

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN DAN
MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA APARAT
PEMERINTAH 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:
Sri Rohana Putri
2006/77782

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI PADANG
2011**

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

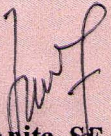
**Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dan
Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Aparat
Pemerintah Daerah
(Studi Empiris pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di Kab.Tanah Datar)**

Nama : Sri Rohana Putri
Bp/Nim : 2006/77782
Prodi : Akuntansi
Keahlian : Akuntansi Sektor Publik
Fakultas : Ekonomi

Padang, Juli 2011

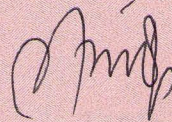
Disetujui Oleh

Pembimbing 1



Lili Anita, SE, M.Si, Ak
Nip : 19710302 199802 2 001

Pembimbing 2



Nurzi Sebrina, SE, M.Sc, Ak
Nip : 19720910 199802 2 003

Mengetahui

Ketua Prodi Akuntansi



Lili Anita, SE, M.Si, Ak
Nip : 19710302 199802 2 001

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 Aparat Pemerintah Daerah (Studi Empiris pada SKPD di Kab.Tanah Datar)

Nama : Sri Rohana Putri

BP/NIM : 2006/77782

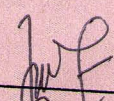
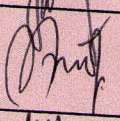
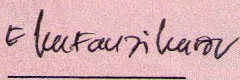
Program Studi : Akuntansi

Keahlian : Akuntansi Sektor Publik

Fakultas : Ekonomi

Padang, Juli 2011

Tim Penguji

No	Jabatan	Nama	Tanda Tangan
1.	Ketua	: Lili Anita, SE, M.Si, Ak	1. 
2.	Sekretaris	: Nurzi Sebrina, SE, M.Sc, Ak	2. 
3.	Anggota	: Herlina Helmy, SE, M.AK	3. 
4.	Anggota	: Eka Fauzihardani, SE, M.Si, Ak	4. 

ABSTRAK

Sri Rohana Putri (77782) : Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah (Studi Empiris pada SKPD Kabupaten Tanah Datar).

**Pembimbing : 1. Lili Anita, SE, M.Si, Ak.
2. Nurzi Sebrina, 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 di Provinsi Sumatera Barat. Sampel yang dipilih pada penelitian ini adalah seluruh SKPD yang ada di Kabupaten Tanah Datar yang berjumlah 39 SKPD. Data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data primer. Teknik pengumpulan data dengan teknik survei dengan kuesioner. Analisis data yang digunakan adalah analisis regresi berganda.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa: 1) Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja aparat pemerintah daerah, dimana nilai signifikansi $0,000 < 0,05$ atau nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($4,592 > 1,6663$) berarti H_1 diterima. 2) Motivasi kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja aparat pemerintah daerah, dimana nilai signifikansi $0,000 < 0,05$ atau $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($3,812 > 1,6663$) berarti H_2 diterima.

Dalam penelitian ini disarankan : 1) Pemerintah daerah sebaiknya harus lebih mengoptimalkan penerapan partisipasi penyusunan anggaran dan motivasi kerja agar kinerja aparat pemerintah daerah dapat terus ditingkatkan.(2) Bagi penelitian selanjutnya hendaknya menggunakan teknik pengumpulan data dengan teknik survei dan wawancara langsung terhadap responden untuk dapat menggali semua hal yang menjadi tujuan penelitian.

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 Aparat Pemerintah 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 Lili Anita, SE, M.Si, Ak sebagai pembimbing I dan Ibu Nurzi Sebrina, 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. Ibu dan Ayah, Adek-adek dan seluruh keluarga besar penulis atas kasih sayang dan bantuan moril dan materil.

6. Teman-teman di Fakultas Ekonomi yang banyak memberikan saran, bantuan dan dorongan dalam penyusunan skripsi ini, terutama teman-teman Program Studi Akuntansi NR Angkatan 2006.
7. 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 2011

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR LAMPIRAN	x
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	10
BAB II. KAJIAN TEORI	11
A. Landasan Teori	11
1. Kinerja Aparat Pemerintah Daerah	11
a. Defenisi Kinerja	11
b. Penilaian Kinerja	14
c. Pengukuran Kinerja.....	15
d. Tujuan dan manfaat pengukuran kinerja.....	17

2. Partisipasi Penyusunan Anggaran	19
a. Konsep Anggaran.....	19
b. Fungsi Anggaran	20
c. Proses dan prosedur Penyusunan Anggaran	22
d. Partisipasi Penyusunan Anggaran	25
3. Motivasi Kerja.....	29
a. Pengertian Motivasi Kerja.....	29
b. Tujuan Motivasi Kerja	31
c. Indikator Motivasi Kerja	32
d. Faktor-faktor yang mempengaruhi Motivasi Kerja...	33
B. Penelitian Relevan	34
C. Pengembangan Hipotesis	36
D. Kerangka Konseptual	38
E. Hipotesis.....	40
BAB III. METODE PENELITIAN	41
A. Jenis Penelitian	41
B. Populasi Dan Sampel	41
C. Jenis Dan Sumber Data	43
D. Teknik Pengumpulan Data	43
E. Variabel Penelitian	44
F. Instrumen Penelitian	44
G. Uji Validitas Dan Reliabilitas	46
H. Hasil Uji Coba Instrumen.....	49

I. Uji Asumsi Klasik	50
J. Teknik Analisis Data	51
K. Uji Hipotesis	54
L. Definisi Operasional	56
BAB IV. TEMUAN PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	57
A. Sampel Dan Responden Penelitian	57
B. Analisis Deskriptif	58
C. Hasil Uji Validitas Dan Reabilitas	65
D. Hasil Uji Asumsi Klasik	67
E. Uji Model	70
F. Uji Hipotesis	73
G. Pembahasan	76
BAB V. PENUTUP	77
A. Kesimpulan	77
B. Keterbatasan	77
C. Saran	78

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Daftar SKPD	42
2. Skala Pengukuran.....	44
3. Kisi-Kisi Instrumen Penelitian	45
4. Nilai <i>Cronbach's Alpha & Corrected Item Total Correlation</i>	49
5. Penyebaran dan Pengembalian Kuesioner	58
6. Karakteristik Responden Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan	59
7. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	59
8. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Bekerja.....	60
9. Statistik Deskriptif	61
10. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Aparat Pemerintah Daerah....	62
11. Distribusi Frekuensi Variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran.....	63
12. Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja.....	64
13. Nilai <i>Corrected Item Total Correlation</i> Terkecil.....	66
14. Nilai <i>Cronbach's Alpha</i> Penelitian	66
15. Uji Normalitas	67
16. Uji Multikolinearitas	68
17. Uji Heterokedastisitas	69
18. Uji Koefisien Determinasi	70
19. Koefisien Regresi	71
20. Uji F Hitung	72

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
Kerangka Konseptual	39

DAFTAR LAMPIRAN

1. Kuesioner Penelitian	79
2. Tabel Distribusi Frekuensi Skor Variabel.....	83
3. Hasil Analisis Validitas dan Realibilitas.....	86
4. Statistik Deskriptif	89
5. Uji Normalitas, Uji Multikolinearitas, Uji Heterokedastisitas	89
6. Uji Hipotesis	91

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Reformasi yang dimulai beberapa tahun lalu di Indonesia telah merambah hampir keseluruhan aspek kehidupan. Penyelenggaraan pemerintah berdasarkan UU Nomor 32 Tahun 2004 melahirkan nuansa baru, yaitu pergeseran kewenangan pemerintah dari yang sentralistik birokratik ke pemerintahan yang desentralistik partisipatoris. Terjadi perubahan terhadap manajemen keuangan daerah. Paling tidak ada dua alasan mengapa reorientasi di bidang ini diperlukan (1) Pelimpahan berbagai wewenang dan urusan kepala daerah akan mengakibatkan manajemen keuangan daerah 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.

Sebagai organisasi sektor publik, pemerintah daerah dituntut agar memiliki kinerja yang berorientasi pada kepentingan masyarakat, dan mendorong pemerintah untuk senantiasa tanggap akan tuntutan lingkungannya, dengan berupaya memberikan pelayanan terbaik secara transparan dan berkualitas serta adanya pembagian tugas yang baik pada pemerintah tersebut. Tuntutan yang semakin tinggi diajukan terhadap pertanggungjawaban yang diberikan oleh penyelenggara negara atas kepercayaan yang diamanatkan kepada mereka.

Dengan kata lain, kinerja instansi pemerintah kini lebih banyak mendapat sorotan karena masyarakat sering memonitor setiap perencanaan pemerintah dalam satu periode. 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).

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, 2002:243).

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).

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, 2002:121). 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 dianggarkan 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, 2002:243). Selain itu menurut Abdul Halim (2002:236), 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.

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.

Masalah-masalah yang berkaitan dengan hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparatur pemerintah merupakan masalah yang banyak diperdebatkan, bukti-bukti empiris memberikan hasil yang bervariasi dan tidak konsisten. Dalam beberapa kasus pada organisasi pemerintah menunjukkan hasil penelitian terhadap pengaruh positif dan signifikan mengenai partisipasi anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah, sebagai contoh Arifah (2007) melakukan penelitian pada unit SKPD di Karisidenan Surakarta. Hasil dari penelitian tersebut menemukan partisipasi anggaran berpengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur pemerintah. Berbeda dengan penelitian Ade (2007) menguji tentang pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap perilaku, sikap, dan kinerja aparat pemda Kota Bukittinggi. Hasilnya menunjukkan partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh terhadap perilaku, sikap, dan kinerja aparat pemerintahan daerah Kota Bukittinggi.

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, 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.

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. Bertolak dari uraian diatas, penulis tertarik untuk menguji **“Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah” (Studi Empiris Pada SKPD Kabupaten Tanah Datar).**

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang diuraikan di atas, maka dapat diidentifikasi permasalahan dalam penelitian ini antara lain :

1. Sejauhmana partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah?

2. Sejauhmana motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah?
3. Sejauhmana partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap moral kerja aparat pemerintah daerah ?
4. Sejauhmana partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap komitmen aparat pemerintah daerah?
5. Sejauhmana motivasi kerja mempengaruhi kedisiplinan aparat pemerintah daerah?

C. Pembatasan Masalah

Untuk lebih menfokuskan permasalahan serta data yang akan dibahas dan dikumpulkan dalam penelitian ini, maka perlu adanya pembatasan masalah. Mengingat banyaknya hal yang dapat mempengaruhi kinerja aparat pemerintah daerah, untuk itu penulis membatasi penelitian pada pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan motivasi kerja terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang diatas, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut :

1. Sejauhmana partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah?

2. Sejauhmana motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah?

E. Tujuan Penulisan

Berdasarkan perumusan masalah diatas, tujuan penelitian ini adalah untuk membuktikan secara empiris tentang :

1. Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.
2. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.

F. Manfaat Penulisan

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 aparatur pemerintah.
- 2) Bagi perkembangan ilmu pengetahuan:
 - a. Menambah pengetahuan tentang pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan motivasi kerja terhadap kinerja aparatur pemerintah.

- 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 aparatur pemerintah.

BAB II

KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL, DAN HIPOTESIS

A. Kajian Teori

1. Kinerja Aparatur Pemerintah

a. Definisi Kinerja

Pengukuran kinerja sektor publik adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer publik dalam menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan non finansial (Mardiasmo, 2002:121). Sistem pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai pengendalian organisasi karena pengukuran kinerja diperkuat dengan menetapkan *reward and punishment system*.

Kinerja adalah gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/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 (Indra, 2006).

Menurut Prawirosentoso dalam Lijan (2006), kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh pegawai atau sekelompok pegawai dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai norma dan etika.

Menurut Pabundu (2006:121) mendefinisikan kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Sedangkan menurut Prawiro Suntoro (1999) dalam Pabundu (2006:121) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu 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).

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.

Menurut Wayan (1997), kinerja pemerintah daerah dapat dipahami sebagai tingkat pencapaian tujuan organisasi atau tingkat pencapaian hasil dalam kaitannya dengan tugas dan fungsi yang dibebankan kepada organisasi tersebut, atau dapat pula disimpulkan bahwa kinerja organisasi merupakan suatu tingkatan sejauhmana proses kegiatan itu memberikan hasil atau mencapai tujuan.

Organisasi merupakan bentuk kerja sama sekelompok manusia atau orang di bidang tertentu untuk mencapai tujuan tertentu. Etzioni (1996) dalam Maswandi 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.

Menyusun tujuan pembentukan organisasi publik yaitu untuk memenuhi kebutuhan dan melindungi kepentingan publik maka kinerja organisasi tersebut dinyatakan berhasil apabila mampu mewujudkan tujuan dimaksud.

b. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Siegel dan Marconi, 1989) dalam (Mulyadi, 2001).

Penilaian kinerja ini dilakukan untuk menekan perilaku tidak semestinya dan untuk merangsang perilaku yang semestinya diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta pengharapan.

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.

c. Pengukuran Kinerja

Menurut Indra (2006) Indikator pengukuran kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan, 5 komponen yang ada di dalam indikator pengukuran kinerja, yaitu :

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 berkompoten.

Penentuan-penentuan indikator ke dalam masing-masing kelompoknya (masukan, proses, keluaran, hasil, manfaat dan dampak) akan sangat tergantung pada kebijaksanaan/program/kegiatannya. Misalnya, ada indikator yang bila dikaitkan dengan kebijaksanaan suatu proses kegiatan (Indra, 2006).

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).

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).

Ada tiga indikator yang umum yang digunakan sebagai ukuran sejauhmana kinerja organisasi berorientasi keuntungan (*profit oriented*) yang dikemukakan oleh Indra (2006), yaitu :

1. Efisiensi, yaitu hubungan antara *input* dan *output* dimana penggunaan barang dan jasa dibeli oleh organisasi untuk mencapai *output* tertentu.
2. Efektivitas, yaitu hubungan antara *output* dan tujuan di mana efektivitasnya diukur berdasarkan seberapa jauh tingkat *output* kebijakan dan prosedur dari organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
3. Ekonomis, yaitu hubungan antar pasar dan *input*, dimana pembelian barang dan jasa dilakukan pada kualitas yang diinginkan dan harga yang terbaik yang dimungkinkan.

d. Tujuan dan manfaat pengukuran kinerja

1. Tujuan pengukuran kinerja

Menurut Mardiasmo (2009) secara umum, tujuan sistem pengukuran kinerja adalah :

- a. Untuk mengkomunikasikan strategi secara lebih baik (*top down* dan *bottom up*).

- b. Untuk mengukur kinerja finansial dan non-finansial secara berimbang sehingga dapat di telusur perkembangan pencapaian strategi.
- c. Untuk mengakomodasi pemahaman kepentingan manajer level menengah dan bawah serta memotivasi untuk pencapaian *goal congruence*.
- d. Sebagai alat untuk mencapai kepuasan berdasarkan pendekatan individual dan kemampuan kolektif yang rasional.

2. Manfaat pengukuran kinerja

Menurut Indra (2006:275), manfaat pengukuran kinerja sebagai berikut:

- a. Memberikan pemahaman mengenai ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja manajemen.
- b. Memberikan arahan untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan.
- c. Untuk memonitor dan mengevaluasi pencapaian kinerja dan membandingkannya dengan target kinerja serta melakukan tindakan korektif untuk memperbaiki kinerja.
- d. Sebagai dasar untuk memberikan penghargaan dan hukuman yang objektif atas kinerja yang telah disepakati.
- e. Menjadikan alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam upaya memperbaiki kinerja organisasi.
- f. Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi.
- g. Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah.
- h. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif.

2. Partisipasi Penyusunan Anggaran

a. Konsep 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.

b. Fungsi anggaran

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.

c. Proses dan prosedur Penyusunan Anggaran

1. Proses penyusunan anggaran

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.

2. Prosedur penyusunan anggaran

Anggaran pertama kali disusun dengan meminta taksiran kegiatan-kegiatan dari masing-masing divisi dan data keuangan lainnya, angka-angka yang didapatkan kemudian diolah oleh komite anggaran, sehingga dihasilkan usulan anggaran, usulan anggaran ini kemudian diajukan kepada pimpinan untuk disetujui. Supriyono (2000), menjelaskan bahwa prosedur penyusunan anggaran yaitu :

a) Memahami SWOT (*strenghts, weekness, opportunities, dan treats*)

Manajemen puncak menganalisis informasi masa lalu dan perubahan ketidakpastian lingkungan (*environmetal uncertainty*). SWOT ini harus dikomunikasikan kepada penyusun anggaran karena dapat mempengaruhi tujuan, strategi dan program yang mendasari anggaran yang akan disusun.

b) Memahami perumusan strategi dan perencanaan strategi

Atas dasar SWOT, manajemen puncak menyusun perumusan strategi yaitu proses penentu tujuan dan strategi pokok digunakan untuk mencapai tujuan tersebut.

c) Mengkomunikasikan tujuan, strategi pokok dan program

Tujuan ini ditetapkan kepada komite anggaran, para manajer divisi dan para manajer bawahan agar mereka mengetahui dan memahami lingkungan yang akan dilaksanakan serta program-program yang mendasari anggaran yang akan disusun.

d) Memilih taktik, mengkoordinasikan dan mengawasi operasi

Taktik adalah cara-cara yang akan digunakan untuk melaksanakan program.

Selanjutnya manajer departemen membuat keputusan pengoperasian yang digunakan untuk mengkoordinasikan kegiatan di bawah departemennya dan manajer divisi bertanggung jawab merencanakan pengendalian operasional.

e) Menyusun usulan anggaran

Setiap manajer divisi menyusun anggaran dan mengkoordinasikan penyusunan anggaran untuk bagian organisasi di bawahnya yaitu departemen.

Demikian pula manajer departemen juga menyusun anggaran dan dikoordinasikan ke bagian organisasi di bawahnya yaitu seksi. Usulan anggaran semua divisi selanjutnya diserahkan kepada komite anggaran.

f) Menyarankan revisi usuan program

Komite anggaran menyarankan revisi usulan anggaran setiap devisi agar terdapat penyelarasan dengan divisi yang lain dan sesuai dengan rencana jangka panjang yang telah ditetapkan.

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, 2000:408) :

- 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 (2003:194) 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 (2001:513) 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, 2002:243). 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, 2002:243).

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).

3. Motivasi Kerja

a. Pengertian motivasi kerja

Motivasi dalam Hasibuan (2002:141) 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 (2002:145) 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 (2007:33) 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 (2001:2) 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 (2008:66) 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 (2001:106) dapat dilakukan sebagai berikut :

1. Tujuan, dalam proses memotivasi perlu ditetapkan terlebih dahulu tujuan organisasi, baru kemudian 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. Menurut 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 (2005:146) 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 (1992:32) 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 (2001:256) 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 (2008:67), 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 (2004:14) banyak faktor yang mempengaruhi motivasi kerja seseorang, diantaranya :

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

B. Penelitian yang Relevan

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 Muthaher (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 dan Kinerja Aparatur Pemerintah 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 (2001:513). 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 dan Kinerja Aparatur 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

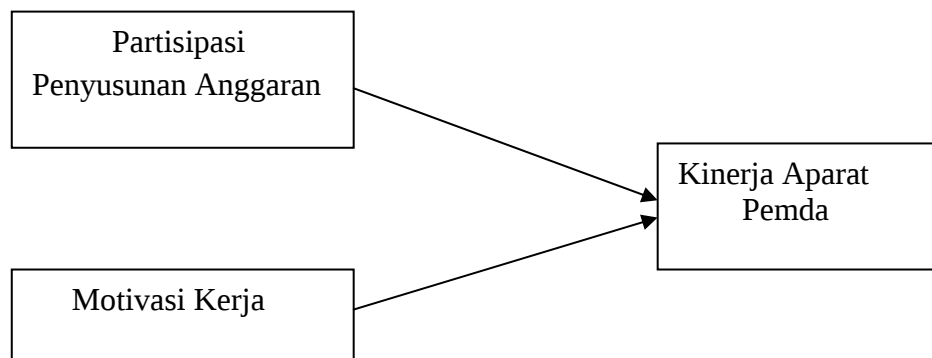
Kerangka konseptual dimaksud sebagai konsep untuk menjelaskan, mengungkapkan dan menunjukkan keterkaitan antara variabel yang akan diteliti berdasarkan batasan masalah dan rumusan masalah diatas. Variabel yang akan diteliti yaitu : Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah.

Partisipasi penyusunan anggaran merupakan pendekatan yang secara umum dapat meningkatkan kinerja. Anggaran yang disusun secara partisipasi merupakan

cara yang efektif untuk meningkatkan kinerja unit kerja organisasi. Partisipasi anggaran melibatkan pimpinan dan bawahan dalam proses penyusunannya, sehingga kinerja mereka diukur berdasarkan kriteria yang ditetapkan dalam anggaran. Target penyusunan anggaran yang dicapai akan mencerminkan kinerja unit kerja organisasi secara keseluruhan.

Motivasi kerja 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. Insentif yang adil dan layak dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Motivasi kerja yang tinggi akan meningkatkan kinerja karyawan dalam bekerja.

Untuk lebih jelasnya pengaruh antara variabel independen dengan variabel dependen dapat dilihat pada gambar dibawah ini :



Gambar 1.
Kerangka Konseptual

E. Hipotesis

H₁ : Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja aparat Pemerintah Daerah.

H₂ : Motivasi kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja aparat Pemerintah Daerah.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

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

1. Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. Di mana semakin aktif pegawai ikut serta dalam penyusunan anggaran, maka kinerja aparat pemerintah juga akan semakin meningkat (H_1 diterima).
2. Motivasi kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. Di mana semakin tinggi motivasi kerja, maka kinerja aparat pemerintah daerah juga akan semakin meningkat (H_2 diterima).

B. Keterbatasan

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

1. Dimana dari responden penelitian ini, peneliti hanya menjadikan Kepala SKPD dan Kasubag Kuangan sebagai responden karena dibagian ini tanggung jawab serta pelaksanaan pembuatan laporan keuangan berada di masing-masing SKPD.

Sebaiknya dalam penelitian selanjutnya peneliti menambahkan responden Staf subbagian karena bagian tersebut juga merupakan elemen penting dalam menghasilkan laporan keuangan pemerintah, karena terlibat langsung dan memahami kegiatan bagian mereka.

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 aparat pemerintah daerah, untuk penelitian selanjutnya dapat dilakukan perubahan variabel penelitian untuk menemukan variabel-variabel lain yang berpengaruh kuat terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.
3. Untuk penelitian selanjutnya dapat disertai dengan penelitian kualitatif dan penggantian teknik pengambilan sampel penelitian, serta dilakukan perubahan dalam pemilihan alternatif jawaban pada kuesioner penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Halim. 2002. *Akuntansi Dan Pengendalian Keuangan Daerah*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN
- Ade Nelviza. 2007. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Sikap, Perilaku, dan Kinerja Aparat Pemerintah Daerah. *Skripsi*. UBH Padang.
- Anoraga, Pandji. 2001. *Psikologi kerja*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Anthony, Robert N dan Vijay Govindarajan. 2005. *Sistem Pengendalian manajemen buku2*. Terjemahan Kurniawan Tjakrawala. Jakarta: Salemba Empat.
- Amstrong, M. 1990. *Seri Pedoman Manajemen “Manajemen Sumber Daya”*. Jakarta.
- Arifah Nur Sabrina. 2007. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah dengan Budaya dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Pemoderasi. *Skripsi Program S-1*. Universitas Muhamdiyah (tidak dipublikasikan).
- Bambang Hariadi. 2002. *Akuntansi Manajemen Suatu Sudut Pandang*. Yogyakarta : BPFE Yogyakarta.
- Berita Kab.Tanah Datar.Keuangan Tanah Datar Dinilai BPK Wajar dengan Pengecualian. Melalui www.antara-sumbar.com.
- Danim, Sudarwan. 2004. *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Jakarta : PT. Asdi Mahasatya.
- Darlis Edfan. 2002. Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi dan Ketdakpastian Lingkungan Terhadap hubungan antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*. Vol.5, No. 85-101.
- Deddi Noerdiawan. 2007. *Akuntansi Pemeintahan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Dian Yevita. 2006. Pengaruh Kualitas Pelayanan Publik, Motivasi dan Komitmen terhadap Kinerja dalam mewujudkan *Good Governance*. *Skripsi Program S-1*. Universitas Bung Hatta.
- Friyani. 2005. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Kota Pekanbaru dengan Motivasi sebagai Variabel Pemoderating. *Skripsi*. UBH Padang.