

## Pengaruh Tata Kelola, Komitmen Organisasi dan *Reward* terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja pada Provinsi Sumatera Barat

Yunisa Gusria Annur<sup>1\*</sup>, Fefri Indra Arza<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Padang

\*Korespondensi: [yunisagusriaannur@gmail.com](mailto:yunisagusriaannur@gmail.com)

---

### Abstract

*This study aims to obtain empirical evidence and determine the effect of governance, organizational commitment and rewards on the implementation of performance-based budgeting. The population in this study was OPD in West Sumatra Province with 100 samples taken. The sampling technique used total sampling. The source of data in this study is primary data with data collection techniques using questionnaires. The data analysis method in this study uses multiple linear regression analysis with the application of performance-based budgeting as the dependent variable and governance, organizational commitment and reward as independent variables. The results of this study indicate that governance, organizational commitment and rewards have no effect on the implementation of performance-based budgeting.*

**Keywords:** *Governance; Organizational Commitment; Rewards; Implementation Of Performance-Based Budgeting.*

### How to cite (APA 6<sup>th</sup> style)

Annur, YG. & Arza, FI. 2022. Pengaruh Tata Kelola, Komitmen Organisasi dan Reward terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja pada Provinsi Sumatera Barat. *Jurnal Eksplorasi Akuntansi (JEA)*, 4 (4), 738-750.

---

## PENDAHULUAN

Anggaran merupakan suatu pernyataan tentang perkiraan pengeluaran dan penerimaan yang diharapkan terjadi dalam suatu periode di masa depan. Anggaran yang dibuat menjadi pedoman bagi suatu organisasi dalam mengambil keputusan. Penyusunan anggaran disebut sebagai penganggaran. Penganggaran merupakan salah satu konsep dalam administrasi publik. Pada dasarnya teori tentang administrasi publik memiliki dua tujuan utama yaitu: (1) untuk menggeneralisasi fenomena politik, sosial, dan organisasi (2) untuk menjelaskan hubungan setiap fenomena sehingga dapat membentuk suatu kebijakan dan program kerja yang efektif dan perilaku yang membangun dapat diberi penghargaan untuk memajukan kesejahteraan publik (Ho, 2018).

Penganggaran dapat dilakukan dengan berbagai macam metode penganggaran. Metode penganggaran yang paling tua adalah metode penganggaran *line item budgeting* dan *incremental budgeting*. Berdasarkan studi literatur diketahui bahwa penganggaran tradisional memakan waktu yang lama dan membutuhkan biaya yang besar untuk proses penganggaran. Penganggaran tradisional juga memiliki kemampuan beradaptasi yang rendah dalam

lingkungan bisnis yang dinamis serta dapat memperkuat perintah dan kontrol vertikal (Nguyen, Weigel, & Hiebl, 2018).

Metode penganggaran lainnya adalah metode *Planning Programming Budgeting System*, beberapa kelemahan anggaran ini adalah sulitnya melakukan perubahan anggaran, sering terjadinya masalah pada saat pendefinisian tujuan anggaran, sulitnya memperoleh data yang akurat dan relevan, serta sulitnya menentukan untuk menentukan *timeline* biaya dan keuntungan (Ibrahim, 2013). Metode penganggaran lainnya adalah metode yang dikenal sebagai *Zero-Based Budgeting*, kelemahan dari metode penganggaran ini adalah sulit diimplementasikan pada organisasi dengan skala yang lebih besar, keharusan melakukan *review* tahunan dan menghasilkan dokumen yang banyak sehingga memakan biaya yang banyak pula (Ibrahim, 2013).

Kekurangan pada metode-metode penganggaran tersebut menjadi alasan dibutuhkannya suatu sistem penganggaran yang lebih efektif untuk diterapkan ke dalam organisasi pemerintahan khususnya di Indonesia. Metode yang dimaksud adalah metode penganggaran berbasis kinerja yang menekankan pada *output* organisasi. Bastian (2006) mengatakan bahwa sistem anggaran berbasis kinerja berkaitan erat dengan visi, misi dan perencanaan strategis organisasi. Penganggaran berbasis kinerja dibangun dalam budaya organisasi yang menekankan efisiensi, efektivitas, kepuasan masyarakat, akuntabilitas publik, pengambilan keputusan berbasis bukti, pembelajaran organisasi, dan inovasi *bottom-up* (Ho, 2018).

Berdasarkan informasi yang dikeluarkan oleh Badan Pemeriksaan Keuangan (BPK) perwakilan Provinsi Sumatera Barat dapat dilihat pada situs <https://sumbar.bpk.go.id> tentang banyaknya kritikan terhadap pertanggungjawaban Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (APBD). Ketua DPRD Sumbar, Supardi mengatakan, dari hasil pembahasan anggota dewan, terdapat catatan penting yang perlu menjadi perhatian bagi pemerintah provinsi terkait pengelolaan keuangan daerah tahun 2020. Meskipun opini BPK terhadap LKPD tahun 2020 adalah Wajar Tanpa Pengecualian (WTP), akan tetapi kondisi *riil* dalam pengelolaan keuangan daerah belum sepenuhnya menggambarkan terwujudnya prinsip akuntabilitas, transparansi, efektif, efisien, dan taat asas. Menurut Supardi, permasalahan dan kelemahan dalam pelaksanaan program dan kegiatan pada tahun 2020 disebabkan kelemahan aspek perencanaan dan pengawasan oleh Pemprov Sumbar.

Informasi yang telah dikeluarkan BPK tersebut sejalan dengan berita pada laman resmi DPRD Sumbar (<https://dprdsumbarprov.go.id>): Ketua DPRD Sumbar, Supardi mengatakan “Secara umum dapat kami gambarkan bahwa penyelenggaraan pembangunan daerah pada tahun 2021 belum berjalan dengan maksimal”. Buktinya, kondisi ini dapat dilihat dari banyaknya pekerjaan yang putus kontrak dan besarnya sisa anggaran pada tahun 2021 yang mencapai Rp500 miliar.

Keberhasilan dari penerapan anggaran berbasis kinerja berkaitan dengan beberapa variabel. Penelitian yang dilakukan oleh Nalarreason, dkk (2014) mengaitkan antara keberhasilan variabel tata kelola dan kompetensi sumber daya manusia terhadap keberhasilan penerapan anggaran berbasis kinerja. Hasil dari penelitian tersebut menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari kedua variabel tersebut terhadap keberhasilan penerapan anggaran berbasis kinerja. Selain variabel tersebut, Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan (BPKP) dalam buku Pedoman Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja menyebutkan bahwa faktor pemicu keberhasilan penerapan anggaran berbasis kinerja, yaitu: (1) kepemimpinan dan komitmen organisasi; (2) penyempurnaan administrasi ; (3) sumber daya yang memadai; (4) penghargaan (*reward*) dan sanksi (*punishment*); dan (5) keinginan yang kuat untuk berhasil.

Peneliti tertarik untuk melakukan sebuah penelitian tentang keterkaitan beberapa faktor yaitu: tata kelola, komitmen organisasi, dan *reward* terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja. Pemilihan ketiga variabel ini didasarkan pada beberapa pertimbangan. Tata kelola yang baik mengacu pada proses pencapaian keputusan yang dapat dipertanggungjawabkan secara bersama apabila tata kelola suatu organisasi dikelola dengan tepat maka tata kelola mampu mengatasi masalah dan melaksanakan penerapan anggaran berbasis kinerja dengan optimal (Nalarreason, 2014).

Munculnya rasa pertanggungjawaban tersebut dikarenakan adanya komitmen dari anggota organisasi, dengan begitu komitmen organisasi mampu membentuk loyalitas tinggi pegawai pada organisasi, tingginya komitmen organisasi pada pegawai bisa menjadikan pegawai lebih mementingkan organisasi daripada kepentingan pribadinya sehingga tujuan organisasi seperti keberhasilan penerapan anggaran berbasis kinerja dapat dicapai. Loyalitas anggota organisasi memerlukan *reward* karena pemberian reward dapat memotivasi seseorang untuk meningkatkan kinerja dan bekerja lebih baik lagi bagi organisasinya sehingga keberhasilan penerapan anggaran berbasis kinerja dapat dicapai secara optimal (Sulkarnaim, 2016).

Pada penelitian ini peneliti akan melihat sejauhmana tata kelola, komitmen organisasi, *reward* mempengaruhi penerapan anggaran berbasis kinerja. Penelitian ini akan dilaksanakan pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Provinsi Sumatera Barat karena OPD Provinsi Sumatera Barat bertanggung jawab terhadap pengelolaan anggaran daerah Sumatera Barat. Oleh sebab itu, penelitian ini berjudul “Pengaruh Tata Kelola, Komitmen Organisasi dan *Reward* Terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja (Studi empiris pada OPD Provinsi Sumatera Barat)”.

## REVIEW LITERATUR DAN HIPOTESIS

### Teori *Stewardship*

Teori *stewardship* adalah salah satu cara mengelola organisasi dan personel-personel yang terkait didalam organisasi tersebut. Konsep kebersamaan (*collectivity*), kemitraan, pemberdayaan (*empowerment*), saling percaya dan pelayanan adalah konsep-konsep yang dikembangkan dalam teori *stewardship* ini. Teori *stewardship* ini sebagai salah satu pendekatan dalam pengelolaan organisasi yang diharapkan dapat mengatasi isu-isu yang berhubungan dengan *corporate governance* dan *good corporate governance* (Oktavianus, 2019).

Teori *stewardship* ini menjelaskan bahwa terbentuknya tata kelola adalah suatu kebutuhan yang didambakan oleh pihak internal maupun eksternal organisasi. Akitivitas yang harus dilakukan guna terbentuknya sebuah tata kelola yang baik adalah melalui tindakan motivasi secara tepat terhadap tingkah laku manajerial dalam rangka pengembangan organisasi serta akses informasi dan pemakaian data harus di buka untuk publik sehingga pertanggungjawaban pengelolaan organisasi kepada publik akan semakin tinggi. Komitmen Organisasi juga berkaitan erat pada hasil yang dicapai dan menjunjung tinggi persyaratan organisasi, serta menjaga agar *prinsipal* tetap mendapatkan informasi. (Oktavianus, 2019).

Dalam pendekatan *stewardship reward* berbentuk tidak nyata, namun samua orang mengakui bahwa kesempatan untuk pengembangan diri, penggunaan potensi diri merupakan pemenuhan terhadap kebutuhan akan aktualisasi diri sesorang. Sistem *reward* akan diberikan pada individu yang menonjol dan memelihara kredibilitas organisasi dan bertanggung jawab atas tugas yang diberikan padanya. Dengan adanya kesempatan tersebut, orang merasa mendapat "*reward*" yang tidak dapat di nilai secara finansial (Oktavianus, 2019).

## **Konsep Anggaran**

Anggaran adalah rencana kerja yang dapat diukur dalam satuan mata uang standar dan satuan lainnya selama satu tahun (Mulyadi, 1993) dalam Puspaningsih (2002). Mardiasmo (2002) menyatakan bahwa anggaran ialah pernyataan perkiraan kinerja yang dinyatakan dalam indikator keuangan selama periode waktu tertentu, dan anggaran ialah proses atau metode pembuatan anggaran. Anggaran mencakup aspek manajemen keuangan yang mengukur ekspektasi pendapatan masa depan, arus kas, dan kondisi keuangan. Dari manajemen puncak hingga staf, semua komponen organisasi memainkan peran kunci dalam proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi anggaran. Ada beberapa fitur yang menghubungkan anggaran dengan manajer (eksekutif) dan karyawan terkait.

## **Anggaran Berbasis Kinerja**

Menurut Bastian (2006) anggaran berbasis kinerja adalah sistem penganggaran yang berorientasi pada output organisasi yang berkaitan sangat erat dengan visi dan misi serta perencanaan strategis organisasi. Sistem penganggaran ini mengaitkan langsung antara output dengan outcome yang ingin dicapai yang disertai dengan penekanan terhadap efektifitas dan efisiensi anggaran yang dialokasikan (Sulistio, 2010).

## **Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja**

Dalam menerapkan Anggaran Berbasis Kinerja, terdapat prinsip-prinsip yang dapat dijadikan pedoman (BPKP, 2005), yaitu transparansi dan akuntabilitas anggaran. Kemampuan yang dimiliki manajer dalam menyajikan informasi yang menjelaskan tujuan, sasaran, hasil, serta manfaat yang ingin dicapai dari suatu kegiatan atau proyek yang direncanakan. Warga atau masyarakat memiliki hak dan akses yang sama terhadap proses anggaran yang berkaitan dengan aspirasi dan kepentingan masyarakat termasuk pemenuhan kebutuhan hidup masyarakat. Kemudian peran masyarakat juga harus bertanggung jawab atas perencanaan atau pelaksanaan anggaran tersebut diantaranya disiplin penganggaran, keadilan, efisiensi dan efektivitas anggaran, disusun dengan pendekatan kinerja.

## **Tata Kelola**

Tata Kelola (*Good Governance*) menurut United Nations Development Programme (UNDP) sebuah pemerintahan dapat dikategorikan sebagai *good governance* apabila pemerintahan tersebut mampu mengelola sumber daya dan masalah publik secara efektif dan efisien. Pengelolaan tersebut adalah respon dari kebutuhan masyarakat. Terbentuknya tata kelola tersebut merupakan suatu kebutuhan bagi organisasi. Tata kelola yang baik harus dilakukan guna keberhasilan penerapan anggaran berbasis kinerja agar pertanggungjawaban pengelolaan organisasi kepada publik akan semakin tinggi (Oktavianus, 2019).

Menurut Nalarreason (2014) Secara parsial dan sekaligus variabel *good governance* berpengaruh signifikan terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja. Ini termasuk transparansi, akuntabilitas, partisipasi, efektivitas dan efisiensi, kerangka peraturan dan daya tanggap. Selain itu, orang yang melakukan anggaran harus sangat terampil dalam hal pengetahuan, keterampilan, citra diri, dan nilai-nilai pribadi, karakteristik dan motivasi. Penerapan tata kelola berdasarkan teori *stewardship* dinilai mampu mengelola sumber daya dan masalah publik secara efektif dan efisien, sehingga pelaksanaan anggaran berbasis kinerja dapat dilakukan secara optimal.

**H1:** Tata Kelola berpengaruh positif terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja.

## **Komitmen Organisasi**

Komitmen akan membuat karyawan mementingkan kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadinya. Keterlibatan karyawan merupakan sikap yang menggambarkan

bagaimana perasaan karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja (Sumarno 2005). Menurut Fitri (2013), komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap penganggaran berbasis kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi yang tinggi juga mengarah pada kinerja yang tinggi. Komitmen yang tinggi menyebabkan individu lebih mengutamakan kepentingan organisasi di atas kepentingannya sendiri. Berdasarkan teori *stewardship* komitmen Organisasi juga berkaitan erat pada hasil yang dicapai dan salah satunya adalah keberhasilan penerapan anggaran berbasis kinerja. (Oktavianus, 2019).

**H2:** Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja.

### **Reward**

*Reward* adalah cara untuk memotivasi seseorang untuk berbuat baik dan meningkatkan kinerjanya. Menurut Fahmi (2016) *reward* dapat diartikan ialah salah satu apresiasi kepada suatu prestasi tertentu yang diberikan baik oleh individu atau lembaga, dan biasanya dalam bentuk materi atau ucapan. Penelitian Fitri (2013) meneliti bahwa *reward* berpengaruh secara signifikan terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja. Sebagai pemicu keberhasilan pelaksanaan anggaran berbasis kinerja, pemberian penghargaan (*reward*) memegang peranan penting. Seringkali dalam penerapannya, sistem anggaran berbasis kinerja tidak tepat waktu atau kurang berhasil diterapkan.

*Reward* akan diberikan pada individu yang menonjol dan memelihara kredibilitas organisasi dan bertanggung jawab atas tugas yang diberikan padanya. Dengan adanya kesempatan tersebut, orang merasa mendapat "*reward*" yang 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 (Oktavianus, 2019).

**H3:** *Reward* berpengaruh positif terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini dikategorikan sebagai penelitian kuantitatif yaitu jenis penelitian yang bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh variabel independen mempengaruhi variabel dependen (Sugiyono 2005). Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui seberapa jauh variabel tata kelola, komitmen organisasi, dan *reward* mempengaruhi variabel penerapan anggaran berbasis kinerja.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Provinsi Sumatera Barat dengan total 50 OPD. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *total sampling*. Peneliti mengambil 2 responden untuk masing-masing OPD, yaitu Kasubag keuangan dan sekretaris. Sehingga jumlah sampel adalah 100. Kuesioner yang akan diolah adalah kuesioner yang lengkap pengisiannya.

### **Variabel Penelitian dan Pengukurannya**

Pengumpulan data dilakukan dengan metode angket, yaitu menyebarkan atau memberikan daftar pertanyaan (kuesioner) yang akan diisi serta dijawab oleh responden. Kuesioner diberikan secara langsung kepada responden. Sehingga data yang akan diperoleh dari observasi termasuk jenis data primer karena data hasil observasi dikumpulkan secara langsung pada tempat kejadian observasi. Hal ini memenuhi pengertian data primer yang disampaikan oleh Sekaran (2006) mengenai data primer ialah data yang dikumpulkan langsung ditempat terjadinya peristiwa tersebut.

Variabel terikat (*dependent variable*) yang akan diuji dalam penelitian ini ialah penerapan anggaran berbasis kinerja. Hal yang akan diuji tentunya adalah bagaimana variabel-variabel bebas mempengaruhi penerapan anggaran berbasis kinerja ini. Adapun

instrumen yang digunakan adalah instrumen yang dikembangkan oleh Izzaty (2011) yaitu 1)Informasi 2)Hak akses 3)Pertanggungjawaban 4)Hasil kerja/*outcome*.

Variabel bebas (*independent variable*) biasanya dilambangkan dengan X. Dalam sebuah penelitian sangat memungkinkan peneliti bisa memilih lebih dari satu variabel bebas. Dalam penelitian ini peneliti mengambil tiga buah variabel bebas yang dalam hipotesisnya memiliki pengaruh pada variabel terikat. Variabel-variabel tersebut yaitu: (1) tata kelola yang dilambangkan sebagai (X1), (2) komitmen organisasi yang dilambangkan sebagai (X2), dan (3) *reward* yang dilambangkan sebagai (X3)

### **Tata Kelola (X1)**

Instrumen yang digunakan adalah instrumen yang telah dikembangkan oleh Mardiasmo (2009) yaitu karakteristik tata kelola yang seharusnya ada dalam sektor publik. Karakteristik ini yang menjadi indikator atau standar bahwa tata kelola dapat digolongkan sebagai tata kelola yang baik atau belum baik. Indikator tersebut adalah transparansi, akuntabilitas publik, dan *value of money* (ekonomis, efisien, dan efektif).

### **Komitmen Organisasi (X2)**

Ada tiga dimensi untuk mengetahui komitmen organisasi yang dikemukakan oleh Mowday (Sumarno 2005) yaitu *affective commitment* yaitu komitmen yang saling terhubung dengan keinginan untuk terikat dengan organisasi. Keinginan untuk terikat dengan organisasi tersebut berasal dari diri sendiri tanpa adanya paksaan dari orang lain, *continuance commitment* yaitu komitmen yang muncul karena adanya tindakan atas dasar yang paling menguntungkan dan *normative commitment* yaitu komitmen yang bersumber dari norma pada diri sendiri, adanya keyakinan dalam bertanggung jawab.

### **Reward (X3)**

Menurut Robbins (2006) menyatakan bahwa umumnya organisasi mempercayai bahwa sistem penghargaan mereka dirancang untuk dapat memberikan penghargaan yang layak, dalam menentukan kelayakan faktor kinerja, usaha, keterampilan yang dimiliki dan kerumitan kerja. Instrumen yang digunakan adalah instrumen yang dikembangkan oleh Sulkarnaim (2016) yaitu 1)Gaji 2)Penyelesaian pekerjaan 3)Promosi.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Uji Kualitas Data**

#### **Pengujian Validitas**

Ketentuan valid atau tidaknya dapat ditentukan dengan kriteria nilai r. Jika r hitung > r tabel maka pertanyaan tersebut dianggap valid (Ghozali, 2016). Hasil uji validitas untuk semua pertanyaan pada kuisioner peneliti adalah valid.

#### **Pengujian Reliabilitas**

**Tabel 1**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

<b>Variabel</b>	<b>Cronbach AlphaPenilaian</b>	
Tata Kelola (X1)	.715	Reliabel
Komitmen Organisasi (X2)	.769	Reliabel
Reward (X3)	.706	Reliabel
Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja (Y)	.732	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 1 nilai Cronbach Alpha keseluruhan variabel berada di atas 0,70 sehingga dapat disimpulkan bahwa semua konsep pengukur masing-masing variabel dari kuesioner ialah reliabel sehingga item-item pada masing-masing variabel tersebut sangat layak dijadikan sebagai alat ukur.

### Uji Asumsi Klasik Uji Normalitas

**Tabel 2**  
**Hasil Uji Normalitas**

		Unstandardized Residual
N		88
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.22400465
	Most Extreme Differences	
	Absolute	.087
	Positive	.087
	Negatif	-.061
Kolmogorov-Smirnov Z		.818
Asymp. Sig. (2-tailed)		.515

Sumber: Data yang diolah, 2022

Tabel 2 menunjukkan bahwa besarnya nilai Asymp.Sig (2- tailed) adalah 0.515 dan besar dari 0,05. Berdasarkan nilai *Kolmogorov-Smirnov* tersebut dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal.

### Uji Multikolinieritas

**Tabel 3**  
**Hasil Uji Multikolinieritas**

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
(Constant)		
1	X1	1.696
	X2	1.709
	X3	1.025

Sumber: Data yang diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 3 dapat disimpulkan bahwa model regresi ini tidak terjadi multikolinieritas. Hal ini dapat dilihat dari variabel independen yang memiliki nilai *Tolerance* diatas 0,10 dan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) ketiga variabel tidak lebih dari 10. Variabel tata kelola sebesar 1,696, variabel komitmen organisasi sebesar 1,709, variabel *reward* sebesar 1,025. Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinieritas antar variabel independen tata kelola, komitmen organisasi dan reward.

## Uji Heteroskedastisitas

**Tabel 4**  
**Hasil Uji Heteroskedastisitas**

No	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	1 (Constant)	-3.216	3.378		-.952	.344
2	X	.095	.032	.312	1.978	.173
3	X <sub>1</sub>	.0169	.102	.177	1.661	.100
4	X <sub>2</sub>	-.017	.041	-.044	-.410	.583

Sumber: Data yang diolah, 2022

Nilai signifikansi variabel independen lebih besar dari 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa pada model regresi tidak terjadi Heteroskedastisitas atau model regresi terjadi kesamaan varians dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lain.

## Uji Kelayakan Model Analisis Regresi Berganda

**Tabel 5**  
**Hasil Regresi Berganda Coefficientsa**

No	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	1 (Constant)	68.611	7.288		9.414	.000
2	X1	.072	.165	.059	.439	.662
3	X2	.113	.110	.139	1.031	.305
4	X3	-.642	.266	-.253	-2.415	.018

Sumber: Data yang diolah, 2022

Berdasarkan tabel di atas dapat dianalisis model persamaan regresi sebagai berikut.

$$Y = 68,611 + 0,072 + 0,113 - 0,642 + e$$

Dari persamaan regresi tersebut dapat diketahui diantaranya :

- 1) Konstan = 68,611 (positif), artinya bila tata kelola (X1), komitmen organisasi (X2), dan *reward* (X3) bernilai 0 maka penerapan anggaran berbasis kinerja sebesar = 68,611
- 2) Koefisien b<sub>1</sub> = 0,072 (positif), artinya tata kelola meningkat 1% maka akan diikuti peningkatan penerapan anggaran berbasis kinerja sebesar = 0,072.
- 3) Koefisien b<sub>2</sub> = 0,113 (positif), artinya bila komitmen organisasi meningkat 1% maka akan diikuti peningkatan penerapan anggaran berbasis kinerja sebesar = 0,113.
- 4) Koefisien b<sub>3</sub> = -0,642 (negatif), artinya bila *reward* menurun 1% maka akan diikuti penurunan penerapan anggaran berbasis kinerja sebesar = -0,642.

## Uji Pengaruh Simultan (uji F)

**Tabel 6**  
**Hasil Uji F**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	49.272	3	16.424	3.206	.027 <sup>a</sup>
Residual	430.319	84	5.123		
Total	479.591	87			

Sumber: Data yang diolah, 2022

Nilai signifikansi  $0,027 < 0,05$ . Maka dapat disimpulkan bahwa tata kelola, komitmen organisasi, dan *reward* tidak berpengaruh secara bersama-sama terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja.

## Uji Koefisien Determinasi (*R Square*)

**Tabel 7**  
**Hasil Uji Koefisien Determinasi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.321 <sup>a</sup>	.103	.071	2.26337

Sumber: Data yang diolah, 2022

Hasil Uji Koefisien Determinasi didapatkan koefisien korelasi berganda Adjusted R Square (Adj R<sup>2</sup>) 0,071 atau 7,1%. Hal ini berarti 7,1% variabel penerapan anggaran berbasis kinerja di jelaskan oleh ketiga variabel independen yaitu tata kelola, komitmen organisasi, reward. Sedangkan sisanya ( $100\% - 7,1\% = 92,9\%$ ) dijelaskan oleh sebab-sebab lain di luar model.

Hasil uji-t pada Tabel 5 untuk H1 diperoleh angka t-hitung sebesar 0,439 dimana angka tersebut menunjukkan  $< t$ -Tabel sebesar 1,662 yang artinya bahwa H1 ditolak atau tidak adanya pengaruh tata kelola terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja. Hasil uji-t untuk H2 diperoleh angka t-hitung sebesar 1,031 dengan signifikansi sebesar 0,305. Nilai signifikan untuk variabel komitmen organisasi menunjukkan nilai diatas tingkat signifikan sebesar 0,05 dan nilai t-hitung sebesar 1,031  $< t$ -Tabel sebesar 1,662 yang artinya bahwa H2 ditolak atau tidak adanya pengaruh komitmen organisasi terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja. Hasil uji-t untuk H3 diperoleh angka t-hitung sebesar -2,415 dengan signifikansi sebesar 0,018. Nilai signifikan untuk variabel reward menunjukkan nilai dibawah tingkat signifikan sebesar 0,05 dan nilai t-hitung sebesar -2,415  $< t$ -Tabel sebesar 1,662 yang artinya bahwa H3 ditolak atau tidak adanya pengaruh reward terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja.

## Pembahasan

### Pengaruh Tata Kelola Terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja

Tata kelola dalam penelitian ini diukur berdasarkan persepsi pegawai Organisasi Perangkat Daerah Provinsi Sumatera Barat dengan menggunakan persamaan regresi berganda menunjukkan hasil signifikansi sebesar 0,662. Nilai signifikansi untuk variabel tata kelola menunjukkan nilai diatas tingkat signifikan sebesar 0,05 yang artinya bahwa H1 ditolak atau tidak adanya pengaruh tata kelola terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja.

Berbeda dengan penelitian Yudhasena (2019) dan Nalarreason (2014) hasil uji dalam penelitian ini adalah adanya pengaruh tata kelola secara signifikan terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja. Penelitian terdahulu tersebut membuktikan penerapan tata kelola

berdasarkan teori stewardship dinilai mampu mengelola sumber daya dan masalah publik secara efektif dan efisien, sehingga pelaksanaan anggaran berbasis kinerja dapat dilakukan secara optimal tetapi pada penelitian ini tata kelola tidak berpengaruh terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja.

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

Hasil uji-t untuk komitmen organisasi diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,305. Nilai signifikan untuk variabel komitmen organisasi menunjukkan nilai diatas tingkat signifikan sebesar 0,05 yang artinya bahwa komitmen organisasi ditolak atau tidak adanya pengaruh komitmen organisasi terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja. Penelitian ini sejalan dengan penelitian Fitri et al (2013) yang mencoba meneliti tentang pengaruh gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, kualitas sumber daya manusia, penghargaan atau sanksi terhadap penganggaran berbasis kinerja (studi empiris Pemerintah Kabupaten Lombok Barat). Penelitian ini menyimpulkan bahwa komitmen organisasi tidak mempengaruhi penganggaran berbasis kinerja.

Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan Izzaty (2011) dan Yuniarti (2008) dalam penelitiannya menunjukkan hasil bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja. Berdasarkan teori stewardship komitmen Organisasi juga berkaitan erat pada hasil yang dicapai dan salah satunya adalah keberhasilan penerapan anggaran berbasis kinerja. (Oktavianus, 2019) akan tetapi hasil pada penelitian ini menunjukkan komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja.

### **Pengaruh *Reward* Terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja**

*Reward* tidak berpengaruh terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja. Hasil uji-t untuk reward diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,018 nilai signifikan untuk variabel reward menunjukkan nilai dibawah tingkat signifikan sebesar 0,05 kemudian nilai t-hitung sebesar -2,415. Penelitian ini sejalan dengan penelitian Manik (2016) yang menyatakan penyempurnaan administrasi, sumber daya, *punishment*, komitmen organisasi dan SPIP secara simultan berpengaruh positif signifikan terhadap penyusunan anggaran berbasis kinerja, secara parsial variabel *reward* tidak berpengaruh terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja. Begitu juga dengan penelitian Hotdianty (2016) hasil penelitian menunjukkan *reward* dan *punishment* tidak berpengaruh terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja.

Berbeda dengan penelitian Fitri et al (2013) yang mencoba meneliti tentang pengaruh gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, kualitas sumber daya manusia, penghargaan atau sanksi terhadap penganggaran berbasis kinerja (studi empiris Pemerintah Kabupaten Lombok Barat). Penelitian ini menyimpulkan bahwa penghargaan memiliki dampak positif yang signifikan terhadap penganggaran 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. Akan tetapi dalam penelitian ini *reward* tidak berpengaruh terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja.

## **SIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh tata kelola, komitmen organisasi dan *reward* terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Provinsi Sumatera Barat. Berdasarkan analisis hasil penelitian dan pembahasan yang telah dijelaskan sebelumnya, maka kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil uji statistik tata kelola tidak berpengaruh terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja.
2. Berdasarkan hasil uji statistik komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja.
3. Hipotesis ketiga ditolak. Berdasarkan hasil uji statistik *reward* tidak berpengaruh terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja.

### Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan peneliti, maka saran dari peneliti untuk penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengembangkan penelitian ini menjadi penelitian yang lebih baik. Adapun saran-saran tersebut antara lain:

1. Bagi Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Provinsi Sumatera Barat karena tata kelola, komitmen organisasi, dan *reward* tidak berpengaruh terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja untuk itu saran dari peneliti yaitu melanjutkan sistem yang telah ada pada organisasi dengan terus meningkatkan kinerja masing-masing OPD sehingga terlaksananya penerapan anggaran berbasis kinerja dengan optimal.
2. Bagi penelitian selanjutnya diharapkan menggunakan responden yang berbeda diluar Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Provinsi Sumatera Barat sehingga dapat diketahui seberapa besar persepsi pengaruh tata kelola, komitmen organisasi dan *reward* terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja juga menambahkan variabel-variabel lain yang belum ada pada penelitian ini.

### Keterbatasan

Dari tiga variabel yang diteliti tidak satupun variabel yang berpengaruh terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja. Kuisisioner yang disebar lebih diutamakan kepada Kasubag keuangan dan sekretaris masing-masing OPD, akan tetapi pada saat pengisian kuisisioner beberapa Kasubag keuangan dan sekretaris OPD sedang berada diluar kota sehingga yang mengisi kuisisioner tersebut adalah pegawai yang berkaitan dengan anggaran. Dalam penelitian ini metode yang digunakan dalam pengumpulan data hanya menggunakan kuisisioner sehingga ada kemungkinan beberapa kelemahan-kelemahan yang ditemui.

### DAFTAR PUSTAKA

- Asmoko, H. (2006). Pengaruh Penganggaran Berbasis Kinerja terhadap Efektivitas Pengendalian. *Jurnal Akuntansi Pemerintah* Vol 2 Nomor 2 November 2006.
- Azlina, N., & Amelia, I. (2014). Pengaruh Good Governance dan Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Pemerintah Kabupaten Pelalawan. *E-journal Universitas Riau*.
- Agung, R. (2013). Good Corporate Governance (GCG) Sebagai Prinsip Implementasi Corporate Social Responsibility (CSR) (Studi Kasus Pada Community Development Center PT Telkom Malang). *Jurnal/Agung Rakhmat/FEB UB/2013*.
- Arifah, S. (2012). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penganggaran Berbasis Kinerja Dengan Peranan CFO Sebagai Variabel Pemoderasi Pada Pemerintah Kota Magelang. *E-jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Tidar Magelang*.
- Bastian, I. (2006). *Sistem Akuntansi Sektor Publik*. Edisi 2. Jakarta: Salemba Empat.
- BPKP. (2005). *Pedoman Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja*. Jakarta.
- Erwati, M. (2009). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja (ABK) Terhadap Kinerja Kepala Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD). *E-Jurnal Universitas Jambi*. Vol 4, No 4.
- Fitri, M. S., Ludigdo, U., & Djahhuri, A. (2013). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Kualitas Sumber Daya, Reward, dan Punishment terhadap Anggaran Berbasis Kinerja. *Jurnal Dinamika Akuntansi*. Vol 5, No 2.

- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program IBM SPSS 23 (Edisi 8). Cetakan ke VIII. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.*
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 25 (Edisi 9). Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.*
- Hotdianty, H., Taufik, T., & Haryani, E. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Penyempurnaan Sistem Administrasi, Sumber Daya Manusia, Reward dan Punishment terhadap Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja (Study Empiris pada Skpd Kabupaten Pelalawan). *E-Jurnal Universitas Riau. Vol 3, No 1.*
- Hastuti, R, T. (2013). Komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan dalam penerapan penganggaran berbasis kinerja badan layanan umum. *E- Jurnal Terpadu 3:175–179.*
- Hindri, A. (2006). Pengaruh Penganggaran Berbasis Kinerja terhadap Efektivitas Pengendalian Keuangan. *Jurnal Akuntansi Pemerintah Vol 2, No. 2.*
- Ho, A. T.-K. (2018). From Performance Budgeting to Performance Budget Management: Theory and Practice. *Public Administration Review, 748-758.*
- Ibrahim, M. (2013). Comparative Budgetary Approaches in Public Organizations . *Research Journal of Finance and Accounting, 88-99.*
- Izzaty, N. K., & Rohman, A. (2011). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kualitas Sumber Daya Manusia Terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja Badan Layanan Umum (Studi pada BLU Universitas Diponegoro Semarang) . *E-Jurnal Universitas Diponegoro. Skripsi.*
- Fahmi, I. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Aplikasi. Bandung: Alfabeta.*
- Jubaedah. (2007). Pengembangan Good Corporate Governance Dalam Rangka Reformasi Badan Usaha Milik Negara. *Jurnal Ilmu Administrasi Vol. 5 No.1. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan Universitas Riau.*
- Jil dan Aris Solomo. (2004). *Good corporate governance (konsep dan penerapannya dalam konteks Indonesia). Buku Daniri, A, M., (2005).*
- Mardiasmo. (2002). *Akuntansi Sektor Publik. Edisi 2 Yogyakarta: Andi Offset.*
- Mardiasmo. (2009). *Akuntansi Sektor Publik. Yogyakarta: Andi Offset.*
- Mowday, R.T., et al. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behaviour, Vol. 14:Pp 224-247.*
- Manik, S, M. (2016). Analisis Pengaruh Penyempurnaan Administrasi, Sumber Daya, Penghargaan, Hukuman Dan Komitmen Organisasi Terhadap Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja Melalui Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (Spip) Pada Pemerintah Kabupaten Pakpak Bharat. *E-jurnal USU.*
- Naswa, R, R,. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Dan Partisipasi Anggaran (Studi pada BKD Yogyakarta dan BKD Paser). *E-Jurnal Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.*
- Nalarreason, M. K., Atmadja, T. A., & AdiPutra, P. M. I. (2014). Pengaruh Good Governance dan Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja pada Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Buleleng. *E-Jurnal Universitas Pendidikan Ghanesa. Vol 2, No 1.*
- Nanda, R., & Darwanis. (2016). Analisis Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja pada Pemerintah Daerah (Studi Deskriptif pada Dinas DPKKD Kabupaten Aceh Sselatan). *E-Jurnal Syiah Kuala. Vol 1, No 1.*
- Nguyen, D. H., Weigel, C., & Hiebl, M. R. (2018). Beyond budgeting: review and research agenda. *Journal of Accounting & Organizational Change, 314-337.*
- Octavia, D. (2009). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Gaya Kepemimpinan, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. *Pos Indonesia Medan. Skripsi Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Univesitas Sumatra Utara.*
- Oktavianus Pasoloran, And Firdaus Abdul Rahman. 2019. "Teori Stewardship: Tinjauan

- Konsep Dan Implikasinya Pada Akuntabilitas Organisasi Sektor Publik”. *Jurnal Bisnis Dan Akuntansi* 3 (2), 419-32.
- Puspaningsih, A. (2002). Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajer. *JAAI*, Vol. 6, No. 2.
- Pradana, A, B., Handayani, D, B., & Murtini, H. (2014). Determinan implementasi anggaran berbasis kinerja badan layanan umum (pada universitas negeri semarang). *E-jurnal Unnes*. Vol 3, No.1.
- Rumenser, P. (2014). Pengaruh Komitmen, Kualitas Sumber Daya Manusia, Gaya Kepemimpinan terhadap Kemampuan Penyusunan Anggaran pada Pemerintahan Kota Manado. *Artikel Ilmiah*: 40-50.
- Robbins, S, P., & Timothy, A. (2006) *Perilaku Organisasi*. Edisi keduabelas. Jakarta : Salemba Empat.
- Robbins, S, P. (2013). *Perilaku Organisasi*. Edisi keenambelas. Jakarta : Salemba Empat.
- Rudhianto, H. (2010). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap hubungan antara Partipasi dan Kinerja (Studi Empiris di Universitas Sebelas Maret). Tesis. Program Pasca Sarjana Studi Akuntansi Universitas Sebelas Maret.
- Sari, F. W. (2012). Pengaruh Tata Kelola Organisasi Terhadap Luas Pengungkapan Sukarela (Studi Empiris Pada Organisasi Manufaktur Yang Terdaftar Di BEI Tahun 2008 – 2011). *E-journal Universitas Atma Jaya Yogyakarta*.
- Sekaran, U. (2006). *Research Methods for Business (Metode Penelitian Untuk Bisnis)*. Edisi Empat Buku 1. Salemba Empat.
- Sembiring, N. N. (2009). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Kualitas Sumber Daya, Reward, dan Punishment terhadap Anggaran Berbasis Kinerja. *E-Jurnal Universitas Pendidikan Ghanesa*. Vol 2, No 1.
- Sulistio, E, B. (2010). Proses Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja (Studi Pada Pemerintah Kabupaten Way Kanan). *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik dan Pembangunan*. Vol 1, No 1.
- Sumarno, J. (2005). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada Kantor Cabang Perbankan Indonesia di Jakarta). *Simposium Nasional Akuntansi VIII*. Solo. tanggal 15-16 September 2005.
- Susilo, M, J. (2007). *Manajemen Pelaksanaan*. Yogyakarta : 2007.
- Sugiyono, (2011) *Memahami Penelitian Kualitatif: dilengkapi dengan Contoh Proposal dan Laporan Penelitian*, Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sulkarnaim, S. (2016). Pengaruh Komitmen Organisasi, Penyempurnaan Sistem Administrasi, Kualitas Sumber Daya Manusia Dan Reward Terhadap Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja Kabupaten Kepulauan Selayar. *E- Jurnal Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar*. Skripsi.
- Yuniarti, E., & Fadila, M, S. (2008). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada Kantor Cabang Perbankan di Propinsi Lampung). *Jurnal Ilmiah Esay*, Vol.2, No.1, h 25-36.
- Yudhasena, I, G, I. (2019). Pengaruh Good Government Governance, Pengendalian Intern, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi Perangkat Daerah (OPD). *E-jurnal Akuntansi*. Vol 28, No 1.