

## PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, PENYEMPURNAAN SISTEM ADMINISTRASI, PENGHARGAAN DAN MOTIVASI TERHADAP PENERAPAN ANGGARAN BERBASIS KINERJA

**Monica Friska Hutapea**  
*Mncfriskahutapea@gmail.com*  
**Maswar Patuh Priyadi**

**Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya**

### **ABSTRACT**

*This research aimed to examine the effect of leadership style, administration system improvement, achievement, and motivation, on the implementation of budget based performance at Surabaya Local Government Agencies. The research was quantitative. Moreover, the population was Surabaya Local Government Agencies. Furthermore, the data collection technique used purposive sampling, in which the sample was based on criteria given. In line with, there were 92 respondents from 25 Surabaya Local Government Agencies. Additionally, the data were primary with questionnaires as its instrument. In addition, the data analysis technique used multiple linear regression with SPSS (Statistical Product and Service Solution) 25. The research result concluded that leadership style did not affect the implementation of budget based performance. On the other hand, administration system improvement had a positive effect on the implementation of budget based performance. Likewise, achievement had a positive effect on the implementation of budget based performance. In contrast, motivation did not affect the implementation of budget based performance.*

*Keywords : leadership style, administration system improvement, achievement, motivation, implementation of budget based performance*

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan, penyempurnaan sistem administrasi, penghargaan dan motivasi terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kota Surabaya. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kota Surabaya. Sampel dalam penelitian ini diperoleh dengan menggunakan metode *purposive sampling* yang dilakukan dengan menentukan kriteria - kriteria tertentu. Jumlah sampel pada penelitian ini sebanyak 92 responden dari 25 OPD Kota Surabaya. Data yang digunakan adalah data primer melalui penyebaran kuesioner. Metode analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah analisis regresi linear berganda dengan menggunakan program SPSS (*Statistical Product and Service Solution*) versi 25. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja, penyempurnaan sistem administrasi berpengaruh positif terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja, penghargaan berpengaruh positif terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja, dan motivasi tidak berpengaruh terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja.

Kata Kunci: gaya kepemimpinan, penyempurnaan sistem administrasi, penghargaan, motivasi, penerapan anggaran berbasis kinerja

### **PENDAHULUAN**

Sejak pertengahan tahun 1980-an telah terjadi perubahan manajemen sektor publik yang cukup drastis dari sistem manajemen tradisional yang terkesan kaku, birokratis, dan hierarkis menjadi model manajemen sektor publik yang fleksibel dan lebih mengakomodasi pasar. Seiring dengan perubahan tersebut muncul beberapa teknik penganggaran sektor publik salah satu diantaranya adalah anggaran berbasis kinerja (*performance based budgeting*).

Dengan basis kinerja ini, tujuan penggunaan dana pemerintah tidak lagi berorientasi pada input, tetapi pada output. Anggaran berbasis kinerja didasarkan pada tujuan dan sasaran kinerja. Penilaian kinerja didasarkan pada pelaksanaan value for money dan efektivitas anggaran. Selain didorong untuk menggunakan dana secara ekonomis, pemerintah juga dituntut untuk mampu mencapai tujuan yang ditetapkan. Oleh karena itu agar dapat mencapai tujuan tersebut diperlukan program dan tolak ukur sebagai standar kinerja (Mardiasmo, 2009 : 84).

Namun dalam implementasinya, penerapan anggaran tidak lepas dari permasalahan, fenomena yang sering terjadi dalam aspek anggaran adalah ketidakefektifan penggunaan dana anggaran untuk keperluan belanja daerah ataupun untuk pembangunan daerah, yang akhirnya bisa memicu tindakan korupsi, kolusi, dan nepotisme yang dilakukan oleh para pejabat.

Keberhasilan dalam mengelola suatu organisasi baik itu organisasi publik maupun swasta tidak akan lepas dari gaya kepemimpinan atasan dan sikap yang ditunjukkan oleh bawahan dalam melaksanakan tugas yang telah diberikan untuk mencapai tujuan dari organisasi. Gaya kepemimpinan seseorang adalah pola perilaku yang diperlihatkan seseorang pada waktu berupaya mempengaruhi aktivitas orang lain seperti yang dipersepsikan orang tersebut (Dharma, 1992).

Penyempurnaan sistem administrasi merupakan penyajian instrumen pengukuran anggaran berbasis kinerja secara terus menerus (Sembiring, 2009). Menurut Bastian (2006), penyusunan anggaran berbasis kinerja membutuhkan suatu sistem administrasi publik yang ditata dengan baik, konsisten dan terukur sehingga kinerja anggaran dapat dicapai berdasarkan ukuran- ukuran yang telah ditetapkan.

Kemudian, penghargaan (*reward*) juga diharapkan mampu memberikan dorongan akan meningkatnya efisiensi operasional. Pemberian reward merupakan cara untuk memotivasi seseorang atau organisasi agar dapat terus konsisten dan berusaha memperbaiki kekurangan dan kelemahan yang dimiliki agar dapat berhasil dalam menerapkan anggaran berbasis kinerja dalam organisasinya (Fitri *et al.*, 2013).

Motivasi merupakan suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan/kegiatan. Memacu motivasi pegawai harus dilakukan untuk mendorong pencapaian kinerja yang baik. Dengan terpenuhinya semua kebutuhan atau keinginan dan harapan maka pegawai akan mendapatkan kepuasan, dan pegawai yang tingkat kepuasannya tinggi maka secara otomatis kinerja akan meningkat (Bangun, 2012).

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, dapat dirumuskan rumusan masalah sebagai berikut: (1) Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja?, (2) Apakah penyempurnaan sistem administrasi berpengaruh terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja?, (3) Apakah penghargaan berpengaruh terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja?, (4) Apakah motivasi berpengaruh terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja?.

## TINJAUAN TEORITIS

### Teori X dan Y

Wirawan (2017) ada dua pandangan berbeda mengenai manusia yang dikemukakan oleh Douglas McGregor. Pada dasarnya yang satu negatif, yang ditandai sebagai Teori X, dan yang lain positif, yang ditandai dengan Teori Y. McGregor menyimpulkan bahwa pandangan manajer mengenai kodrat manusia didasarkan pada kelompok asumsi tertentu, dan menurut asumsi-asumsi ini, manajer cenderung menularkan cara berperilakunya ke para bawahan.

### **Teori Administrasi**

Pasolong (2011) administrasi adalah rangkaian kegiatan yang dilakukan oleh sekelompok orang dalam bekerjasama untuk mencapai tujuan atas dasar efektif, efisien dan rasional. Administrasi mempunyai dua dimensi yaitu dimensi karakteristik dan dimensi unsur-unsur. Dimensi karakteristik yang melekat pada administrasi yaitu efisien, efektif dan rasional sedangkan dimensi unsur-unsur administrasi yaitu: Adanya tujuan atau sasaran yang ditentukan sebelum melaksanakan suatu pekerjaan, adanya kerjasama baik antar sekelompok orang atau lembaga, adanya sarana yang digunakan oleh sekelompok atau lembaga dalam melaksanakan tujuan yang hendak dicapai.

### **Gaya Kepemimpinan**

Northouse (2013) kepemimpinan adalah proses dimana individu memengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama. Sehingga definisi tersebut bisa diidentifikasi menjadi 4 komponen, yaitu kepemimpinan adalah proses, kepemimpinan melibatkan pengaruh, kepemimpinan melibatkan kelompok, dan kepemimpinan melibatkan tujuan yang sama.

### **Penyempurnaan Sistem Administrasi**

Buyung (1995) setiap negara baik itu negara kecil maupun negara besar, pasti memiliki sistem administrasi negaranya sendiri sesuai dengan kondisi dan situasi dari masing-masing negara tersebut. Sistem administrasi sangat diperlukan agar pelaksanaan program-program pembangunan nasional dapat berjalan dengan lancar.

### **Penghargaan**

Nugroho (2006) *reward* (penghargaan) merupakan salah satu metode untuk memotivasi seseorang untuk melakukan kebaikan dan meningkatkan prestasinya. Dalam organisasi, suatu penghargaan dalam bentuk material atau non material yang diberikan oleh pihak pimpinan organisasi perusahaan kepada karyawan bertujuan agar memotivasi mereka bekerja lebih keras dan berprestasi dalam mencapai tujuan-tujuan perusahaan atau organisasi.

### **Motivasi**

Bangun (2012) motivasi merupakan suatu tindakan untuk mempengaruhi orang lain agar dapat berperilaku secara teratur. Ada tiga hal yang termasuk dalam motivasi antara lain, upaya, tujuan organisasi, dan kebutuhan. Unsur upaya merupakan unsur intensitas, bila seseorang termotivasi, ia akan mencoba mengulangi perbuatan sebelumnya. Bila upaya disalurkan dalam suatu arah yang bermanfaat bagi organisasi akan dapat mencapai tujuan organisasi tersebut.

### **Anggaran Berbasis Kinerja**

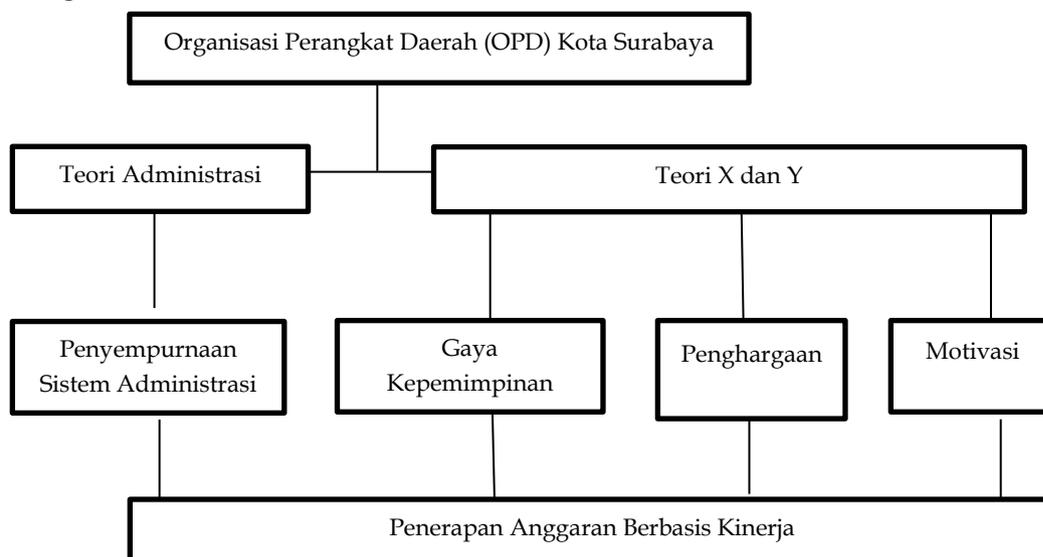
BPKP (2005) penganggaran berbasis kinerja merupakan metode penganggaran bagi manajemen untuk mengaitkan setiap pendanaan yang dituangkan dalam kegiatan-kegiatan dengan keluaran dan hasil yang diharapkan termasuk efisiensi dalam pencapaian hasil dari keluaran tersebut. Keluaran dan hasil tersebut dituangkan dalam target kinerja pada setiap unit kerja. Sedangkan bagaimana tujuan itu dicapai, dituangkan dalam program diikuti dengan pembiayaan pada setiap tingkat pencapaian tujuan.

### **Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja**

Mardiasmo (2009) penerapan sistem anggaran berbasis kinerja dalam penyusunan anggaran dimulai dengan perumusan program dan penyusunan struktur organisasi pemerintah yang sesuai dengan program tersebut. Kegiatan tersebut mencakup penentuan

unit kerja yang bertanggungjawab atas pelaksanaan program, serta penentuan indikator kinerja yang digunakan sebagai tolak ukur dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam menerapkan Anggaran Berbasis Kinerja, terdapat prinsip-prinsip yang dapat dijadikan pedoman (BPKP, 2005), yaitu: (1) Transparansi dan akuntabilitas anggaran, (2) Disiplin anggaran, (3) Keadilan anggaran, (4) Efisiensi dan efektifitas anggaran, (5) Disusun dengan pendekatan kinerja.

### Rerangka Pemikiran



Gambar 1  
Rerangka Pemikiran

### Pengembangan Hipotesis

#### Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja

Kepemimpinan adalah kemampuan pemimpin dalam mempengaruhi, memotivasi, mendorong dan memfasilitasi aktivitas segenap sumberdaya manusia untuk memberikan komitmen dan kontribusi terbaiknya untuk mencapai tujuan organisasi (Wibowo, 2016). Dalam memajukan kepemimpinan dalam organisasi, pimpinan perlu memerhatikan gaya kepemimpinan yang diterapkan kepada bawahannya. Seorang pemimpin akan berhasil jika seseorang mampu membaca keadaan yang telah dihadapi dan mampu menyesuaikan kepemimpinannya agar sesuai dengan keadaan, sehingga dapat mencapai tujuan secara maksimal (Prawitasari, 2012).

H<sub>1</sub> : Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Positif Terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja.

#### Pengaruh Penyempurnaan Sistem Administrasi Terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja

Penyempurnaan sistem administrasi merupakan penyiapan instrumen pengukuran anggaran berbasis kinerja secara terus menerus. Sumber daya manusia yang cukup yaitu tersedianya upaya peningkatan implementasi anggaran berbasis kinerja berupa adanya upaya penyediaan pendidikan dan keterampilan yang menunjang peningkatan sumber daya manusia untuk meningkatkan kualitas implementasi anggaran berbasis kinerja (Sembiring, 2009).

H<sub>2</sub> : Penyempurnaan Sistem Administrasi Berpengaruh positif terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja

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

Penghargaan adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atau jasa yang diberikan kepada perusahaan (Hasibuan, 2008). Menurut Wibowo (2007) tujuan utama program penghargaan (*reward*) adalah untuk memotivasi pegawai untuk mencapai kinerja.

H<sub>3</sub> : Penghargaan berpengaruh positif terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja.

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

Menurut Bangun (2012) motivasi dapat bersumber dari dalam diri seseorang (pekerja) yang berupa kesadaran mengenai pentingnya manfaat pekerjaan yang dilaksanakannya. Namun ada juga motivasi yang bersumber dari luar diri pekerja, yang berupa suatu kondisi yang mengharuskannya melaksanakan suatu pekerjaan secara maksimal. Anggraini dan Hendra (2010) penyusunan anggaran berbasis kinerja mendasarkan prosesnya pada perencanaan kinerja, yang terdiri dari program dan kegiatan yang akan dilaksanakan dan indikator kinerja yang ingin dicapai. Tujuan dilakukan penyusunan anggaran berbasis kinerja adalah untuk meningkatkan efisiensi pelaksanaan anggaran dan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik. Penerapan anggaran berbasis kinerja memperjelas tujuan dan indikator kinerja sebagai bagian dari pengembangan sistem penganggaran berdasarkan kinerja.

H<sub>4</sub> : Motivasi berpengaruh positif terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja.

## **METODE PENELITIAN**

### **Jenis Penelitian dan Gambaran dari Populasi (Objek) Penelitian**

Dalam penelitian ini, jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif dengan hubungan antar variabel bersifat kausal. Populasi penelitian ini adalah Organisasi Perangkat Daerah Kota Surabaya dengan jumlah populasi sebanyak 25 Organisasi Perangkat Daerah. Penelitian ini mempunyai variabel bebas maupun variabel terikat, pada variabel bebas terdapat gaya kepemimpinan, penyempurnaan sistem administrasi, penghargaan dan motivasi. Sedangkan, pada variabel terikat terdapat penerapan anggaran berbasis kinerja.

### **Teknik Pengambilan Sampel**

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi yang akan diteliti (Sugiyono, 2016 : 81). Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan *purposive sampling*. Penelitian ini menggunakan 21 dinas serta 4 badan yang termasuk kedalam Organisasi Perangkat Daerah Kota Surabaya. Kriteria pemilihan sampel responden yang diambil sebagai berikut: (1) Berdasarkan pertimbangan yang terlibat dalam penerapan anggaran berbasis kinerja di lingkungan OPD Kota Surabaya, (2) Dinas atau Badan pada Organisasi Perangkat Daerah Kota Surabaya, (3) Menduduki jabatan kasubag atau staf bagian keuangan, sekretariat, perencanaan kerja dan penganggaran, di OPD Kota Surabaya dan bekerja minimal 1 tahun.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2016: 142). Pertanyaan - pertanyaan (kuesioner) dibagikan secara langsung kepada pegawai yang bekerja di Organisasi Perangkat Daerah (OPD) kota Surabaya. Skala yang digunakan peneliti yakni skala likert. Sugiyono (2016) berpendapat bahwa skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena-

fenomena sosial untuk dapat menganalisis masalah tersebut dan untuk keperluan analisis kuantitatif maka peneliti memberikan angka atau skor pada jawaban misalnya: (1)Sangat Tidak Setuju (STS), (2) Tidak Setuju (TS), (3) Netral, (4) Setuju (S), (5) Sangat Setuju (SS).

## **Variabel dan Definisi Operasional Variabel**

### **Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan merupakan suatu proses dimana seseorang dapat memimpin, membimbing, mengarahkan ataupun mempengaruhi pikiran dan tingkah laku orang lain untuk mencapai tujuan tertentu (Hotdianty, 2016). Pengukuran variabel ini menggunakan instrumen kuesioner yang dikembangkan oleh Gibson (2016), dengan indikator antara lain: (1) Hubungan antara atasan dan bawahan, (2) Rasa saling percaya antara atasan dan bawahan, (3) Adanya suasana kekeluargaan ditempat kerja, (4) Pimpian yang menghargai gagasan bawahan, (5) Komunikasi dan keterbukaan antara atasan, bawahan, dan antar rekan kerja, (6) Hubungan antar anggota organisasi, (7) Kemampuan komunikasi pimpinan terhadap bawahan, (8)Arahan yang diberikan pimpinan dalam mengerjakan tugas yang benar, (9) Pimpinan yang menekankan pekerjaan dengan memfokuskan dengan tujuan dan hasil.

### **Penyempurnaan Sistem Administrasi**

Sembiring (2009) penyempurnaan sistem administrasi dalam penelitian ini adalah penyiapan instrumen pengukuran anggaran berbasis kinerja berupa target kinerja, pengukuran kinerja, analisis standar belanja, standar pelayanan minimal dan standar biaya yang merupakan alat pengukuran implementasi anggaran berbasis kinerja. Penyempurnaan sistem administrasi dalam penelitian ini menggunakan instrumen kuesioner dari penelitian Sembiring (2009) dengan indikator sebagai berikut: (1) target kinerja, (2) pengukuran kinerja, (3) analisis klasifikasi, (4)standar biaya, (5) pertanggungjawaban.

### **Penghargaan**

Penghargaan atau yang disebut positif insentif adalah keluaran yang meningkatkan kepuasan dari kebutuhan individu. Penghargaan dapat berupa pembayaran dalam bentuk moneter, nonmoneter, dan psikologi yang diberikan oleh organisasi kepada karyawannya (Halim dan Kusufi, 2014 : 160). Penghargaan dalam penelitian ini di ukur menggunakan instrumen kuesioner dari penelitian Sembiring (2009). Variabel ini diukur berdasarkan adanya penghargaan berupa promosi jabatan atau peningkatan karir.

### **Motivasi**

Motivasi merupakan suatu kondisi yang mendorong orang lain untuk dapat melaksanakan tugas- tugas sesuai dengan fungsinya dalam organisasi (Bangun, 2012 : 312). Pengukuran variabel ini menggunakan instrumen kuesioner dari penelitian Rachmawati (2018) dengan indikator sebagai berikut :(1) Kebutuhan fisiologikal, (2) Kebutuhan rasa aman, (3)Kebutuhan sosial, (4)Kebutuhan harga diri, (5)Kebutuhan aktualisasi diri.

### **Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja**

Penganggaran berbasis kinerja merupakan metode penganggaran bagi manajemen untuk mengaitkan setiap pendanaan yang dituangkan dalam kegiatan-kegiatan dengan keluaran dan hasil yang diharapkan termasuk efisisiensi dalam pencapaian hasil dari keluaran tersebut. Keluaran dan hasil tersebut dituangkan dalam target kinerja pada setiap unit kerja. Sedangkan bagaimana tujuan itu dicapai, dituangkan dalam program diikuti dengan pembiayaan pada setiap tingkat pencapaian tujuan. Pengukuran variabel ini menggunakan instrumen kuesioner dari penelitian Haspiarti (2012). Terdapat 4 indikator

yang mempengaruhi penerapan anggaran berbasis kinerja yaitu: (1) Perencanaan Anggaran, (2) Implementasi Anggaran, (3) Pelaporan/ pertanggungjawaban anggaran, (4) Evaluasi.

## ANALISIS DAN PEMBAHASAN

### Uji Validitas

Pengujian validitas pada penelitian ini dengan bantuan SPSS, nilai validitas dapat dilihat pada *Corrected Item- Total Correlation*. Pengujian kualitas data dilakukan dengan sampel sebanyak 92 responden. Uji signifikansi dilakukan dengan membandingkan nilai  $r_{hitung}$  dengan  $r_{tabel}$  dengan *degree of freedom* ( $df$ ) =  $(n)-2$  jadi  $92-2 = 90$  dengan taraf signifikan  $\alpha = 5\%$  maka  $r_{tabel}$  dalam penelitian ini adalah 0,205. Berdasarkan uji validitas dengan SPSS versi 25 diperoleh hasil berikut ini :

**Tabel 1**  
**Hasil Uji Validitas**

Variabel	Item Pertanyaan	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$ ( $\alpha= 5\%$ )	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	GK 1	0,729	0,205	Valid
	GK 2	0,721	0,205	Valid
	GK 3	0,791	0,205	Valid
	GK 4	0,654	0,205	Valid
	GK 5	0,727	0,205	Valid
	GK 6	0,785	0,205	Valid
	GK 7	0,724	0,205	Valid
	GK 8	0,709	0,205	Valid
	GK 9	0, 721	0,205	Valid
Penyempurnaan Sistem Administrasi	PSA 1	0,799	0,205	Valid
	PSA 2	0,808	0,205	Valid
	PSA 3	0,845	0,205	Valid
	PSA 4	0,781	0,205	Valid
	PSA 5	0,832	0,205	Valid
	PSA 6	0,771	0,205	Valid
Penghargaan	Ph 1	0,853	0,205	Valid
	Ph 2	0,922	0,205	Valid
	Ph 3	0,912	0,205	Valid
Motivasi	Mo 1	0,665	0,205	Valid
	Mo 2	0,857	0,205	Valid
	Mo 3	0,867	0,205	Valid
	Mo 4	0,885	0,205	Valid
	Mo 5	0,911	0,205	Valid
Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja	PABK 1	0,700	0,205	Valid
	PABK 2	0,737	0,205	Valid
	PABK 3	0,821	0,205	Valid
	PABK 4	0,781	0,205	Valid
	PABK 5	0,830	0,205	Valid
	PABK 6	0,731	0,205	Valid
	PABK 7	0,549	0,205	Valid
	PABK 8	0,631	0,205	Valid

Sumber : Data primer yang diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 1 dapat disimpulkan bahwa semua item pertanyaan dapat dikatakan valid, karena mempunyai nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$  yakni  $r_{hitung} > 0,205$ .

### Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui dan mengukur sejauh mana jawaban dari kuesioner tersebut memiliki kesamaan atau konsistensi yang digunakan pada

waktu yang berbeda. Pengukuran reliabilitas dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan koefisien Cronbach's Alpha. Menurut Ghozali (2018: 46) menyatakan bahwa jika nilai koefisien Alpha lebih dari 0,70 maka disimpulkan bahwa konstruk atau variable penelitian tersebut dapat dikatakan handal dan reliabel. Berdasarkan hasil uji reliabilitas nilai Cronbach's Alpha dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 2**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach'S Alpha	Koefisien Alpha ( $\alpha$ )	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	0,888	0,7	Reliabel
Penyempurnaan Sistem Administrasi	0,887	0,7	Reliabel
Penghargaan	0,876	0,7	Reliabel
Motivasi	0,888	0,7	Reliabel
Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja	0,868	0,7	Reliabel

Sumber : Data primer yang diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 2 dapat diketahui bahwa seluruh variabel penelitian memiliki nilai cronbach's alpha lebih besar dari 0,70 atau  $> 0,70$ . Maka dapat disimpulkan bahwa data kuesioner dalam penelitian ini sudah dapat dipercaya (Reliabel). Dengan demikian syarat reliabilitas sudah terpenuhi.

### Analisis Statistik Deskriptif

Pada penelitian ini responden diminta untuk memberikan penilaian mengenai gaya kepemimpinan, penyempurnaan sistem administrasi, penghargaan, motivasi dan penerapan anggaran berbasis kinerja dengan menggunakan skala Likert. Penyajian statistik deskriptif bertujuan untuk menggambarkan karakter sampel dalam penelitian serta memberikan deskripsi variabel yang digunakan dalam penelitian tersebut. Gambaran suatu data dapat dilihat dari nilai minimum, maksimum, rata-rata (*mean*) dan standar deviasi dari masing-masing variabel. Hasil pengolahan data statistik deskriptif variabel penelitian terlihat dalam tabel sebagai berikut:

**Tabel 3**  
**Hasil Statistik Deskriptif**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
GK	92	20	45	34,60	5,880
PSA	92	20	30	25,03	2,767
Ph	92	9	15	12,79	1,788
MO	92	10	25	20,23	2,802
PABK	92	25	40	33,00	4,460
Valid N (listwise)	92				

Sumber : Data primer yang diolah, 2021

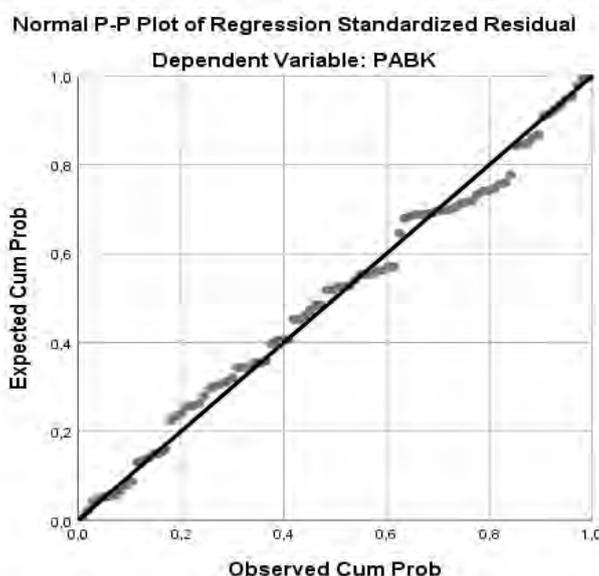
Berdasarkan Tabel 3 hasil uji statistik deskriptif dapat dijelaskan sebagai berikut: (1) Variabel Gaya Kepemimpinan (GK) mempunyai nilai minimum sebesar 20 dan nilai maksimum sebesar 45. Secara keseluruhan variabel gaya kepemimpinan memperoleh nilai rata-rata (*mean*) sebesar 34,60. Sedangkan besarnya nilai standar deviasi gaya kepemimpinan adalah sebesar 5,880. (2) Variabel Penyempurnaan Sistem Administrasi mempunyai nilai minimum sebesar 20 dan nilai maksimum sebesar 30. Secara keseluruhan variabel penyempurnaan sistem administrasi memperoleh nilai rata-rata (*mean*) sebesar 25,03. Sedangkan besarnya nilai standar deviasi penyempurnaan sistem administrasi adalah sebesar 2,767. (3) Variabel penghargaan mempunyai nilai minimum sebesar 9 dan nilai maksimum sebesar 15. Secara keseluruhan variabel penghargaan memperoleh nilai rata-rata (*mean*) sebesar 12,79. Sedangkan besarnya nilai standar deviasi penghargaan adalah sebesar

1,788. (4) Variabel Motivasi mempunyai nilai minimum sebesar 10 dan nilai maksimum sebesar 25. Secara keseluruhan variabel motivasi memperoleh nilai rata-rata (*mean*) sebesar 20,23. Sedangkan besarnya nilai standar deviasi motivasi adalah sebesar 2,802. (5) Variabel Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja mempunyai nilai minimum sebesar 25 dan nilai maksimum sebesar 40. Secara keseluruhan variabel penerapan anggaran berbasis kinerja memperoleh nilai rata-rata (*mean*) sebesar 33,00. Sedangkan besarnya nilai standar deviasi penerapan anggaran berbasis kinerja adalah sebesar 4,460.

### Uji Asumsi Klasik

#### Uji Normalitas

Uji normalitas data bertujuan untuk menguji apakah model regresi antara variabel dependen (terkait) dan variabel independen (bebas) keduanya memiliki distribusi normal atau tidak yang dapat dilihat dengan melalui analisis grafik *Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual*. Model regresi yang baik adalah distribusi data menyebar disekitar garis diagonal. Uji normalitas data dapat dilihat dari penyebaran data yang mengikuti garis diagonal seperti gambar sebagai berikut:



Gambar 2  
Uji Normalitas

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

Berdasarkan grafik Normal P-P Plot dapat dilihat bahwa titik-titik menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka dapat dikatakan bahwa regresi memenuhi asumsi normalitas. Uji normalitas tidak hanya dilihat dari *Normal Probability Plot* namun dapat dilihat pada perhitungan statistik dengan uji statistik non-parametik *Kolmogrov-smirnov* (K-S), diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4  
Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Unstandardized Residual
N		92
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	3,28047831
Most Extreme Differences	Absolute	,073
	Positive	,073
	Negative	-,052

Test Statistic	,073
Asymp. Sig. (2-tailed)	,200 <sup>c,d</sup>

- Test distribution is Normal.
- Calculated from data.
- Lilliefors Significance Correction.
- This is a lower bound of the true significance.

Sumber : Data primer yang diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 4 hasil uji normalitas data dengan *Kolmogorov Smirnov* menunjukkan nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar  $0,200 > 0,05$ . Dapat disimpulkan bahwa data tersebut telah terdistribusi normal serta memenuhi asumsi normalitas sehingga model regresi layak untuk digunakan.

### Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas digunakan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan korelasi antar variabel bebas. Untuk mengetahui apakah terjadi multikolinearitas atau tidak yaitu dengan melihat *Variance Inflation Factor (VIF)* dan *Tolerance (TOL)*. Apabila dari hasil pengujian diperoleh nilai VIF menunjukkan nilai kurang dari 10 sedangkan nilai TOL lebih besar dari 0,10 maka dapat disimpulkan bahwa model dapat dikatakan terbebas dari gejala multikolinearitas (Ghozali, 2011:106). Berikut ini hasil pengujian multikolinearitas disajikan pada Tabel 5:

Tabel 5  
Hasil Uji Multikolinearitas  
Coefficients<sup>a</sup>

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
GK	,487	2,052
PSA	,588	1,700
Ph	,503	1,988
MO	,665	1,505

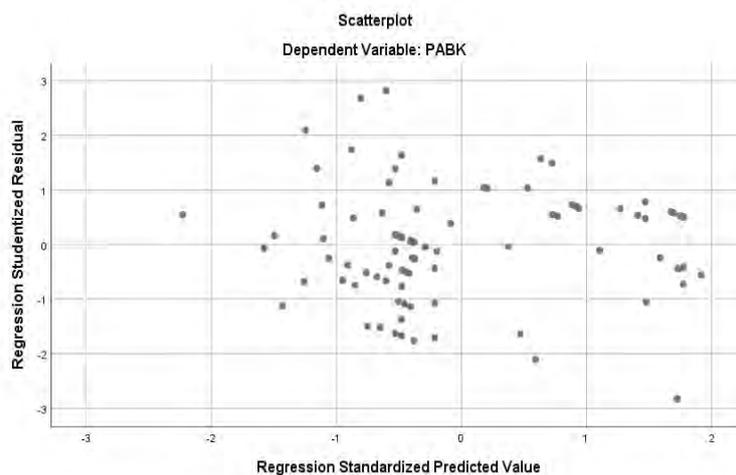
a. Dependent Variable: PABK

Sumber : Data primer yang diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 5 dapat diketahui dengan melihat hasil perhitungan nilai *tolerance (TOL)*  $> 0,10$  dan hasil perhitungan *Variance Inflation Factor (VIF)*  $< 10$  maka dapat disimpulkan bahwa pada model regresi tidak terjadi multikolinearitas atau tidak terjadi korelasi antara variabel independen.

### Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk menguji dalam sebuah model regresi, terjadi perbedaan varian residual dari pengamatan satu ke pengamatan lainnya. Berikut hasil uji heteroskedastisitas dapat dilihat pada perhitungan statistik yang tertera pada gambar berikut:



**Gambar 3**  
**Uji Heteroskedastisitas**  
**Sumber : Data Primer yang diolah, 2021**

Berdasarkan Gambar 3, grafik tersebut menunjukkan bahwa tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y maka dapat disimpulkan bahwa pada model regresi tidak terdapat heteroskedastisitas serta telah memenuhi asumsi uji heteroskedastisitas.

**Analisis Regresi Linear Berganda**

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui seberapa besarnya pengaruh perubahan faktor yang digunakan dalam model penelitian, data yang diperoleh dari jawaban kuesioner yang telah di isi 92 responden yang diajukan kepada OPD Kota Surabaya dan data jawaban kuesioner telah diolah menggunakan SPSS versi 25. Berikut hasil analisis regresi linear berganda dapat dilihat pada perhitungan statistik pada tabel berikut:

$$Y = \alpha + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + e$$

- Y : Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja
- a : Konstanta
- b<sub>1</sub>b<sub>2</sub>b<sub>3</sub>b<sub>4</sub> : Koefisien Regresi
- X<sub>1</sub> : Gaya Kepemimpinan
- X<sub>2</sub> : Penyempurnaan Sistem Administrasi
- X<sub>3</sub> : Penghargaan
- X<sub>4</sub> : Motivasi
- e : error

Berikut hasil Analisis Regresi Linier Berganda dapat dilihat pada perhitungan statistik pada Tabel 6:

**Tabel 6**  
**Analisis Regresi Berganda**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	5,826	3,484		1,672	,098

GK	,074	,086	,098	,867	,388
PSA	,693	,166	,430	4,183	,000
Ph	,704	,277	,282	2,540	,013
MO	-,087	,154	-,054	-,563	,575

a. Dependent Variable: PABK

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

Berdasarkan tabel 6 dapat diprediksi penerapan anggaran berbasis kinerja dapat dimasukkan kedalam regresi linear berganda sebagai berikut:

$$\text{PABK} = 5,826 + 0,074 \text{ GK} + 0,693 \text{ PSA} + 0,704 \text{ Ph} + (-0,87) \text{ MO} + \varepsilon$$

Persamaan regresi diatas menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan, penyempurnaan sistem administrasi, dan penghargaan memiliki koefisien regresi bertanda positif, sedangkan variabel motivasi memiliki koefisien regresi bertanda negatif. Berikut penjelasan regresi diatas: (1) Nilai konstanta ( $\alpha$ ) Dari tabel dan persamaan diatas, nilai konstanta sebesar 5,826. Karena konstanta bertanda positif menunjukkan bahwa apabila gaya kepemimpinan (GK), penyempurnaan sistem administrasi (PSA), penghargaan (Ph), dan motivasi bernilai konstan atau sama dengan nol (0) maka penerapan anggaran berbasis kinerja akan naik sebesar 5,826. (2) Koefisien regresi gaya kepemimpinan ( $b_1$ ) Berdasarkan tabel dan persamaan regresi linear berganda dapat diketahui besarnya  $b_1$  adalah 0,074 yang artinya menunjukkan arah positif atau searah antara gaya kepemimpinan dengan penerapan anggaran berbasis kinerja. Hal ini dapat diinterpretasikan apabila gaya kepemimpinan semakin baik maka penerapan anggaran berbasis kinerja juga akan semakin baik. (3) Koefisien regresi penyempurnaan sistem administrasi ( $b_2$ ) Berdasarkan tabel dan persamaan regresi linear berganda dapat diketahui besarnya  $b_2$  adalah 0,693 yang artinya menunjukkan arah positif atau searah antara penyempurnaan sistem administrasi dengan penerapan anggaran berbasis kinerja. Hal ini dapat diinterpretasikan apabila penyempurnaan sistem administrasi semakin baik maka penerapan anggaran berbasis kinerja juga semakin baik. (4) Koefisien regresi penghargaan ( $b_3$ ) Berdasarkan tabel dan persamaan regresi linear berganda dapat diketahui besarnya  $b_3$  adalah 0,704 yang artinya menunjukkan arah positif atau searah antara penghargaan dengan penerapan anggaran berbasis kinerja. Hal ini dapat diinterpretasikan apabila penghargaan yang diberikan semakin baik maka penerapan anggaran berbasis kinerja juga akan semakin baik. (5) Koefisien regresi motivasi ( $b_4$ ) Persamaan regresi linear berganda dapat diketahui besarnya  $b_4$  adalah -0,87 yang artinya menunjukkan arah negatif atau berlawanan antara motivasi dengan penerapan anggaran berbasis kinerja. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa jika nilai motivasi semakin tinggi, maka nilai penerapan anggaran berbasis kinerja semakin menurun. Hal ini bisa dijelaskan dengan teori Maslow yang mengemukakan bahwa kebutuhan yang telah terpenuhi meredakan daya motivasi. Contohnya, apabila seseorang menerima upah yang cukup untuk pekerjaannya dari organisasi tempat ia bekerja, maka uang tidak mempunyai daya motivasi lagi (Gibson *et al.*, 1985 : 97).

### Uji Koefisien Determinasi (Uji $R^2$ )

Koefisien determinasi bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap perubahan variabel dependen. Berikut hasil Uji Koefisien determinasi yang dapat dilihat pada perhitungan statistik pada tabel berikut:

**Tabel 7**  
**Hasil Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)**  
**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,677 <sup>a</sup>	,459	,434	3,355

a. Predictors: (Constant), MO, Ph, PSA, GK

Sumber : Data primer yang diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 7 diketahui hasil uji koefisien determinasi *R-Square* sebesar 0,459 atau 45,9 %, hal menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan, penyempurnaan sistem administrasi, penghargaan, dan motivasi menjelaskan variabel penerapan anggaran berbasis kinerja adalah sebesar 45,9 % sedangkan sisanya 54,1 % dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak di ikut sertakan dalam model.

**Uji Kelayakan Model (Uji F)**

Uji F digunakan untuk menguji kelayakan model yang dihasilkan dengan menggunakan  $\alpha$  sebesar 5%. Kriteria pengujian dengan menggunakan uji F sebagai berikut: (a) Jika nilai signifikan uji F > 0,05, maka model yang digunakan dalam penelitian tidak layak dan tidak dapat dipergunakan analisis berikutnya, (b) Jika nilai signifikan uji F < 0,05, maka model yang digunakan dalam penelitian layak dan dapat dipergunakan analisis berikutnya. Hasil perhitungan dengan menggunakan SPSS diperoleh nilai F yang terlihat pada tabel ANOVA yang tersaji pada tabel berikut:

**Tabel 8**  
**Hasil Uji Kelayakan Model (Uji F)**  
**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	830,700	4	207,675	18,450	,000 <sup>b</sup>
	Residual	979,300	87	11,256		
	Total	1810,000	91			

a. Dependent Variable: PABK

b. Predictors: (Constant), MO, Ph, PSA, GK

Sumber : Data primer yang diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 8 maka dapat disimpulkan bahwa nilai  $F_{hitung}$  sebesar 18,450 dengan tingkat signifikan 0,000 yang berarti lebih kecil dari 0,05 (  $0,000 < 0,05$  ), hal ini menunjukkan bahwa model yang dihasilkan baik dan dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

**Uji Persial (Uji t)**

Uji statistik t menunjukkan seberapa besar pengaruh variabel independen secara individual dalam menerangkan variabel dependen. Hasil uji hipotesis (Uji t) dapat dilihat pada perhitungan statistik pada tabel berikut:

**Tabel 9**  
**Hasil Uji Hipotesis (Uji t)**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,826	3,484		1,672	,098
	GK	,074	,086	,098	,867	,388
	PSA	,693	,166	,430	4,183	,000
	Ph	,704	,277	,282	2,540	,013

MO	-,087	,154	-,054	-,563	,575
----	-------	------	-------	-------	------

a. Dependent Variable: PABK

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Tabel 9 menunjukkan hasil uji t dengan perumusan hipotesis sebagai berikut: (1) Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja, hal ini dibuktikan dengan tingkat signifikan sebesar  $0,388 > 0,05$  oleh karena itu, hipotesis pertama ( $H_1$ ) ditolak. (2) Penyempurnaan sistem administrasi berpengaruh positif terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja, hal ini dibuktikan dengan tingkat signifikan sebesar  $0,000 < 0,05$  oleh karena itu hipotesis kedua ( $H_2$ ) diterima. (3) Penghargaan berpengaruh positif terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja, hal ini dibuktikan dengan tingkat signifikan sebesar  $0,013 < 0,05$  oleh karena itu hipotesis ketiga ( $H_3$ ) diterima. (4) Motivasi tidak berpengaruh terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja, hal ini dibuktikan dengan tingkat signifikan sebesar  $0,575 > 0,05$  oleh karena itu hipotesis keempat ( $H_4$ ) ditolak.

## Pembahasan

### Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja

Berdasarkan hasil uji hipotesis diketahui bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh positif terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis pertama ( $H_1$ ) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja tidak dapat diterima atau ditolak. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh secara positif bagi penerapan anggaran berbasis kinerja, artinya gaya kepemimpinan tidak memberikan sumbangan yang baik terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja. Variabel gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja karena gaya kepemimpinan yang diterapkan tidak sesuai dengan kondisi yang ada dalam organisasi tersebut. Teori kontinjensi mengemukakan bahwa agar efektif pemimpin harus mampu mengubah perilakunya menyesuaikan karakteristik para pengikutnya dan situasi dimana kepemimpinan berlangsung (Wirawan, 2017). Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ayu (2017) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja.

### Pengaruh Penyempurnaan Sistem Administrasi Terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja

Berdasarkan hasil uji hipotesis diketahui bahwa penyempurnaan sistem administrasi berpengaruh positif terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja. Sehingga hipotesis kedua ( $H_2$ ) yang menyatakan bahwa penyempurnaan sistem administrasi berpengaruh positif terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja dapat diterima. Hasil pengujian tersebut dapat membuktikan bahwa semakin baik sistem administrasi dalam sebuah organisasi maka penerapan anggaran berbasis kinerja juga menjadi semakin baik. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sembiring (2009) hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa penyempurnaan sistem administrasi berpengaruh terhadap APBD berbasis kinerja. Hasil penyempurnaan sistem administrasi berpengaruh terhadap APBD berbasis kinerja mengartikan bahwa ada hubungan searah antara penyempurnaan sistem administrasi dengan APBD berbasis kinerja. Hal ini menjelaskan bahwa penerapan anggaran berbasis kinerja akan mengalami peningkatan dengan adanya peningkatan penyempurnaan sistem administrasi dalam ruang lingkup SKPD tersebut.

### Pengaruh Penghargaan Terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja

Berdasarkan hasil uji hipotesis diketahui bahwa penghargaan berpengaruh positif terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja. Sehingga hipotesis ketiga ( $H_3$ ) yang

menyatakan bahwa penghargaan berpengaruh positif terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja dapat diterima. Hasil pengujian tersebut dapat membuktikan bahwa semakin baik penghargaan yang diterima pegawai dalam sebuah organisasi maka penerapan anggaran berbasis kinerja juga menjadi semakin baik. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Diastuti (2017) menunjukkan bahwa penghargaan berpengaruh terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja. Hal ini membuktikan bahwa seseorang bersemangat dalam melakukan pekerjaannya, karena ia mengetahui bahwa setelah berhasil melakukan tugasnya ada imbalan yang akan ia terima.

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

Berdasarkan hasil uji hipotesis diketahui bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis keempat ( $H_4$ ) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja tidak dapat diterima atau ditolak. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa motivasi tidak berpengaruh bagi penerapan anggaran berbasis kinerja, artinya motivasi tidak berperan penting dalam perbaikan penerapan anggaran berbasis kinerja. Motivasi tidak berpengaruh terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja, karena motivasi tidak hanya berasal dari luar diri pekerja, namun motivasi juga bersumber dari dalam diri seseorang (pekerja) yang berupa kesadaran mengenai pentingnya manfaat pekerjaan yang dilaksanakannya. Jika pegawai tidak memiliki motivasi yang berasal dari dalam dirinya sendiri, maka pekerjaan semudah apapun tidak akan berjalan dengan baik, walaupun motivasi dari luar telah terpenuhi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Safitri dan Gandhi (2020) yang membuktikan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, motivasi juga memiliki hubungan dengan penerapan anggaran berbasis kinerja. Apabila kinerja karyawan dinilai kurang baik, maka penerapan anggaran berbasis kinerja juga kurang baik.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

Penelitian ini dilakukan untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan, penyempurnaan sistem administrasi, penghargaan dan motivasi terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja. Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan terhadap hasil kuesioner yang dibagikan kepada organisasi perangkat daerah Kota Surabaya, maka dapat disimpulkan sebagai berikut: (1) Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja di OPD Kota Surabaya. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan belum sesuai dengan kondisi serta karakteristik pegawai, sehingga berdampak pada semangat kerja para pegawai dalam penerapan anggaran berbasis kinerja. (2) Penyempurnaan sistem administrasi berpengaruh positif terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja OPD Kota Surabaya. Hal ini menunjukkan bahwa pemerintah daerah telah melakukan penyempurnaan sistem administrasi secara terus menerus dalam upaya memperbaiki penerapan anggaran berbasis kinerja. (3) Penghargaan berpengaruh positif terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja Kota Surabaya. Hal ini menunjukkan bahwa pemerintah telah memberikan penghargaan yang baik kepada para pegawai sehingga para pegawai berupaya untuk melakukan pekerjaannya dengan baik. (4) Motivasi tidak berpengaruh terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja Kota Surabaya. Hal ini menunjukkan bahwa kondisi atau suasana pekerjaan di dalam instansi, belum mampu memotivasi para pegawai untuk dapat menjalankan tugasnya dengan baik.

### **Keterbatasan**

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah : (1) obyek dalam penelitian ini hanya berkisar pada dinas dan badan yang merupakan bagian dari OPD Kota Surabaya yang sebenarnya dapat diperluas dengan penelitian yang mencakup semua bagian OPD Kota

Surabaya. (2) Penelitian ini menggunakan data kuesioner sebagai alat atau instrumen penelitian, sehingga jawaban responden dalam kuesioner tersebut tidak memperlihatkan keadaan yang sebenarnya terjadi atau tidak objektif. Hal ini dikarenakan peneliti tidak dapat melihat reaksi responden pada saat pengisian kuesioner tersebut.

### Saran

Saran yang dapat diberikan dalam penelitian ini yaitu: (1) Penelitian selanjutnya dapat memperluas obyek penelitian dengan memperluas objek penelitian yang tidak terbatas hanya dinas dan badan saja tetapi perangkat daerah lainnya seperti: sekretariat, inspektorat, maupun kecamatan, (2) Selain menggunakan kuesioner, peneliti selanjutnya sebaiknya menggunakan metode lain dalam pengambilan data yaitu metode wawancara, agar responden bisa memberikan jawaban yang sesuai dengan keadaan sebenarnya.

### DAFTAR PUSTAKA

- Anggraini.Y dan Hendra.P. 2010. *Anggaran Berbasis Kinerja: Penyusunan APBD Secara Komprehensif*. Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YPKN.Yogyakarta.
- Ayu, M. 2017. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kualitas SDM, Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja (Study Empiris Di Universitas Sang Bumi Ruwa Jurai Bandar Lampung). *Jurnal EKOMBIS Sains* 2(2): 191-220.Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP). 2005. *Pedoman Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja (Revisi)*. Jakarta.
- Bangun, W. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga. Jakarta.
- Bastian. I. 2006. *Akuntansi Sektor Publik*. Erlangga. Jakarta.
- Buyung.B.1995.*Sistem Administrasi Negara Indonesia*.Universitas Terbuka.Jakarta.
- Dharma, A. 1992. *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*. Edisi Keempat. Erlangga. Jakarta.
- Diastuti, P. 2017. Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja (Studi pada Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Boyolali). Fakultas Ekonomi Dan Bisnis. *Skripsi*. Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Fitri, S.M., Ludigdo, U, dan Djamhuri., A.2013. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Kualitas Sumber Daya, *Reward*, dan *Punishment* terhadap Anggaran Berbasis Kinerja Studi Empirik Pada Pemerintah Kabupaten Lombok Barat. *Jurnal Dinamika Akuntansi*.5(2): 157-171.
- Ghozali, I. 2018. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Gibson, J.L.2016. Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur, Proses, Edisi Keempat Terjemahan, Jakarta: Erlangga.
- Gibson,J.L, J.M. Ivancevich, J.H.Donnely. 1985. *Organisasi :Perilaku, Struktur, Proses*. Erlangga. Jakarta.
- Halim.A dan Kusufi M.S. 2012. *Akuntansi Sektor Publik : teori, konsep dan aplikasi*. Salemba Empat : Jakarta.
- Hasibuan. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Haspiarti.2012.Pengaruh Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja Terhadap Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (Studi Pada Pemerintah Kota Pare-Pare).*Skripsi*.Universitas Hasanuddin. Makassar.
- Hotdianty, H. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Penyempurnaan Sistem Administrasi, Sumber Daya Manusia, Reward Dan Punishment Terhadap Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja (Study Empiris Pada Skpd Kabupaten Pelalawan). *Jurnal Online Mahasiswa Fakultas Ekonomi*. 3(1) : 31-45.
- Mardiasmo.2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Edisi Empat. Andi. Yogyakarta.

- Northouse, P.G. 2013. *Leadership : Theory and Practice*. Sixth Edition. Sage Publication. California. Terjemahan A. Cahayani. 2013. Indeks. Jakarta.
- Nugroho, Bambang. 2006. *Reward and Punishment*. Buletin Cipta Karya, Departemen Pekerjaan Umum. Edisi No. 6/ IV/ Juni.
- Pasolong, Harbani. 2011. *Teori Administrasi Publik*. Alfabeta. Bandung.
- Prawitasari, J. E. 2012. *Psikologi Terapan: Melintas Batas Disiplin Ilmu*. Erlangga. Jakarta.
- Rachmawati. 2018. Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Produktivitas UMKM Batik Tulis di Surabaya. *Skripsi*. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya.
- Safitri ,D.E dan Gandhi .S. 2020. Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Pegawai Negeri Sipil. *Jurnal Dimensi*. 9(1) :178-185.
- Sembiring, B.B. 2009. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah Berbasis Kinerja (Studi Empiris Si Pemerintahan Kabupaten Karo). *Tesis*. Medan. Pascasarjana Universitas Sumatera Utara.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta. Bandung.
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Rajawali pers. Jakarta.
- \_\_\_\_\_. 2016. *Kepemimpinan: Pemahaman dasar, pandangan konvensional, gagasan kontemporer*. Rajawali Pers. Jakarta.
- Wirawan. 2017. *Kepemimpinan : Teori, psikologi, perilaku organisasi, aplikasi dan penelitian*. Edisi Kedua. Rajawali Pers. Jakarta.