

BAB IV

ANALISIS HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berikut akan diuraikan analisis hasil penelitian mengenai Determinan Keberhasilan Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh dari hasil jawaban responden melalui kuesioner. Hasil dari jawaban responden tersebut akan menjadi informasi dalam menjawab permasalahan yang telah dibahas pada bab sebelumnya.

4.1 Hasil Pengumpulan Data

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Sleman. Teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara menyebar kuesioner. Dalam penelitian ini kuesioner yang disebar sebanyak 140 kuesioner. Berikut ini terdapat tabel penyebaran kuesioner pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Sleman yaitu sebagai berikut :

Tabel 4.1
Data kuesioner yang disebar

No.	Nama SKPD	Jumlah kuesioner yang dibagikan	Jumlah kuesioner yang kembali	Jumlah kuesioner yang diolah
1	Sekretaris Daerah	5	5	5
2	Sekretariat DPRD	5	4	4
3	Inspektorat Kabupaten	5	4	4
4	Dinas Sosial	5	5	5
5	Dinas Tenaga Kerja	4	4	4
6	Dinas Pendidikan	5	5	5
7	Dinas Pemuda dan Olahraga	5	4	4

8	Dinas Perindustrian dan Perdagangan	5	5	5
9	Dinas Koperasi dan UMKM	4	3	3
10	Dinas Kesehatan	4	2	2
11	Dinas Pekerjaan Umum	5	4	4
12	Dinas Pertanahan	4	2	2
13	Dinas Pemberdayaan Perempuan	5	5	5
14	Dinas Pertanian	5	5	5
15	Dinas Lingkungan Hidup	5	5	5
16	Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil	5	4	4
17	Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa	5	5	5
18	Dinas Perhubungan	5	3	3
19	Dinas Komunikasi dan Informatika	5	5	5
20	Dinas Penanaman Modal	5	4	4
21	Dinas Kebudayaan	5	5	5
22	Dinas Perpustakaan dan Kearsipan	5	4	4
23	Dinas Pariwisata	5	5	5
24	Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan	5	5	5
25	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	5	5	5
26	Badan Keuangan dan Asset Daerah	5	5	5
27	Badan Kesatuan Bangsa dan Politik	5	5	5
28	Badan Penanggulangan Bencana Daerah	5	5	5
29	Satpol PP	4	3	3
Total		140	125	125

Sumber : Data Primer Diolah, 2019

Berdasarkan Tabel 4.1, jumlah kuesioner yang disebar sejumlah 140 kuesioner di SKPD Kabupaten Sleman. Dari kuesioner yang disebar terdapat 125 kuesioner kembali dan 15 kuesioner tidak kembali. Sehingga hanya 125 kuesioner yang dapat diolah.

4.2 Karakteristik Responden

Karakteristik responden yang dianalisis dalam penelitian ini meliputi jenis kelamin dan pendidikan. Berdasarkan kuesioner yang dapat diolah maka karakteristik responden dapat dijelaskan sebagai berikut :

4.2.1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan kuesioner yang telah dikumpulkan dari 125 responden diperoleh data tentang jenis kelamin responden. Adapun secara lengkap deskripsi data responden berdasarkan jenis kelamin akan dijelaskan pada Tabel 4.2 yaitu sebagai berikut :

Tabel 4.2
Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Presentase
Pria	45	36%
Wanita	80	64%
Jumlah	125	100%

Sumber : Data Primer Diolah, 2019

Berdasarkan hasil dari Tabel 4.2 maka dapat diketahui bahwa responden berdasarkan jenis kelamin dibagi menjadi dua kategori yaitu pria dan wanita.

Pengumpulan data yang dilakukan menghasilkan data responden pria sebanyak 45 dengan presentase 36% dan data responden wanita sebanyak 80 dengan presentase 64%. Jadi, dapat disimpulkan bahwa responden dalam penelitian ini berdasarkan jenis kelamin adalah mayoritas wanita.

4.2.2 Responden Berdasarkan Pendidikan

Berdasarkan kuesioner yang telah dikumpulkan dari 125 responden diperoleh data tentang tingkat pendidikan responden. Adapun secara lengkap deskripsi data responden berdasarkan tingkat pendidikan akan dijelaskan pada Tabel 4.3 yaitu sebagai berikut :

Tabel 4.3
Responden Berdasarkan Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Jumlah	Presentase
SMA	3	2,4 %
Diploma	6	4,8 %
Sarjana	78	62,4 %
Pasca Sarjana	38	30,4 %
Jumlah	125	100%

Sumber : Data Primer Diolah, 2019

Berdasarkan hasil dari Tabel 4.3 maka dapat diketahui bahwa pengumpulan data yang dilakukan menghasilkan data responden berdasarkan pendidikan yaitu SMA berjumlah 3 atau 2,4%, diploma 6 atau 4,8%, sarjana 78 atau 62,4%, dan pasca sarjana 38 atau 30,4%. Jadi, dapat disimpulkan bahwa responden dalam penelitian

ini berdasarkan tingkat pendidikan mayoritas sarjana. Hal ini dapat menunjukkan bahwa sebagian besar responden berkompeten dan bisa diandalkan.

4.3 Uji Data Penelitian

4.3.1 Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum (Sugiyono, 2016). Adapun secara lengkap deskripsi data dengan hasil statistik variabel penelitian dapat dilihat pada Tabel 4.4 berikut :

Tabel 4.4
Statistik Deskriptif

Variabel	n	Minimum	Maksimum	Rata-rata	Standar Deviasi
X1	125	21,00	30,00	24,7680	1,88857
X2	125	20,00	25,00	22,6960	1,22622
X3	125	25,00	35,00	27,7920	1,84170
X4	125	11,00	15,00	12,7440	0,90611
X5	125	18,00	23,00	20,5040	1,126111
X6	125	13,00	18,00	16,0240	0,99567
Y	125	36,00	50,00	40,8400	3,16330

Sumber : Data Primer Diolah, 2019

Keterangan :

X1 : Akuntabilitas, Transparansi, dan Partisipasi

X2 : Kualitas Sumber Daya Manusia

X3 : Praktik SPIP

X4 : Peran Pengawasan

X5 : Penggunaan Teknologi Informasi

X6 : Pemberian Reward and Punishment

Y : Keberhasilan Anggaran Berbasis Kinerja

Berdasarkan hasil pada Tabel 4.4 dapat dipaparkan hasil statistik deskriptif variabel penelitian adalah sebagai berikut :

1. Pada variabel akuntabilitas, transparansi, dan partisipasi menunjukkan nilai minimum sebesar 21, nilai maksimum sebesar 30, nilai rata-rata sebesar 24,7680, dan nilai standar deviasi sebesar 1,88857 yang berarti bahwa ukuran dari penyebaran data pada variabel akuntabilitas, transparansi, dan partisipasi sebesar 1,88857 dari 125 responden.
2. Pada variabel kualitas sumber daya manusia menunjukkan nilai minimum sebesar 20, nilai maksimum sebesar 25, nilai rata-rata sebesar 22,6960, dan nilai standar deviasi sebesar 1,22622 yang berarti bahwa ukuran dari penyebaran data pada variabel kualitas sumber daya manusia sebesar 1,22622 dari 125 responden.
3. Pada variabel praktik SPIP menunjukkan nilai minimum sebesar 25, nilai maksimum sebesar 35, nilai rata-rata sebesar 27,7920, dan nilai standar deviasi sebesar 1,84170 yang berarti bahwa ukuran dari penyebaran data pada variabel praktik sistem pengendalian intern pemerintah (SPIP) sebesar 1,84170 dari 125 responden.
4. Pada variabel peran pengawasan menunjukkan nilai minimum sebesar 11, nilai maksimum sebesar 15, nilai rata-rata sebesar 12,7440, dan nilai standar deviasi

sebesar 0,90611 yang berarti bahwa ukuran dari penyebaran data pada variabel peran pengawasan sebesar 0,90611 dari 125 responden.

5. Pada variabel penggunaan teknologi informasi menunjukkan nilai minimum sebesar 18, nilai maksimum sebesar 23, nilai rata-rata sebesar 20,5040, dan nilai standar deviasi sebesar 1,12611 yang berarti bahwa ukuran dari penyebaran data pada variabel penggunaan teknologi informasi sebesar 1,12611 dari 125 responden.

6. Pada variabel pemberian *reward and punishment* menunjukkan nilai minimum sebesar 13, nilai maksimum sebesar 18, nilai rata-rata sebesar 16,0240, dan nilai standar deviasi sebesar 0,99567 yang berarti bahwa ukuran dari penyebaran data pada variabel pemberian *reward and punishment* sebesar 0,99567 dari 125 responden.

7. Pada variabel keberhasilan penerapan APBD berbasis kinerja menunjukkan nilai minimum sebesar 36, nilai maksimum sebesar 50, nilai rata-rata sebesar 40,8400, dan nilai standar deviasi sebesar 3,16330 yang berarti bahwa ukuran dari penyebaran data pada variabel akuntabilitas, transparansi, dan partisipasi sebesar 3,16330 dari 125 responden.

4.3.2 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner (Ghozali, 2018). Suatu kuesioner tersebut dikatakan valid apabila pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang diukur oleh

kuesioner tersebut. Pengujian validitas dalam penelitian ini dilakukan berdasarkan analisis item yaitu mengkorelasikan skor setiap item dengan skor variabel. Teknik korelasinya menggunakan *Pearson Correlation* dengan SPSS 23. Item pertanyaan dinyatakan valid apabila memiliki nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$. Hasil uji validitas dengan menggunakan metode *Pearson Correlation* dapat dilihat pada Tabel 4.5 berikut :

Tabel 4.5
Hasil Uji Validitas

Variabel	Item	r hitung	r tabel	Keterangan
Akuntabilitas, Transparansi, dan Partisipasi (X1)	Item 1	0,715	0,2960	VALID
	Item 2	0,700	0,2960	VALID
	Item 3	0,708	0,2960	VALID
	Item 4	0,768	0,2960	VALID
	Item 5	0,692	0,2960	VALID
	Item 6	0,503	0,2960	VALID
Kualitas Sumber Daya Manusia (X2)	Item 1	0,822	0,2960	VALID
	Item 2	0,747	0,2960	VALID
	Item 3	0,852	0,2960	VALID
	Item 4	0,891	0,2960	VALID
	Item 5	0,945	0,2960	VALID
	Item 6	0,466	0,2960	VALID
Praktik (SPIP) Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (X3)	Item 1	0,819	0,2960	VALID
	Item 2	0,877	0,2960	VALID
	Item 3	0,837	0,2960	VALID
	Item 4	0,723	0,2960	VALID
	Item 5	0,667	0,2960	VALID
	Item 6	0,872	0,2960	VALID
	Item 7	0,549	0,2960	VALID
Peran Pengawasan (X4)	Item 1	0,818	0,2960	VALID
	Item 2	0,672	0,2960	VALID
	Item 3	0,796	0,2960	VALID
Penggunaan Teknologi Informasi (X5)	Item 1	0,775	0,2960	VALID
	Item 2	0,826	0,2960	VALID
	Item 3	0,754	0,2960	VALID
	Item 4	0,562	0,2960	VALID

	Item 5	0,854	0,2960	VALID
Pemberian Reward and Punishment (X6)	Item 1	0,925	0,2960	VALID
	Item 2	0,944	0,2960	VALID
	Item 3	0,938	0,2960	VALID
	Item 4	0,746	0,2960	VALID
	Item 1	0,716	0,2960	VALID
Keberhasilan Penerapan APBD berbasis kinerja (Y)	Item 2	0,770	0,2960	VALID
	Item 3	0,780	0,2960	VALID
	Item 4	0,813	0,2960	VALID
	Item 5	0,642	0,2960	VALID
	Item 6	0,644	0,2960	VALID
	Item 7	0,556	0,2960	VALID
	Item 8	0,716	0,2960	VALID
	Item 9	0,588	0,2960	VALID
	Item 10	0,834	0,2960	VALID

Sumber : Data Primer Diolah, 2019

Berdasarkan hasil olah data pada tabel diatas maka dapat disimpulkan bahwa $r_{hitung} > r_{tabel}$. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh instrument penelitian tersebut valid.

4.3.3 Uji Reliabilitas

Reliabilitas berarti apabila jawaban seseorang terhadap pertanyaan konsisten atau stabil. Pengujian reliabilitas dilakukan terhadap pertanyaan yang sudah valid. Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini dengan menghitung besarnya *Cronbach's Alpha* instrument masing-masing variabel yang diuji. Apabila nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,7 maka disimpulkan bahwa instrumen penelitian tersebut reliable. Hasil uji reliabilitas data dapat dilihat pada Tabel 4.6 berikut :

Tabel 4.6

Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Koefisien Cronbach Alpha	Standar Koefisien	Keterangan
Akuntabilitas, Transparansi, dan Partisipasi (X1)	0,776	0,70	Reliabel
Kualitas Sumber Daya Manusia (X2)	0,880	0,70	Reliabel
Praktik SPIP (X3)	0,881	0,70	Reliabel
Peran Pengawasan (X4)	0,719	0,70	Reliabel
Penggunaan TI (X5)	0,824	0,70	Reliabel
Pemberian Reward and Punishment (X6)	0,912	0,70	Reliabel
Keberhasilan Penerapan APBD Berbasis Kinerja (Y)	0,892	0,70	Reliabel

Sumber : Data Primer Diolah, 2019

Berdasarkan hasil tersebut menunjukkan bahwa diperoleh nilai-nilai *Cronbach's Alpha* dari semua variabel penelitian yaitu akuntabilitas, transparansi, dan partisipasi, kualitas sumber daya manusia, praktik SPIP, peran pengawasan, penggunaan TI, pemberian *reward and punishment*, serta keberhasilan penerapan APBD berbasis kinerja lebih besar dari nilai 0,7. Sehingga dapat disimpulkan bahwa, semua variabel dari kuesioner adalah reliabel. Dengan demikian, untuk selanjutnya item-item pada masing-masing konsep variabel layak digunakan sebagai alat ukur.

4.4 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dilakukan untuk menguji model regresi sehingga diperoleh model regresi dari metode kuadrat terkecil yang menghasilkan estimator linier tidak bias. Uji asumsi klasik dalam penelitian ini menggunakan uji normalitas, uji multikolinieritas, dan uji heteroskedastisitas.

4.4.1 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, residual memiliki distribusi normal (Ghozali, 2018). Dalam penelitian ini pengujian normalitas dilakukan dengan uji statistic kolmogrov-smirnov. Hasil dari uji normalitas dapat dilihat pada Tabel 4.7 berikut :

Tabel 4.7

Hasil Uji Normalitas

		Unstandardized Residual
N		125
Normal Parameters	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.24574930
Most Extreme Differences	Absolute	.078
	Positive	.078
	Negative	-.054
Test Statistic		.078
Asymp. Sig. (2-tailed)		.057

Sumber : Data Primer Diolah, 2019

Berdasarkan hasil uji kolmogrov-smirnov pada Tabel 4.7 diperoleh nilai Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar 0,057. Dengan demikian nilai Asymp. Sig. (2-tailed) lebih besar dari tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$ atau ($0,057 > 0,05$), maka data

terdistribusi secara normal. Sehingga, uji normalitas ini menunjukkan bahwa asumsi normalitas terpenuhi dan model regresi tersebut layak digunakan untuk analisis selanjutnya.

4.4.2 Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas atau independen (Ghozali, 2018). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebasnya. Untuk mengetahui adanya multikolinieritas di dalam penelitian maka dapat dilihat dari nilai VIF dan nilai *tolerance*. Hasil penelitian dapat dikatakan bebas dari multikolinieritas apabila nilai VIF < 10 dan nilai *tolerance* > 0,10. Hasil uji multikolinieritas dapat dilihat pada Tabel 4.8 berikut :

Tabel 4.8
Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel Independen	Collinearity Statistics		Kesimpulan
	<i>Tolerance</i>	VIF	
Akuntabilitas, Transparansi, Partispasi	0,903	1,108	Tidak terjadi multikolinieritas
Kualitas Sumber Daya Manusia	0,935	1,069	Tidak terjadi multikolinieritas
Praktik SPIP	0,885	1,129	Tidak terjadi multikolinieritas
Peran Pengawasan	0,980	1,020	Tidak terjadi multikolinieritas
Penggunaan TI	0,946	1,057	Tidak terjadi multikolinieritas
Pemberian Reward and Punishment	0,945	1,058	Tidak terjadi multikolinieritas

Tingkat Pendidikan	0,958	1,044	Tidak terjadi multikolinieritas
--------------------	-------	-------	---------------------------------

Sumber : Data Primer Diolah, 2019

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa semua variabel independen yaitu akuntabilitas, transparansi, partisipasi, kualitas sumber daya manusia, praktik SPIP, peran pengawasan, penggunaan TI, dan pemberian *reward and punishment* serta variabel kontrol tingkat pendidikan memiliki nilai lebih besar daripada 0,10 (*tolerance* > 0,10). Hasil perhitungan juga menunjukkan bahwa keenam variabel memiliki nilai VIF lebih kecil daripada 10,0 (*VIF* < 10,0). Dimana akuntabilitas, transparansi, dan partisipasi memiliki nilai *tolerance* sebesar 0,903 > 0,10 dan nilai VIF sebesar 1,108 < 10,0. Kualitas sumberdaya manusia memiliki nilai *tolerance* sebesar 0,935 > 0,10 dan nilai VIF sebesar 1,069 < 10,0. Praktik SPIP memiliki nilai *tolerance* sebesar 0,885 > 0,10 dan nilai VIF sebesar 1,129 < 10,0. Peran pengawasan memiliki nilai *tolerance* sebesar 0,980 > 0,10 dan nilai VIF sebesar 1,020 < 10,0. Penggunaan TI memiliki nilai *tolerance* sebesar 0,946 > 0,10 dan nilai VIF sebesar 1,057 < 10,0. Pemberian *reward and punishment* memiliki nilai *tolerance* sebesar 0,945 > 0,10 dan nilai VIF sebesar 1,058 < 10,0. Tingkat pendidikan memiliki nilai *tolerance* sebesar 0,958 > 0,10 dan nilai VIF sebesar 1,044 < 10,0. Sehingga dapat disimpulkan bahwa hasil pengujian telah memenuhi asumsi klasik dan tidak terdapat multikolinieritas.

4.4.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variabel residual dari pengamatan satu ke pengamatan yang lain (Ghozali, 2013). Model regresi dikatakan baik apabila tidak terindikasi adanya heteroskedastisitas dalam hasil penelitian. Dalam penelitian ini, untuk menguji adanya heteroskedastisitas menggunakan uji *Glejser* dengan meregresi nilai absolut residual terhadap variabel independen. Dasar pengambilan keputusan dalam uji ini apabila nilai signifikansi $> 0,05$ ($\text{sig} > 0,05$) maka tidak terindikasi heteroskedastisitas. Hasil uji *Glejser* dapat dilihat pada Tabel 4.9 berikut :

Tabel 4.9
Hasil Uji Heteroskedastisitas

Variabel	T	Sig.	Kesimpulan
Akuntabilitas, transparansi, partisipasi	1,483	0,141	Tidak terdapat heteroskedastisitas
Kualitas SDM	1,821	0,071	Tidak terdapat heteroskedastisitas
Praktik SPIP	1,723	0,087	Tidak terdapat heteroskedastisitas
Peran pengawasan	1,321	0,189	Tidak terdapat heteroskedastisitas
Penggunaan TI	-0,097	0,923	Tidak terdapat heteroskedastisitas
Pemberian <i>reward and punishment</i>	0,060	0,952	Tidak terdapat heteroskedastisitas
Tingkat pendidikan	1,215	0,214	Tidak terdapat heteroskedastisitas

Sumber : Data Primer Diolah, 2019

Berdasarkan dari Tabel 4.9 diatas, menunjukkan bahwa semua variabel independen dan variabel kontrol memiliki nilai signifikansi $> 0,05$ ($\text{sig} > 0,05$). Hal ini dapat disimpulkan bahwa hasil pengujian data tidak terindikasi adanya heteroskedastisitas pada penelitian tersebut.

4.5 Hasil Uji Hipotesis

4.5.1 Analisis Regresi Linear Berganda

Model regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh akuntabilitas transparansi partisipasi, kualitas sumber daya manusia, praktik SPIP, peran pengawasan, penggunaan TI, dan pemberian *reward and punishment* terhadap keberhasilan implementasi *performance based budgeting* di pemerintah daerah. Penelitian ini menggunakan $\alpha = 5\%$. Hasil dari uji regresi linear berganda dapat dilihat pada Tabel 4.10 berikut :

Tabel 4.10
Analisis Regresi Linear Berganda

Model	Koefisien Regresi B	Sig
Konstanta	-1,932	0,032
ATP (X1)	0,397	0,000
KSDM (X2)	0,363	0,002
PS (X3)	0,288	0,002
PP (X4)	0,205	0,008
PTI (X5)	0,032	0,761
PRP (X6)	0,112	0,235
Tingkat Pendidikan (K)	0,098	0,008
a. Dependent Variable: Y		

Sumber : Data Primer Diolah, 2019

Keterangan :

X1 : Akuntabilitas, Transparansi, dan Partisipasi

X2 : Kualitas Sumber Daya Manusia

X3 : Praktik SPIP

X4 : Peran Pengawasan

X5 : Penggunaan TI

X6 : Pemberian *Reward and Punishment*

Y : Keberhasilan Anggaran Berbasis Kinerja

Berdasarkan data yang disajikan pada Tabel 4.10 menunjukkan bahwa persamaan regresi berganda yang diperoleh dari hasil analisis adalah sebagai berikut :

$$Y = -1932 + 0,397 X_1 + 0,363 X_2 + 0,288 X_3 + 0,205 X_4 + 0,032 X_5 + 0,112 X_6 + 0,098 X_7$$

Keterangan :

X1 : Akuntabilitas, Transparansi, dan Partisipasi

X2 : Kualitas Sumberdaya Manusia

X3 : Praktik SPIP

X4 : Peran Pengawasan

X5 : Penggunaan TI

X6 : Pemberian *Reward and Punishment*

X7 : Tingkat Pendidikan

Dari hasil persamaan regresi diatas dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Nilai konstanta sebesar -1,932 menunjukkan bahwa jika variabel akuntabilitas transparansi partisipasi, kualitas sumber daya manusia, praktik SPIP, peran pengawasan, penggunaan TI, pemberian *reward and punishment*, dan tingkat pendidikan bernilai nol maka keberhasilan implementasi performance based budgeting akan bernilai -1,932.
2. Akuntabilitas, transparansi, dan partisipasi memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0,397. Dapat diasumsikan bahwa variabel independen lain konstan, hal ini menunjukkan bahwa setiap kenaikan akuntabilitas, transparansi, dan partisipasi sebesar satu satuan maka keberhasilan APBD berbasis kinerja akan mengalami peningkatan sebesar 0,397.
3. Kualitas sumber daya manusia memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0,363. Dapat diasumsikan bahwa variabel independen lain konstan, hal ini menunjukkan bahwa setiap kenaikan kualitas sumber daya manusia sebesar satu satuan maka keberhasilan APBD berbasis kinerja akan mengalami peningkatan sebesar 0,363.
4. Praktik SPIP memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0,288. Dapat diasumsikan bahwa variabel independen lain konstan, hal ini menunjukkan bahwa setiap kenaikan praktik SPIP sebesar satu satuan maka keberhasilan APBD berbasis kinerja akan mengalami peningkatan sebesar 0,288.

5. Peran pengawasan memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0,205. Dapat diasumsikan bahwa variabel independen lain konstan, hal ini menunjukkan bahwa setiap kenaikan peran pengawasan sebesar satu satuan maka keberhasilan APBD berbasis kinerja akan mengalami peningkatan sebesar 0,205.
6. Penggunaan TI memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0,032. Dapat diasumsikan bahwa variabel independen lain konstan, hal ini menunjukkan bahwa setiap kenaikan penggunaan TI sebesar satu satuan maka keberhasilan APBD berbasis kinerja akan mengalami peningkatan sebesar 0,032.
7. Pemberian *reward and punishment* memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0,112. Dapat diasumsikan bahwa variabel independen lain konstan, hal ini menunjukkan bahwa setiap kenaikan pemberian *reward and punishment* sebesar satu satuan maka keberhasilan APBD berbasis kinerja akan mengalami peningkatan sebesar 0,112.
8. Tingkat pendidikan memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0,098. Dapat diasumsikan bahwa variabel kontrol konstan, hal ini menunjukkan bahwa setiap kenaikan tingkat pendidikan sebesar satu satuan maka keberhasilan APBD berbasis kinerja akan mengalami peningkatan sebesar 0,098.

4.5.2 Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Uji koefisien determinasi dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen yaitu pengaruh dari akuntabilitas transparansi partisipasi, kualitas sumber daya manusia, praktik SPIP, peran pengawasan, penggunaan TI, dan pemberian *reward and punishment* terhadap keberhasilan implementasi *performance based budgeting* di pemerintah daerah. Untuk mengetahui hasil uji koefisien determinasi maka dapat dilihat pada nilai koefisiennya. Jika nilai *adjusted R²* sama dengan atau semakin mendekati angka nol, maka variasi pada variabel independen yang digunakan dalam model regresi semakin sedikit memberikan kontribusi terhadap variabel dependen. Dengan kata lain, jika nilai *adjusted R²* kecil maka kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen amat terbatas. Namun sebaliknya, apabila nilai *adjusted R²* sama dengan atau mendekati angka 1, maka variasi variabel independen yang digunakan dalam model regresi memberikan kontribusi yang besar dalam menjelaskan variabel dependen. Hasil uji koefisien determinasi (R^2) dapat dilihat pada Tabel 4.11 berikut :

Tabel 4.11

Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Model	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.396	.360	.25299

Sumber : Data Primer Diolah, 2019

Berdasarkan data yang disajikan pada Tabel 4.11, hasil uji koefisien determinasi menunjukkan bahwa *Adjusted R²* mempunyai nilai sebesar 0,360. Hal ini berarti variabel independen dan kontrol dapat menjelaskan 36% terhadap variabel dependen yaitu keberhasilan implementasi *performance based budgeting*. Selebihnya sebesar 64% dijelaskan oleh variabel-variabel lain diluar model yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

4.5.3 Uji Parsial (Uji Statistik t)

Uji t bertujuan untuk menguji variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen yaitu keberhasilan *performance based budgeting*. Uji t menggunakan formulasi yaitu tingkat kepercayaan sebesar 95% maka nilai $\alpha = 5\%$. Hasil dari uji t dapat dilihat pada Tabel 4.12 berikut:

Tabel 4.12

Hasil Uji Parsial (Uji t)

	Deskripsi	B	Sig	Keputusan
H1	Akuntabilitas, transparansi, dan partisipasi berpengaruh positif terhadap keberhasilan implementasi APBD berbasis kinerja di pemerintah daerah.	0,397	0,000	Didukung
H2	Kualitas SDM berpengaruh positif terhadap keberhasilan implementasi APBD berbasis kinerja di pemerintah daerah.	0,363	0,002	Didukung
H3	Praktik SPIP berpengaruh positif terhadap keberhasilan implementasi APBD berbasis kinerja di pemerintah daerah.	0,288	0,002	Didukung

H4	Peran pengawasan berpengaruh positif terhadap keberhasilan implementasi APBD berbasis kinerja di pemerintah daerah.	0,205	0,008	Didukung
H5	Penggunaan TI berpengaruh positif terhadap keberhasilan implementasi APBD berbasis kinerja di pemerintah daerah.	0,032	0,761	Tidak didukung
H6	Pemberian <i>reward and punishment</i> berpengaruh positif terhadap keberhasilan implementasi APBD berbasis kinerja di pemerintah daerah.	0112	0,235	Tidak didukung

Sumber : Data Primer Diolah, 2019

Berdasarkan tabel diatas hasil uji hipotesis dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Pengaruh akuntabilitas, transparansi, dan partisipasi terhadap keberhasilan implementasi *performance based budgeting* di pemerintah daerah.

H0: $b_1 = 0$. Tidak terdapat pengaruh akuntabilitas, transparansi, dan partisipasi terhadap keberhasilan implementasi *performance based budgeting* di pemerintah daerah.

H1: $b_1 \neq 0$. Terdapat pengaruh akuntabilitas, transparansi, dan partisipasi terhadap keberhasilan implementasi *performance based budgeting* di pemerintah daerah.

Berdasarkan dari hasil perhitungan yang ditunjukkan pada Tabel 4.12, maka diperoleh nilai p-value hasil uji t variabel akuntabilitas, transparansi, dan partisipasi sebesar 0,000. Dikarenakan nilai p-value lebih kecil dari tingkat signifikansi $\alpha = 5\%$ atau ($0,000 < 0,05$), maka H1 didukung, yang berarti terdapat pengaruh akuntabilitas, transparansi, dan partisipasi terhadap

keberhasilan implementasi *performance based budgeting* di pemerintah daerah.

2. Pengaruh kualitas sumber daya manusia terhadap keberhasilan implementasi *performance based budgeting* di pemerintah daerah.

H0: $b_2 = 0$. Tidak terdapat pengaruh kualitas sumber daya manusia terhadap keberhasilan implementasi *performance based budgeting* di pemerintah daerah.

H2: $b_2 \neq 0$. Terdapat pengaruh kualitas sumber daya manusia terhadap keberhasilan implementasi *performance based budgeting* di pemerintah daerah.

Berdasarkan dari hasil perhitungan yang ditunjukkan pada Tabel 4.12, maka diperoleh nilai p-value hasil uji t variabel kualitas sumber daya manusia sebesar 0,002. Dikarenakan nilai p-value lebih kecil dari tingkat signifikansi $\alpha = 5\%$ atau ($0,002 < 0,05$), maka H2 didukung, yang berarti terdapat pengaruh kualitas sumber daya manusia terhadap keberhasilan implementasi *performance based budgeting* di pemerintah daerah.

3. Pengaruh praktik Sistem Pengendalian Intern Pemerintahan (SPIP) terhadap keberhasilan implementasi *performance based budgeting* di pemerintah daerah.

H0: $b_3 = 0$. Tidak terdapat pengaruh praktik SPIP terhadap keberhasilan implementasi *performance based budgeting* di pemerintah daerah.

H3: $b_3 \neq 0$. Terdapat pengaruh praktik SPIP terhadap keberhasilan implementasi *performance based budgeting* di pemerintah daerah.

Berdasarkan dari hasil perhitungan yang ditunjukkan pada Tabel 4.12, maka diperoleh nilai p-value hasil uji t variabel praktik sistem pengendalian intern pemerintah (SPIP) sebesar 0,002. Dikarenakan nilai p-value lebih kecil dari tingkat signifikansi $\alpha = 5\%$ atau ($0,002 < 0,05$), maka H3 didukung, yang berarti terdapat pengaruh praktik SPIP terhadap keberhasilan implementasi *performance based budgeting* di pemerintah daerah.

4. Pengaruh peran pengawasan terhadap keberhasilan implementasi *performance based budgeting* di pemerintah daerah.

H0: $b_4 = 0$. Tidak terdapat pengaruh peran pengawasan terhadap keberhasilan implementasi *performance based budgeting* di pemerintah daerah.

H4: $b_4 \neq 0$. Terdapat pengaruh peran pengawasan terhadap keberhasilan implementasi *performance based budgeting* di pemerintah daerah.

Berdasarkan dari hasil perhitungan yang ditunjukkan pada Tabel 4.12, maka diperoleh nilai p-value hasil uji t variabel peran pengawasan sebesar

0,008. Dikarenakan nilai p-value lebih kecil dari tingkat signifikansi $\alpha = 5\%$ atau ($0,008 < 0,05$), maka H4 didukung, yang berarti terdapat pengaruh peran pengawasan terhadap keberhasilan implementasi *performance based budgeting* di pemerintah daerah.

5. Pengaruh penggunaan TI terhadap keberhasilan implementasi *performance based budgeting* di pemerintah daerah.

H0: $b_5 = 0$. Tidak terdapat pengaruh penggunaan TI terhadap keberhasilan implementasi *performance based budgeting* di pemerintah daerah.

H5: $b_5 \neq 0$. Terdapat pengaruh penggunaan TI terhadap keberhasilan implementasi *performance based budgeting* di pemerintah daerah.

Berdasarkan dari hasil perhitungan yang ditunjukkan pada Tabel 4.12, maka diperoleh nilai p-value hasil uji t variabel penggunaan TI sebesar 0,761. Dikarenakan nilai p-value lebih besar dari tingkat signifikansi $\alpha = 5\%$ atau ($0,761 > 0,05$), maka H5 tidak didukung, yang berarti tidak terdapat pengaruh penggunaan TI terhadap keberhasilan implementasi *performance based budgeting* di pemerintah daerah.

6. Pengaruh pemberian *reward and punishment* terhadap keberhasilan implementasi *performance based budgeting* di pemerintah daerah.

H0: $b_6 = 0$. Tidak terdapat pengaruh pemberian *reward and punishment* terhadap keberhasilan implementasi *performance based budgeting* di pemerintah daerah.

H6: $b_6 \neq 0$. Terdapat pengaruh pemberian *reward and punishment* terhadap keberhasilan implementasi *performance based budgeting* di pemerintah daerah.

Berdasarkan dari hasil perhitungan yang ditunjukkan pada Tabel 4.12, maka diperoleh nilai p-value hasil uji t variabel pemberian *reward and punishment* sebesar 0,235. Dikarenakan nilai p-value lebih besar dari tingkat signifikansi $\alpha = 5\%$ atau ($0,235 > 0,05$), maka H6 tidak didukung, yang berarti tidak terdapat pengaruh pemberian *reward and punishment* terhadap keberhasilan implementasi *performance based budgeting* di pemerintah daerah.

4.6 Pembahasan Hasil Penelitian

4.6.1 Pengaruh Akuntabilitas, Transparansi, Partisipasi terhadap Keberhasilan Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja

Berdasarkan hasil analisis regresi berganda pada uji parsial diperoleh hasil dengan tingkat signifikansi variabel akuntabilitas, transparansi, dan partisipasi sebesar 0,000. Nilai tersebut kurang dari tingkat signifikan 0,05 (Sig < 0,05) hal ini membuktikan bahwa akuntabilitas, transparansi, dan partisipasi berpengaruh positif

terhadap keberhasilan penerapan anggaran berbasis kinerja di pemerintah daerah dan memiliki arah positif dengan nilai t-statistik 0,397. Hal ini berarti semakin baiknya akuntabilitas, transparansi, dan partisipasi yang ada pada SKPD Kabupaten Sleman maka semakin tinggi pula keberhasilan penerapan anggaran berbasis kinerja. Dengan demikian hipotesis pertama penelitian ini didukung dan sesuai dengan teori yang sudah dijelaskan di awal bahwa akuntabilitas dapat diartikan sebagai pertanggungjawaban.

Berdasarkan teori agensi yang menjelaskan hubungan antara *agent* atau yang dimaksud dalam hal ini adalah pemerintah dan *principal* atau masyarakat dan diwakili oleh DPRD. Akuntabilitas, transparansi, dan partisipasi anggaran dapat digunakan sebagai pengukuran kinerja dan untuk memberikan pertanggungjawaban, menyajikan, melaporkan, dan mengungkapkan segala aktivitas yang sudah menjadi tanggung jawab kepada pemberi amanah dalam hal ini masyarakat diwakili oleh DPRD. Apabila dalam penyusunan anggaran diterapkan akuntabilitas, transparansi, dan partisipasi maka diharapkan memiliki kinerja yang baik dalam hal proses penyusunan sampai dengan pertanggungjawaban anggaran.

Akuntabilitas, transparansi, dan partisipasi merupakan salah satu pilar tercapainya *good governance*. Apabila *good governance* dalam suatu pemerintahan dapat tercapai maka berdampak baik terhadap keberhasilan anggaran berbasis kinerja yang sudah diterapkan. Sebaliknya apabila dalam pemerintahan kurang menerapkan akuntabilitas, transparansi, dan partisipasi maka tidak akan berdampak baik terhadap

keberhasilan penerapan anggaran berbasis kinerja pada Pemerintah Kabupaten Sleman.

Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian oleh Adiwirya dan Sudana (2015) menjelaskan bahwa akuntabilitas dan transparansi berpengaruh terhadap anggaran berbasis kinerja. Hasil ini tidak konsisten dengan hasil penelitian Sriharioto dan Wardhani (2012) yang menjelaskan bahwa akuntabilitas, transparansi, dan partisipasi tidak berpengaruh terhadap keberhasilan anggaran berbasis kinerja.

4.6.2 Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia terhadap Keberhasilan Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja

Berdasarkan hasil analisis regresi berganda pada uji parsial diperoleh hasil dengan tingkat signifikansi variabel kualitas sumber daya manusia sebesar 0,002. Nilai tersebut kurang dari tingkat signifikan 0,05 ($\text{Sig} < 0,05$) hal ini membuktikan bahwa kualitas sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap keberhasilan penerapan anggaran berbasis kinerja di pemerintah daerah dan memiliki arah positif dengan nilai t-statistik 0,363. Hal ini berarti semakin baiknya kualitas sumber daya manusia yang ada pada SKPD Kabupaten Sleman maka semakin tinggi pula keberhasilan penerapan anggaran berbasis kinerja. Dengan demikian hipotesis kedua penelitian ini didukung dan sesuai dengan teori yang sudah dijelaskan di awal.

Berdasarkan teori agensi, yang menjelaskan hubungan antara atasan dengan bawahan, kualitas sumber daya manusia dapat digunakan untuk mengukur kinerja

pegawai instansi pemerintah daerah dalam menguasai anggaran. Dalam hal ini pimpinan dalam instansi memberikan pengarahan dan pelatihan kepada pegawai agar seluruh pegawai menguasai penyusunan sampai dengan pertanggungjawaban anggaran dengan hal itu maka keberhasilan dalam penerapan anggaran berbasis kinerja akan mudah dicapai.

Dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja dibutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas sehingga keberhasilan penerapan anggaran berbasis kinerja mudah untuk dicapai dan sebaliknya apabila kurangnya sumber daya manusia yang berkualitas dan berkompeten dalam hal penyusunan anggaran maka keberhasilan penerapan anggaran berbasis kinerja akan sulit untuk dicapai. Peningkatan kualitas sumber daya manusia dilakukan dengan cara pemberian bekal atau diklat terhadap pegawai sehingga diharapkan dapat menambah ilmu pegawai untuk proses penyusunan anggaran. Sumber daya manusia merupakan elemen yang penting dalam proses penyusunan anggaran. Kualitas sumber daya manusia yang baik maka keberhasilan penerapan anggaran akan mudah untuk dicapai di dalam pemeritahan.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Hotdianty (2016) yang menjelaskan bahwa sumber daya manusia berpengaruh terhadap penyusunan anggaran berbasis kinerja. Hasil ini juga konsisten dengan penelitian Achyani dan Cahya (2011) yang menjelaskan bahwa sumber daya berpengaruh terhadap efektivitas pengimplementasian anggaran berbasis kinerja.

4.6.3 Pengaruh Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) terhadap Keberhasilan Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja

Berdasarkan hasil analisis regresi berganda pada uji parsial diperoleh hasil dengan tingkat signifikansi praktik SPIP sebesar 0,002. Nilai tersebut kurang dari tingkat signifikan 0,05 ($\text{Sig} < 0,05$) hal ini membuktikan bahwa praktik SPIP berpengaruh positif terhadap keberhasilan penerapan anggaran berbasis kinerja di pemerintah daerah dan memiliki arah positif dengan nilai t-statistik 0,288. Sistem pengendalian intern pemerintah meliputi berbagai alat manajemen yang bertujuan untuk mencapai berbagai tujuan. Tujuan tersebut yaitu menjamin kepatuhan terhadap hukum dan peraturan, menjamin keandalan laporan keuangan dalam hal ini anggaran, dan memfasilitasi efisiensi dan efektivitas operasi-operasi pemerintah.

Berdasarkan teori agensi, yang menjelaskan hubungan antara atasan dengan bawahan, praktik SPIP yang diterapkan dalam instansi pemerintahan diharapkan dapat menjamin kepada semua pegawai untuk patuh terhadap hukum dan aturan yang ditetapkan dalam instansi dimana bekerja sehingga dalam penerapan anggaran berbasis kinerja akan mudah untuk dicapai dan dilaksanakan di pemerintah daerah.

Peningkatan kualitas pengelolaan anggaran dapat dilakukan melalui unsur-unsur sistem pengendalian intern dengan melakukan langkah-langkah seperti penguatan pengawasan, pemisahan tugas yang memadai, dan pendelegasian wewenang. Untuk mencapai kualitas anggaran yang baik maka unsur-unsur tersebut harus berjalan dengan baik agar dengan mudah keberhasilan anggaran berbasis

kinerja dapat tercapai. Dengan demikian sistem pengendalian intern pemerintah merupakan fondasi yang penting dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja pada pemerintah daerah. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin baik sistem pengendalian intern pemerintah maka akan semakin baik keberhasilan penerapan anggaran berbasis kinerja.

Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian Ratmono dan Suryani (2016) yang menjelaskan bahwa praktik sistem pengendalian intern pemerintah (SPIP) berpengaruh terhadap keberhasilan implementasi anggaran berbasis kinerja.

4.6.4 Pengaruh Peran Pengawasan terhadap Keberhasilan Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja

Berdasarkan hasil analisis regresi berganda pada uji parsial diperoleh hasil dengan tingkat signifikansi peran pengawasan sebesar 0,008. Nilai tersebut kurang dari tingkat signifikansi 0,05 (Sig < 0,05) hal ini membuktikan bahwa peran pengawasan berpengaruh positif terhadap keberhasilan penerapan anggaran berbasis kinerja di pemerintah daerah dan memiliki arah positif dengan nilai t-statistik 0,205.

Berdasarkan teori agensi yang dikaitkan dengan peran pengawasan untuk mencegah perilaku yang menyimpang dalam proses penyusunan sampai dengan pertanggungjawaban anggaran. Auditor melakukan pengawasan baik internal maupun eksternal dalam sebuah instansi setiap tahunnya, dengan adanya pengawasan yang dilakukan oleh auditor maka pelaksanaan anggaran akan mudah

dilakukan sehingga tindakan menyimpang dari pelaksanaan anggaran akan berkurang.

Dalam proses penyusunan sampai dengan pertanggungjawaban anggaran harus dilaksanakan pengawasan agar mencegah tindakan perilaku menyimpang dari proses pelaksanaan anggaran. Dengan pengawasan yang tinggi maka keberhasilan penerapan anggaran berbasis kinerja akan mudah dicapai dan sebaliknya apabila kurangnya pengawasan maka sulit untuk mencapai keberhasilan penerapan anggaran berbasis kinerja dan akan banyak tindakan yang menyimpang dari proses penyusunan sampai dengan pertanggungjawaban anggaran.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Nabilasari (2015) yang menjelaskan bahwa pengawasan berpengaruh terhadap kinerja manajerial SKPD yang berarti bahwa dengan pengawasan yang baik dapat memberikan masukan dan evaluasi untuk mencapai tujuan dan sasaran instansi sebagai wujud berhasilnya penerapan anggaran berbasis kinerja. Hasil penelitian ini juga konsisten dengan hasil penelitian Ratmono dan Suryani (2016) yang menjelaskan bahwa peran pengawasan berpengaruh terhadap keberhasilan implementasi anggaran berbasis kinerja.

4.6.5 Pengaruh Penggunaan Teknologi Informasi terhadap Keberhasilan Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja

Berdasarkan hasil analisis regresi berganda pada uji parsial diperoleh hasil dengan tingkat signifikansi penggunaan TI sebesar 0,761. Nilai tersebut lebih dari

tingkat signifikan 0,05 ($\text{Sig} > 0,05$) hal ini membuktikan bahwa penggunaan TI berpengaruh negatif terhadap keberhasilan penerapan anggaran berbasis kinerja di pemerintah daerah.

Berdasarkan teori agensi yang dikaitkan dengan penggunaan teknologi informasi yaitu hubungan antara pimpinan dan pegawai dalam sebuah instansi pemerintah. Pimpinan mengawasi dan memberikan arahan mengenai penggunaan teknologi informasi dalam pelaksanaan anggaran kepada pegawai di instansi agar seluruh pegawai pelaksana pembuatan anggaran dengan mudah mengaplikasikannya sehingga dalam pelaksanaan anggaran menggunakan alat bantu teknologi informasi akan lebih mudah diimplementasikan.

Penggunaan teknologi informasi tidak berpengaruh terhadap keberhasilan implementasi anggaran berbasis kinerja kemungkinan karena pemanfaatan teknologi informasi masih mengalami hambatan karena kurangnya tenaga ahli dalam pengoperasian TI untuk proses pelaksanaan anggaran dilihat dari jawaban responden dalam penyebaran kuesioner dan kemungkinan di SKPD Kabupaten Sleman dalam penyusunan sampai dengan pertanggung jawaban anggaran ada yang tidak perlu menggunakan alat bantu komputer dan website dalam pengerjaan pelaksanaan anggaran sehingga dalam pelaksanaan pembuatan anggaran dapat dilakukan dengan manual tidak tergantung pada software maupun website. Semakin tinggi persepsi dan pemahaman aparat pemerintah daerah dalam penggunaan teknologi informasi untuk proses pelaksanaan anggaran maka akan semakin mudah dicapai keberhasilan

penerapan anggaran. Sebaliknya apabila semakin rendah persepsi, pemahaman, dan tenaga ahli penggunaan teknologi informasi maka akan semakin sulit untuk mencapai keberhasilan penerapan anggaran.

Namun, didalam penelitian ini indikator untuk penggunaan teknologi informasi masih terkait dengan penggunaan teknologi, website mengenai anggaran, dan tenaga ahli dalam pengoperasian TI dalam proses pelaksanaan anggaran. Indikator dalam penelitian ini belum dikhususkan pada teknologi informasi untuk mengumpulkan informasi kinerja yang tepat dan fleksibel dengan berbagai macam sistem yang menyediakan dasar akuntansi pemerintah dan mengedepankan inovasi dalam pengelolaan implementasi anggaran berbasis kinerja sehingga SKPD dapat melakukan pengukuran kinerja dan dapat memberikan pelayanan minimal kepada masyarakat sehingga pengaduan masyarakat semakin berkurang.

Hasil penelitian ini tidak konsisten dengan hasil penelitian Sriharioto dan Wardhani (2012) yang menjelaskan bahwa teknologi informasi berpengaruh positif terhadap keberhasilan pelaksanaan anggaran berbasis kinerja. Hasil penelitian ini juga tidak konsisten dengan hasil penelitian Achyani dan Cahya (2011) yang menjelaskan bahwa informasi berpengaruh positif terhadap efektivitas pengimplementasian anggaran berbasis kinerja.

4.6.6 Pengaruh Pemberian *Reward and Punishment* terhadap Keberhasilan Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja

Berdasarkan hasil analisis regresi berganda pada uji parsial diperoleh hasil dengan tingkat signifikansi pemberian *reward and punishment* sebesar 0,235. Nilai tersebut lebih dari tingkat signifikan 0,05 ($\text{Sig} > 0,05$) hal ini membuktikan bahwa pemberian *reward and punishment* berpengaruh negatif terhadap keberhasilan penerapan anggaran berbasis kinerja di pemerintah daerah.

Berdasarkan teori agensi yang dikaitkan dengan *pemberian reward and punishment*, dalam hal ini pimpinan sebuah instansi memberikan *reward and punishment* terhadap pegawai secara adil dilakukan untuk memberikan penghargaan terhadap pegawai yang berprestasi dan memberi hukuman terhadap pegawai yang melanggar aturan yang sudah ditetapkan di dalam instansi pemerintahan, sehingga pegawai akan memaksimalkan kinerjanya agar keberhasilan implementasi anggaran berbasis kinerja mudah untuk dicapai.

Pemberian *reward and punishment* tidak berpengaruh terhadap keberhasilan penerapan anggaran berbasis kinerja di pemerintah daerah kemungkinan karena besar kecilnya *reward* yang diberikan oleh pegawai di SKPD tidak terlalu berpengaruh terhadap proses pelaksanaan anggaran karena *reward* yang diberikan kepada pegawai sudah ditentukan oleh Pemerintah Daerah. Pemberian *reward* juga tidak sepenuhnya menjadi motivasi bagi responden untuk melakukan pelaksanaan anggaran dan juga *reward* yang diberikan responden tidak sepenuhnya mempermudah proses pelaksanaan anggaran. Hal inilah yang menyebabkan *reward* tidak memiliki pengaruh penting dalam implementasi anggaran berbasis kinerja.

Reward diberikan kepada pegawai yang memiliki keahlian dan prestasi sehingga pegawai akan semangat dalam bekerja karena mendapatkan penghargaan dari prestasi pegawai tersebut sehingga keberhasilan implementasi penerapan anggaran berbasis kinerja akan mudah dicapai dan sebaliknya apabila pegawai yang memiliki prestasi tidak diberikan *reward* maka akan memperlambat kinerja sehingga keberhasilan implementasi penerapan anggaran berbasis kinerja.

Demikian juga dengan adanya *punishment* atau hukuman tidak mempengaruhi pegawai dalam proses pelaksanaan anggaran. Hal ini berarti bahwa *punishment* atau hukuman dalam instansi dihindari oleh pegawai mungkin dikarenakan untuk menghindari tindakan yang menyimpang dalam proses pelaksanaan anggaran dan dalam implementasi anggaran berbasis kinerja akan mudah untuk dicapai.

Punishment sebaiknya diberikan kepada pegawai yang tidak mentaati aturan sehingga akan memberikan efek jera kepada pegawai dan tindakan menyimpang akan semakin berkurang sehingga keberhasilan penerapan anggaran akan mudah untuk dicapai dan sebaliknya apabila suatu *punishment* tidak diterapkan dalam suatu instansi maka pegawai tidak merasa tertantang oleh peraturan yang dibuat sehingga akan mengakibatkan pegawai melakukan tindakan yang menyimpang dan keberhasilan penerapan anggaran berbasis kinerja sulit untuk dicapai. Serta diterapkannya sarana pengaduan apabila dalam pemberian *reward and punishment* tidak dilakukan secara adil.

Semakin adil dan tinggi pemberian *reward and punishment* maka akan semakin berkurang pengaduan pegawai terhadap pimpinan dan akan semakin berhasil penerapan anggaran berbasis kinerja dan sebaliknya apabila dalam pemberian *reward and punishment* tidak dilakukan secara adil dan tinggi maka keberhasilan penerapan anggaran berbasis kinerja akan sulit untuk dicapai.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Hotdianty (2016) yang menjelaskan bahwa *punishment* tidak berpengaruh terhadap penyusunan anggaran berbasis kinerja. Hasil penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian Sembiring (2009) yang menjelaskan *reward and punishment* berpengaruh terhadap anggaran berbasis kinerja.

