabupaten Sidoarjo. Ini menggambarkan adanya hubungan positif antara gaya kepemimpinan yang efektif dengan kemampuan penerapan anggaran berbasis kinerja di lingkungan organisasi tersebut. Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya [13], yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan pada kinerja manajerial dalam penerapan anggaran berbasis kinerja. Dalam konteks ini, manajerial di OPD Kabupaten Sidoarjo yang menerapkan fungsi kepemimpinan dengan baik, seperti mengedepankan kesadaran terhadap aturan, memberikan arahan yang jelas, mengatasi konflik, dan menegaskan pelaksanaan tugas sesuai dengan prosedur, dapat menghasilkan kualitas anggaran yang optimal. Penerapan gaya kepemimpinan yang tepat oleh pimpinan akan meningkatkan kinerja pegawai, yang pada gilirannya akan berdampak positif pada kemampuan mereka dalam menyusun anggaran APBD di OPD Kabupaten Sidoarjo.

### **Pengaruh *Reward* / penghargaan terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja**

Berdasarkan hasil perhitungan statistik uji T pada tabel 7, variabel *Reward* atau Penghargaan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa penghargaan memiliki dampak positif yang signifikan terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja. Temuan ini mendukung teori *stewardship* yang menyatakan bahwa adanya *reward* dapat mendorong individu untuk berperilaku lebih baik demi mencapai tujuan organisasi, termasuk keberhasilan dalam penerapan anggaran berbasis kinerja. Penemuan ini juga konsisten dengan penelitian [5], yang menunjukkan bahwa *reward* berpengaruh terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja. Berdasarkan teori *stewardship* dengan adanya *reward*, orang merasa tidak dapat di nilai secara finansial sehingga akan berbuat lebih baik lagi bagi organisasinya agar dapat mencapai tujuan organisasi salah satunya keberhasilan penerapan anggaran berbasis kinerja. Namun, hasil penelitian ini bertentangan dengan temuan dari penelitian [6], yang menyatakan bahwa *reward* tidak memiliki pengaruh terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja.

## **IV. SIMPULAN**

Dari hasil pengujian dan pembahasan yang telah dapat disimpulkan bahwa Komitmen organisasi memiliki pengaruh tetapi tidak signifikan, sedangkan gaya kepemimpinan dan penghargaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja dan kualitas sumber daya tidak memiliki pengaruh pada penerapan anggaran berbasis kinerja di OPD Kabupaten Sidoarjo. Peningkatan komitmen pegawai berarti meningkatnya kemampuan penyusunan anggaran. Kualitas sumber daya manusia yang tinggi atau rendah memengaruhi kemampuan penerapan anggaran. Gaya kepemimpinan yang baik juga berkontribusi pada peningkatan kemampuan penerapan anggaran. Penghargaan atau *reward* juga mendorong pegawai untuk berkinerja lebih baik dalam mencapai tujuan organisasi, termasuk keberhasilan penerapan anggaran berbasis kinerja.

Adapun keterbatasan yang dihadapi peneliti adalah sebagai berikut:

1. Keterbatasan dalam melakukan *sampling* hanya pada 20 OPD Kabupaten Sidoarjo disebabkan oleh keterbatasan tenaga, waktu, dan biaya. Akibatnya, generalisasi dari temuan mungkin terbatas karena cakupan yang terbatas.
2. Penelitian hanya memperhitungkan variabel Komitmen Organisasi, Kualitas Sumber Daya, Gaya Kepemimpinan, dan *Reward* / Penghargaan. Variabel lain yang memiliki potensi besar untuk memengaruhi Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja tidak dimasukkan.
3. Terdapat ketidak-konsistenan dalam jawaban kuesioner yang mungkin disebabkan oleh kurangnya ke telitian responden dalam menjawab pernyataan atau jawaban yang tidak mencerminkan keadaan sebenarnya. Hal ini bisa dipengaruhi oleh perbedaan pemikiran, pemahaman, dan faktor kejujuran saat mengisi kuesioner.

## **UCAPAN TERIMA KASIH**

Penulis mengucapkan terima kasih kepada pihak Perangkat Daerah Kabupaten Sidoarjo yang membantu menyediakan waktu dan tenaga dalam pengisian Kuisisioner yang digunakan dalam penelitian ini sehingga peneliti mampu mengolah serta menghasilkan data yang sesuai dengan keperluan penelitian.

## REFERENSI

- [1] O. Sigit Hermawan And Ms. Sarwenda Biduri, "Buku Ajar Mata Kuliah Akuntansi Perilaku Diterbitkan Oleh Umsida Press."
- [2] R. Novy, H. Andriani, And S. Biduri, "Determination Of Regional Budget Management Against Budget Absorption (Empirical Study At The Highways Public Works Office, East Java Province). [Determinasi Pengelolaan Anggaran Daerah Terhadap Penyerapan Anggaran (Studi Empiris Pada Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga Provinsi Jawa Timur)]," *Academia Open Umsida*, Pp. 1–16, 2022.
- [3] F. S. Gani, A. R. Pananrangi, I. Ismail, D. S. Provinsi, And S. Selatan, "The Effect Of Commitment, Hr, Supervision On The Implementation Of Performance-Based Budget In Social Service Department, South Sulawesi Province," *J. Paradigma Administrasi Negara*, Vol. 4, No. 2, Pp. 79–84, 2022.
- [4] Rumiayati Ningtias Any, Susbiyani Arik, And Martiana Nina, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi, Dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja Pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Jember," *International Journal Of Social Science And Business*, Vol. 3, No. 4, Pp. 456–462, 2019, [Online]. Available: <https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/ijssb/index>
- [5] Ramadhani Putri, Haliah H, Kusumawati Andi, And Husni Muhammad, "Komitmen Organisasi, Kualitas Sumber Daya Dan Reward Terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja," *Economics And Digital Business Review*, Vol. 4, No. 1, Pp. 52–59, 2023.
- [6] Y. Gusria Annur And F. Indra Arza, "Pengaruh Tata Kelola, Komitmen Organisasi Dan Reward Terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja Pada Provinsi Sumatera Barat," *Jurnal Eksplorasi Akuntansi (Jea)*, Vol. 4, No. 4, Pp. 738–750, 2022, [Online]. Available: <http://jea.pj.unp.ac.id/index.php/jea/index>
- [7] P. Sarwenda Biduri, J. Mojopahit, And B. Sidoarjo, *Akuntansi Sektor Publik Diterbitkan Oleh Umsida Press*, 1st Ed., Vol. 1. Sidoarjo: Umsida Press, 2018.
- [8] S. M. S. Ciqar. Dr.Sigit Hermawan, Se. Rio Rayyan Lastiko, Drg. Herlia Rachmawati, S. St. Fahmi Amil Silmi, And S. Luki Mayasari, *Buku Ajar : Analsis Dan Aplikasi Perencanaan Sumber Daya Manusia Di Era Evolisi 4.0*, Vol. 1. 2020.
- [9] Sumampow, T. J. J. , M., And S. Tangkuman, "Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Dan Penggunaan Anggaran Terhadap Efektivitas Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja Pada Dinas Perindustrian Dan Perdagangan Daerah Provinsi Sulawesi Utara.," *Jurnal Riset Akuntansi*, Vol. 12, No. 1, Pp. 194–201, 2017, Accessed: Nov. 28, 2023. [Online]. Available: <https://doi.org/10.32400/Gc.12.01.17205.2017>
- [10] L. Gowasa, S. Subhilhar, And A. Suriadi, "Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Implementasi Anggaran Yang Berbasis Kinerja," *Governance: Jurnal Ilmiah Kajian Politik Lokal Dan Pembangunan*, Vol. 7, No. 2, Sep. 2021, Doi: 10.56015/Governance.V7i2.25.
- [11] P. Ayu, N. Shodiq Askandar, And Junaidi, "Analisis Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Penyusunan Dan Penerapan Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah Berbasis Kinerja (Studi Pada Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Bima)," *E-Jra*, Vol. 9, No. 2, Pp. 73–92, Aug. 2020.
- [12] Jumardin, Sjarlis Sylvia, And Idris Muhammad, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Dan Reward Terhadap Anggaran Berbasis Kinerja Pada Dinas Transmigrasi Provinsi Sulawesi Barat," *Jurnal The Manusagre*, Vol. 1, No. 1, Pp. 29–39, Dec. 2022.
- [13] C. Ami Rahmah, S. Biduri, S. Hermawan, And H. Fitriyah, "Locus Of Control Moderates The Relationship Between Leadership Style, Quality Of Human Resources, And Commitment To Managerial Performance Budgeting (Study Of The Regional Governments In Sidoarjo Regency) [Locus Of Control Memoderasi Hubungan Gaya Kepemimpinan, Kualitas Sumber Daya Manusia, Serta Komitmen Terhadap Kinerja Manajerial Penyusunan Anggaran (Studi Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Sidoarjo)]," *Academia Open Umsida*, Pp. 1–15, 2023, [Online]. Available: [www.sidoarjokab.go.id](http://www.sidoarjokab.go.id)
- [14] F. Ismid, H. Kusmanto, And M. Lubis, "Analisis Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah Berbasis Kinerja Pada Pemerintah Kabupaten Aceh Singkil," *Jurnal Ilmiah Magister Administrasi Publik*, Vol. 2, No. 2, Pp. 129–140, 2020, [Online]. Available: <http://jurnalmahasiswa.uma.ac.id/index.php/tabularasa>
- [15] A. Rifai, B. A. Inapty, And R. S. Pancawati M., "Analisis Faktor–Faktor Yang Memengaruhi Keterlambatan Daya Serap Anggaran (Studi Empiris Pada Skpd Pemprov Ntb)," *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Bisnis*, Pp. 1–10, Jan. 2016, Doi: 10.24843/Jiab.2016.V11.I01.P01.
- [16] E. D. Rerung, H. , Karamoy, And W. Pontoh, "Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Belanja Pemerintah Daerah: Proses Pengadaan Barang/Jasa Di Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan.," *Jurnal Riset Akuntansi Dan Auditing Goodwill* , Vol. 8, No. 2, 2017.
- [17] Oktavianus Pasoloran And Firdaus Abdul Rahman., "Teori Stewardship: Tinjauan 750 Konsep Dan Implikasinya Pada Akuntabilitas Organisasi Sektor Publik," *Jurnal Bisnis Dan Akuntansi*, Vol. 3, No. 2, Pp. 419–432, 2019.

- [18] C. Kuntadi, Y. Ramayani, And K. Penulis, “Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Perencanaan Anggaran Berbasis Kinerja: Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Dan Sumber Daya Manusia,” *Jurnal Ilmu Multidisiplin*, Vol. 1, No. 3, Pp. 605–613, 2022, Doi: 10.38035/Jim.V1i3.
- [19] M. Durkin And H. Bennet, “Employee Commitment In Retail Banking: Identifying And Exploring Hidden Dangers,” *The International Journal Of Bank Marketing*, Vol. 17, No. 3, Pp. 124–137, 1999.
- [20] D. M. Randall, “The Consequences Of Organizational Commitment: Methodological Investigation.,” *J Organ Behav*, Vol. 11, Pp. 361–378, 1990, Accessed: Nov. 28, 2023. [Online]. Available: [Http://Dx.Doi.Org/10.1002/Job.4030110504](http://Dx.Doi.Org/10.1002/Job.4030110504)
- [21] V. Sujarweni And Wiratma, *Metode Penelitian Bisnis Dan Ekonomi*, Vol. Hal 160. Yogyakarta, 2015.
- [22] Muhammad Hanis, “Pengaruh Komitmen, Kualitas Sumber Daya Manusia, Gaya Kepemimpinan Terhadap Kemampuan Penyusunan Anggaran Pada Dinas Perikanan Kabupaten Bulukumba.,” *Tesis*, 2020.
- [23] A. U. W. Susilo, “Integritas Sebagai Pemoderasi Pengaruh Tekanan Anggaran Waktu, Kompleksitas Tugas, Pengalaman Kerja Pada Kualitas Audit,” *E-Jurnal Ekon. Bisnis Univ. Udayana*, Vol. 6, No. 3, Pp. 847–880, 2017.
- [24] Sugiyono, *Metode Penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D*, Vol. Hal 126. Bandung, 2013.
- [25] I. W. Devil, “Pengujian Hipotesis: Regresi Linier Berganda, Uji T, Uji F Dan Uji R Square (Penjelasan Lengkap),” Iman “White Devil.
- [26] S. Raharjo, *Cara Melakukan Uji T Parsial Dalam Analisis Regresi Dengan Spss*. Spss Indonesia, 2017.

**Conflict of Interest Statement:**

*The author declares that the research was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.*