

**PENGARUH PENERAPAN ANGGARAN BERBASIS KINERJA, PENGHARGAAN,
SANKSI DAN RELIGIUSITAS TERHADAP KINERJA INSTANSI PEMERINTAH
DAERAH**

(Survei pada Organisasi Perangkat Daerah Kota Serang)

**THE EFFECT OF IMPLEMENTATION OF PERFORMANCE-BASED BUDGET,
REWARD, PUNISHMENT AND RELIGIUSITY ON THE PERFORMANCE OF
LOCAL GOVERNMENT AGENCY**

(Survey on Serang City Regional Apparatus Organizations)

Arif Afriady ¹, Annisa Nur Rahmah ²

Politeknik Negeri Bandung

arif.afriady@polban.ac.id; annisa.nur.amp18@polban.ac.id

ABSTRAK

Kinerja sudah menjadi sorotan penting dalam seluruh tahapan penyelenggaraan pemerintahan. Pemerintah Kota Serang dituntut untuk terus meningkatkan kinerjanya. Hal tersebut dinilai karena kinerja Pemkot Serang dirasa belum optimal sebagaimana dapat terlihat dari nilai evaluasi SAKIP yang dilakukan oleh KemenPAN RB dari tahun 2017-2021 terus mendapat nilai CC. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh penerapan anggaran berbasis kinerja, *reward*, *punishment* dan religiusitas terhadap kinerja instansi pemerintah daerah pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kota Serang. Jenis penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan pendekatan deskriptif. Responden dalam penelitian ini berjumlah 83 orang. Data penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh dari kuesioner dan dianalisis dengan metode analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan anggaran berbasis kinerja, *reward*, *punishment* dan religiusitas memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja instansi pemerintah daerah. Implikasi atas penelitian ini adalah Pemerintah Kota Serang dapat meningkatkan kualitas anggaran berbasis kinerja, kesesuaian realisasi anggaran dengan tujuan, serta diperlukan penerapan *reward*, kegiatan religiusitas dan peningkatan program pelatihan bagi pegawai.

Kata kunci: Anggaran Berbasis Kinerja, *Reward*, *Punishment*, Religiusitas, Kinerja Instansi Pemerintah Daerah

ABSTRACT

Performance has become an important spotlight in all stages of governance. Serang City Government is required to continue to improve its performance. This is considered because the performance of the Serang City Government is deemed not optimal as can be seen from the evaluation score of SAKIP conducted by the KemenPAN RB from 2017-2021 and continues to receive a CC score. This study aims to determine the effect of the implementation of performance-based budgeting, reward, punishment and religiosity on the performance of local government agencies in the Regional Apparatus Organization (OPD) Serang City. This type of research is a quantitative research with a descriptive approach. Respondents in this study amounted to 83 people. The research data used in this study are primary data obtained from questionnaires and analyzed by multiple linear regression analysis method. The results showed that the implementation of performance-based budgeting, reward, punishment and

religiosity had a positive influence on the performance of local government agencies. The implication of this research is that the Serang City Government can improve budget quality, budget realization with objectives, and it is necessary to apply rewards, religious activities and increase training programs for employees

Keywords: *Performance-Based Budgeting, Reward, Punishment, Religiosity, Performance of Local Government Institution*

PENDAHULUAN

Keberhasilan penyelenggaraan pemerintah daerah terlihat dari kinerja aparatur pemerintahannya. Kinerja yang berkualitas tinggi akan mampu melahirkan pelayanan yang prima dan mampu memenuhi kebutuhan masyarakat. Kinerja sudah menjadi sorotan penting dalam seluruh tahapan penyelenggaraan di pemerintah pusat dan di pemerintah daerah. Pemerintah dituntut untuk memiliki pemahaman penting terhadap peningkatan kemampuan aparatur pemerintah yang profesional dan mandiri. Pemerintah dalam melakukan pengelolaan keuangan menggunakan anggaran sebagai alat yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja. Berdasarkan Undang-Undang No.17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara pasal 19 ayat (1) dan (2) yang berbunyi dalam rangka penyusunan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (RAPBD), Kepala Satuan Kerja Perangkat Daerah selaku pengguna anggaran menyusun Rencana Kerja dan Anggaran yang disusun dengan pendekatan berdasarkan prestasi kerja yang akan dicapai. Sistem penganggaran disusun dengan pendekatan berdasarkan prestasi kerja, sering disebut sistem penganggaran berbasis kinerja, diterapkan pemerintah bertujuan sebagai upaya merespon tingginya tuntutan masyarakat akan kebutuhan peningkatan kualitas pelayanan, transparansi, dan akuntabilitas publik.

Penerapan *reward* (penghargaan) dan *punishment* (sanksi) juga diharapkan dapat mendorong meningkatnya kinerja suatu instansi pemerintah dengan maksud mengoptimalkan peran setiap individu yang tentunya berdampak terhadap peningkatan kinerja instansi pemerintah. Tingkat religiusitas aparatur pemerintah, yang dapat mempengaruhi kinerja aparatur pemerintah, di dalam suatu organisasi sesuai dengan keyakinannya masing-masing akan berdampak pada sikap bagaimana aparatur pemerintah bekerja. Sehingga dengan nilai religiusitas tersebut aparatur pemerintah akan senantiasa bekerja dengan baik, profesional, dan penuh kehati-hatian dalam memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakatnya dan berdampak pada meningkatnya kinerja instansi pemerintah.

Pemerintah Kota Serang merupakan salah satu instansi pemerintah yang mendapat penilaian Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) di bawah rata-rata nasional. Sebagaimana dapat dilihat dari hasil evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Kota Serang tahun 2017-2019 berikut ini:

Tabel 1. Hasil Evaluasi AKIP Kota Serang 2017-2019

Komponen	Bobot	2017	2018	% Kinerja Komponen Berdasarkan Bobot	Bobot	2019	% Kinerja Komponen Berdasarkan Bobot
Perencanaan Kinerja	35	15,83	16,42	46,91	30	17,67	58,90
Pengukuran Kinerja	20	12,13	12,16	60,80	25	13,06	52,24
Pelaporan Kinerja	15	9,24	9,29	61,93	15	9,31	62,07
Evaluasi Kinerja	10	4,22	4,23	42,30	10	4,58	45,80
Capaian Kinerja	20	9,44	10,21	51,05	20	10,34	51,70
Total	100	50,85	52,31		100	54,96	
Kategori		CC	CC			CC	

Sumber: LKjIP Kota Serang Tahun 2020

Predikat CC yang diraih oleh Pemkot Serang menandakan bahwa akuntabilitas kinerja di Pemkot Serang sudah cukup baik, akan tetapi masih perlu dimaksimalkan kembali. Semakin tinggi nilai akuntabilitas kinerja, semakin tinggi pula efektivitas dan efisiensi penggunaan anggaran pada suatu instansi pemerintah (Hantara, 2021).

Penelitian yang dihasilkan oleh Rachmatika (2018) menunjukkan bahwa penerapan tangaran berbasis kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja dinas di pemerintah kota Bandung. Hasil penelitian Ruslan Mas'ud, Robin Jonathan, dan Elfreda Aplonia Lau (2017) menunjukkan bahwa pemberian *reward* dan *punishment* memberikan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Irfan Rakha Widyadhana dan Ayu Fury Puspita (2021) menunjukkan bahwa religiusitas berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada Pegawai Kantor Pajak KPP Pratama Malang Selatan. Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh anggaran berbasis kinerja, *reward*, *punishment* dan religiusitas terhadap kinerja instansi pada OPD kota Serang. *Research gap* penelitian ini adalah menggunakan faktor anggaran berbasis kinerja, *reward*, *punishment* dan religiusitas dalam upaya peningkatan kinerja instansi daerah.

TINJAUAN PUSTAKA

Pengertian Anggaran

Anggaran berbasis kinerja merupakan salah satu pendekatan penyusunan anggaran yang digunakan dalam proses penganggaran. Pendekatan ini menjadi acuan bagi pemangku kepentingan di bidang penganggaran dalam menyusun dan merancang anggaran. Pendekatan ini disusun untuk mengatasi berbagai kelemahan yang terdapat dalam anggaran tradisional, khususnya kelemahan yang disebabkan oleh adanya tolak ukur yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja dalam pencapaian tujuan dan sasaran pelayanan publik (Halim dkk, 2014). Anggaran berbasis kinerja ini dapat diterapkan berdasarkan empat tahapan menurut Mardiasmo (2009:70) yaitu, tahap persiapan, tahap ratifikasi, tahap implementasi, dan tahap

pelaporan dan evaluasi. Karena dengan pemahaman dan penerapan dengan baik terhadap siklus anggaran tersebut oleh semua pihak yang terkait dengan pelaksanaan anggaran berbasis kinerja diharapkan penerapan anggaran berbasis kinerja ini dapat terlaksana dengan baik dan optimal.

Selain berfungsi sebagai alat perencanaan dan alat pengendalian untuk mencapai tujuan instansi pemerintah daerah, anggaran juga berfungsi sebagai salah satu indikator kinerja pemerintah daerah. Jika tujuan tercapai maka kinerja pemerintah daerah pun meningkat, begitu pula sebaliknya. Diharapkan dengan pelaksanaan anggaran berbasis kinerja maka kinerja instansi pemerintah daerah pun meningkat. Sehingga ada pengaruh positif yang signifikan antara anggaran berbasis kinerja terhadap peningkatan kinerja instansi pemerintah daerah. Sebagaimana penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rachmatika (2018) menunjukkan bahwa penerapan anggaran berbasis kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dinas. Berdasarkan hal tersebut, maka hipotesis pertama penelitian ini adalah;

H₁: Penerapan anggaran berbasis kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja instansi pemerintah daerah.

Pengertian *Reward*

Reward merupakan suatu bentuk pengakuan kepada suatu kinerja yang diberikan dalam bentuk finansial dan non finansial yang diberikan oleh pihak organisasi atau lembaga kepada individu atau kelompok pegawai agar bekerja dengan motivasi tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan organisasi (Purnama, 2015). Menurut Handoko (2000:55) mengemukakan beberapa fungsi *reward* sebagai berikut:

1. Memperkuat motivasi untuk memacu diri agar mencapai prestasi
2. Memberikan tanda bagi seseorang yang memiliki kemampuan lebih
3. Bersifat universal

Penerapan *reward* (penghargaan) dan *punishment* (sanksi) menjadi hal yang penting untuk dapat meningkatkan kinerja instansi pemerintah. Pemberian *reward* dan *punishment* juga dimaksudkan untuk membangun, memelihara dan memperkuat harapan dan keinginan pegawai agar dapat menghasilkan motivasi kerja dan produktivitas yang tinggi sehingga pada akhirnya akan dengan mudah tercapai target dan kinerja yang telah direncanakan. Penerapan sistem *reward* dan *punishment* yang sesuai diharapkan akan secara efektif memotivasi aparatur pemerintah untuk terus meningkatkan kinerjanya, sehingga ada pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur dan implikasinya terhadap peningkatan kinerja instansi pemerintah. Sebagaimana hasil penelitian dari Ruslan Mas'ud, Robin Jonathan, dan Elfreda Aplonia Lau (2017) menunjukkan bahwa pemberian *reward* dan *punishment*

memberikan pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Hipotesis kedua penelitian ini adalah;

H₂: Penerapan *reward* berpengaruh positif terhadap kinerja instansi pemerintah daerah.

Pengertian *Punishment*

Menurut Mangkunegara (2016) *punishment* adalah ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar. Menurut Soerjono Soekanto (1999), ada tiga fungsi penting dari *punishment* yang berperan besar bagi pembentukan tingkah laku yang diharapkan:

1. Membatasi perilaku
2. Bersifat mendidik
3. Memperkuat motivasi untuk menghindari diri dari tingkah laku yang tidak diharapkan.

Menurut Fahmi (2016:60) *punishment* adalah sanksi yang diterima oleh seorang karyawan karena tidak mampu dalam mengerjakan atau melaksanakan pekerjaan sesuai yang diperintahkan. Menurut Soerjono Soekanto (1999), *punishment* dalam sebuah organisasi pun tidak kalah penting karena akan ada keteraturan dalam membentuk sebuah organisasi dengan disiplin yang kuat dan tanggung jawab yang tinggi untuk menciptakan kepribadian yang baik pula pada setiap anggota organisasi tersebut adalah fungsi *punishment*. Penelitian Dhutarso Aviantoro, Y. Djoko Suseno, & Untung Sri Widodo (2020) menghasilkan hasil berupa pemberian *reward* dan *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di BPPKAD Kabupaten Ponorogo. Hipotesis ketiga penelitian ini adalah;

H₃: Penerapan *punishment* berpengaruh positif terhadap kinerja instansi pemerintah daerah.

Pengertian Religiusitas

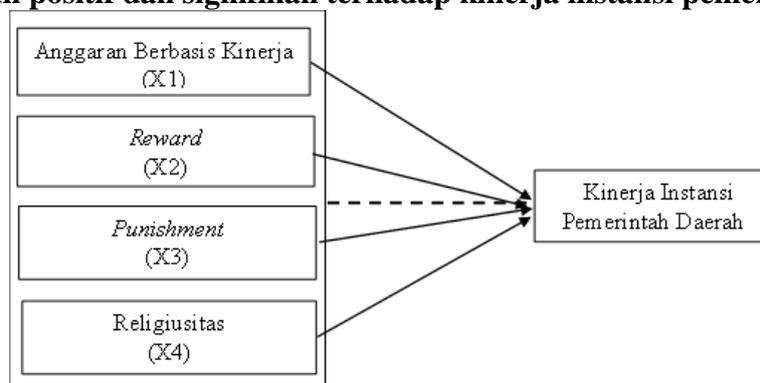
Sudut pandang dari aspek perilaku, agama identik dengan istilah religiusitas (keberagaman) yang artinya berhubungan dengan pengetahuan, keyakinan, pelaksanaan ibadah dan akidah, dan penghayatan atas agama yang dianutnya (Parsiak, 2012). Religiusitas juga mempengaruhi perilaku, sosial dan psikologis seseorang. Kemudian menurut Jalaluddin (2001:89) mendefinisikan religiusitas merupakan suatu keadaan yang ada dalam diri seseorang yang mendorongnya untuk bertingkah laku sesuai dengan kadar ketaatannya terhadap agama. Religiusitas merupakan perilaku yang bersumber langsung atau tidak langsung kepada Nash.

Faktor lainnya yang dapat mempengaruhi kinerja dari suatu instansi pemerintah yaitu tingkat religiusitas aparatur pemerintahannya. Religiusitas merupakan salah satu dimensi yang dapat memberikan dampak positif terhadap kinerja. Tingkat kesadaran religius seseorang dapat memberikan dorongan yang kuat dan dapat menjadi motivator untuk mengarahkan aparatur pemerintah dalam bekerja. Menurut Kendler, *et al* (2003), mengukur religiusitas secara luas, dengan mencoba mengembangkan teknik analisis keberagamaan menjadi lebih mudah dengan menguraikan menjadi beberapa dimensi untuk mendapatkan hasil yang lebih representatif.. Semakin tinggi tingkat religiusitas aparatur pemerintah maka motivasi untuk menghasilkan prestasi atau kinerja yang baik juga akan semakin tinggi. Sehingga ada pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja instansi pemerintah. Sebagaimana penelitian yang dilakukan oleh Irfan Rakha Widyadhana dan Ayu Fury Puspita (2021) menunjukkan bahwa religiusitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Oleh karena hal tersebut, Hipotesis penelitian keempat adalah

H4: Religiusitas berpengaruh positif terhadap kinerja instansi pemerintah daerah.

Penerapan anggaran berbasis kinerja, *reward*, *punishment* dan religiusitas diharapkan dapat memenuhi beberapa aspek atau dimensi dalam kinerja instansi pemerintah. Aspek atau dimensi kinerja menurut Mardiasmo (2009:4) yaitu, ekonomi, efisiensi dan efektivitas. Sehingga penerapan anggaran berbasis kinerja, *reward*, *punishment* dan religiusitas berpengaruh positif dan signifikan baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja instansi pemerintah daerah. Sebagaimana penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Faizal Nurazis (2018) menunjukkan bahwa anggaran berbasis kinerja, *reward* dan *punishment* berpengaruh secara parsial dan simultan terhadap optimalisasi kinerja instansi pemerintah.

H5 : Penerapan anggaran berbasis kinerja, *reward*, *punishment* dan religiusitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja instansi pemerintah daerah.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dimana melakukan analisis data yang diperoleh dari hasil jawaban kuisisioner yang berbentuk angka-angka dan perhitungan dengan metode statistik. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif dan asosiatif yang dimaksudkan untuk mendapat gambaran mengenai jawaban responden terhadap variabel-variabel penelitian yang digunakan. Operasionalisasi variabel diperlukan guna menentukan dimensi dan indikator dari variabel-variabel yang terkait. Secara lebih rinci operasionalisasi variabel dengan skala ordinal dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2
Operasionalisasi Variabel Penelitian

Variabel	Dimensi	Indikator
Anggaran Berbasis Kinerja (X1)	A. Persiapan	1. Memiliki visi, misi, dan tujuan yang jelas sebagai dasar pembuatan target dan indikator kinerja
		2. Ketersediaan informasi finansial yang lengkap
		3. Penyusunan anggaran
	B. Ratifikasi	1. Kesesuaian anggaran dengan skala prioritas yang proporsional
		2. Ketepatan waktu pengesahan
		3. Kesesuaian alasan pengesahan anggaran dengan perencanaan pembuatan anggaran
	C. Implementasi	1. Penganggaran dilakukan berdasarkan prinsip-prinsip anggaran berbasis kinerja
		2. Keselarasan penganggaran dengan visi, misi dan tujuan organisasi
		3. Berorientasi pada hasil yang optimal
		4. Kegiatan dipilih berdasarkan renstra
	D. Evaluasi dan Pelaporan	1. Kesesuaian realisasi anggaran dengan tujuan yang ingin dicapai
		2. Laporan realisasi anggaran memberikan gambaran yang jelas atas tingkat keberhasilan
Reward (X2)	A. Reward Intrinsik	1. Penyelesaian
		2. Pencapaian
		3. Otonomi
	B. Reward Ekstrinsik	1. Reward finansial
2. Reward non finansial		
Punishment (X3)	A. Hukuman preventif	1. Tata tertib
		2. Anjuran dan perintah
		3. Pengawasan
		4. Disiplin
	B. Hukuman represif	1. Peringatan
		2. Teguran
		3. Hukuman
Religiusitas (X4)	A. Keyakinan	1. Yakin dengan adanya Tuhan
		2. Yakin kepada ketentuan-ketentuan Tuhan
	B. Praktik Agama	1. Melaksanakan ibadah
		2. Melaksanakan perintah-perintah Tuhannya
	C. Pengalaman	1. Merasa dekat dengan Tuhannya
		2. Merasa bersyukur kepada Tuhannya
		3. Perasaan mendapatkan pertolongan atau peringatan dari Tuhannya
	D. Pengetahuan agama	1. Memiliki pengetahuan dasar-dasar agama

	E. Konsekuensi	2. Memahami ajaran-ajaran agama yang dianutnya
		1. Berperilaku jujur
		2. Suka menolong
	3. Menegakkan kebenaran dan keadilan	
Kinerja Instansi Pemerintah Daerah (Y)	A. Ekonomis	1. Sumber daya (input)
		2. Pemrolehan input dengan kualitas dan kuantitas tertentu pada harga terendah
	B. Efisiensi	1. Kinerja yang optimal dengan penggunaan anggaran seminimal mungkin
		2. Evaluasi terhadap setiap kegiatan, program dan kebijakan dengan menilai efisiensi biaya
	C. Efektivitas	1. Indikator kinerja dan ukuran keberhasilan jelas dan terukur
		2. Kesesuaian rencana kinerja anggaran dengan renstra.
		3. Pelayanan sesuai yang diharapkan masyarakat.

Sumber: data diolah peneliti, 2022

Populasi dan Sampel Penelitian

Sampel dalam penelitian ini sama dengan populasi yang digunakan yaitu sebanyak 32 Organisasi Perangkat Daerah Kota Serang dimana masing-masing OPD diberi tiga kuesioner yang ditujukan kepada Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, Kepala Sub Bagian Penyusun Keuangan, dan Kepala Sub Bagian Program, Evaluasi dan Pelaporan sebagai responden, sehingga jumlah responden dalam penelitian ini adalah 96 responden. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah kuesioner dengan jenis kuesioner yang digunakan adalah kuesioner tertutup.

Tehnik Analisis Data

Teknis analisis data yang digunakan untuk menguji hipotesis tersebut menggunakan analisis regresi berganda. Adapun uji kualitas data dilakukan melalui uji validitas dan uji reliabilitas serta uji asumsi klasik, normalitas, multikolinearitas dan heteroskedastisitas. Pengambilan keputusan hipotesis penelitian dilakukan dengan melakukan uji t (uji parsial) yang menunjukkan seberapa jauh pengaruh variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen dan uji F (simultan) untuk mengetahui apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen/terikat. Penelitian ini, juga melakukan analisis koefisien determinasi untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel independen menerangkan variasi variabel dependen. Untuk mengetahui nilai dari koefisien determinasi, maka penulis menggunakan rumus sebagai berikut:

$$Kd = R^2 \times 100\%$$

Keterangan:

Kd = Koefisien determinasi

R² = Koefisien korelasi ganda

HASIL DAN PEMBAHASAN

Statistik Deskriptif

Seluruh kuesioner yang disebar yaitu berjumlah 94, terdapat 9 kuesioner tidak dapat diperoleh kembali dan sebanyak 2 kuesioner cacat karena terdapat halaman yang hilang dari kuesioner tersebut. Sehingga kuesioner yang dapat diolah sebanyak 83 kuesioner, hal ini dapat dilihat dalam tabel berikut :

Tabel 3. Hasil Penyebaran Kuesioner

Keterangan	Jumlah
Kuesioner yang disebar	94
Kuesioner yang kembali	85
Kuesioner cacat	2
Kuesioner yang dapat diolah	83

Sumber: Olah data peneliti, 2022

Pengaruh Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja Terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Daerah DAD

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan, besar pengaruh dari variabel penerapan anggaran berbasis kinerja terhadap kinerja instansi pemerintah menunjukkan bahwa nilai t_{hitung} sebesar 2,663 lebih besar dari t_{tabel} sebesar 1,991, dengan nilai signifikansi $0,009 < 0,05$. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan anggaran berbasis kinerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja instansi pemerintah daerah. Pengaruh dari penerapan anggaran berbasis kinerja terhadap kinerja instansi pemerintah daerah sebesar 30%. Hal ini memiliki arti bahwa jika anggaran berbasis kinerja diterapkan dengan baik, maka kinerja instansi pemerintah daerah akan semakin meningkat.

Indikator dari penerapan anggaran berbasis kinerja rata-rata termasuk dalam kategori baik. Salah satu dimensi penerapan anggaran berbasis kinerja yang paling mempengaruhi yaitu tahap persiapan. Tahap persiapan ini merupakan tahapan penting dalam penerapan anggaran berbasis kinerja yang berkaitan dengan menentukan berapa anggaran yang diperlukan untuk pengeluaran yang tentunya disesuaikan dengan penaksiran pendapatan yang tersedia yang dikarenakan tersedianya informasi finansial yang lengkap yang digunakan sebagai perencanaan anggaran OPD Kota Serang, dan organisasi memiliki tujuan yang jelas, selaras dengan visi misi, menjadi dasar utama pembuatan target dan indikator kinerja pada pelaksanaan kegiatan, serta anggaran yang disusun telah berdasarkan capaian kinerja, indikator kinerja, standar satuan harga, dan standar pelayanan minimal. Namun dalam

penerapan anggaran berbasis kinerja ini masih terdapat kendala yaitu masih terdapat ketidakpahaman pegawai pelaksana kegiatan mengenai kebijakan dalam anggaran berbasis kinerja sehingga belanjanya tidak ekonomis, kemudian belum adanya Analisis Standar Belanja (ASB) dan Harga Satuan Pokok Kegiatan (HSPK). Mulai awal tahun 2022 Pemerintah Kota Serang telah mengupayakan ASB ini untuk ditetapkan. Menurut Kasubbid Penyusunan Keuangan pada BPKAD Kota Serang meskipun memang ASB ini belum disusun akan tetapi masih bisa terakomodir dengan adanya SSH (Standar Satuan Harga) hal ini dapat terlihat dari capaian anggaran dan capaian kinerja setiap tahunnya rata-rata diatas 90% sehingga dapat dianggap penerapan anggaran berbasis kinerja selama ini sudah efektif.

Sebagaimana menurut Anggraini (2010) bahwa anggaran berbasis kinerja ini akan mampu meningkatkan kinerja suatu organisasi apabila organisasi memiliki informasi finansial yang tersedia dengan lengkap guna mendukung perencanaan anggaran, dan anggaran tersebut harus dapat menyajikan gambaran yang jelas mengenai pembiayaan dari setiap program dan kegiatan yang akan dilakukan. Dalam penyusunan anggaran telah selaras dengan tujuan, visi dan misi organisasi dan menggambarkan *output* dan *outcome* serta berdasarkan prinsip ekonomis, efisien, dan efektif. Selain itu penganggaran yang dilaksanakan telah berdasarkan pada prinsip-prinsip anggaran yaitu transparan dan akuntabel, disiplin anggaran dan keadilan anggaran, maka akan mampu meningkatkan kinerja organisasi. Dapat dikatakan OPD Kota Serang telah melaksanakan persyaratan diatas tersebut sehingga penganggaran berbasis kinerja yang telah diterapkan berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja.

Pengaruh Penerapan *Reward* Terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Daerah.

Besar pengaruh dari variabel penerapan *reward* terhadap kinerja instansi pemerintah daerah menunjukkan bahwa nilai t_{hitung} sebesar 2,583 lebih besar dari t_{tabel} sebesar 1,991, dengan nilai signifikansi $0,012 < 0,05$. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan *reward* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja instansi pemerintah daerah. Kemudian jika dilihat dari hasil pengujian koefisien determinasi menunjukkan bahwa pengaruh dari penerapan *reward* terhadap kinerja instansi pemerintah daerah sebesar 27,7%. Hal ini memiliki arti bahwa jika sistem *reward* diterapkan dengan baik, maka kinerja instansi pemerintah daerah akan semakin meningkat.

Reward merupakan salah satu metode upaya organisasi untuk memperoleh kinerja yang baik dengan memotivasi para aparatur pemerintah untuk senantiasa meningkatkan kinerja. *Reward* ini diberikan oleh organisasi terhadap pegawai sebagai bentuk apresiasi atas dedikasi atau kinerja yang diberikan. Dengan adanya *reward*, pegawai atas kontribusi yang

diberikannya merasa dihargai sehingga dapat memacu prestasi kerja pegawai semakin meningkat. Dapat dikatakan kinerja pegawai yang tinggi dipengaruhi oleh adanya *reward* baik berupa finansial seperti gaji, tunjangan dan bonus/insentif maupun non finansial seperti penghargaan interpersonal (pujian, pengakuan) dan promosi kenaikan jabatan. Sehingga semakin tinggi *reward* yang diberikan oleh organisasi akan memberikan kontribusi terhadap kinerja pegawai. Maka dari itu, organisasi perlu terus memperbaiki sistem *reward* yang ada dan menerapkannya secara adil dan konsisten agar pegawai dapat meningkatkan kinerja lebih baik lagi. Hasil dari penelitian ini sejalan dengan penelitian dari Faizal Nurazis (2018) yang menyatakan bahwa sistem *reward* berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja instansi pemerintah.

Dari hasil penyebaran kuesioner, indikator dari penerapan sistem *reward* rata-rata termasuk dalam kategori baik. Hal ini dikarenakan adanya pemberian imbalan yang sebanding dengan tugas dan tanggung jawab seorang pegawai. Adanya apresiasi atau penghargaan yang diberikan untuk pegawai yang mampu menyelesaikan tugas dan pekerjaannya dengan baik, pegawai juga mendapat kesempatan yang sama untuk pengembangan karir dan promosi jabatan, pemberian bonus dan tunjangan dapat membuat pegawai bersemangat dan termotivasi untuk mempertahankan kualitas dan meningkatkan prestasi kerja. Secara keseluruhan OPD Kota Serang telah menerapkan sistem *reward* ini secara adil dan konsisten sehingga pegawai semakin termotivasi untuk mengoptimalkan produktivitasnya karena adanya pemberian balas jasa yang menjanjikan, meskipun terdapat beberapa OPD yang belum menerapkan sistem *reward* ini seperti Dinas Kesehatan Kota Serang. Produktivitas pegawai yang tinggi, maka akan memberikan keuntungan bagi organisasi, akan mempermudah organisasi untuk mencapai tujuannya.

Penerapan *Punishment* Terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Daerah

Pengaruh dari variabel penerapan *punishment* terhadap kinerja instansi pemerintah daerah menunjukkan bahwa nilai t_{hitung} sebesar 2,488 lebih besar dari t_{tabel} sebesar 1,991, dengan nilai signifikansi $0,015 < 0,05$. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan *punishment* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja instansi pemerintah daerah. Kemudian jika dilihat dari hasil pengujian koefisien determinasi menunjukkan bahwa pengaruh dari penerapan *punishment* terhadap kinerja instansi pemerintah daerah sebesar 33,2%. Hal ini memiliki arti bahwa jika sistem *punishment* diterapkan dengan baik, maka kinerja instansi pemerintah daerah akan semakin meningkat. Hasil dari penelitian ini sejalan dengan penelitian dari Dhutarso Aviantoro, dkk (2020) yang

menyatakan bahwa sistem *punishment* berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja. Penelitian lainnya dari Ruslan Mas'ud, dkk (2017) menyatakan bahwa pemberian *punishment* berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Punishment merupakan metode upaya organisasi untuk memberikan efek jera kepada pegawai yang melakukan kesalahan agar tidak mengulangi kesalahannya sehingga para pegawai akan berusaha bersikap profesional, mematuhi peraturan yang ada dan berusaha untuk terus meningkatkan kinerjanya. Bentuk dari *punishment* ini dapat berupa teguran, peringatan dan hukuman yang dilakukan bertujuan untuk memperbaiki kesalahan dan mendidik pegawai berkinerja lebih baik. Saat sistem *punishment* ini diterapkan dengan baik, tepat dan bijak maka metode ini dapat dijadikan sebagai alat motivasi yang efektif bagi pegawai untuk meningkatkan prestasi kerja.

Dari hasil penyebaran kuesioner, indikator dari penerapan sistem *punishment* rata-rata termasuk dalam kategori baik. Hal ini dikarenakan *punishment* yang diberikan dapat memberikan efek jera kepada pegawai untuk tidak melakukan kesalahan yang sama. Adanya perintah untuk mematuhi peraturan dan tata tertib organisasi senantiasa membuat pegawai untuk terus berupaya mematuhi peraturan yang ada. Adanya pengawasan yang dilakukan organisasi dapat membuat pegawai semakin taat aturan. Peraturan disiplin yang diterapkan organisasi pun dapat mencegah pegawai untuk melakukan tindakan yang merugikan. Pemberian sanksi berupa surat peringatan, teguran langsung dari pimpinan dan hukuman yang diberikan dapat memotivasi pegawai agar memperbaiki kualitas kerjanya. Selain itu secara kelurahan OPD Kota Serang telah menerapkan sanksi dengan tegas, konsisten dan segera agar pegawai menyadari pelanggaran/kesalahannya dan tidak mengulanginya lagi. Dengan demikian penerapan *punishment* ini dapat membuat pegawai lebih berhati-hati dalam melakukan pekerjaannya sehingga berdampak pada kinerja pegawai yang lebih *profitable* dan *professional*, selain itu dengan adanya *punishment* pegawai akan lebih bertanggung jawab atas pekerjaannya sehingga kinerja kerja membaik.

Religiusitas Terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Daerah

Pengaruh dari variabel religiusitas terhadap kinerja instansi pemerintah daerah menunjukkan bahwa nilai t_{hitung} sebesar 2,018 lebih besar dari t_{tabel} sebesar 1,991, dengan nilai signifikansi $0,047 < 0,05$. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa religiusitas memiliki pengaruh yang positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja instansi pemerintah daerah. Kemudian jika dilihat dari hasil pengujian koefisien determinasi menunjukkan bahwa pengaruh dari religiusitas terhadap kinerja instansi pemerintah daerah sebesar 25,1%. Hal ini

memiliki arti bahwa semakin baik tingkat religiusitas seseorang, maka kinerja instansi pemerintah daerah akan semakin meningkat. Hasil dari penelitian ini sejalan dengan penelitian dari Widyadhana, I. R., & Puspita, A. F. (2021) yang menyatakan bahwa religiusitas berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja. Penelitian lainnya dari Dandy Darmawan (2019) menyatakan bahwa religiusitas berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja aparatur.

Hasil penyebaran kuesioner menunjukkan bahwa indikator dari religiusitas rata-rata termasuk dalam kategori sangat baik. Hal ini dikarenakan pegawai OPD Kota Serang menganggap bahwa agama menjadi suatu acuan dalam bertindak, sehingga menjadikan mereka dalam melakukan sesuatu termasuk dalam pekerjaannya dibatasi oleh perintah dan larangan sebagaimana yang telah diatur dalam agama. Secara keseluruhan para pegawai OPD Kota Serang telah memiliki pengetahuan akan dasar-dasar agama dengan baik dan memahami dengan baik ajaran-ajaran agama yang dianutnya. Adanya jiwa religiusitas dalam diri para pegawai dapat meminimalisir berbagai tindakan negatif seperti, kecurangan, ketidakdisiplinan dan tindakan-tindakan lain yang dapat merugikan organisasi maupun masyarakat karena tentunya hal tersebut dilarang dalam agama sehingga diharapkan dapat mempengaruhi kinerja pegawai semakin baik.

Upaya yang dilakukan Pemerintah Kota Serang guna meningkatkan nilai religiusitas pada aparatur pemerintahannya dengan mengadakan kegiatan wajib rutin berupa pengajian di Masjid Almadani setiap bulan sekali dan kewajiban untuk mengikuti acara hari besar agama seperti Maulid Nabi Muhammad SAW dan Idul Adha, Idul Fitri. Diharapkan nilai religiusitas para pegawai OPD Kota Serang terus meningkat sehingga kinerja pegawai semakin optimal.

Pengaruh Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja, *Reward*, *Punishment* dan Religiusitas Terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Daerah

Besarnya pengaruh dari keempat variabel penerapan anggaran berbasis kinerja, *reward*, *punishment* dan religiusitas terhadap kinerja instansi pemerintah daerah menunjukkan bahwa nilai F_{hitung} sebesar 20,379 lebih besar dari F_{tabel} sebesar 2,49, dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan anggaran berbasis kinerja, *reward*, *punishment* dan religiusitas memiliki pengaruh yang positif dan signifikan secara simultan terhadap kinerja instansi pemerintah daerah.

Pengaruh dari keempat variabel tersebut secara simultan terhadap kinerja instansi pemerintah daerah sebesar 51,1% dan sisanya sebesar 48,9% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini. Hal ini memiliki arti bahwa semakin baik

penerapan anggaran berbasis kinerja, *reward*, *punishment* dan tingkat religiusitas seseorang, Penelitian ini sejalan dengan penelitian dari Faizal Nurazis (2018) yang menyatakan bahwa anggaran berbasis kinerja, sistem pengendalian intern pemerintah, sistem *reward* dan *punishment* berpengaruh positif terhadap kinerja instansi pemerintah.

KESIMPULAN DAN SARAN

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dipaparkan mengenai pengaruh penerapan anggaran berbasis kinerja, *reward*, *punishment* dan religiusitas terhadap kinerja instansi pemerintah daerah, maka penelitian ini dapat ditarik kesimpulan bahwa secara keseluruhan, penerapan anggaran berbasis kinerja pada OPD Kota Serang sudah termasuk dalam kategori baik. Kemudian berdasarkan hasil pengujian variabel penerapan anggaran berbasis kinerja terhadap kinerja instansi pemerintah daerah hasilnya menunjukkan bahwa penerapan anggaran berbasis kinerja, *reward*, *punishment* dan religiusitas memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja instansi pemerintah daerah. Hal ini memiliki arti bahwa semakin baik penerapan anggaran berbasis kinerja maka akan semakin meningkatkan kinerja instansi pemerintah daerah.

SARAN

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan peneliti menyarankan kepada OPD menerapkan anggaran berbasis kinerja dengan meningkatkan kualitas seperti transparansi dan akuntabilitas anggaran, disiplin anggaran, keadilan anggaran, efisiensi dan efektivitas anggaran, penerapan *reward* pada OPD yang belum memberlakukan, menggiatkan kegiatan-kegiatan yang dapat menambah pengetahuan agama serta program pelatihan atau seminar bagi pegawai dapat dilakukan secara periodik. Oleh karenanya, peneliti dapat mengevaluasi terhadap program yang dilakukan OPD Serang untuk memperkuat atas hasil penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Aviantoro, D., Suseno, Y. D., & Widodo, U. S. (2020). Analisis Pengaruh *Reward* dan *Punishment* terhadap Kinerja Pegawai pada BPPKAD Kabupaten Ponorogo dengan Performance Appraisal sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Vol. 14 Ed.*
- Fahmi, I. (2016). *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep & Kinerja*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Handoko, T. H. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Kedua*. Yogyakarta: BPFE.
- Hantara, A. U. (2021). *Kementerian PANRB akan Selenggarakan SAKIP-RB Award 2020*. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi [Internet].

- Tersedia di: <<https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/kementerian-panrb-akan-selenggarakan-sakip-rb-award-2020>> [Diakses tanggal 24 Desember 2021]
- Jalaluddin. (2001). *Psikologi Agama*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Kendler, K. S., & et.al. (2003). Dimensions of Religiosity and Their Relationship to Lifetime Psychiatric and Substance Use Disorders. *Journal Religiosity and Psychiatric Disorders*, 495-503.
- Mangkunegara, A. A. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Rosda.
- Mardiasmo. (2009). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi.
- Mas'Ud, Ruslan. (2017). Pengaruh *Reward* dan *Punishment* terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan dan kebudayaan Kabupaten Kutai Timur. *Ekonomia*, Vol. 6 No. 1.
- Nurazis, Faisal. (2018). Pengaruh Anggaran Berbasis Kinerja, Sistem Pengendalian Intern Pemerintah, *Reward* dan *Punishment* terhadap Optimalisasi Kinerja Instansi Pemerintah. Skripsi Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
- Parsiak, T. (2012). *Tuhan dalam Otak Manusia: Mewujudkan Kesehatan Spiritual Berdasarkan Neurosains*. Bandung: PT. Mizan.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2003). Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2003 Tentang Keuangan Negara. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Purnama, A. V. (2015). Pengaruh *Reward* dan *Punishment* terhadap Kinerja Karyawan PT. Kereta Api Indonesia Persero Daop 8 Surabaya. Surabaya: Skripsi Universitas Wijaya Putra.
- Rachmatika, I. E. (2018). Pengaruh Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Dinas (Survei pada Dinas Pemerintah Kota Bandung). *Institutional Repositories & Scientific Journals Unpas*.
- Widyadhana, I. R. (2021). Pengaruh Religiusitas terhadap Kinerja Pegawai Melalui Niat Whistleblowing (Studi pada Pegawai Pajak Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Selatan. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB Universitas Brawijaya*.