

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, PENYEMPURNAAN SISTEM
ADMINISTRASI, SUMBER DAYA MANUSIA, REWARD DAN
PUNISHMENT TERHADAP PENYUSUNAN ANGGARAN
BERBASIS KINERJA
(Study Empiris Pada SKPD Kabupaten Pelalawan)**

**Oleh:
Hertika Hotdianty
Pembimbing : Taufeni Taufik dan Eka Haryani**

*Prog. Study Accounting, Faculty of Economics Univ. Riau, Pekanbaru, Indonesia
e-mail : Hertikahotdianty@gmail.com*

*The Effect Of Leadership Style, The Perfection Of Administration, Human
Resources, Reward, And Punishment Toward Performance Based Budgeting
(The Empirical Study On SKPD Kabupaten Pelalawan)*

ABSTRACT

The aim of this research is to analyze the effect of the leadership style, the perfection of administration, human resources, reward, and punishment toward performance based budgeting. The population of this research chief head of division, financial subsections, and financial staff that work on the unit of work in the SKPD Kabupaten Pelalawan. The sampling technique using purpose sampling. Total respondents in this research are 75 respondent. The data of this research using primary data directly through a question naire and analyzed using SPSS20. The data were analyzed to test the hypothesis using multiple linear regression analysis approach. The result of this study indicates that leadership style bring a significant toward performance based budgeting with regression coefficient 0,321 and significant value 0,007 (alpha 0,05), this is shown by the result of t_{count} 2,762 which is higher than the t_{table} 1,995. The perfection of administration bring a significant toward performance based budgeting with regression coefficient 0,460 and significant value 0,006 (alpha 0,05), this is shown by the result of t_{count} 2,848 which is higher than the t_{table} 1,995, and human resource bring a significant toward performance based budgeting with regression coefficient 0,208 and significant value 0,028 (alpha 0,05), this is shown by the result of t_{count} 2,249 which is higher than the t_{table} 1,995. Whereas the reward does not effect the performance based budgeting with regression coefficient 0,003 and significant value 0,991 (alpha 0,05), this is shown by the result of t_{count} 0,011 which is higher than the t_{table} 1,995. Punishment does not effect the performance based budgeting with regression coefficient 0,013 and significant value 0,956 (alpha 0,05), this is shown by the result of t_{count} 0,055 which is higher than the t_{table} 1,995.

Keywords : leadership style, perfection of administration, human resources, reward, punishment

PENDAHULUAN

Anggaran merupakan suatu hal yang sangat penting dalam suatu organisasi. Pada organisasi privat atau swasta, anggaran merupakan

suatu hal yang sangat dirahasiakan, sedangkan untuk organisasi sektor publik anggaran merupakan suatu hal yang harus diketahui oleh publik untuk dievaluasi, dikritik, dan diberi masukan dalam rangka

meningkatkan kinerja instansi pemerintah.

Secara eksplisit di dalam Permendagri Nomor 13 tahun 2006 yang telah diperbaharui dengan Permendagri Nomor 59 tahun 2007 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah dinyatakan bahwa setiap penyelenggaraan dan pengelolaan keuangan daerah harus memenuhi prinsip akuntabilitas, transparansi, dan partisipasi publik. Prinsip ini sebenarnya berlaku dan harus diterapkan oleh daerah dalam segala aktivitas keuangannya sejak tahun 2003 (Kepmendagri No 29/2002). Hal ini tampak dari opini Badan Pemeriksaan Keuangan (BPK) terhadap Laporan Keuangan Pemerintah Daerah masih sedikit yang mendapat opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP).

Adapun fenomena yang terjadi di Kabupaten Pelalawan yaitu Pendapatan Daerah mengalami fluktuasi yang berarti cenderung mengalami penurunan, Hal ini terlihat dari rata-rata jumlah PAD dari tahun 2007-2011 hanya sekitar 17% dan lain-lain pendapatan hanya 10%, sementara Dana Perimbangan mencapai 73%.

Meskipun Dana Perimbangan (DAPER) mempunyai proporsi lebih besar akan tetapi kecenderungannya semakin menurun dari tahun ke tahun. Jika di TA 2007 nilainya mencapai 78%, maka pada tahun-tahun sesudahnya semakin menurun hingga menjadi 68% di TA 2011. Kondisi sebaliknya terjadi untuk PAD, dimana nilai proporsinya cenderung mengalami kenaikan, dari 13% di TA 2007 menjadi 20% di TA 2011. Adapun untuk lain-lain pendapatan nilai proporsinya cenderung lebih berfluktuasi

sepanjang TA 2007 hingga TA 2011, dengan nilai terendah sebesar 7% di TA 2008 dan nilai tertinggi sebesar 12% di TA 2011.

Untuk tahun 2007-2011, rata-rata jumlah PAD hanya sekitar 17% dan Lain-lain pendapatan hanya 10% dari total pendapatan, sementara Dana Perimbangan (Daper) mencapai 73%. Persentase dan tren dari ketiga sumber pendapatan.

Berdasarkan pernyataan diatas yang menyatakan bahwa Pendapatan Daerah mengalami fluktuasi yang cenderung menurun sementara itu total belanja daerah di Kabupaten Pelalawan mengalami peningkatan sebesar 83% dari tahun 2007 sampai tahun 2011 yang kemungkinan besar disebabkan karena makin banyaknya jumlah daerah, disamping alasan logis bertambahnya kebutuhan pemerintah daerah, sehingga anggaran di Kabupaten Pelalawan dinilai kurang maksimal karena lebih besar belanja daerah dari pada pendapatan daerah nya.

Kesuksesan suatu organisasi atau setiap kelompok dalam suatu organisasi sangat tergantung pada kualitas gaya kepemimpinan. Pemimpin yang sukses senantiasa mengantisipasi perubahan dengan sekuat tenaga memanfaatkan semua kesempatan, memotivasi pengikut mereka untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi, mengoreksi kinerja yang buruk dan mendorong organisasi ke arah sasaran-sasarannya (Bowo, 2008)

Selain itu, hal yang paling penting dalam menghadapi implementasi perubahan sistem penganggaran adalah permasalahan kesiapan SDM. SDM harus terus dibenahi sehingga selalu siap menghadapi perubahan khususnya

dalam proses anggaran dalam rangka peningkatan kinerja instansi pemerintah. Peningkatan kompetensi dibidang anggaran juga dapat dilaksanakan secara terkoordinasi dalam satu atap sehingga efisien dan efektif (Mauritz, 2008).

Hal lain yang mempengaruhi penyusunan anggaran berbasis kinerja adalah penyempurnaan sistem administrasi. Seperti yang terjadi di Kabupaten Pelalawan bahwa pendapatan daerah semakin menurun sementara belanja daerah semakin meningkat, untuk itu dibutuhkan perubahan penyempurnaan sistem administrasi pendapatan dan belanja daerah tersebut agar proses penyusunan anggaran berbasis kinerja semakin baik. Pelaksanaan anggaran berdasarkan kinerja sulit dicapai dengan optimal tanpa ditunjang dengan faktor-faktor yang dapat menunjang pelaksanaan anggaran berbasis kinerja yaitu berupa ganjaran dan hukuman (*Reward and Punishment*) bagi para pelaksana penganggaran. Menurut Nugroho (2006) *Reward* dan *Punishment* merupakan dua bentuk metode dalam memotivasi seseorang untuk melakukan kebaikan dan meningkatkan prestasinya. Dalam implementasi anggaran berbasis kinerja ini perlu dijaga konsistensi perencanaan dengan penganggaran dan pemberian *reward* dan *punishment* yang jelas bagi satuan kerja perangkat daerah.

Pernyataan ini didukung berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Rolly Yandra dan Endang Sutrisna pada tahun 2013 menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara penghargaan yang jelas dan hukuman

atau sanksi yang tegas terhadap APBD berbasis kinerja.

Penelitian yang akan dilakukan ini merupakan replikasi dari penelitian yang telah dilakukan Decky Firmansyah (2014) dengan judul : “Faktor- faktor yang mempengaruhi Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja Pemerintah Kota Makassar”. Hasil Penelitian Decky Firmansyah (2014) membuktikan bahwa komitmen dari seluruh komponen organisasi, penyempurnaan sistem administrasi, sumber daya manusia berpengaruh terhadap penyusunan anggaran pendapatan dan belanja yang berbasis kinerja. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh penelitian Penelitian Decky Firmansyah (2014) terdapat pada perbedaan objek penelitian dan variabel yang diambil oleh peneliti adalah penyempurnaan sistem administrasi, sumber daya manusia.

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu apakah gaya kepemimpinan, penyempurnaan sistem administrasi, sumber daya manusia, *reward* dan *punishment* berpengaruh terhadap penyusunan anggaran berbasis kinerja.

Adapun tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah sebagai berikut, Untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan, penyempurnaan sistem administrasi, sumber daya manusia, *reward* dan *punishment* berpengaruh terhadap penyusunan anggaran berbasis kinerja.

TELAAH PUSTAKA

Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja

Penyusunan Anggaran berbasis kinerja merupakan penyusunan anggaran yang dilakukan dengan memperhatikan keterkaitan antara pendanaan dengan keluaran dan hasil yang diharapkan, termasuk efisiensi dalam pencapaian hasil dan keluaran tersebut

Mardiasmo (2009:61) menyebutkan bahwa “anggaran merupakan estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial”, sedangkan penganggaran (*budgeting*) merupakan aktifitas mengalokasikan sumber daya keuangan yang terbatas untuk pembiayaan belanja organisasi yang cenderung tidak terbatas

Gaya Kepemimpinan

Menurut Dharma (1992:114) dalam Syarifah Massuki Fitri (2013) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang diperlihatkan seseorang pada waktu berupaya mempengaruhi aktifitas orang lain seperti yang dipersepsikan orang tersebut. Gaya kepemimpinan merupakan suatu proses dimana seseorang dapat memimpin, membimbing, mengarahkan ataupun mempengaruhi pikiran dan tingkah laku orang lain untuk mencapai tujuan tertentu Menurut De Coster dan Fertakis (1968), gaya kepemimpinan dapat dibagi dalam dua dimensi yaitu pertama, struktur inisiatif (*initiating structure*) yang menunjukkan perilaku pemimpin yang dihubungkan dengan kinerja pekerjaan. Yang kedua, gaya kepemimpinan pertimbangan (*consideration*) yang menunjukkan hubungan dekat, saling mempercayai

dan saling memperhatikan antara pimpinan dan bawahan.

Penyempurnaan Sistem Administrasi

Menurut Haka been Lee (2008) Penyempurnaan sistem administrasi adalah suatu usaha sadar untuk melakukan perubahan dan penyesuaian administrasi pemerintah untuk melakukan perbaikan administrasi pemerintah, yaitu:

- a. Tujuan, susunan, prosedur organisasi lembaga negara baik yang bersifat departemental atau non departemental.
- b. Sistem dan strategi pengurusan alat-alat negara termasuk sikap dan kesejahteraannya dengan maksud untuk meningkatkan efektivitas.

Sumber Daya Manusia

Menurut Irawan (2000:3) dalam Rasyid (2013) sumber daya manusia adalah semua orang yang tergabung dalam suatu organisasi dengan peran dan sumbangannya masing-masing mempengaruhi tercapainya tujuan-tujuan organisasi. Ada dua elemen mendasar yang berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia yaitu tingkat pendidikan dan keterampilan yang dimiliki oleh pekerja (Izzaty,2011). Untuk peningkatan kualitas sumber daya manusia dapat dilakukan dengan pelatihan-pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan, sehingga sumber daya manusia yang tersedia mampu untuk menjalankan tugas pokoknya dalam meningkatkan pelayanan organisasi terhadap kebutuhan publik.

Reward

Reward merupakan salah satu metode untuk memotivasi seseorang untuk melakukan kebaikan dan meningkatkan prestasinya. *Reward* dapat diartikan adalah sebuah bentuk apresiasi kepada suatu prestasi tertentu yang diberikan sebagai penghargaan, baik oleh dan dari perorangan ataupun suatu lembaga yang biasanya dalam bentuk material atau ucapan.

Menurut Suwanto (2012) Imbalan adalah jumlah pembayaran yang diterima dan tingkat kesesuaian antara pembayaran tersebut dengan pekerjaan yang dilakukan.

Punishment

Punishment merupakan Sanksi atau hukuman yang memiliki arti suatu keadaan yang dikenakan kepada yang melanggar norma, tindakan atau hukuman bagi orang yang melanggar ketentuan atau orang yang tidak menepati perjanjian. *Punishment* juga merupakan sebuah cara untuk mengarahkan sebuah tingkah laku agar sesuai dengan tingkah laku yang berlaku secara umum. Dalam hal ini, hukuman akan diberikan ketika sebuah tingkah laku yang tidak diharapkan ditampilkan oleh orang yang bersangkutan atau orang yang bersangkutan tidak memberikan respon atau tidak menampilkan sebuah tingkah laku yang diharapkan. *Punishment* biasanya berupa sesuatu ganjaran yang dapat memberikan efek jera kepada individu atau organisasi yang diberikan sanksi tersebut.

KERANGKA PEMIKIRAN DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja

Salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi adalah gaya kepemimpinan, gaya kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap kinerja suatu organisasi. Apabila gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pimpinan itu baik, maka kinerja dari organisasi itu pun akan baik pula. Gaya kepemimpinan itu menyangkut cara-cara yang digunakan oleh pimpinan untuk mempengaruhi bawahan. Agar dapat terlaksana sesuai dengan yang di harapkan oleh pimpinan maka sebaiknya pimpinan dalam suatu organisasi harus mampu memberikan motivasi, kepada bawahan dalam menjalankan tugas, wewenang dan tanggung jawab yang di berikan kepada nya. Hasil penelitian Peggy Rumenser pada tahun (2014) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memberikan pengaruh yang positif terhadap kemampuan penyusunan anggaran berbasis kinerja.

H1: Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja

Pengaruh Penyempurnaan Sistem Administrasi terhadap Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja

Menurut Haka Been Lee (2008) Penyempurnaan sistem administrasi adalah suatu usaha sadar untuk melakukan perubahan dan penyesuaian administrasi pemerintah untuk melakukan perbaikan administrasi pemerintah. Dalam melakukan perubahan administrasi ini digunakan persuasi, argumentasi, dan ancaman berupa sanksi.

Penyempurnaan sistem administrasi ini sangat berkaitan dengan Penyusunan anggaran berbasis kinerja. Seperti yang terjadi di Kabupaten Pelalawan bahwa pendapatan daerah semakin menurun sementara belanja daerah semakin meningkat, untuk itu dibutuhkan perubahan penyempurnaan sistem administrasi pendapatan dan belanja daerah tersebut agar proses penyusunan anggaran berbasis kinerja semakin baik.

Hasil peneliti Endang Safitri pada tahun (2012) menyatakan bahwa Penyempurnaan Sistem Administrasi memiliki pengaruh yang positif terhadap kemampuan penyusunan anggaran berbasis kinerja.

H2: Penyempurnaan Sistem Administrasi berpengaruh terhadap Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja

Pengaruh Sumber Daya Manusia terhadap Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja

Menurut Irawan (2000:3) Sumber daya manusia adalah semua orang yang tergabung dalam suatu organisasi dengan peran dan sumbangannya masing-masing mempengaruhi tercapainya tujuan-tujuan organisasi.

Sumber daya manusia ini sangat berkaitan dalam Penyusunan anggaran berbasis kinerja karena merupakan faktor penting dalam menunjang keberhasilan organisasi menerapkan anggaran berbasis kinerja.

Hasil penelitian Peggy Rumenser pada tahun (2014) menyatakan bahwa sumber daya manusia memberikan pengaruh yang positif terhadap kemampuan penyusunan anggaran berbasis kinerja.

H3: Sumber Daya Manusia berpengaruh terhadap Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja

Pengaruh *Reward* Terhadap Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja

Reward adalah

Penghargaan yang merupakan salah satu metode untuk memotivasi seseorang untuk melakukan kebaikan dan meningkatkan prestasinya (Suwanto, 2008).

Melalui penghargaan yang diberikan ini sehingga meningkatkan motivasi karyawan dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja

Hasil penelitian Rolly Yandra (2013) menyatakan bahwa *reward* berpengaruh positif terhadap penyusunan anggaran berbasis kinerja.

H4: *Reward* berpengaruh terhadap Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja

Pengaruh *Punishment* Terhadap Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja

Punishment merupakan Sanksi atau hukuman yang memiliki arti suatu keadaan yang dikenakan kepada yang melanggar norma, tindakan atau hukuman bagi orang yang melanggar ketentuan atau orang yang tidak menepati perjanjian (Sembiring, 2009). Sehingga melalui hukuman yang diberikan proses penyusunan anggaran akan berjalan dengan baik.

Hasil penelitian Benar Baik Sembiring (2009) menyatakan bahwa *punishment* berpengaruh positif terhadap penyusunan anggaran berbasis kinerja.

H5: *Punishment* berpengaruh terhadap Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja

standar, pengembangan penganggaran, kemampuan.

Gaya Kepemimpinan (X1)

Menurut Wahjosusmidjo (1984) dan Randhita (2009) menyatakan gaya kepemimpinan adalah proses antar hubungan atau interaksi antara pemimpin, bawahan dan situasi. Instrumen Pengukuran variabel ini menggunakan pertanyaan yang dikembangkan oleh Peggy Rumenser (2014).

Pengukuran variabel dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan skala Likert yang berkaitan 6 item pertanyaan dengan indikator sebagai berikut: inisiatif, pertimbangan.

Penyempurnaan Sistem Administrasi (X2)

Penyempurnaan sistem administrasi adalah suatu usaha sadar untuk melakukan perubahan dan penyesuaian administrasi pemerintah untuk melakukan perbaikan administrasi pemerintah (Haka Been Lee, 2008). Instrumen Pengukuran variabel ini menggunakan pertanyaan yang dikembangkan oleh Benar Baik Sembiring (2009).

Pengukuran variabel dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan skala Likert yang berkaitan 6 item pertanyaan dengan indikator sebagai berikut: target kinerja, pengukuran, analisis klasifikasi, standar biaya, pertanggungjawaban, pengukuran kinerja.

Sumber Daya Manusia (X3)

Sumber daya manusia adalah kesatuan tenaga manusia sebagai suatu sistem di mana tiap-tiap

METODOLOGI PENELITIAN

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah satuan kerja perangkat daerah (SKPD) Kabupaten Pelalawan yaitu sebanyak 30 SKPD. Sampel dalam penelitian ini adalah Kepala Bidang, Kasubag Keuangan dan staf keuangan yang bekerja pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kab. Pelalawan. Dari setiap SKPD akan diambil 3 responden. Sampel yang diambil dalam penelitian ini berjumlah 90 responden. Teknik pengumpulan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode *Purposive Sampling*.

DEFINISI OPERASIONAL DAN PENGUKURAN VARIABEL

Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja (Y)

Penyusunan Anggaran berbasis kinerja merupakan penyusunan anggaran yang dilakukan dengan memperhatikan keterkaitan antara pendanaan dengan keluaran dan hasil yang diharapkan, termasuk efisiensi dalam pencapaian hasil dan keluaran tersebut (Sembiring, 2009).

Pengukuran variabel ini menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Benar Baik Sembiring (2009). Variabel ini diukur dengan menggunakan skala likert yang berkaitan 8 item pertanyaan dengan indikator sebagai berikut: Tersusunnya APBD yang berbasis kinerja, visi, misi, perpaduan perencanaan, komitmen, penyempurnaan

karyawan berfungsi untuk mencapai tujuan organisasi (Azhar, 2007).

Istrumen Pengukuran variabel ini menggunakan pertanyaan yang dikembangkan oleh Peggy Rumenser (2009).

Pengukuran variabel dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan skala Likert yang berkaitan 5 item pertanyaan dengan indikator sebagai berikut: Latar belakang, keterampilan, kompetensi, keahlian.

Reward (X4)

Reward merupakan salah satu metode untuk memotivasi seseorang untuk melakukan kebaikan dan meningkatkan prestasinya. Instrumen Pengukuran variabel ini menggunakan pertanyaan yang dikembangkan oleh Benar Baik Sembiring (2009). Pengukuran variabel dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan skala Likert yang berkaitan 3 item pertanyaan dengan indikator sebagai berikut: penghargaan, motivasi, promosi jabatan.

Punishment (X5)

Sanksi (*punishment*) hukuman yang memiliki arti suatu keadaan yang dikenakan kepada yang melanggar norma, tindakan atau hukuman bagi orang yang melanggar ketentuan atau orang yang tidak menepati perjanjian, Sembiring, 2009).

Istrumen Pengukuran variabel ini menggunakan pertanyaan yang dikembangkan oleh Benar Baik Sembiring (2009). Pengukuran variabel dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan skala Likert yang berkaitan 3 item pertanyaan

dengan indikator sebagai berikut: hukuman, mutasi jabatan.

Metode Analisis Data

Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner (Ghozali, 2011). Uji validitas dapat dilakukan dengan melakukan korelasi bivariate antara masing-masing skor indikator dengan total skor konstruk. Apabila dari tampilan output SPSS menunjukkan bahwa korelasi antara masing-masing indikator terhadap total skor konstruk menunjukkan hasil yang signifikan, dapat disimpulkan bahwa masing-masing indikator pertanyaan adalah valid

Uji Reliabilitas

Dari semuanilaikelimavariabetersebut menunjukkan bahwa koefisien *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,6 sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen dalam penelitian ini adalah reliabel.

Analisis Regresi Linear Berganda

Ketiga hipotesis yang dikemukakan diuji dengan persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + a_5X_5 + e$$

Keterangan:

Y =Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja

a =Konstanta

b₁,b₂,b₃,b₄,b₅=koefisien regresi

e =error

X₁ =Gaya kepemimpinan

X₂ =Penyempurnaan sistem administrasi

X3	=Sumber	daya
manusia		
X4	=Reward	
X5	=Punishment	

Hasil Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam variabel terikat atau variabel bebas mempunyai distribusi normal atau tidak. Penelitian yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Pengujian normalitas dalam penelitian ini digunakan dengan melihat *normal probability plot* yang membandingkan distribusi kumulatif dari distribusi normal. (Ghozali,2011).

Uji Asumsi Klasik

1.Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel-variabel bebas (Ghozali, 2011). Uji multikolinearitas ini digunakan karena pada analisis regresi terdapat asumsi yang mengisyaratkan bahwa variabel independen harus terbebas dari gejala multikolinearitas atau tidak terjadi korelasi anantara variabel independen. Cara untuk mengetahui apakah terjadi multikolinearitas atau tidak yaitu dengan melihat nilai *tolerance* dan *Variance Inflation Faktor* (VIF).

Tolerance mengukur variabilitas variabel independen yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Jadi nilai *tolerance* yang rendah sama dengan nilai VIF tinggi (karena $VIF = 1/tolerance$). Nilai *cut off* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinearitas adalah nilai

tolerance < 0,10 atau sama dengan nilai VIF > 10 (Ghozali, 2011).

2. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain atau untuk melihat penyebaran data. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homokedastisitas dan jika berbeda disebut heterokedastisitas. Berdasarkan hasil uji heterokedastisitas terlihat bahwa titik-titik menyebar secara acak, tidak membentuk suatu pola tertentu yang jelas. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa model regresi dalam penelitian ini bebas dari heterokedastisitas.

3. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi linier ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan Uji autokorelasi bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terdapat korelas antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pengganggu pada periode t-1 atau sebelumnya (Ghozali, 2005). Jika terjadi korelasi maka dinamakan ada masalah autokorelasi.

Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel independen. Koefisien determinasi ini digunakan karena dapat menjelaskan kebaikan dari model regresi dalam memprediksi variabel dependen.

Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Ghozali, 2011)

Pengujian hipotesis

Dalam pengujian hipotesis ini dilakukan dengan melihat koefisien regresi parsial (uji t) untuk mengetahui apakah semua variabel independen yaitu gaya kepemimpinan, penyempurnaan sistem administrasi, sumber daya manusia, reward dan punishment secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen yaitu penyusunan anggaran berbasis kinerja. Uji signifikan t digunakan dengan membandingkan nilai t_{tabel} atau dengan melihat P_{value} masing-masing variabel dengan tingkat signifikansi ditentukan sebesar 5% ($\alpha=0,05$)

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Kuesioner Dan Demografi

Dalam penelitian ini, objek penelitian yang akan digunakan adalah 30 SKPD Kabupaten Pelalawan. Dengan 90 kuesioner. Dan kuisisioner yang kembali berjumlah 75. Teknik pengumpulan data yang dilakukan menggunakan metode angket, yaitu kuisisioner secara langsung disebar ke seluruh SKPD Kabupaten Pelalawan.

Hasil Statistik Deskriptif

Analisis ini digunakan untuk memberikan gambaran umum mengenai deskripsi variabel penelitian yang disajikan dalam tabel *descriptive statistics* yang menunjukkan angka minimum, maksimum, *mean*, dan standar deviasi.

Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja

Berdasarkan pengujian statistik, diketahui bahwa variabel penyusunan anggaran berbasis kinerja memiliki total skor jawaban responden sebesar 2.830 dengan nilai minimum 675, nilai maksimum 3.375, rata-rata 4,19, dan standar deviasi 3,86. Pada kriteria posisi tanggapan responden terhadap variabel penyusunan anggaran berbasis kinerja Pemerintah Daerah Kabupaten Pelalawan menunjukkan kriteria baik, karena berada pada range 69%-84% berdasarkan hasil hitung menunjukkan nilai 83,85%.

Gaya Kepemimpinan

Berdasarkan pengujian statistik, diketahui bahwa variabel gaya kepemimpinan memiliki total skor jawaban responden sebesar 2.520 dengan nilai minimum 600, nilai maksimum 3.000, rata-rata 4,20, dan standar deviasi 3,70. Pada SKPD Kabupaten Pelalawan atau 75 responden yang diteliti kriteria posisi berada pada 69%-84%, hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan di Pemerintah Daerah Kabupaten Pelalawan berjalan dengan baik, karena hasil hitung menunjukkan nilai 84%.

Penyempurnaan Sistem Administrasi

Berdasarkan pengujian statistik, diketahui bahwa variabel

penyempurnaan sistem administrasi memiliki total skor jawaban responden sebesar 1.861 dengan nilai minimum 450, nilai maksimum 2.250, rata-rata 4,13, dan standar deviasi 2,81. Pada SKPD Kabupaten Pelalawan atau 75 responden yang diteliti kriteria posisi berada pada 69%-84%, hal ini menunjukkan bahwa penyempurnaan sistem administrasi di Pemerintah Daerah Kabupaten Pelalawan dikategorikan baik, karena hasil hitung menunjukkan nilai 82,66%.

Sumber Daya Manusia

Berdasarkan pengujian statistik, diketahui bahwa variabel sumber daya manusia memiliki total skor jawaban responden sebesar 2.777 dengan nilai minimum 675, nilai maksimum 3.375, rata-rata 4,11, dan standar deviasi 4,83. Pada SKPD Kabupaten Pelalawan atau 75 responden yang diteliti kriteria posisi berada pada 69%-84%, hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia di Pemerintah Daerah Kabupaten Pelalawan dikategorikan baik, karena hasil hitung menunjukkan nilai 82,28%.

Reward

Berdasarkan pengujian statistik, diketahui bahwa variabel *punishment* memiliki total skor jawaban responden sebesar 947 dengan nilai minimum 225, nilai maksimum 1.125, rata-rata 4,21, dan standar deviasi 1,48. Pada SKPD Kabupaten Pelalawan atau 75 responden yang diteliti kriteria posisi berada pada 69%-84%, hal ini menunjukkan bahwa *reward* di Pemerintah Daerah Kabupaten Pelalawan dikategorikan baik, karena hasil hitung menunjukkan nilai 84,17%.

Punishment

Berdasarkan pengujian statistik, diketahui bahwa variabel *punishment* memiliki total skor jawaban responden sebesar 943 dengan nilai minimum 225, nilai maksimum 1.125, rata-rata 4,19, dan standar deviasi 1,66. Pada SKPD Kabupaten Pelalawan atau 75 responden yang diteliti kriteria posisi berada pada 69%-84%, hal ini menunjukkan bahwa *punishment* di Pemerintah Daerah Kabupaten Pelalawan dikategorikan baik, karena hasil hitung menunjukkan nilai 83,82%.

Hasil Uji Validitas Data

Hasil Uji Realibilitas

Dari semua nilai variabel gaya kepemimpinan, penyempurnaan sistem administrasi, sumber daya manusia, *reward* dan *punishment* tersebut menunjukkan bahwa koefisien *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,6 sehingga dapat disimpulkan bahwa semua instrumen dalam penelitian ini adalah reliabel

Hasil Uji Regresi Berganda

Berdasarkan uji Kolmogorov smirnov diperoleh nilai signifikansi sebesar $0,919 > 0,05$. Dapat diartikan bahwa model regresi memenuhi asumsi normalitas.

Dari hasilnya terlihat bahwa titik-titik menyebar secara acak, tidak membentuk suatu pola tertentu yang jelas. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa model regresi dalam penelitian ini bebas dari heterokedastisitas. Persamaan regresi berganda dalam penelitian ini sebagai berikut:

$$Y = 8.041 + 0.321 X_1 + 0.460 X_2 + 0,208 X_3 + 0.003 X_4 + 0.013 X_5 + e$$

Nilai $a_1 = 8.041$ menunjukkan bahwa jika variabel dependen, 0 (nol) maka penyusunan anggaran berbasis kinerja diperoleh sebesar 8.041.

Nilai $b_2 = 0.321$ menunjukkan bahwa jika variabel gaya kepemimpinan, 0 (nol) maka penyusunan anggaran berbasis kinerja diperoleh sebesar 0.321

Nilai $b_3 = 0.460$ menunjukkan bahwa jika penyempurnaan sistem administrasi, 0 (nol) maka penyusunan anggaran berbasis kinerja diperoleh sebesar 0.321

Nilai $b_4 = 0.208$ menunjukkan bahwa jika variabel sumber daya manusia, 0 (nol) maka penyusunan anggaran berbasis kinerja diperoleh sebesar 0.208

Nilai $b_5 = 0.003$ menunjukkan bahwa jika variabel *reward*, 0 (nol) maka penyusunan anggaran berbasis kinerja diperoleh sebesar 0.003

Nilai $b_6 = 0.013$ menunjukkan bahwa jika variabel *punishment*, 0 (nol) maka penyusunan anggaran berbasis kinerja diperoleh sebesar 0.013

Hasil Uji Asumsi Klasik

1. Hasil Uji Multikolinearitas

Dari hasil perhitungan hasil analisis data diatas, diperoleh nilai VIF untuk seluruh variabel bebas < 10 dan tolerance > 0,10. Hal ini dapat disimpulkan bahwa model regresi tersebut bebas dari multikolinearitas

2. Hasil uji heterokedastisitas

Berdasarkan hasil uji heterokedastisitas terlihat titik-titik tidak membentuk pola tertentu dan menyebar secara acak diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y. Dapat diartikan tidak terdapat heterokedastisitas dalam model regresi penelitian ini

3. Hasil uji autokorelasi

Berdasarkan hasil uji autokorelasi Diketahui nilai d_{hitung} (*Durbin Watson*) terletak antara -2 dan $+2 = -2 < 1,367 < +2$. Dapat disimpulkan bahwa tidak ditemukannya autokorelasi dalam model regresi.

Hasil uji Koefisien Determinasi (R^2)

Dari hasil pengujian diketahui nilai R Square sebesar 0,634. Artinya adalah bahwa pengaruh sumbangan pengaruh variabel independen terhadap penyusunan anggaran berbasis kinerja adalah sebesar 63,4%. Sedangkan sisanya 36,6% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model regresi ini, seperti komitmen organisasi dll.

PEMBAHASAN

Hasil Pengujian Hipotesis Pertama

Dari Tabel dapat dilihat bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2,762 > 1,995$) dan Sig. ($0,007 < 0,05$). Dengan demikian maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya variabel gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap penyusunan anggaran berbasis kinerja.

Jadi semakin tinggi tingkat gaya kepemimpinan nya maka semakin efektif kinerja dalam penyusunan anggaran. Penelitian yang dilakukan oleh Peggy Rumenser (2013) mengemukakan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap kemampuan penyusunan anggaran. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa di Kabupaten Pelalawan, gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap

penyusunan anggaran berbasis kinerja.

Namun tidak sejalan dengan penelitian Fitriadi (2010) yang mengatakan bahwa Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap Akunatabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.

Hasil Pengujian Hipotesis Kedua

Dari Tabel dapat dilihat bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2,848 > (1,995)$) dan $Sig. (0,006) < 0,05$. Dengan demikian maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya variabel Penyempurnaan sistem administrasi berpengaruh signifikan terhadap penyusunan anggaran berbasis kinerja.

Jadi semakin bagus penyempurnaan sistem administrasi maka semakin baik pula hasil dalam penyusunan anggaran. Penelitian yang dilakukan oleh Benar Baik Sembiring (2009) mengemukakan bahwa penyempurnaan sistem administrasi berpengaruh positif signifikan terhadap APBD berbasis kinerja.

Namun terdapat hasil penelitian yang tidak mendukung berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Rolly Yandra dan Endang Sutrisna (2013) tentang faktor-faktor yang mempengaruhi penyusunan APBD. Dan penyempurnaan sistem administrasi tidak berpengaruh terhadap penyusunan APBD berbasis kinerja.

Hasil Pengujian Hipotesis Ketiga

Dari Tabel dapat dilihat bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2,249 > (1,995)$) dan $Sig. (0,028) < 0,05$. Dengan demikian maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya variabel sumber

daya manusia berpengaruh signifikan terhadap penyusunan anggaran berbasis kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Benar Baik Sembiring (2009) mengemukakan bahwa sumber daya yang cukup berpengaruh positif terhadap APBD berbasis kinerja.

Namun penelitian yang dilakukan oleh Rolly Yandra (2013) menyimpulkan bahwa sumber daya manusia tidak berpengaruh terhadap penyusunan APBD berbasis kinerja.

Hasil Pengujian Hipotesis Keempat

Dari Tabel dapat dilihat bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($0,011 < (1,995)$) dan $Sig. (0,991) > 0,05$. Dengan demikian maka H_0 diterima dan H_1 ditolak. Artinya variabel reward tidak berpengaruh signifikan terhadap penyusunan anggaran berbasis kinerja.

Hasil responden menunjukkan bahwa reward tidak sepenuhnya menjadi motivasi bagi responden untuk melakukan penyusunan anggaran dan juga reward yang diberikan kepada responden tidak sepenuhnya mempermudah proses penyusunan anggaran. Hal inilah yang membuat reward tidak memiliki dampak penting dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja.

Namun berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Benar Baik Sembiring (2009) mengemukakan bahwa *reward* berpengaruh positif signifikan terhadap APBD berbasis kinerja.

Hasil Pengujian Hipotesis Kelima

Dari Tabel dapat dilihat bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($0,055 < (1,995)$) dan $Sig. (0,956) > 0,05$. Dengan demikian maka H_0 diterima dan H_1

ditolak. Artinya variabel punishment tidak berpengaruh signifikan terhadap penyusunan anggaran berbasis kinerja.

Secara teori mengatakan bahwa semakin diberikan sanksi maka akan semakin memacu diri (organisasi) untuk memperbaiki kekuarannya sehingga tidak akan diberikan sanksi berikutnya. Tetapi melihat hasil ini, pemberian sanksi malah tidak berbanding lurus dengan keberhasilan. Hal tersebut dapat terjadi jika pada prakteknya di lapangan pemberian sanksi justru memberikan efek negatif bagi organisasi (dalam hal ini SKPD). Organisasi diberikan sanksi malah semakin tertekan dan tidak menjadi maksimal melakukan implementasi anggaran berbasis kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Benar Baik Sembiring (2009) mengemukakan bahwa *punishment* berpengaruh positif signifikan terhadap APBD berbasis kinerja.

KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap penyusunan anggaran berbasis kinerja.
2. Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa penyempurnaan sistem administrasi berpengaruh signifikan terhadap penyusunan anggaran berbasis kinerja.
3. Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa sumber daya manusia berpengaruh

terhadap penyusunan anggaran berbasis kinerja.

4. Hasil pengujian hipotesis keempat menunjukkan bahwa reward tidak berpengaruh terhadap penyusunan anggaran berbasis kinerja.
5. Hasil pengujian hipotesis kelima menunjukkan bahwa punishment tidak berpengaruh terhadap penyusunan anggaran berbasis kinerja.

Keterbatasan Penelitian

1. Penelitian ini hanya menggunakan objek penelitian pada SKPD dalam satu Kabupaten.
2. Objek penelitian hanya dilakukan pada kasubag keuangan, kasubag program dan staf keuangan yang ada di Pemerintah Kabupaten Pelalawan.
3. Sulitnya melakukan penelitian ke dinas, badan dan kantor karena melalui berbagai macam tahapan untuk menyebarkan kuisioner.

Saran

1. Penelitian berikutnya dapat memperluas objek penelitian, misalnya mengambil sampel pada SKPD yang ada di beberapa kabupaten bahkan se-provinsi.
2. Perlu dilakukan wawancara yang mungkin dapat membantu di dalam mengendalikan jawaban tiap responden.
3. Untuk penelitian selanjutnya dapat mendampingi responden secara langsung pada saat pengisian kuesioner,

DAFTAR PUSTAKA

- Asikin, Deki Firmansyah. 2014. *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja (Study Empiris Pada Pemerintah Kota Makassar Provinsi Sulawesi Selatan)*
- Baik Benar, Sembiring. 2009. *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penyusunan APBD Berbasis Kinerja (studi Empiris Pada Pemerintah Kabupaten Karo)*
- Bastian Indra. 2010. *Akuntansi Sektor Publik*. Jakarta. Penerbit Erlangga.
- Buku BPKP Tahun 2005 Tentang Keberhasilan Implementasi Penggunaan Anggaran Berbasis Kinerja.
- Sektor Publik, Edisi Dua. Jakarta: Selemba Empat.
- Fitri Syarifah, Masuki. 2013. *Pengaruh gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, kualitas sumber daya, reward dan punishment terhadap anggaran berbasis kinerja pada pemerintahan kabupaten Lombok*
- Ghozali, Imam, 2005. *Aplikasi Analisis Multivariat dengan program SPSS*, Edisi Tiga, Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Izzaty Khairina, Nur. 2011. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kualitas Sumber Daya*
- Permendagri Nomor 59 tahun 2007 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah dalam Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD).
- Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 Tentang Pengelolaan Keuangan Daerah.
- Peraturan Pemerintah Nomor 71 Tahun 2010 Tentang Standar Akuntansi Pemerintahan.
- Republik Indonesia. Undang-Undang RI No.32 Tahun 2004 Tentang Peraturan Pemerintah Pelitariau.com.
- PELITARIAU, Kerinci.
- Rumenser, Peggy. 2009. *Pengaruh Komitmen Kualitas Sumber Daya Manusia, Gaya Kepemimpinan terhadap Kemampuan Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja Pemerintah kota Manado*
- Sekaran, Uma. 2003. *Metode Penelitian Untuk Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sutrisna, Endang. 2013. *Penyusunan APBD berbasis Kinerja di Kabupaten Siak*.
- Safitri, Endang. 2006. *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penyusunan APBD Berbasis Kinerja*