

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN DAN
MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA
SATUAN KERJA PERANGKAT DAERAH.
(Studi Empiris pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di Kab. Tanah Datar)**

SKRIPSI

*Diajukan sebagai Salah satu Syarat untuk Memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi
Universitas Negeri Padang.*



Oleh:
Revano Ramadanil
2008/05258

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI PADANG
2013**

HALAMAN PERSETUJUAN UJIAN SKRIPSI

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN DAN MOTIVASI KERJA
TERHADAP KINERJA SATUAN KERJA PERANGKAT DAERAH
(Studi Empiris pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Tanah Datar)**

Nama : REVANO RAMADANIL

NIM/BP : 05258/ 2008

Program Studi : Akuntansi

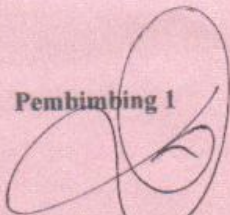
Keahlian : Akuntansi Sektor Publik

Fakultas : Ekonomi

Padang, Juli 2013

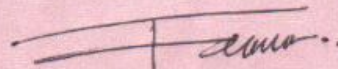
Disetujui Oleh:

Pembimbing 1



Deviani, SE, M.Si, Ak
NIP. 19690610 199802 2 001

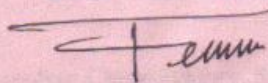
Pembimbing 2



Fefri Indra Arza, SE, M.Sc, Ak
NIP. 19730213 199903 1 003

Mengetahui,

Ketua Prodi Akuntansi



Fefri Indra Arza, SE, M.Sc, Ak
NIP. 19730213 199903 1 003

HALAMAN PENGESAHAN LULUS UJIAN SKRIPSI

Dinyatakan Lulus setelah dipertahankan di depan Tim Penguji Skripsi
Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi
Universitas Negeri Padang

Judul : Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Motivasi
Kerja Terhadap Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah
(Studi Empiris pada SKPD di Kab. Tanah Datar)

Nama : Revano Ramadani

BP/ NIM : 2008/ 05258

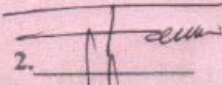
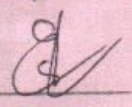
Program Studi : Akuntansi

Keahlian : Akuntansi Sektor Publik

Fakultas : Ekonomi

Padang, Juli 2013

Tim Penguji

No Jabatan	Nama	Tanda Tangan
1. Ketua	: Deviani, SE, M.Si, Ak	1. 
2. Sekretaris	: Fefri Indra Arza, SE, M.Sc, Ak	2. 
3. Anggota	: Charoline Cheisvianny, SE, M.Ak	3. 
4. Anggota	: Erly Mulyani, SE, M.si. Ak	4. 

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Revano Ramadanil
NIM/Thn.Masuk : 05258/2008
Tempat/Tgl Lahir : Bukittinggi/23 April 1989
Program Studi : Akuntansi
Konsentrasi : Akuntansi Sektor Publik
Fakultas : Ekonomi
Alamat : Jl. Garuda No.21 Tunggul Hitam Padang
No. Hp/Telpon : 085263344005
Judul Skripsi : Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah
(Studi Empiris pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Tanah Datar)

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Karya tulis atau skripsi saya ini, adalah asli dan belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar akademik (Sarjana), baik di UNP maupun di Perguruan Tinggi lainnya.
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan dan pemikiran saya sendiri tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan dari tim pembimbing.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat orang lain yang telah ditulis atau dipublikasikan kecuali secara eksplisit dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Karya tulis atau skripsi ini sah apabila telah ditandatangani asli oleh tim pembimbing, tim penguji dan ketua program studi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidak benaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima Sanksi Akademik berupa pencabutan gelar akademik yang telah diperoleh karena karya tulis atau skripsi ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di perguruan tinggi.

Padang, Agustus 2013

Yang menyatakan


Revano Ramadanil
NIM:08/05258

ABSTRAK

Revano Ramadanil (05258) : Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (Studi Empiris pada SKPD Kabupaten Tanah Datar).

**Pembimbing : 1. Deviani, SE, M.Si. Ak
2. Fefri Indra Arza, SE, M.Sc, Ak**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji: 1) Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. 2) Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.

Jenis penelitian ini digolongkan pada penelitian yang bersifat kausatif. Populasi dalam penelitian ini adalah SKPD Kab Tanah Datar. Pemilihan sampel dengan metode *total sampling*. Data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data primer. Teknik pengumpulan data dengan teknik survei dengan menyebarkan kuesioner kepada Kepala SKPD dan Kepala Bagian. Analisis yang digunakan adalah *regresi berganda* dan uji t untuk melihat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan motivasi kerja terhadap kinerja SKPD.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa: 1) Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja satuan kerja perangkat daerah, dimana nilai signifikansi $0,000 < 0,05$ atau nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2,233 > 1,6657$) berarti H_1 diterima. 2) Motivasi kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja satuan kerja perangkat daerah, dimana nilai signifikansi $0,000 < 0,05$ atau $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($5,187 > 1,6657$) berarti H_2 diterima.

Dalam penelitian ini disarankan : 1) Bagi seluruh instansi pemerintah Kab Tanah datar agar dapat meningkatkan keikutsertaan pimpinan dan karyawan dalam melaksanakan penyusunan anggaran serta dapat memotivasi diri agar dapat melaksanakan pekerjaan yang lebih efektif. 2) Bagi penelitian selanjutnya hendaknya menggunakan teknik pengumpulan data dengan teknik survei dan wawancara langsung terhadap responden sehingga jawaban responden lebih mencerminkan jawaban yang sebenarnya.

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah penulis ucapkan kehadiran Allah SWT, karena dengan rahmat dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini yang berjudul “Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah”. Skripsi ini merupakan salah satu syarat memperoleh gelar sarjana ekonomi pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.

Dalam penyelesaian skripsi ini penulis banyak mendapat bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis ingin mengucapkan terima kasih terutama kepada Ibu Deviani, SE, M.Si. Ak sebagai pembimbing I dan Bapak Fefri Indra Arza, SE, M.Sc, Ak sebagai pembimbing II yang telah menyediakan waktu dan tenaga untuk membimbing penulis selama ini. Selain itu, tak lupa penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Dekan dan Pembantu Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
2. Ketua dan Sekretaris Program Studi Akuntansi.
3. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
4. Bapak dan Ibu Staf Tata Usaha dan Perpustakaan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah membantu dalam kelancaran Administrasi dan perolehan buku-buku penunjang skripsi.

5. Ayah dan Ibu yang selalu memberikan perhatian, kasih sayang dan doa tulus ikhlas serta yang tidak pernah lelah memberikan dukungan.
6. Adik-adik dan seluruh keluarga besar penulis atas kasih sayang dan bantuan moril dan materil.
7. Teman-teman di Fakultas Ekonomi yang banyak memberikan saran, bantuan dan dorongan dalam penyusunan skripsi ini, terutama teman-teman Program Studi Akuntansi Angkatan 2008.
8. Dan semua pihak yang telah membantu penyelesaian skripsi ini, yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih terdapat kekurangan-kekurangan, penulis mohon maaf. Semoga penelitian berikutnya akan menjadi lebih baik lagi. Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini mempunyai arti dan dapat memberikan manfaat bagi penulis dan pembaca. Amin.

Padang, Agustus 2013

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
DAFTAR LAMPIRAN	ix
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	7
C. Pembatasan Masalah	8
D. Perumusan Masalah	8
E. Tujuan Penulisan	9
F. Manfaat Penulisan	9
BAB II. KAJIAN TEORI	11
A. Landasan Teori	11
1. Kinerja Aparat Pemerintah Daerah	11
a. Defenisi Kinerja	11
b. Penilaian Kinerja	13
c. Pengukuran Kinerja.....	14
2. Partisipasi Penyusunan Anggaran.....	20

a. Fungsi anggaran Sektor Publik	21
b. Proses dan prosedur Penyusunan Anggaran	23
c. Kejelasan tujuan anggaran	29
d. Partisipasi penyusunan anggaran	33
3. Motivasi Kerja	37
a. Pengertian Motivasi Kerja	37
b. Tujuan Motivasi Kerja	39
c. Indikator Motivasi Kerja	40
d. Faktor-faktor yang mempengaruhi Motivasi Kerja ..	41
B. Penelitian Terdahulu	41
C. Pengembangan Hipotesis	43
D. Kerangka Konseptual	45
E. Hipotesis	46
BAB III. METODE PENELITIAN	47
A. Jenis Penelitian	47
B. Populasi Dan Sampel	47
C. Jenis Dan Sumber Data	49
D. Teknik Pengumpulan Data	50
E. Variabel Penelitian	50
F. Instrumen Penelitian	51
G. Uji Validitas Dan Reliabilitas	52
H. Hasil Uji Instrumen	54
I. Uji Asumsi Klasik	55

J. Teknik Analisis Data	56
K. Uji Hipotesis	59
L. Definisi Operasional	61
BAB IV. TEMUAN PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	62
A. Gambaran Umum Objek Penelitian	62
B. Analisis Deskriptif	63
C. Hasil Uji Validitas Dan Reabilitas	71
D. Hasil Uji Asumsi Klasik	73
E. Uji Model	76
F. Uji Hipotesis.....	78
G. Pembahasan	80
BAB V. PENUTUP	84
A. Kesimpulan	84
B. Keterbatasan	84
C. Saran	85

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Daftar SKPD.....	48
2. Skala Pengukuran.....	51
3. Kisi-Kisi Instrumen Penelitian	51
4. Nilai <i>Cronbach's Alpha & Corrected Item Total Correlation</i>	54
5. Penyebaran dan Pengembalian Kuesioner	62
6. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	63
7. Karakteristik Responden Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan	64
8. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Bekerja.....	65
9. Statistik Deskriptif	66
10. Distribusi Frekuensi Variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran	67
11. Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja.....	68
12. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja SKPD.....	70
13. Nilai <i>Corrected Item Total Correlation</i> Terkecil.....	72
14. Nilai <i>Cronbach's Alpha</i> Penelitian	72
15. Uji Normalitas	73
16. Uji Multikolinearitas	74
17. Uji Heterokedastisitas	75
18. Uji Koefisien Determinasi	76
19. Koefisien Regresi.....	77
20. Uji F Hitung.....	78

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
Kerangka Konseptual	46

DAFTAR LAMPIRAN

1. Kuesioner Penelitian	88
2. Hasil P Lot Tes	91
3. Hasil Analisis Validitas dan Realibilitas	94
4. Statistik Deskriptif	97
5. Uji Normalitas, Uji Multikolinearitas, Uji Heterokedastisitas	97
6. Uji Hipotesis	99

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pada era otonomi dewasa ini masing-masing daerah diberikan kebebasan untuk mengelola keuangan daerahnya masing-masing. Pemberian otonomi ini difokuskan pada tingkat kabupaten dan kota, sehingga masing-masing unit Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) benar-benar dituntut untuk lebih aktif dan transparan dalam kinerja dan pengelolaan keuangannya.

Sesuai dengan Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 yang telah diamandemen dengan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah telah melahirkan paradigma baru dalam pelaksanaan otonomi daerah, yang meletakkan otonomi yang penuh, luas, dan bertanggungjawab pada daerah. Penyelenggaraan pemerintah daerah dengan berdasarkan Undang-Undang tersebut juga melahirkan nuansa baru, yaitu pergeseran kewenangan pemerintah yang sentralistik birokratik ke pemerintah yang desentralistik partisipatoris.

Otonomi daerah yang seluas-luasnya yang dilaksanakan tahun 2001 membawa dampak pada berbagai aspek kehidupan di daerah, termasuk reformasi manajemen keuangan daerah. Jadi paling tidak ada dua alasan mengapa reorientasi di bidang ini diperlukan: 1) Pelimpahan berbagai wewenang dan urusan kepada daerah akan mengakibatkan manajemen keuangan daerah menjadi semakin kompleks, 2) Tuntutan publik akan pemerintahan yang baik (*Good Governance*) memerlukan adanya perubahan paradigma dan prinsip-prinsip

manajemen keuangan daerah baik pada tahap penganggaran, implementasi maupun pertanggungjawaban.

Tujuan dari program otonomi daerah itu sendiri adalah mempercepat pertumbuhan ekonomi dan pembangunan daerah, mengurangi kesenjangan antar daerah dan meningkatkan kualitas pelayanan publik agar lebih efisien dan responsif terhadap kebutuhan, potensi, maupun karakteristik di daerah masing-masing. Hal ini dapat ditempuh melalui peningkatan yang menyangkut prestasi kerja aparatur pemerintah.

Kinerja sektor publik sebagian besar dipengaruhi oleh kinerja aparatur pemerintah. Unit-unit kerja organisasi publik diharapkan dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dengan menginteraksikan kemampuan pimpinan dan kemampuan bawahan.

Menurut Indra (2006) kinerja adalah gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi. Secara umum, kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu. Ukuran kinerja suatu organisasi sangat penting, guna evaluasi dan perencanaan masa depan. Beberapa jenis informasi yang digunakan dalam pengendalian disiapkan dalam rangka menjamin bahwa pekerjaan yang dilakukan telah dilakukan secara efektif dan efisien. Dengan demikian mengukur kinerja tidak hanya informasi finansial tetapi juga informasi non finansial. Peningkatan pengukuran kinerja bila dilihat dari proses pembandingan industri yang berkaitan dengan struktur pengendalian, dapat dikembangkan

dengan beberapa cara seperti arbitrase dan persentase keluaran (output) dibandingkan dengan masukan (input) yang telah dikeluarkan (Mardiasmo, 2009).

Menurut Flak dan Dertz dalam Dewi (2012) mengatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang diperlukan dalam kesuksesan kinerja yaitu (1) komitmen top manajemen dan kepemimpinan, (2) partisipasi pegawai dan manajer menengah, (3) budaya yang baik, (4) pelatihan dan pendidikan, (5) membuatnya relatif sederhana, mudah digunakan dan dipahami, dan (6) kejelasan visi, strategi dan hasil.

Dalam melaksanakan hak dan kewajiban yang diamanatkan rakyat, pemerintah harus mempunyai rencana yang matang dalam mencapai tujuan. Salah satu tugas pemerintah dalam keuangan adalah membuat rencana keuangan yang dituangkan dalam anggaran (Abdul, 2002). Anggaran pada sektor publik terkait dengan proses penentuan jumlah alokasi dana untuk tiap-tiap program dan aktivitas dalam satuan moneter yang menggunakan dana milik rakyat (Mardiasmo, 2009). Anggaran digunakan untuk mengendalikan biaya dan menentukan bidang-bidang masalah dalam organisasi tersebut dengan membandingkan hasil kinerja yang telah di anggarkan secara periodik. Agar anggaran itu tepat sasaran dan sesuai dengan tujuan maka diperlukan kerjasama yang baik antara bawahan dan atasan, pegawai dan pimpinan dalam penyusunan anggaran. Karena proses penyusunan anggaran merupakan kegiatan yang penting dan kompleks, adanya kemungkinan akan menimbulkan dampak fungsional dan disfungsional terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi (Dedi, 2007). Untuk mencegah dampak disfungsional anggaran tersebut, kontribusi terbesar dari

kegiatan penganggaran terjadi jika semua pihak diperbolehkan untuk berpartisipasi dalam penyusunan anggaran, semakin tinggi tingkat keterlibatan karyawan dalam proses penyusunan anggaran, akan semakin meningkatkan kinerja.

Partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua bagian atau lebih dimana keputusan tersebut akan memiliki dampak masa depan. Adanya partisipasi mendorong setiap manajer untuk meningkatkan prestasinya dan bekerja lebih keras dan menganggap bahwa target organisasi adalah merupakan target pribadinya juga (Bambang, 2002). Selain itu menurut Abdul Halim (2002), salah satu fungsi penyusunan anggaran pada instansi pemerintah yakni sebagai dasar dalam evaluasi kinerja. Evaluasi kinerja tersebut merupakan interpretasi keberhasilan atau kegagalan pencapaian kinerja dan sebagai suatu proses umpan balik atas kinerja yang lalu sehingga dapat mendorong adanya perbaikan produktivitas/kinerja di masa yang akan datang.

Partisipasi penyusunan anggaran merupakan pendekatan yang secara umum dapat meningkatkan prestasi (kinerja) yang pada akhirnya dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Adanya partisipasi mendorong setiap manajer untuk meningkatkan prestasinya dan bekerja keras dan menganggap bahwa target organisasi adalah merupakan target pribadinya juga (Bambang, 2002).

Keberhasilan suatu organisasi akan tergantung kepada karyawan yang bekerja dalam organisasi tersebut yang tercermin dari kinerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan tersebut. Kinerja dari karyawan dapat ditingkatkan melalui

motivasi kerja yang dimiliki oleh karyawan itu sendiri. Menurut Anoraga (2001) motivasi kerja adalah dorongan, keinginan seseorang dalam melakukan suatu kegiatan atau pekerjaan dengan berpartisipasi aktif baik waktu maupun biaya demi tercapainya tujuan yang diinginkan. Motivasi kerja dapat memberikan energi yang menggerakkan segala potensi yang ada, menciptakan keinginan yang tinggi dan luhur serta meningkatkan kebersamaan masing-masing pihak dalam bekerja menurut aturan yang ditetapkan. Seseorang yang memiliki motivasi yang tinggi akan melakukan suatu pekerjaan dengan giat dan gigih untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Sebaliknya jika orang itu memiliki motivasi yang rendah maka ia akan kurang bergairah dalam melakukan pekerjaannya, mereka tidak mau bekerja keras dengan mempergunakan kemampuan, kecakapan, dan keterampilan yang dimilikinya.

Menurut Rivai (2004) rendahnya kinerja karyawan diduga terkait dengan rendahnya motivasi kerja yang diterima karyawan. Hal ini dapat dilihat dari (1) kurangnya inisiatif kerja karyawan dalam melaksanakan tugas, seperti bekerja dengan penuh ketekunan jika hanya diawasi pimpinan (2) rendahnya komitmen karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Memotivasi para karyawan dapat didorong dengan pemberian insentif dalam bentuk hadiah berupa uang, penghargaan, dan sebagainya kepada mereka yang mencapai prestasi (Supriyono,2000).

Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Bass dan Leavith (1963), Schuler dan Kim (1976) Brownell dan McInnes (1986) dan Indriantoro (1993) dalam Riyadi (2000) menemukan bahwa ada hubungan positif dan signifikan

antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja. Sementara hasil penelitian Milani (1975), Kenis (1979) dan Riyanto (1996) dalam Riyadi (2000) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang tidak signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja. Sedangkan penelitian yang lain melaporkan bahwa hubungan kedua variabel tersebut bertolak belakang atau negatif (Sterdy, 1960, Bryan dan Locke, 1967 dalam Riyadi, 2000)

Adapun fenomena yang terjadi pada saat ini menunjukkan bahwa pemberian otonomi daerah dan desentralisasi fiskal yang terlalu cepat tanpa pengawasan yang cukup justru meningkatkan korupsi di daerah. Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Kabupaten Tanah Datar menilai kekurangan penyajian data program kerja SKPD menandakan pencapaian kinerja rendah.

Modus korupsi yang dilakukan lembaga legislatif, kebanyakan penyusunan anggaran Dewan tidak mengacu pada Peraturan Pemerintah PP No. 110 Tahun 2000 tentang kedudukan keuangan DPRD. Di Batusangkar Kabupaten Tanah Datar terdapat 20 anggota DPRD II yang masih dalam penyelidikan dugaan korupsi APBD Tahun 2002 senilai Rp 716 juta. Selain itu, dari hasil pemantauan BPK RI Tahun 2008 terdapat pengelolaan investasi Pemkab Tanahdatar sebesar Rp 64,91 miliar tidak sesuai ketentuan dan diantaranya Rp 11,53 miliar menjadi investasi jangka panjang permanen. Dari investasi jangka panjang permanen tersebut, berbentuk penyertaan modal saham pada Bank Nagari sebesar Rp 3,56 miliar dan tiga BPR berjumlah Rp 250 juta yang belum diterbitkan bukti kepemilikannya serta tidak melalui mekanisme penganggaran. www.antara-sumbar.com.

Dari fenomena di atas dapat dilihat bahwa belum efektifnya kinerja yang dilakukan aparatur pemerintah dalam melakukan penyusunan anggaran. Selain itu, dari temuan yang menunjukkan adanya ketidak konsistenan antara penelitian satu dengan penelitian lainnya, menunjukkan adanya variabel lain (variabel kontijensi) yang mempengaruhi hubungan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparatur pemerintah.

Persoalan–persoalan yang ditimbulkan dari partisipasi penyusunan anggaran dan hasil penelitian diatas menunjukkan bahwa hubungan yang ada dalam partisipasi anggaran dengan kinerja mungkin berbeda dari satu situasi dengan situasi lainnya. Kenyataannya masih ditemukan penyimpangan–penyimpangan dalam partisipasi penyusunan anggaran. Berbeda dengan penelitian sebelumnya, dalam penelitian ini difokuskan pada SKPD Kabupaten Tanah Datar dan penambahan variabel motivasi kerja, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah”**.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian yang dipaparkan dalam latar belakang masalah di atas maka dapat diidentifikasi beberapa masalah berikut :

1. Sejauhmana partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja satuan kerja perangkat daerah?
2. Sejauhmana motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja satuan kerja perangkat daerah?

3. Sejauhmana partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap moral kerja satuan kerja perangkat daerah?
4. Sejauhmana partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap terhadap komitmen satuan kerja perangkat daerah?
5. Sejauhmana motivasi kerja mempengaruhi kedisiplinan kinerja satuan kerja perangkat daerah?

C. Pembatasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, maka penelitian ini difokuskan pada permasalahan mengenai pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan motivasi kerja terhadap kinerja satuan kerja perangkat daerah.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan pembatasan masalah yang telah diuraikan maka masalah yang akan diteliti dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Sejauhmana partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja satuan kerja perangkat daerah?
2. Sejauhmana motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja satuan kerja perangkat daerah?

E. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mendapatkan bukti empiris mengenai :

1. Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja satuan kerja perangkat daerah.
2. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja satuan kerja perangkat daerah.

F. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah:

- 1) Bagi peneliti:
 - a. Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Universitas Negeri Padang.
 - b. Menambah pengetahuan serta memahami tentang pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan motivasi kerja terhadap kinerja satuan kerja perangkat daerah.
- 2) Bagi perkembangan ilmu pengetahuan:
 - a. Menambah pengetahuan tentang pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan motivasi kerja terhadap kinerja satuan kerja perangkat daerah.
 - b. Dapat dijadikan bahan untuk mengembangkan materi perkuliahan sebagai tambahan ilmu dari realita yang ada.
 - c. Sebagai sumbangan ilmiah dalam khasanah ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang akuntansi dan sebagai bahan informasi awal bagi peneliti selanjutnya dalam mengkaji permasalahan yang sama
3. Bagi para praktisi:

Dengan penelitian ini maka diharapkan satuan kerja dapat memberikan pemahaman, masukan yang bermanfaat dalam pelaksanaan anggaran daerah khususnya hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja satuankerja perangkat daerah.

BAB II

KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL, DAN HIPOTESIS

A. Kajian Teori

1. Kinerja Satuan Kerja Perangkat daerah

a. Definisi Kinerja

Kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planing* suatu organisasi (Mahsum, 2006). Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu. Kinerja bisa diketahui jika individu atau kelompok individu tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan tertentu yang hendak dicapai. Tanpa ada tujuan atau target, kinerja seseorang atau organisasi tidak mungkin dapat diketahui karena tidak ada tolak ukur.

Pabundu (2006) mendefinisikan kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Kinerja merupakan proses penilaian atau evaluasi terhadap prestasi kerja dalam suatu organisasi.

Sedangkan menurut Indra (2006), kinerja merupakan gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi. Daftar apa yang ingin

dicapai tertuang dalam perumusan strategi (*strategic planning*) suatu organisasi. Secara umum, kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu.

Definisi di atas dapat diambil kesimpulan kinerja adalah tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan tujuan organisasi. Setidaknya ada empat elemen kinerja, yaitu (1) hasil kerja yang dicapai secara individual atau institusi, yang berarti kinerja tersebut adalah hasil akhir yang diperoleh secara sendiri-sendiri atau berkelompok; (2) dalam melaksanakan tugas, orang atau lembaga diberikan hak dan kekuasaan untuk bertindak sehingga pekerjaannya dapat dilakukan dengan baik. Meskipun demikian orang atau lembaga tersebut tetap harus dalam kendali, yakni mempertanggungjawabkan pekerjaannya kepada pemberi hak dan wewenang tersebut; (3) pekerjaan haruslah dilakukan secara legal, yang berarti dalam melaksanakan tugas individu atau lembaga tentu saja harus mengikuti aturan yang ditetapkan; (4) pekerjaan tidaklah bertentangan dengan moral dan etika, artinya selain mengikuti aturan yang telah ditetapkan, tentu saja pekerjaan tersebut haruslah sesuai dengan moral dan etika yang berlaku umum (Lijan, 2006).

Menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 58 Tahun 2005, satuan kerja perangkat daerah adalah perangkat daerah pada pemerintah daerah selaku pengguna anggaran atau barang. Sedangkan kinerja satuan kerja perangkat daerah merupakan pengukur keberhasilan organisasi dalam pencapaian tujuannya, dan untuk mengetahui sejauhmana tingkat keberhasilan pelayanan yang dicapai.

Pemerintah daerah merupakan salah satu bagian dari organisasi sektor publik. Menurut Indra (2006) dalam praktiknya definisi organisasi sektor publik di Indonesia adalah organisasi yang menggunakan dana masyarakat, dalam hal ini organisasi pemerintah daerah salah satunya.

Organisasi merupakan bentuk kerja sama sekelompok manusia atau orang di bidang tertentu untuk mencapai tujuan tertentu. Maswandi (2009) menjelaskan bahwa organisasi memiliki ciri-ciri: a) adanya pembagian kerja, kekuasaan dan tanggung jawab berkomunikasi. Pembagian yang direncanakan untuk mempertinggi realisasi tujuan khusus, b) adanya suatu atau lebih pusat kekuasaan yang mengawasi penyelenggaraan usaha-usaha bersama dalam organisasi dan pengawasan usaha tersebut untuk mencapai tujuan organisasi, pusat kekuasaan ini juga harus menunjuk secara terus menerus pelaksanaan organisasi dan menata kembali strukturnya untuk meningkatkan efisiensi, c) pengertian personil, misalnya orang-orang yang bekerja secara tidak memuaskan dapat dipindahkan dan kemudian mengangkat pegawai lainnya untuk melaksanakan tugasnya.

b. Penilaian dan Pengukuran Kinerja

1) Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja dilakukan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya, untuk merangsang perilaku yang semestinya dan yang diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja.

Penilaian kinerja menurut Sri (2009), yaitu penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawan berdasarkan sasaran, standar dan kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Mardiasmo (2006) untuk dapat mengukur kinerja pemerintah daerah, maka perlu diketahui indikator-indikator kinerja sebagai dasar penilaian kinerja

Manfaat penilaian kinerja menurut Mulyadi (2001), yaitu

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimal.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

2) Pengukuran Kinerja

Dalam membahas kinerja suatu organisasi, tidak terlepas dari pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja merupakan suatu hal yang sangat penting, karena dengan adanya kinerja yang tinggi maka akan diketahui tingkat pencapaian hasil yang telah dicapai atau akan diketahui seberapa jauh pelaksanaan tugas yang dapat dilaksanakan oleh organisasi, dalam hal ini termasuk pemerintah daerah.

Menurut Mardiasmo (2002) pengukuran kinerja sektor publik dilakukan untuk memenuhi tiga maksud. *Pertama*, pengukuran kinerja sektor publik dimaksudkan untuk membantu memperbaiki kinerja pemerintah. Ukuran kinerja

dimaksudkan untuk dapat membantu pemerintah berfokus pada tujuan dan sasaran program unit kerja. Hal ini pada akhirnya akan meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi sektor publik dalam pemberian pelayanan publik. *Kedua*, ukuran kinerja sektor publik digunakan untuk pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan. *Ketiga*, ukuran kinerja sektor publik dimaksudkan untuk mewujudkan pertanggungjawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan.

Secara umum, tujuan sistem pengukuran kinerja adalah:

- 1) Untuk mengkomunikasikan strategi secara lebih baik (top down dan bottom up).
- 2) Untuk mengukur kinerja finansial dan non-finansial secara berimbang sehingga dapat di telusur perkembangan pencapaian strategi.
- 3) Untuk mengakomodasi pemahaman kepentingan manajer level menengah dan bawah serta memotivasi untuk pencapaian *goal congruence*.
- 4) Sebagai alat untuk mencapai kepuasan berdasarkan pendekatan individual dan kemampuan kolektif yang rasional.

Menurut Indra (2006), manfaat pengukuran kinerja sebagai berikut:

- 1) Memberikan pemahaman mengenai ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja manajemen.
- 2) Memberikan arahan untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan.

- 3) Untuk memonitor dan mengevaluasi pencapaian kinerja dan membandingkannya dengan target kinerja serta melakukan tindakan korektif untuk memperbaiki kinerja.
- 4) Sebagai dasar untuk memberikan penghargaan dan hukuman yang objektif atas kinerja yang telah disepakati.
- 5) Menjadikan alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam upaya memperbaiki kinerja organisasi.
- 6) Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi.
- 7) Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah.
- 8) Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif.

Indikator kinerja harus dapat dimanfaatkan oleh pihak internal maupun eksternal. Pihak internal (pemerintah daerah) dapat menggunakannya dalam rangka meningkatkan kuantitas dan kualitas pelayanan serta efisiensi biaya. Dengan kata lain, indikator kinerja berperan untuk menunjukkan, memberi indikasi atau memfokuskan perhatian pada bidang yang relevan untuk dilakukan tindakan perbaikan. Pihak eksternal dapat menggunakan indikator kinerja sebagai kontrol dan sekaligus sebagai informasi dalam rangka mengukur tingkat akuntabilitas publik. Indikator kinerja akan membantu para manajer publik untuk memonitor pencapaian program dan mengidentifikasi masalah yang penting.

Mardiasmo (2004) mengemukakan bahwa yang dimaksud dengan tolak ukur adalah ukuran keberhasilan yang dicapai pada setiap unit kerja perangkat daerah. Satuan ukur merupakan tolak ukur yang dapat digunakan untuk melihat sampai seberapa jauh unit kerja mampu melaksanakan tupoksinya. Tolak ukur

kinerja ditetapkan dalam bentuk standar pelayanan yang ditentukan oleh masing-masing daerah.

Sedangkan capaian kinerja menurut Ahmad (2008) adalah ukuran prestasi kerja yang akan dicapai dari keadaan semula dengan mempertimbangkan faktor kualitas, kuantitas, dan efektivitas pelaksanaan dari setiap program dan kegiatan.

Keberhasilan pencapaian kinerja dapat diketahui berdasarkan tingkat efisiensi dan efektivitas suatu program. Efisiensi dapat diukur dengan membandingkan keluaran (*output*) dengan masukan (*input*). Sedangkan efektivitas diukur dengan membandingkan hasil (*outcome*) dengan terget yang ditetapkan (SAP, pag. 27).

Jadi indikator pengukuran kinerja sektor publik menurut Indra (2005) meliputi aspek-aspek antara lain:

1. Masukan (*Inputs*) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran. Input sebagai langkah awal dari penyusunan indikator kinerja pemerintah dimulai dari rencana program tahunan, dalam penentuan kegiatan pemerintah memerlukan data dan informasi serta setiap pegawai memiliki kemampuan yang handal. Perencanaan awal melihat bagaimana cara mencapai suatu tujuan
2. Keluaran (*Outputs*) adalah sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik dan/atau nonfisik. Penerapan indikator output merefleksikan bagaimana organisasi melihat kejelasan

dan ketelitian pegawai dalam melaksanakan program kerja, serta memaparkan seberapa besar rencana yang berhasil dilaksanakan.

3. Hasil (*outcomes*) adalah segala suatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah (efek langsung). Hasil dari suatu perencanaan diharapkan dapat menilai kualitas hasil program kerja yang sesuai dengan sasaran, tujuan dan sasaran.
4. Manfaat (*benefit*) adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan. Sesuai dengan proses yang berkelanjutan sampai pada menetapkan indikator yang paling relevan dan berpengaruh besar terhadap keberhasilan suatu pelaksanaan kebijakan dan program kerja, serta adanya pemantauan langsung terhadap pelaksanaan program.
5. Dampak (*impacts*) adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif terhadap setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang telah diterapkan. Peningkatan pengendalian dalam pelaksanaan program akan menjamin pola pertanggungjawaban di organisasi. Penetapan indikator *impacts* menentukan kinerja pelaksanaan program yang lebih baik dan lebih berkompeten.

Selama ini pengukuran keberhasilan maupun kegagalan dari instansi pemerintah dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sulit dilakukan secara objektif. Padahal aparatur pemerintah merupakan orang yang dipercaya dan diberi mandat oleh Negara dan rakyat untuk mengelola pemerintahnya guna meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Dengan demikian, efektivitasnya harus diukur berdasarkan sejauh mana kemampuan pemerintah meningkatkan

kesejahteraan masyarakat. Hal ini dapat diukur menggunakan kriteria peningkatan pendidikan, pelayanan, kesehatan, pendapatan ekonomi, keamanan lingkungan dan lain-lain.

Mardiasmo (2009), pengukuran kinerja sebagai sarana untuk dapat memenuhi tuntutan dan akuntabilitas publik, maka diperlukan adanya paradigma baru dalam manajemen keuangan daerah, sebagai berikut:

- 1) Anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD) harus berorientasi pada kepentingan dan kesejahteraan publik.
- 2) Anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD) merupakan dana publik yang penggunaannya harus berorientasi pada kinerja yang baik (efektif, efisien dan ekonomi).
- 3) Penyusunan, pelaksanaan dan pertanggungjawaban anggaran daerah harus dilakukan berdasarkan prinsip transparansi dengan memberikan akses yang seluas-luasnya kepada masyarakat untuk memperoleh informasi yang berkaitan dengan anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD).

Secara umum, tujuan sistem pengukuran kinerja adalah:

- 5) Untuk mengkomunikasikan strategi secara lebih baik (top down dan bottom up).
- 6) Untuk mengukur kinerja finansial dan non-finansial secara berimbang sehingga dapat di telusur perkembangan pencapaian strategi.

- 7) Untuk mengakomodasi pemahaman kepentingan manajer level menengah dan bawah serta memotivasi untuk pencapaian *goal congruence*.
- 8) Sebagai alat untuk mencapai kepuasan berdasarkan pendekatan individual dan kemampuan kolektif yang rasional.

2. Partisipasi Penyusunan anggaran

Anggaran merupakan kata benda, yaitu hasil yang diperoleh setelah menyelesaikan tugas perencanaan, yang menunjukkan suatu proses, sejak dari tahap persiapan yang diperlukan, penyusunan rencana, pengumpulan berbagai data dan informasi yang perlu dan akhirnya tahap pengawasan (Adisaputro, 2003).

Menurut Freeman (2003) dalam Dedi (2007), anggaran adalah sebuah proses yang dilakukan oleh organisasi sektor publik untuk mengalokasikan sumber daya yang dimiliki pada kebutuhan-kebutuhan yang tidak terbatas (*the process of allocating resources to unlimited demands*).

Anthony dan Govindarajan (2005) mengemukakan bahwa anggaran merupakan alat penting untuk perencanaan dan pengendalian jangka pendek yang efektif dalam organisasi.

Dari pengertian di atas dapat dikatakan sebagai pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu dalam ukuran finansial. Penyusunan anggaran dalam organisasi sektor publik, terutama pemerintah merupakan sebuah proses yang cukup rumit dan mengandung muatan politis.

Indra (2006) mengemukakan anggaran sektor publik memiliki karakteristik-karakteristik sebagai berikut:

1. Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan dan satuan non keuangan.
2. Anggaran umumnya mencakup jangka waktu tertentu, satu atau beberapa tahun.
3. Anggaran berisi komitmen atau kesanggupan manajemen untuk mencapai sasaran yang ditetapkan.
4. Usulan anggaran ditelaah dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih dari penyusunan anggaran.
5. Sekali disusun, anggaran hanya dapat diubah dalam kondisi tertentu.

a. Fungsi Anggaran Sektor Publik

Anggaran memiliki fungsi yang sama dengan tujuan organisasi yaitu sebagai perencanaan, pengkoordinasian dan sebagai fungsi pengendalian. Untuk itu anggaran dapat mengontrol aktivitas unit kerja organisasi sesuai dengan apa yang dianggarkan.

Menurut Dedi (2007), beberapa fungsi anggaran sektor publik dalam manajemen sektor publik adalah:

1. Anggaran sebagai alat perencanaan

Dengan adanya anggaran, organisasi tahu apa yang harus dilakukan dan ke arah mana kebijakan akan dibuat.

2. Anggaran sebagai alat pengendalian

Dengan adanya anggaran, organisasi sektor publik dapat menghindari adanya pengeluaran yang terlalu besar (*overspending*) atau adanya penggunaan data yang tidak semestinya (*misspending*).

3. Anggaran sebagai alat kebijakan

Melalui anggaran, organisasi sektor publik dapat menentukan arah atas kebijakan tertentu. Contohnya adalah apa yang dilakukan pemerintah dalam hal kebijakan fiskal, apakah memberlakukan kebijakan fiskal ketat atau longgar dengan mengatur besarnya pengeluaran yang direncanakan.

4. Anggaran sebagai alat politik

Dalam organisasi sektor publik, komitmen pengelola dalam melaksanakan program-program yang telah dijanjikan dapat dilihat melalui anggaran.

5. Anggaran sebagai alat koordinasi dan komunikasi

Melalui dokumen anggaran yang komprehensif, sebuah bagian, unit kerja atau departemen yang merupakan suborganisasi dapat mengetahui apa yang harus dilakukan dan juga apa yang akan dilakukan oleh bagian/ unit kerja lainnya.

6. Anggaran sebagai alat penilaian kerja

Anggaran adalah suatu ukuran yang bisa menjadi patokan apakah suatu bagian/unit kerja telah memenuhi target, baik berupa terlaksannya aktivitas maupun terpenuhinya efisiensi biaya.

7. Anggaran sebagai alat motivasi

Anggaran dapat digunakan sebagai alat komunikasi dengan menjadikan nilai-nilai nominal yang tercantum sebagai target pencapaian.

b. Proses dan Prosedur Penyusunan Anggaran

1. Proses penyusunan anggaran di pemerintahan

Dengan adanya gambaran kondisi satu unit kerja organisasi, manajemen dapat memikirkan langkah apa yang hendak dilakukannya dalam menyusun anggaran agar terwujud visi dan misi organisasi.

Menurut Dedi (2007), subproses dalam penyusunan anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD) sebagai berikut:

1. Penyusunan kebijakan umum APBD.

Proses penyusunan kebijakan umum APBD merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari proses perencanaan.

2. Penyusunan prioritas dan plafon anggaran sementara.

PPAS merupakan dokumen yang berisi seluruh program kerja yang akan dijalankan tiap urusan pada tahun anggaran, dimana program kerja tersebut diberi prioritas sesuai dengan visi, misi, dan strategi pemda.

3. Penyiapan surat edaran kepala daerah tentang pedoman penyusunan RKA SKPD.

Surat edaran tentang pedoman penyusunan RKA SKPD merupakan dokumen yang sangat penting bagi SKPD sebelum menyusun RKA.

4. Penyusunan rencana kerja dan anggaran SKPD.

RKA SKPD adalah dokumen perencanaan dan penganggaran yang berisi rencana pendapatan, rencana belanja program dan kegiatan SKPD, serta rencana pembiayaan sebagai dasar penyusunan APBD.

5. Penyiapan rancangan peraturan daerah APBD.

Dokumen sumber utama dalam penyiapan Raperda APBD adalah RKA SKPD.

6. Evaluasi rancangan peraturan daerah APBD.

Kepala daerah menyampaikan Raperda tentang APBD yang telah disetujui bersama DPRD dan rancangan peraturan Kepala daerah tentang penjabaran APBD kepada Gubernur untuk dievaluasi.

Pendekatan yang digunakan dalam proses penyusunan anggaran menurut Harahap (1997), ada tiga pendekatan yang dipakai, yaitu :

a. *Top down approach*

Dimana anggaran disusun oleh manajer tingkat atas dengan sedikit atau bahkan sama sekali tidak bekerjasama dengan manajer tingkat bawah. Atau dapat dikatakan tidak ada keterlibatan manajer tingkat bawah.

b. *Bottom up approach*

Anggaran yang disiapkan oleh pihak pelaksana anggaran tersebut yang kemudian diteruskan kepada tingkat yang lebih tinggi untuk mendapatkan persetujuan.

c. *Top down dan bottom up approach*

Penyusunan anggaran dimulai dari pimpinan tertinggi kemudian dijabarkan oleh karyawan bawahan, berarti anggaran berdasarkan pedoman dari pimpinan kemudian dilanjutkan oleh bawahan.

Menurut Pemendagri no 13 tahun 2006 Evaluasi Anggaran termasuk kedalam pasal Pasal 90 yaitu :

(1) Berdasarkan pedoman penyusunan RKA-SKPD sebagaimana dimaksud dalam Pasal 89 ayat (3), kepala SKPD menyusun RKA-SKPD. (2) RKA-SKPD disusun dengan menggunakan pendekatan kerangka pengeluaran jangka menengah daerah, penganggaran terpadu dan penganggaran berdasarkan prestasi kerja.

Pada Pasal 91 yaitu :

(1) Pendekatan kerangka pengeluaran jangka menengah daerah sebagaimana dimaksud dalam Pasal 90 ayat (2) dilaksanakan dengan menyusun prakiraan maju. (2) Prakiraan maju sebagaimana dimaksud pada ayat (1) berisi perkiraan kebutuhan anggaran untuk program dan kegiatan yang direncanakan dalam tahun anggaran berikutnya dari tahun anggaran yang direncanakan. (3) Pendekatan penganggaran terpadu sebagaimana dimaksud dalam Pasal 90 ayat (2) dilakukan dengan memadukan seluruh proses perencanaan dan penganggaran pendapatan, belanja, dan pembiayaan di lingkungan SKPD untuk menghasilkan dokumen rencana kerja dan anggaran. (4) Pendekatan penganggaran berdasarkan prestasi kerja sebagaimana dimaksud dalam Pasal 90 ayat (2) dilakukan dengan memperhatikan keterkaitan antara pendanaan dengan keluaran yang diharapkan

dari kegiatan dan hasil serta manfaat yang diharapkan termasuk efisiensi dalam pencapaian hasil dan keluaran tersebut.

Pada Pasal 92 yaitu :

(1) Untuk terlaksananya penyusunan RKA-SKPD berdasarkan pendekatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 90 ayat (2) dan terciptanya kesinambungan RKA-SKPD, kepala SKPD mengevaluasi hasil pelaksanaan program dan kegiatan 2 (dua) tahun anggaran sebelumnya sampai dengan 25 semester pertama tahun anggaran berjalan. (2) Evaluasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) bertujuan menilai program dan kegiatan yang belum dapat dilaksanakan dan/atau belum diselesaikan tahun-tahun sebelumnya untuk dilaksanakan dan/atau diselesaikan pada tahun yang direncanakan atau 1 (satu) tahun berikutnya dari tahun yang direncanakan. (3) Dalam hal suatu program dan kegiatan merupakan tahun terakhir untuk pencapaian prestasi kerja yang ditetapkan, kebutuhan dananya harus dianggarkan pada tahun yang direncanakan.

Evaluasi Anggaran Pertanggungjawaban Pelaksanaan APBD dan Peraturan Kepala Daerah tentang Penjabaran Pertanggungjawaban Pelaksanaan APBD termasuk dalam Pasal 303

(1) Rancangan peraturan daerah provinsi tentang pertanggungjawaban pelaksanaan APBD yang telah disetujui bersama DPRD dan rancangan peraturan gubernur tentang penjabaran pertanggungjawaban pelaksanaan APBD sebelum ditetapkan oleh gubernur paling lama 3 (tiga) hari kerja disampaikan terlebih dahulu kepada Menteri Dalam Negeri untuk dievaluasi. (2) Hasil evaluasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) disampaikan oleh Menteri Dalam Negeri

kepada Gubernur paling lama 15 (lima belas) hari kerja terhitung sejak diterimanya rancangan dimaksud. (3) Apabila Menteri Dalam Negeri menyatakan hasil evaluasi rancangan peraturan daerah tentang pertanggungjawaban pelaksanaan APBD dan rancangan peraturan gubernur tentang penjabaran pertanggungjawaban pelaksanaan APBD sudah sesuai dengan kepentingan umum dan peraturan perundang-undangan yang lebih tinggi, gubernur menetapkan rancangan peraturan daerah dan rancangan peraturan gubernur menjadi peraturan daerah dan peraturan gubernur.

Pasal 304

- (1) Dalam hal Menteri Dalam Negeri menyatakan hasil evaluasi rancangan peraturan daerah tentang pertanggungjawaban pelaksanaan APBD dan rancangan peraturan gubernur tentang penjabaran pertanggungjawaban pelaksanaan APBD bertentangan dengan kepentingan umum dan peraturan perundang-undangan yang lebih tinggi, gubernur bersama DPRD wajib melakukan penyempurnaan paling lama 7 (tujuh) hari kerja terhitung sejak diterimanya hasil evaluasi.
- (2) Apabila hasil evaluasi tidak ditindaklanjuti oleh gubernur dan DPRD, dan gubernur tetap menetapkan rancangan peraturan daerah tentang pertanggungjawaban pelaksanaan' APBD dan rancangan peraturan gubernur tentang penjabaran pertanggungjawaban pelaksanaan APBD menjadi peraturan daerah dan peraturan gubernur, Menteri Dalam Negeri membatalkan peraturan daerah dan peraturan gubernur dimaksud sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Pasal 305

(1) Rancangan peraturan daerah kabupaten/kota tentang pertanggungjawaban pelaksanaan APBD yang telah disetujui bersama DPRD dan rancangan peraturan bupati/walikota tentang penjabaran pertanggungjawaban pelaksanaan APBD sebelum ditetapkan oleh bupati/walikota paling lama 3 (tiga) hari kerja disampaikan kepada gubernur untuk dievaluasi. (2) Hasil evaluasi disampaikan oleh gubernur kepada bupati/walikota paling lama 15 (lima belas) hari kerja terhitung sejak diterimanya rancangan peraturan daerah kabupaten/kota dan rancangan peraturan bupati/walikota tentang penjabaran pertanggungjawaban pelaksanaan APBD sebagaimana dimaksud pada ayat (1). (3) Apabila gubernur menyatakan hasil evaluasi rancangan peraturan daerah tentang pertanggungjawaban pelaksanaan APBD dan rancangan peraturan bupati/walikota tentang penjabaran pertanggungjawaban pelaksanaan APBD sudah sesuai dengan kepentingan umum dan peraturan perundang-undangan yang lebih tinggi, bupati/walikota menetapkan rancangan dimaksud menjadi peraturan daerah dan peraturan bupati/walikota.

Pasal 306

(1) Dalam hal gubernur menyatakan hasil evaluasi rancangan peraturan daerah tentang pertanggungjawaban pelaksanaan APBD dan rancangan peraturan bupati/walikota tentang penjabaran pertanggungjawaban pelaksanaan APBD tidak sesuai dengan kepentingan umum dan peraturan perundang-undangan yang lebih tinggi, bupati/walikota bersama DPRD melakukan penyempurnaan paling lama 7 (tujuh) hari kerja terhitung sejak diterimanya hasil evaluasi. (2) Apabila hasil

evaluasi tidak ditindaklanjuti oleh bupati/walikota dan DPRD, dan bupati/walikota tetap menetapkan rancangan peraturan daerah tentang pertanggungjawaban pelaksanaan APBD dan rancangan peraturan bupati/walikota tentang penjabaran pertanggungjawaban pelaksanaan APBD menjadi peraturan daerah dan peraturan bupati/walikota, Gubernur membatalkan peraturan daerah dan peraturan bupati/walikota dimaksud sesuai dengan peraturan perundangundangan.

Pasal 307

Gubernur menyampaikan hasil evaluasi rancangan peraturan daerah kabupaten/kota tentang pertanggungjawaban pelaksanaan APBD dan rancangan peraturan bupati/walikota tentang penjabaran pertanggungjawaban pelaksanaan APBD kepada Menteri Dalam Negeri.

Evaluasi anggaran menunjuk pada luasnya perbedaan anggaran yang digunakan kembali oleh individu pimpinan departemen dan digunakan dalam evaluasi kinerja mereka.

c. Kejelasan Tujuan Anggaran (*Budget Goal Clarity*)

Kejelasan tujuan anggaran berhubungan dengan sejauh mana tujuan-tujuan anggaran dinyatakan secara khusus dan jelas serta dipahami oleh orang-orang yang bertanggungjawab memenuhinya. Dengan adanya kejelasan tujuan, dapat diinformasikan kepada manajer level bawah tentang apa yang diharapkan oleh manajer yang lebih tinggi. Sebaliknya, manajer yang lebih tinggi dapat mempelajari dukungan-dukungan dan persoalan-persoalan manajer di bawahnya melalui laporan-laporan dari bawah. Untuk mengetahui kejelasan tujuan anggaran

dibuatnya dan mereka merasa puas bahwa anggaran yang dibuatnya akan bermanfaat bagi kepentingan masyarakat. Standar anggaran yang ditetapkan haruslah jelas dan dapat dipahami serta diterima oleh manajer bawahan. Para menejer terlibat yang aktif dalam penganggaran cenderung menerima kejelasan tujuan anggaran yang telah ditetapkan dan bersikap positif terhadap anggaran dan kearah tujuan yang jelas. Keadaan seperti ini akan mendorong terciptanya efisiensi biaya perusahaan karena biaya tambahan yang diakibatkan oleh kesalahan pengambilan keputusan dapat dikurangi. Dengan kata lain tujuan anggaran yang jelas akan mengarahkan para pelaksana anggaran untuk merealisasikan tujuan yang telah ditetapkan. Locke (1981) dalam penelitiannya menemukan bahwa dengan adanya kejelasan tujuan akan mendorong para pekerja untuk melakukan yang terbaik dalam kerja mereka, dan mereka akan lebih mampu mengatur perilaku yang akhirnya dapat meningkatkan prestasi mereka serta tercapainya efisiensi biaya. Schiff et.al. (1970) juga melaporkan bahwa, kejelasan tujuan anggaran akan meningkatkan prestasi para pelaksana anggaran. Kejelasan tujuan akan dapat digunakan sebagai sarana untuk mempengaruhi motivasi, perilaku, kinerja dan prestasi. Sebaliknya tujuan yang tidak jelas dapat membawa kebingungan, ketegangan, dan ketidakpastian. Pada umumnya manajer yang mempunyai tujuan anggaran yang jelas dan spesifik dapat berbuat lebih baik daripada manajer yang tujuan anggarannya bersifat umum.

Menurut Steer & Porter (1984) dalam Samuel (2008) menyatakan bahwa tujuan adalah apa yang hendak dicapai oleh karyawan. Jadi, kejelasan tujuan

anggaran akan mendorong lebih efektif dan melakukan yang terbaik dibandingkan dengan tujuan yang tidak jelas.

Menurut Steer & Porter (1984) dalam Samuel (2008) bahwa dalam menentukan tujuan anggaran mempunyai karakteristik utama yaitu :

1. Tujuan harus spesifik bukannya samar-samar
2. Tujuan harus menantang namun dapat dicapai

Anggaran pendapatan dan belanja daerah sebagai rencana kerja pemerintah daerah merupakan desain teknis pelaksanaan strategi untuk mencapai tujuan daerah. Jika kualitas anggaran pemerintah daerah rendah, maka kualitas fungsi-fungsi pemerintah cenderung lemah. Anggaran daerah seharusnya tidak hanya berisi mengenai informasi pendapatan dan penggunaan dana (belanja), tetapi harus menyajikan informasi mengenai kondisi kinerja yang ingin dicapai. Anggaran pemerintah daerah harus bisa menjadi tolak ukur pencapaian kinerja yang diharapkan, sehingga perencanaan anggaran pemerintah daerah harus bisa menggambarkan sasaran anggaran yang jelas.

Menurut Kenis (1979) dalam Andarias (2009), kejelasan sasaran anggaran merupakan sejauhmana tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik dengan tujuan agar anggaran tersebut dapat dimengerti oleh orang yang bertanggungjawab atas pencapaian sasaran anggaran tersebut. Oleh sebab itu sasaran anggaran pemerintah daerah harus dinyatakan secara jelas, spesifik dan dapat dimengerti oleh mereka yang bertanggungjawab untuk melaksanakannya. Penetapan tujuan spesifik akan lebih produktif, hal ini akan mendorong karyawan

untuk melakukan yang terbaik bagi pencapaian tujuan yang dikehendaki sehingga berimplikasi pada peningkatan kinerja.

Kenis (1979) dalam Ginting (2010) menemukan bahwa pelaksana anggaran memberikan reaksi positif dan secara relatif sangat kuat untuk meningkatkan kejelasan sasaran anggaran. Reaksi tersebut adalah peningkatan kepuasan kerja, penurunan ketegangan kerja, peningkatan sikap karyawan terhadap anggaran, kinerja anggaran dan efisiensi biaya pada pelaksana anggaran secara signifikan, jika sasaran anggaran dinyatakan secara jelas.

Menurut Hofstede (1976) dalam Retna Dewi (2008) menyatakan bahwa sasaran anggaran yang lebih ketat menimbulkan motivasi yang lebih tinggi, namun jika melewati batasnya, maka pengetatan sasaran anggaran justru mengurangi motivasi, Sasaran anggaran yang lebih sulit akan mengakibatkan kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan sasaran anggaran yang lebih mudah.

Kejelasan sasaran anggaran akan membantu pegawai untuk mencapai kinerja yang diharapkan, dimana dengan mengetahui sasaran anggaran maka tingkat kinerja dapat tercapai. Adanya sasaran anggaran yang jelas, maka akan mempermudah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan tugas organisasi dalam rangka untuk mencapai tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Ketidakjelasan sasaran anggaran akan menyebabkan pelaksana anggaran menjadi bingung, tidak tenang dan tidak puas dalam bekerja. Hal ini akan menyebabkan kondisi lingkungan yang tidak pasti.

d. Partisipasi penyusunan anggaran

Partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua atau lebih yang mempunyai dampak masa depan bagi pihak yang membuat keputusan tersebut, Mulyadi (2001).

Menurut Amstrong (1990) partisipasi adalah keterlibatan pemimpin dan pekerja secara bersama-sama dalam membuat keputusan mengenai hal-hal yang menyangkut kepentingan bersama. Partisipasi pimpinan dalam proses penyusunan anggaran merupakan proses dimana pimpinan dinilai kinerjanya, serta keterlibatan pimpinan dalam mengkondisikan anggotanya.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran sebagai suatu proses dalam organisasi yang melibatkan para manajer dalam penentuan tujuan anggaran yang menjadi tanggungjawabnya atau penyusunan anggaran yang memungkinkan bawahan untuk ikut bekerja sama menentukan rencana.

Sejumlah keunggulan yang biasanya diungkapkan atas anggaran partisipatif adalah (Garrison, 2000)

- a. Setiap orang pada semua tingkatan organisasi diakui sebagai anggota tim yang pandangan dan penilaiannya dihargai oleh manajemen puncak.
- b. Orang yang berkaitan langsung dengan suatu aktivitas mempunyai kedudukan terpenting dalam pembuatan estimasi anggaran. Dengan demikian, estimasi anggaran yang dibuat oleh semacam itu cenderung lebih akurat dan andal.

- c. Orang lebih cenderung mencapai anggaran yang penyusunannya melibatkan orang tersebut. Sebaliknya, orang kurang terdorong untuk mencapai anggaran yang didrop dari atas.
- d. Suatu anggaran partisipatif mempunyai sistem kendalinya sendiri yang unik sehingga jika mereka tidak dapat mencapai anggaran maka yang harus mereka salahkan adalah diri mereka sendiri. Disisi lain, jika anggaran didrop dari atas, mereka akan selalu berdalih bahwa anggarannya tidak masuk akal atau tidak realistis untuk diterapkan dan dicapai.

Banks (2003) juga mengemukakan keuntungan yang timbul dari partisipasi yaitu :

- a. *Improved communication*
- b. *Greater understanding of the factors involved*
- c. *The opportunity to thrash out problems at budget meeting before the budget is set.*
- d. *Increased acceptance of the budget*
- e. *Improved commitment*
- f. *A real likelihood of an improvement in the quality of the budget because the manager's expertise is used.*

Dari pendapat Banks di atas dapat diketahui bahwa keuntungan yang timbul dari adanya partisipasi adalah :

- a. Meningkatkan komunikasi
- b. Pemahaman yang lebih besar dari faktor yang terlibat

- c. Kesempatan untuk memperbincangkan masalah pada saat pertemuan anggaran sebelum anggaran ditetapkan.
- d. Peningkatan penerimaan terhadap anggaran
- e. Meningkatkan komitmen
- f. Suatu kemungkinan yang nyata terhadap peningkatan mutu anggaran karena keahlian manajer digunakan.

Dapat disimpulkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran sebagai suatu proses dalam organisasi yang melibatkan para anggota organisasi dalam mencapai tujuan dan kerjasama untuk menentukan satu rencana.

Partisipasi seluruh tingkat manajer mulai dari proses penyusunan anggaran akan membawa pengaruh positif dalam pencapaian tujuan perusahaan. Menurut Mulyadi (2001) tingkat partisipasi operating managers dalam penyusunan anggaran akan mendorong moral kerja yang tinggi dan inisiatif para manajer. Moral kerja yang tinggi merupakan kepuasan seseorang terhadap pekerjaan, atasan dan rekan sekerjanya. Moral kerja ditentukan oleh seberapa besar seseorang mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari organisasi.

Partisipasi aktif dalam penyusunan anggaran akan membawa pengaruh positif para perilaku individu-individu yang berpartisipasi. Walaupun demikian partisipasi aktif dari manajemen puncak tetap dibutuhkan, agar menimbulkan motivasi para pelaksana anggaran. Partisipasi manajemen puncak dibutuhkan ketika melakukan review dalam proses penyusunan anggaran, karena dalam memberikan persetujuan atas anggaran manajemen puncak perlu mempertimbangkan berbagai aspek.

Mengingat anggaran disusun bersama oleh semua pihak yang akan terlibat dalam pelaksanaannya, maka sangat mungkin bahwa tujuan anggaran akan menjadi tujuan setiap manajer sehingga menghasilkan *goal congruence* yang lebih besar. Adanya partisipasi mendorong setiap manajer untuk meningkatkan prestasi (kinerja) yang pada akhirnya dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Adanya partisipasi mendorong setiap manajer untuk meningkatkan prestasinya dan bekerja keras dan menganggap bahwa target organisasi adalah merupakan target pribadinya juga (Bambang, 2002). Di samping itu, dengan adanya partisipasi, penyusunan anggaran akan lebih sempurna karena sering kali bawahan lebih mengerti kondisi yang ada di lapangan sehingga partisipasi akan dapat memperbaiki proses pengendalian menyeluruh (Bambang, 2002).

Dengan adanya partisipasi anggaran diharapkan kinerja para aparatur pemerintah dapat meningkat. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa ketika suatu tujuan atau standar yang dirancang secara partisipatif disetujui, maka karyawan akan bersungguh-sungguh dalam tujuan atau standar yang ditetapkan dan karyawan memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya karena ikut serta terlibat dalam penyusunannya (Milani, 1997 dalam Darlis 2002).

Soobaroyen (2005) dalam Rozi (2012) menyebutkan bahwa partisipasi anggaran dapat dilihat dari indikator yaitu:

- 1) Keikutsertaan penyusunan anggaran
- 2) Besarnya pengaruh terhadap penetapan anggaran
- 3) Kebutuhan memberikan pendapat

3. Motivasi Kerja

a. Pengertian motivasi kerja

Motivasi dalam Hasibuan (2002) berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau gerakan . motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan. G.R. Terry dalam Hasibuan (2002) mengemukakan bahwa motivasi adalah keinginan yang terdapat pada diri seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan.

Sedangkan Winardi dalam Fathoni (2006) memberikan pengertian tentang motivasi yaitu motivasi adalah sebuah proses dengan apa seseorang manajer merangsang pihak lain untuk bekerja dalam rangka upaya mencapai sasaran-sasaran organisasi sebagai alat untuk memuaskan keinginan-keinginan pribadi mereka sendiri.

Pengertian motivasi menurut Luthans dalam Tean (2007) yaitu :

Motivation is a process that starts with a physiological deficiency or need that activates behaviour or drive that is aimed at a goal or incentive

Dalam hal ini motivasi merupakan suatu proses yang dimulai dengan kekurangan atau kebutuhan fisiologis atau psikologis yang berupa aktivitas perilaku atau mendorong maksud dalam tujuan atau perangsang.

Schermerhorn dalam Winardi (2001) menjelaskan bahwa motivasi untuk bekerja merupakan sebuah istilah yang digunakan dalam bidang perilaku keorganisasian guna menerangkan kekuatan-kekuatan yang terdapat pada diri seseorang individu yang menjadi penyebab timbulnya tingkat, arah, dan persistensi

upaya yang dihasilkan dalam bekerja. Seseorang yang sangat termotivasi, yaitu orang yang melaksanakan upaya substansial guna menunjang tugas-tugas produksi kesatuan kerjanya dan organisasi dimana ia bekerja. Seseorang yang tidak termotivasi hanya memberikan upaya minimum dalam hal bekerja.

Menurut Malone dalam Hamzah (2008) membedakan dua bentuk motivasi yang meliputi :

- a. Motivasi instrinsik, yakni motivasi yang timbul tidak memerlukan rangsangan dari luar karena memang telah ada pada diri individu itu sendiri, yakni sesuai atau sejalan dengan kebutuhan.
- b. Motivasi ekstrinsik, yakni motivasi yang timbul karena adanya rangsangan dari luar individu

Proses motivasi menurut Hasibuan (2001) dapat dilakukan sebagai berikut

1. Tujuan, dalam proses memotivasi perlu ditetapkan terlebih dahulu tujuan organisasi, barukemudian para bawahan dimotivasi ke arah tujuan.
2. Mengetahui kepentingan atau kebutuhan atau keinginan pegawai.
3. Komunikasi efektif dengan bawahan.
4. Integrasi tujuan antara organisasi dengan kepentingan bawahan.
5. Fasilitas untuk pelaksanaan pekerjaan.
6. *Teamwork* yang terkoordinasi dengan baik.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu membangkitkan dorongan dalam diri sehingga dapat bekerja secara efektif.

b. Tujuan Motivasi Kerja

Motivasi bertujuan untuk mendorong dan memberikan semangat bagi seorang karyawan untuk dapat melakukan tugas dan pekerjaannya dengan penuh semangat. Hasibuan (2006) menyatakan bahwa tujuan pemberian motivasi kerja oleh pimpinan adalah mendorong disiplin dan semangat kerja karyawan, meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan, meningkatkan kinerja karyawan, menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik, meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan dan mempertinggi rasa tanggungjawab karyawan.

Menurut Hasibuan (2005) tujuan dan asas motivasi antara lain sebagai berikut :

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi karyawan.
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
9. Mempertinggi rasa tanggungjawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

c. Indikator Motivasi Kerja

Menurut Robert (1992) seseorang yang memiliki motivasi yang tinggi dapat dilihat dengan indikator sebagai berikut :

- 1) Dapat memotivasi diri sendiri, mengambil inisiatif, dapat memenuhi sendiri dan memacu diri sendiri dan mempunyai perasaan serta komitmen yang tinggi.
- 2) Tekun, bekerja secara produktif pada satu tugas sampai selesai dengan baik, dapat menyelesaikan pekerjaan walaupun mendapat rintangan.
- 3) Mempunyai kemampuan keras untuk bekerja.
- 4) Bekerja dengan atau tanpa pengawasan.
- 5) Suka tantangan, ingin menguji kemampuan, menyukai pencarian intelektual.
- 6) Memperagakan ketidakpuasan yang konstruktif, selalu memikirkan perbaikan sesuatu.
- 7) Berorientasi pada sasaran atau hasil kerja.
- 8) Selalu tepat waktu dan ingin menjalankan kedisiplinan.
- 9) Memberi andil lebih dari yang diharapkan.

Sedangkan menurut Handoko (2001) adapun karakteristik motivasi kerja yaitu :

- 1) memacu perilaku orang atau organisasi lainnya, ada suatu tenaga dalam individu, ada dorongan yang membuat orang berperilaku tertentu;
- 2) mengarahkan perilaku yang timbul oleh motivasi selalu berorientasi pada tujuan

- 3) perilaku yang ditimbulkan dijaga kekuatannya atau tingkatannya.

d. Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja

Menurut Litwin dan Meyer dalam Suyanto (2008), motivasi kerja memiliki beberapa faktor yang mempengaruhi seperti :

1. Tanggungjawab (*responsibility*)
2. Standar (*Standard*)
3. Penghargaan (*Reward*)
4. Rekan kerja (*Team Spirit*)
5. Kesesuaian (*Conformity*)
6. Kejelasan (*Clarity*)

Menurut Danim (2004) banyak faktor yang mempengaruhi motivasi kerja seseorang, diantaranya :

- 1) Iklim kerja
- 2) Kepemimpinan
- 3) Insentif, dan
- 4) Persaingan positif

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian Zitri (2004) menguji tentang Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kepuasan Kerja Pegawai dan Kinerja Pemerintah Daerah. Sampel penelitian ini adalah Pemda Kota Madya Bengkulu, yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah karyawan pada Pemda Kota Madya

Bengkulu. Hasil penelitian menunjukkan partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pemerintah daerah.

Penelitian Friyani (2005) menguji tentang Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Kota Pekanbaru dengan Motivasi sebagai Variabel Pemoderating. Hasil menunjukkan bahwa motivasi mempengaruhi partisipasi Anggaran terhadap kinerja Aparat pemerintah. Sampel penelitian ini adalah karyawan pada Pemda Kota Pekanbaru.

Penelitian yang dilakukan Riyadi (2000) yang menguji motivasi dan pelimpahan wewenang sebagai variabel moderating dalam Hubungan Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial. Hasil menunjukkan bahwa motivasi dan pelimpahan wewenang memoderasi partisipasi anggaran dan kinerja manajerial dengan hipotesis berpengaruh signifikan positif.

Penelitian Sardjito dan Muthaheer (2007) meneliti Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah, budaya organisasi dan komitmen organisasi sebagai variabel pemoderasi di Kota Semarang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Aparat Pemerintah.

Penelitian yang dilakukan oleh Dian (2006) yang menguji tentang pengaruh kualitas pelayanan publik, motivasi dan komitmen organisasi terhadap efektifitas partisipasi anggaran dalam peningkatan kinerja aparatur pemerintah mewujudkan *Good Governance*. Sampel dalam penelitian ini unit kerja di kota Padang. Hasilnya menunjukkan bahwa motivasi memoderasi partisipasi anggaran terhadap kinerja aparatur pemerintah dengan hipotesis berpengaruh signifikan positif.

C. Pengembangan Hipotesis

1. Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah.

Partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua pihak atau lebih yang mempunyai dampak masa depan bagi pihak yang membuat keputusan tersebut, Mulyadi (2001). Penyusunan anggaran dimaksudkan bukan hanya untuk menyajikan informasi mengenai rencana keuangan yang berisi tentang biaya-biaya dan pendapatan untuk pusat pertanggungjawaban di dalam suatu organisasi bisnis, tetapi juga merupakan suatu alat pengendalian, komunikasi dan evaluasi kerja, Kenis (1979) dalam Dian (2006). Partisipasi merupakan alat yang sering digunakan dalam penelitian yang berkaitan dengan penganggaran. Beberapa penelitian menunjukkan peran partisipasi sangat penting dalam penyusunan anggaran, dan berpengaruh dalam menciptakan slack anggaran maupun meningkatkan kinerja perusahaan, Riyadi (2000).

Penemuan empiris yang berkaitan dengan pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparatur pemerintah memberikan hasil yang beragam. Menurut Zitri (2004) beberapa penelitian yang menunjukkan hasil yang positif dan signifikan, yaitu Brownell dan Mc Innes (1986) dalam Ulupui (2005). Mereka menemukan bahwa jika karyawan diberi partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran maka kinerjanya akan meningkat secara signifikan.

Dengan menyusun anggaran secara partisipatif diharapkan kinerja unit kerja organisasi akan meningkat. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa ketika suatu tujuan atau standar yang dirancang secara partisipatif disetujui oleh

pimpinan, maka karyawan akan bersungguh-sungguh dalam tujuan atau standar yang ditetapkan dan karyawan juga memiliki rasa tanggungjawab pribadi untuk mencapainya karena ikut serta terlibat dalam penyusunannya (Milani, 1975 dalam Edfan Darlis, 2002). Dengan tercapainya target penyusunan anggaran, kinerja suatu organisasi dinilai baik secara financial.

Berdasarkan penjelasan di atas, peneliti menduga bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.

2. Hubungan Motivasi Kerja dengan Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah Pemerintah Daerah.

Motivasi kerja adalah dorongan, keinginan seseorang dalam melakukan suatu kegiatan atau pekerjaan dengan berpartisipasi aktif baik waktu maupun biaya demi tercapainya tujuan yang diinginkan Anoraga (2001). Dalam kamus besar bahasa Indonesia (1998) mendefinisikan motivasi sebagai dorongan yang timbul pada diri seseorang, sadar atau tidak sadar untuk melakukan suatu tindakan dengan tujuan tertentu, atau motivasi adalah usaha-usaha yang dapat menyebabkan seseorang atau kelompok orang tertentu bergerak melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang dikehendaki atau mendapat kepuasan dengan perbuatannya.

Teori *Cognitive dissonance* dikemukakan oleh Festinger (1957) dalam Zitri (2004) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki motivasi lebih baik (tinggi) akan memperbaiki kesalahan atau rasa kekhawatiran psikologinya jika kinerjanya rendah (dibawah tingkat pengharapan). Untuk mengurangi

kekhawatiran tersebut, mereka mencoba secara sukarela dengan memperbaiki kinerja mereka.

Penelitian Dian (2006) menjelaskan bahwa motivasi seseorang berbeda-beda. Motivasi yang berbeda mencerminkan kinerja yang berbeda. Motivasi eksternal secara umum berkinerja lebih baik ketika pengendalian dipaksakan atas mereka, tanpa mengabaikan motivasi internal.

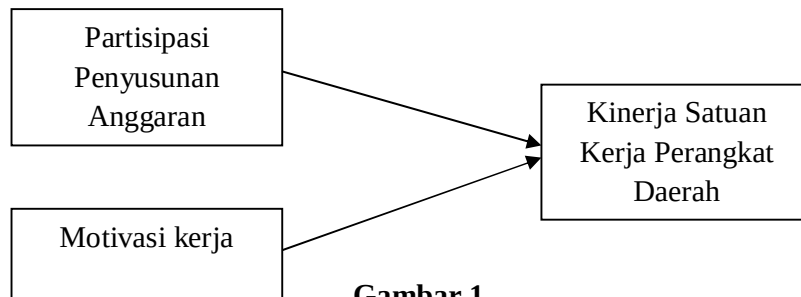
Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, apabila karyawan memiliki motivasi dalam melakukan pekerjaannya, maka kinerja karyawan juga ikut meningkat. Sebaliknya, jika motivasi kerja karyawan rendah, maka kinerja karyawan juga menurun. Karyawan yang memiliki motivasi yang rendah kurang menyukai memperbaiki kinerja mereka dengan sukarela.

Berdasarkan penjelasan diatas, peneliti menduga bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja aparat Pemerintah Daerah.

D. Kerangka Konseptual

Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan secara empiris hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja satuan kerja perangkat daerah, sedangkan variabel independennya adalah partisipasi penyusunan anggaran dan motivasi kerja.

Untuk lebih menyederhanakan kerangka pemikiran tersebut, maka dibuatlah kerangka konseptual seperti yang terlihat pada gambar



Gambar 1
Kerangka Konseptual

E. Hipotesis

Berdasarkan teori dan latar belakang masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dapat dirumuskan beberapa hipotesis penelitian sebagai berikut:

- H₁ : Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja satuan kerja perangkat daerah.
- H₂ : Motivasi kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja satuan kerja perangkat daerah.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian mengenai “Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah” adalah sebagai berikut:

1. Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja satuan kerja perangkat daerah. Di mana semakin aktif pegawai ikut serta dalam penyusunan anggaran, maka kinerja satuan kerja perangkat daerah juga akan semakin meningkat.
2. Motivasi kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja satuan kerja perangkat daerah. Di mana semakin tinggi motivasi kerja, maka kinerja satuan kerja perangkat daerah juga akan semakin meningkat.

B. Keterbatasan

Meskipun peneliti telah berusaha merancang dan mengembangkan penelitian sedemikian rupa, namun masih terdapat beberapa keterbatasan dalam penelitian ini yaitu:

1. Dimana dari model penelitian yang digunakan, diketahui bahwa variabel penelitian yang digunakan hanya dapat menjelaskan sebesar 25 %. Sedangkan 75 % dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diteliti. Sehingga

hasil dari penelitian ini sudah bisa dikatakan mempunyai pengaruh yang cukup kuat.

2. Kuesioner yang peneliti sebarakan masih terdapat banyak kendala dalam pengisian, Sebaiknya dalam mengumpulkan data dilengkapi dengan menggunakan pertanyaan lisan.
3. Data penelitian yang berasal dari responden yang disampaikan secara tertulis dengan bentuk kuesioner mungkin akan mempengaruhi hasil penelitian. Karena persepsi responden yang disampaikan belum tentu mencerminkan keadaan yang sebenarnya (subjektif) dan akan berbeda apabila data diperoleh melalui wawancara.

C. Saran

Berdasarkan pada pembahasan dan kesimpulan di atas, maka peneliti menyarankan bahwa:

1. Dari hasil penelitian ini terlihat bahwa penerapan partisipasi penyusunan anggaran, motivasi kerja dan perilaku dalam pemerintahan telah baik dilakukan, tapi masih ada beberapa hal yang belum sepenuhnya dilakukan dengan sempurna sehingga pemerintah harus lebih optimal lagi dalam meningkatkan kinerja aparat pemerintah daerah.
2. Penelitian ini masih terbatas pada penerapan partisipasi penyusunan anggaran dan motivasi kerja terhadap kinerja satuan kerja perangkat daerah, untuk penelitian selanjutnya dapat dilakukan perubahan variabel

penelitian untuk menemukan variabel-variabel lain yang berpengaruh kuat terhadap kinerja satuan kerja perangkat daerah.

3. Untuk penelitian selanjutnya dapat disertai dengan penelitian kualitatif dan dapat dilakukan dengan berbagai macam metode, seperti wawancara langsung, metode survei lapangan, dll., serta dilakukan perubahan dalam pemilihan alternatif jawaban pada kuesioner penelitian.