

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Obyek/Subyek Penelitian

1. Deskripsi Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh anggaran berbasis kinerja, sistem pengendalian intern pemerintah, penerapan *reward* dan *punishment* terhadap optimalisasi kinerja instansi pemerintah. Data dalam penelitian ini merupakan data primer yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner kepada kepala dan staf subbag program dan keuangan yang terdiri dari 17 Dinas dan 3 Badan pada pemerintah daerah Kabupaten Brebes.

Berikut ini hasil penyebaran kuesioner pada tabel 4.1 yang menunjukkan jumlah dan tingkat pengembalian kuesioner yang dijawab oleh responden.

Tabel 4.1
Hasil Penyebaran Kuesioner

Keterangan	Jumlah
Kuesioner disebar	80
Kuesioner kembali	68
Kuesioner tidak kembali	12
Kuesioner tidak diisi lengkap (cacat)	3
Kuesioner yang akan diolah	65
Tingkat pengembalian kuesioner (<i>response rate</i>)	85%

Sumber : Kuesioner Penelitian

Tabel 4.1 menunjukkan bahwa dari 80 kuesioner yang disebarkan kepada responden jumlah yang kembali adalah 68 eksemplar, jadi penelitian ini mempunyai *response rate* atau tingkat pengembalian sebesar 85%. Dari

jumlah 68 kuesioner yang kembali diperoleh kuesioner yang tidak diisi lengkap sebesar 3 eksemplar. Sehingga kuesioner yang dapat diolah dalam penelitian ini adalah berjumlah 65 eksemplar.

2. Demografi Responden

Berikut ini adalah gambaran mengenai karakteristik responden yang akan diteliti. Karakteristik responden yang diamati dalam penelitian ini yaitu dilihat berdasarkan jenis kelamin, umur, dan pendidikan terakhir. Dibawah ini merupakan hasil dari distribusi frekuensi setiap karakteristik responden:

a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.2
Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin

Jenis kelamin	Jumlah	Prosentase
Laki-laki	42	64,6%
Perempuan	23	35,4%
Total	65	100%

Sumber : Kuesioner Penelitian

Berdasarkan tabel 4.2 menunjukkan bahwa responden terbanyak adalah berjenis kelamin laki-laki yaitu 42 orang (64,6%), dan perempuan berjumlah 23 orang (35,4%).

b. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Karakteristik responden berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel 4.3 berikut ini:

Tabel 4.3
Karakteristik Responden berdasarkan usia

Usia	Jumlah	Prosentase
≤ 25	3	4,6%
26-35	22	33,8%
36-50	25	38,5%
>50	15	23,1%
Total	65	100%

Sumber : Kuesioner Penelitian

Berdasarkan tabel 4.3 responden yang berusia ≤ 25 berjumlah 3 orang (4,6%), responden yang berusia 26-35 sebanyak 22 orang (33,8%), selanjutnya responden yang berusia 36-50 berjumlah 25 orang (38,5%), dan responden yang berusia >50 berjumlah 15 orang (23,1%).

c. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.4
Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan	Jumlah	Prosentase
SMA/Sederajat	5	7,7%
Diploma 3 (D3)	4	6,2%
Strata 1 (S1)	53	81,5%
Strata 2 (S2)	3	4,6%
Total	65	100%

Sumber : Kuesioner Penelitian

Berdasarkan tabel 4.4 responden yang menempuh jenjang pendidikan SMA/ sederajat berjumlah 5 orang (7,7%), Diploma 3 berjumlah 4 orang (6,2%), sedangkan Strata 1 berjumlah 53 orang (81,5%), dan responden yang menempung jenjang pendidikan Strata 2 berjumlah 3 orang (4,6%).

B. Uji Kualitas Instrumen dan Data

1. Statistik Deskriptif

Berikut ini akan dijelaskan analisis deskriptif yang menjelaskan deskripsi data dari seluruh variabel yaitu Anggaran Berbasis Kinerja (ABK), Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP), *Reward*, *Punishment*, dan Optimalisasi Kinerja. Hasil statistik deskriptif dari kelima variabel tersebut dapat dilihat pada tabel 4.5 berikut ini:

Tabel 4.5
Hasil Uji Statistik Deskriptif

Variabel	N	Minimum	Maximum	Mean	Median	Std. Deviation
ABK	65	18	40	32,78	34	4,274
SPIP	65	36	67	57,97	59	6,522
<i>Reward</i>	65	23	48	38,48	39	4,985
<i>Punishment</i>	65	24	44	36,91	38	4,805
Optimalisasi Kinerja	65	24	47	38,97	40	4,677

Sumber : Pengolahan Data Primer

Tabel 4.5 menunjukkan bahwa pengamatan dalam penelitian ini sebanyak 65 sampel, adapun hasil analisis statistiknya sebagai adalah variabel Anggaran Berbasis Kinerja (ABK) memiliki nilai minimum sebesar 18 dan nilai maksimum adalah 40. Nilai rata-rata sebesar 32,78 dan standar deviasi sebesar 4,274. Nilai rata-rata $32,78 <$ nilai median 34 artinya, rata-rata anggaran berbasis kinerja dalam penelitian ini rendah.

Variabel sistem pengendalian intern pemerintah (SPIP) memiliki nilai minimum sebesar 36 dan nilai maksimum sebesar 67. Nilai rata-rata sebesar 57,97 dan standar deviasi 6,522. Nilai rata-rata 57,97 < nilai median 59 artinya, rata-rata pengendalian intern rendah.

Variabel *Reward* memiliki nilai minimum sebesar 23 dan nilai maksimum 48. Nilai rata-rata sebesar 38,48 dan standar deviasi 4,985. Nilai rata-rata 38,48 < nilai median 39 artinya, rata-rata pemberian *reward* rendah.

Variabel *Punishment* memiliki nilai minimum sebesar 24 dan nilai maksimum 44. Nilai rata-rata 36,91 dan standar deviasi sebesar 4,805. Nilai rata-rata 36,91 < nilai median 38 artinya, rata-rata pemberian *punishment* rendah.

Variabel Optimalisasi Kinerja memiliki nilai minimum sebesar 24, dan nilai maksimum 47. Nilai rata-rata yang dihasilkan adalah 38,97. Nilai standar deviasi sebesar 4,677 dan median sebesar 40.

a). Uji Kualitas Data

a. Uji Validitas

Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan metode analisis faktor KMO (Keiser-Meyer-Olkin). Data dinyatakan valid jika nilai $KMO \geq 0,5$ dan nilai *loading factor* > 0,4 . Hasil uji validitas terhadap data penelitian ini disajikan pada tabel sebagai berikut :

Tabel 4.6
Hasil Uji Validitas Anggaran Berbasis Kinerja

Variabel	Nilai KMO	Item	<i>Loading Factor</i>	Keterangan
ABK	0,923	ABK1	0,835	Valid
		ABK2	0,736	Valid
		ABK3	0,712	Valid
		ABK4	0,805	Valid
		ABK5	0,879	Valid
		ABK6	0,832	Valid
		ABK7	0,787	Valid
		ABK8	0,814	Valid

Sumber : Pengolahan Data Primer

Berdasarkan tabel 4.6 nilai KMO sebesar 0,911 menandakan bahwa instrumen valid karena sudah memenuhi batas 0.05 ($0.923 > 0,05$) dan data dapat dianalisis lebih lanjut. Nilai *loading factor* tiap item pertanyaan $> 0,4$ yang artinya 8 pertanyaan tersebut valid.

Tabel 4.7
Hasil Uji Validitas SPIP

Variabel	Nilai KMO	Item	<i>Loading factor</i>	Keterangan
SPIP	0,915	SPIP1	0,769	Valid
		SPIP2	0,728	Valid
		SPIP3	0,698	Valid
		SPIP4	0,758	Valid
		SPIP5	0,784	Valid
		SPIP6	0,850	Valid
		SPIP7	0,779	Valid
		SPIP8	0,603	Valid
		SPIP9	0,743	Valid
		SPIP10	0,815	Valid
		SPIP11	0,888	Valid
		SPIP12	0,832	Valid
		SPIP13	0,740	Valid
		SPIP14	0,748	Valid
		SPIP15	0,798	Valid

Sumber : Pengolahan Data Primer

Berdasarkan tabel 4.7 nilai KMO sebesar 0,915 menandakan bahwa instrumen valid karena sudah memenuhi batas 0.05 ($0.915 > 0,05$) dan data dapat dianalisis lebih lanjut. Nilai *loading factor* tiap item pertanyaan $> 0,4$ yang artinya 15 pertanyaan tersebut valid.

Tabel 4.8
Hasil Uji Validitas Reward

Variabel	Nilai KMO	Item	<i>Loading factor</i>	Keterangan
<i>Reward</i>	0,907	REW1	0,869	Valid
		REW2	0,848	Valid
		REW3	0,811	Valid
		REW4	0,756	Valid
		REW5	0,750	Valid
		REW6	0,641	Valid
		REW7	0,778	Valid
		REW8	0,844	Valid
		REW9	0,839	Valid
		REW10	0,755	Valid

Sumber : Pengolahan Data Primer

Berdasarkan tabel 4.8 nilai KMO sebesar 0,907 menandakan bahwa instrumen valid karena sudah memenuhi batas 0.05 ($0.907 > 0,05$) dan data dapat dianalisis lebih lanjut. Nilai *loading factor* tiap item pertanyaan $> 0,4$ yang artinya 10 pertanyaan tersebut valid.

Tabel 4.9
Hasil Uji Validitas Punishment

Variabel	Nilai KMO	Item	<i>Loading factor</i>	Keterangan
<i>Punishment</i>	0,899	PUN1	0,819	Valid
		PUN2	0,774	Valid
		PUN3	0,727	Valid
		PUN4	0,777	Valid
		PUN5	0,765	Valid
		PUN6	0,774	Valid
		PUN7	0,859	Valid

		PUN8	0,777	Valid
		PUN9	0,807	Valid
		PUN10	0,796	Valid

Sumber : Pengolahan Data Primer

Berdasarkan tabel 4.9 nilai KMO sebesar 0,899 menandakan bahwa instrumen valid karena sudah memenuhi batas 0.05 ($0.899 > 0,05$) dan data dapat dianalisis lebih lanjut. Nilai *loading factor* tiap item pertanyaan $> 0,4$ yang artinya 10 pertanyaan tersebut valid.

Tabel 4.10
Hasil Uji Validitas Optimalisasi Kinerja

Variabel	Nilai KMO	Item	<i>Loading factor</i>	Keterangan
Optimalisasi Kinerja	0,911	OK1	0,853	Valid
		OK2	0,801	Valid
		OK3	0,720	Valid
		OK4	0,819	Valid
		OK5	0,759	Valid
		OK6	0,800	Valid
		OK7	0,776	Valid
		OK8	0,837	Valid
		OK9	0,858	Valid
		OK10	0,699	Valid

Sumber : Pengolahan Data Primer

Berdasarkan tabel 4.10 nilai KMO sebesar 0,911 menandakan bahwa instrumen valid karena sudah memenuhi batas 0.05 ($0.911 > 0,05$) dan data dapat dianalisis lebih lanjut. Nilai *loading factor* tiap item pertanyaan $> 0,4$ yang artinya 10 pertanyaan tersebut valid.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi alat ukur pada kuesioner atau instrumen penelitian. Suatu instrument penelitian

dapat dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach Alpha* berada diatas 0,60. Hasil uji reliabilitas terhadap data penelitian ini disajikan pada table 4.11 sebagai berikut:

Tabel 4.11
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	Standar Reliabel	Keterangan
ABK	0,920	0,6	Reliabel
SPIP	0,952	0,6	Reliabel
REW	0,933	0,6	Reliabel
PUN	0,932	0,6	Reliabel
OK	0,934	0,6	Reliabel

Sumber : Pengolahan Data Primer

Pada tabel 4.11 menunjukkan nilai *Cronbach Alpha* untuk anggaran berbasis kinerja sebesar 0,920, sistem pengendalian intern pemerintah sebesar 0,952, *reward* sebesar 0,933, *punishment* sebesar 0,932 dan optimalisasi kinerja sebesar 0,934. Semua nilai *Cronbach Alpha* > 0,6, dengan demikian dapat disimpulkan kuesioner yang digunakan reliabel karena *Cronbach Alpha* > 0,6.

b). Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk melihat apakah dalam model regresi, variabel mempunyai residual berdistribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah model regresi yang berdistribusi normal. Pengujian normalitas data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan *one sample kolmogorov-smirnov test*, yang mana jika nilai *asymp.sig (2-tailed)* > 0.05 maka distribusi data dikatakan normal.

Secara rinci hasil pengujian normalitas dapat dilihat pada Tabel 4.12 dibawah ini:

Tabel 4.12
Hasil Uji Normalitas
Kolmogorov-Smirnov Test

	Unstandardized Residual
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,577

Sumber: pengolahan data primer

Tabel 4.12. menunjukkan bahwa nilai *Asymp. Sig (2-tailed)* yaitu sebesar $0,557 > \alpha (0,05)$, karena nilai *sig* lebih besar dari $\alpha (0,05)$, maka dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal.

b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas merupakan uji yang ditujukan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi multikolinieritas. Model regresi yang bebas dari multikolinieritas adalah yang memiliki nilai *tolerance* $> 0,1$ dan nilai *variance inflation factor (VIF)* < 10 yang dilihat dari hasil Regresi Berganda. Hasil uji multikolinearitas dapat dilihat pada tabel 4.13 berikut ini:

Tabel 4.13
Hasil uji multikolinearitas

Variabel	Nilai <i>Tolerance</i>	VIF	Keterangan
ABK	0,259	3,855	Tidak Terjadi Multikolinearitas
SPIP	0,214	4,669	Tidak Terjadi Multikolinearitas
REW	0,354	2,827	Tidak Terjadi Multikolinearitas
PUN	0,667	1,500	Tidak Terjadi Multikolinearitas

Sumber : Pengolahan Data Primer

Tabel 4.13 menunjukkan masing-masing nilai tolerance untuk setiap variabel adalah ABK (0,259), SPIP (0,214), *Reward* (0,354), *Punishment* (0,667) > 0,1 dan nilai VIF ABK (3,855), SPIP (4,669), *Reward* (2,827), *Punishment* (1,500) < 10. Dengan demikian dapat disimpulkan pada masing-masing variabel independen tidak terjadi multikolinieritas.

c. Uji Heteroskedastisitas

Untuk menguji terdapat atau tidaknya gejala heteroskedastisitas dapat menggunakan metode Glejser. Apabila signifikansi > 0,05 maka tidak terdapat gejala heteroskedastisitas. Untuk melihat hasil uji heteroskedastisitas dapat dilihat pada tabel 4.14 berikut ini:

Tabel 4.14
Hasil Uji Heteroskedastisitas

Variabel	Sig	Standar	Keterangan
ABK	0,768	0,05	Tidak terjadi heteroskedastisitas
SPIP	0,253	0,05	Tidak terjadi heteroskedastisitas
REW	0,141	0,05	Tidak terjadi heteroskedastisitas
PUN	0,810	0,05	Tidak terjadi heteroskedastisitas

Sumber : Pengolahan Data Primer

Berdasarkan tabel 4.14 dapat diketahui bahwa nilai *sig* pada masing-masing variabel independen ABK (0,768), SPIP (0,253), *Reward* (0,141), *Punishment* (0,810) > 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pada masing-masing variabel independen tidak terjadi heteroskedastisitas.

C. Hasil Penelitian

1. Analisis Regresi Linier Berganda

Uji hipotesis dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda. Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh atau hubungan secara linear antara dua variabel independen atau lebih dengan variabel dependen. Hasil perhitungan regresi berganda dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.15
Hasil perhitungan regresi berganda
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.905	2.888		.660	.512
	ABK	.345	.133	.315	2.590	.012
	SPiP	.241	.096	.337	2.513	.015
	Reward	.236	.098	.251	2.411	.019
	Punishment	.073	.074	.075	.981	.330

a. Dependent Variable: Optimalisasi Kinerja

Sumber : Pengolahan data primer

Berdasarkan tabel 4.15 diatas persamaan regresi yang didapat adalah :

$$Y = 1,905 + 0,345 X_1 + 0,241 X_2 + 0,236 X_3 + 0,073 X_4$$

2. Uji *t* (Uji Parsial)

Berdasarkan Tabel 4.15 dapat dilihat bahwa hasil dari perhitungan koefisien regresi dengan uji *t* yaitu sebagai berikut:

a. Uji hipotesis pertama (H1)

Dari tabel 4.15 diketahui untuk variabel Anggaran Berbasis Kinerja (ABK) nilai koefisien regresi sebesar 0,345 dan tingkat signifikansi yaitu

0,012 < 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama **diterima**. Artinya anggaran berbasis kinerja berpengaruh positif terhadap optimalisasi kinerja instansi pemerintah.

b. Uji hipotesis kedua (H2)

Dari tabel 4.15 uji hipotesis kedua untuk variabel Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) diperoleh nilai koefisien regresi sebesar 0,241 dan tingkat signifikansi sebesar 0,015 < 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua **diterima**. Artinya sistem pengendalian intern pemerintah berpengaruh positif terhadap optimalisasi kinerja instansi pemerintah.

c. Uji hipotesis ketiga (H3)

Dari tabel 4.15 uji hipotesis ketiga untuk variabel Sistem *Reward* diperoleh nilai koefisien regresi sebesar 0,236 dan tingkat signifikansi sebesar 0,019 < 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga **diterima**. Artinya *reward* berpengaruh positif terhadap optimalisasi kinerja instansi pemerintah.

d. Uji hipotesis keempat (H4)

Dari tabel 4.15 uji hipotesis keempat untuk variabel Sistem *punishment* diperoleh nilai koefisien regresi sebesar 0,073 dan tingkat signifikansi sebesar 0,330 > 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat **ditolak**. Artinya *Punishment* tidak berpengaruh terhadap optimalisasi kinerja instansi pemerintah.

3. Uji *F* (Uji Simultan)

Uji *F* digunakan untuk menunjukkan apakah semua variabel independen yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Ketentuan untuk uji *F* yaitu apabila tingkat signifikan $< \alpha$ (0,05) berarti terdapat pengaruh secara bersama-sama variabel independen terhadap variabel dependen. Hasil uji simultan dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.16
Hasil uji F
ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1076.993	4	269.248	50.024	.000 ^a
	Residual	322.946	60	5.382		
	Total	1399.938	64			

a. Predictors: (Constant), Punishment, SPIP, Reward, ABK

b. Dependent Variable: Optimalisasi Kinerja

Sumber : Pengolahan Data Primer

Dari tabel 4.14. dapat dilihat bahwa nilai *F* sebesar 50,024 dan *sig* (0,000) $< \alpha$ (0,05) artinya bahwa anggaran berbasis kinerja, sistem pengendalian internal pemerintah, *reward* dan *punishment* secara bersama-sama berpengaruh terhadap optimalisasi kinerja instansi pemerintah.

4. Uji koefisien determinasi (*Adjusted R square*)

Uji koefisien determinasi pada intinya digunakan untuk mengukur seberapa besar pengaruh variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y). Hasil dari uji *Adjusted R Square* adalah sebagai berikut:

Tabel 4.17
Hasil uji koefisien determinasi
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.877 ^a	.769	.754	2.320

a. Predictors: (Constant), Punishment, SPIP, Reward, ABK

Sumber : Pengolahan Data Primer

Berdasarkan tabel 4.17 diketahui bahwa nilai *Adjusted R square* sebesar 0,754 yang artinya bahwa prosentase pengaruh anggaran berbasis kinerja, sistem pengendalian intern pemerintah, *reward* dan *punishment* terhadap optimalisasi kinerja adalah sebesar 75,4%. Sedangkan sisanya 24,6% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian.

D. Pembahasan

1. Pengaruh Anggaran Berbasis Kinerja Terhadap Optimalisasi Kinerja Instansi Pemerintah

Hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini yaitu anggaran berbasis kinerja berpengaruh positif terhadap optimalisasi kinerja instansi pemerintah daerah. Anggaran berbasis kinerja merupakan metode penganggaran yang memperhatikan keterkaitan/hubungan antara pendanaan dengan kinerja yang diharapkan. Hasil uji H_1 menunjukkan bahwa variabel anggaran berbasis kinerja memiliki tingkat signifikansi sebesar $0,012 < \alpha$ (0,05) maka hipotesis pertama diterima. Dengan demikian, dapat dinyatakan bahwa anggaran berbasis kinerja berpengaruh positif terhadap optimalisasi kinerja instansi pemerintah.

Anggaran berbasis kinerja memiliki hubungan positif, artinya jika anggaran berbasis kinerja diterapkan dengan baik maka akan mampu meningkatkan kinerja yang lebih optimal. Dalam penganggaran berbasis kinerja, organisasi ataupun unitnya selain diwajibkan menyusun anggaran atas dasar fungsi, program, kegiatan, dan jenis belanja tetapi juga wajib menetapkan kinerja yang ingin dicapai.

Penganggaran yang memiliki gambaran yang jelas mengenai pendanaan program dan kegiatan serta target kinerja yang hendak dicapai dengan dana tersebut, akan mampu menghasilkan kinerja yang lebih baik dan tepat sasaran. Hal ini dikarenakan anggaran yang menyajikan informasi mengenai program yang lebih jelas dan spesifik akan mempermudah

organisasi untuk menjalankan kegiatannya dengan efektif dan efisien. Oleh karena itu anggaran seharusnya mempunyai kualitas yang baik dan realistis, pelaksanaan anggaran yang baik dapat meningkatkan kinerja instansi pemerintah lebih baik lagi. Berdasarkan pengujian hipotesis dalam penelitian ini, jika anggaran berbasis kinerja tinggi maka akan menghasilkan pengoptimalan kinerja yang tinggi pula.

Menurut Anggarini dan Puranta (2010) anggaran berbasis kinerja akan mampu meningkatkan kinerja organisasi apabila organisasi memiliki informasi finansial yang tersedia dengan lengkap untuk digunakan sebagai perencanaan anggaran, dan anggaran menyajikan gambaran yang jelas mengenai pembiayaan dari masing-masing program, kegiatan, dan keluaran. Setiap kegiatan dipilih berdasarkan rencana strategis dan tujuan operasional yang telah diterapkan. Serta penyusunan anggaran telah selaras dengan visi, misi, dan tujuan serta realistis dan menggambarkan keluaran dan hasil, dan berdasarkan prinsip ekonomis, efisien, dan efektif. Berikutnya apabila penganggaran telah dilaksanakan secara transparan, akuntabel, disiplin anggaran dan keadilan anggaran maka akan mampu meningkatkan kinerja organisasi. Bisa dikatakan SKPD yang berada di kabupaten Brebes telah melaksanakan persyaratan diatas tersebut sehingga penganggaran yang diterapkan berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Fatoni dan Nurhayati (2013), Gustini (2015), Verasvera (2016) yang

menyatakan anggaran berbasis kinerja berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja Instansi Pemerintah Daerah.

2. Pengaruh Sistem Pengendalian Intern Pemerintah Terhadap Optimalisasi Kinerja Instansi Pemerintah

Hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini yaitu sistem pengendalian intern pemerintah berpengaruh positif terhadap optimalisasi kinerja instansi pemerintah. Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa variabel sistem pengendalian intern pemerintah memiliki tingkat signifikansi sebesar $0,015 < \alpha$ (0,05) maka hipotesis dua diterima. Dengan demikian, dapat dinyatakan bahwa sistem pengendalian intern pemerintah berpengaruh positif terhadap optimalisasi kinerja instansi pemerintah.

Dari hasil pengujian tersebut dapat dikatakan apabila sistem pengendalian internal semakin baik akan menghasilkan kinerja yang lebih optimal sehingga dapat membantu organisasi dalam mencapai suatu standar kinerja yang diinginkan. Tujuan dari pengendalian intern adalah untuk memberikan kepastian yang layak bahwa organisasi telah mencapai tujuan organisasinya melalui kegiatan yang efektif dan efisien, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan aset dan ketaatan pada peraturan perundangan, maka apabila organisasi telah melakukan hal ini dengan baik maka akan memberikan jaminan kepada manajemen dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasinya.

Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) berfungsi untuk memberikan arah yang jelas atas tercapainya tujuan organisasi, dengan

membangun lima unsur yang ada didalamnya, yaitu lingkungan pengendalian, penilaian risiko, kegiatan pengendalian, informasi dan komunikasi, serta pemantauan. Keberhasilan penerapan SPIP pada suatu organisasi tidak terlepas dari kesamaan persepsi dan dukungan dari seluruh jajaran di lingkungannya untuk berkomitmen menerapkan unsur-unsur dan sub unsur yang termuat didalamnya.

Adapun yang menjadi hubungan antara kinerja karyawan dan unsur pengendalian internal menurut Nurrohman (2016) yaitu: unsur pengendalian internal seperti lingkungan pengendalian yang baik, akan memberikan kontribusi yang baik dalam menciptakan suasana kerja sehingga dapat mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Dengan adanya penilaian resiko maka karyawan dapat lebih mengoptimalkan kinerjanya dalam mengantisipasi resiko-resiko yang mungkin terjadi. Instansi pemerintah mengidentifikasi secara efisien dan efektif risiko yang dapat menghambat pencapaian tujuan tersebut. Terhadap risiko yang telah diidentifikasi, dianalisis untuk mengetahui pengaruhnya terhadap pencapaian tujuan. Pimpinan instansi pemerintah merumuskan pendekatan manajemen risiko dan kegiatan pengendalian risiko yang diperlukan untuk memperkecil risiko.

Unsur berikutnya yaitu, kegiatan/aktivitas pengendalian akan mendorong karyawan mentaati dan melaksanakan peraturan dan standar kerja yang sudah ditetapkan. Kegiatan/aktivitas pengendalian merupakan kebijakan dan prosedur yang membantu memastikan dilaksanakannya

arahan pimpinan untuk mengurangi risiko yang telah diidentifikasi selama proses penilaian risiko. Unsur informasi dan komunikasi akan memberikan dampak baik bagi peningkatan kinerja karena semua karyawan memperoleh dan bertukar informasi yang diperlukan dalam melakukan aktivitas operasional organisasi. Informasi yang berhubungan perlu diidentifikasi, ditangkap dan dikomunikasikan dalam bentuk dan kerangka waktu yang memungkinkan para pihak memahami tanggung jawab. Dan yang terakhir apabila unsur pemantauan dilaksanakan dengan baik akan membuat pegawai untuk lebih disiplin dalam bekerja.

Hasil penelitian sejalan dengan penelitian yang dilakukan Chintya (2015) bahwa sistem pengendalian intern pemerintah berpengaruh positif terhadap kinerja instansi pemerintah. Selain itu, pernyataan tersebut juga didukung oleh penelitian Dharmawan dan Supriatna (2016) yang menyatakan bahwa sistem pengendalian intern pemerintah berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja instansi pemerintah.

Hasil penelitian ini juga memperkuat pernyataan *Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission* (COSO) yang menyatakan bahwa sistem pengendalian intern pemerintah berisi tata kelola untuk membantu meningkatkan kinerja agar organisasi mampu mencapai tujuan operasionalnya secara efektif dan efisien. Sistem pengendalian intern yang baik dalam suatu organisasi akan mampu menciptakan keseluruhan proses kegiatan yang baik pula, dalam hal tersebut akan memberikan dampak positif bagi pengoptimalan kinerja organisasi.

3. Pengaruh Sistem *Reward* Terhadap Optimalisasi Kinerja Instansi Pemerintah

Hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini yaitu sistem *reward* berpengaruh positif terhadap optimalisasi kinerja instansi pemerintah. Hasil uji hipotesis ketiga menunjukkan bahwa variabel sistem *reward* memiliki tingkat signifikansi $0,019 < \alpha (0,05)$ maka hipotesis ketiga diterima. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa penerapan sistem *reward* berpengaruh positif terhadap optimalisasi kinerja instansi pemerintah.

Adanya pemberian imbalan yang sebanding dengan tugas dan tanggung jawab seorang pegawai akan mampu meningkatkan produktivitas dan kinerjanya. Dengan pemberian bonus, tunjangan, fasilitas kerja, program pengembangan karir, promosi jabatan dan lainnya akan menambah motivasi pegawai untuk bekerja lebih baik lagi dan meningkatkan produktivitasnya. Pemberian *reward* yang adil dan memuaskan akan mempengaruhi produktifitas pegawai, pegawai akan termotivasi untuk mengoptimalkan produktifitasnya karena adanya imbalan yang menjanjikan. Produktifitas pegawai yang tinggi, akan memberikan keuntungan bagi organisasi, dimana hal ini akan mempermudah organisasi untuk mencapai tujuannya. Pemberian penghargaan yang benar, maka karyawan akan terus meningkatkan kualitas kerjanya yang pada akhirnya akan berdampak meningkatnya prestasi kerja.

Apabila sistem *reward* diterapkan dengan benar, yaitu adanya insentif, bonus, kesejahteraan (tunjangan dan fasilitas kerja, dll), pengembangan karir (program pelatihan, kursus, seminar, lokakarya dan studi banding), promosi jabatan, pemberian kepercayaan, tanggung jawab, pujian dan pengakuan maka kinerja pegawai akan semakin meningkat dan berkualitas, yaitu karyawan mampu melaksanakan pekerjaannya dengan baik secara kualitas maupun kuantitas. Hal ini terjadi karena *reward* merupakan bentuk apresiasi yang menjadi harapan setiap manusia dalam bekerja, meskipun dapat saja berbeda pada setiap kelompok kerja tertentu. *Reward* diterapkan karena ada anggapan bahwa dengan memberikan imbalan kepada pegawai atas hasil pekerjaannya, maka pegawai akan bekerja lebih maksimal. Jadi, *reward* merupakan bentuk reaksi dari pemimpin untuk menjaga dan meningkatkan kinerja pegawai, serta mendorong karyawan agar menjadi lebih baik, dan bertanggung jawab dengan tugas yang dibebankan.

Hasil penelitian sejalan dengan penelitian yang dilakukan Suryadilaga, dkk (2016) menyimpulkan pemberian *reward* berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja. Tangkuman, dan Trang (2015) menyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan *reward* terhadap peningkatan kinerja pegawai.

4. Pengaruh *Punishment* Terhadap Optimalisasi Kinerja Instansi Pemerintah

Hipotesis keempat yang diajukan dalam penelitian ini yaitu sistem *punishment* berpengaruh positif terhadap optimalisasi kinerja instansi

pemerintah. Artinya penerapan punishment yang baik akan mampu mengoptimalkan kinerja instansi pemerintah. Hasil uji hipotesis ketiga menunjukkan bahwa variabel sistem *punishment* memiliki tingkat signifikansi $0,330 > \alpha$ (0,05) maka hipotesis keempat **ditolak**. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa penerapan sistem *punishment* tidak berpengaruh terhadap optimalisasi kinerja instansi pemerintah.

Hasil pengujian hipotesis menyatakan bahwa penerapan sistem *punishment* tidak berpengaruh terhadap optimalisasi kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa sistem punishment yang diterapkan belum mampu untuk mendongkrak motivasi pegawai atau organisasi untuk menaikkan produktivitas kerjanya. Jadi walaupun seorang pegawai melakukan kelalaian dan mendapat peringatan ataupun sanksi namun hal tersebut tidak mempengaruhinya untuk meningkatkan kerjanya dalam bekerja.

Hal ini diduga bisa disebabkan karena peraturan disiplin kerja yang tidak kuat, pemberian sanksi atau hukuman belum konsisten, sanksi yang diberikan tidak sesuai dengan aturan, sanksi tidak segera diberikan apabila ada pegawai yang melakukan tindakan yang merugikan, kemungkinan adanya hubungan personal (membeda-bedakan pegawai), peringatan atau teguran belum tegas, serta tidak tegasnya pimpinan dalam pemberian sanksi seperti yang dikatakan Mangkunegara (2013). Maka apabila hal tersebut terjadi dalam sistem penerapan *punishment*, pegawai tidak akan termotivasi untuk menaikkan produktivitas kerjanya karena tidak kuatnya aturan *punishment* yang diterapkan.

Sehingga akibat dari tidak adanya penguatan dan peningkatan produktivitas maka kinerja yang dihasilkanpun tidak akan optimal. Sistem *punishment* yang baik akan memberikan efek jera kepada pegawai, hal ini bisa dijadikan sebagai pembelajaran/koreksi diri untuk mengubah perilaku sehingga memungkinkan pegawai memperbaiki kualitas kerjanya. Sebaliknya apabila sistem *punishment* tidak mampu memberikan efek jera maka pegawai tidak akan termotivasi untuk memperbaiki kualitas kerjanya karena tidak kuatnya aturan yang diterapkan.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan Suryadilaga, dkk (2016) yang menyatakan pemberian *punishment* berpengaruh positif terhadap kinerja. Namun hasil penelitian ini sejalan dengan Nuraini (2012) yang menyimpulkan *Punishment* tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.