

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Penelitian Sebelumnya**

Terdapat banyak penelitian yang sudah dilakukan untuk menguji pengaruh partisipasi anggaran dan motivasi terhadap prestasi kerja. Berbagai penelitian tersebut dilakukan dengan melakukan penambahan variabel maupun tidak. Berikut merupakan beberapa penelitian yang sejenis dengan penelitian ini :

1. Zein (2007)

Melakukan penelitian tentang pengaruh motivasi terhadap prestasi kerja pegawai di Kantor Dinas Pendapatan Daerah Propinsi Riau. Masalah yang diteliti dalam penelitian tersebut adalah apakah terdapat pengaruh antara faktor motivasi terhadap prestasi kerja pegawai Dipenda Propinsi Riau. Penelitian tersebut bertujuan untuk menganalisis pengaruh faktor motivasi terhadap prestasi kerja pegawai Dipenda Propinsi Riau. Variabel yang digunakan Zein dalam penelitiannya adalah motivasi sebagai variabel independen dan prestasi kerja sebagai variabel dependen. Populasi dalam penelitian tersebut adalah para pegawai negeri sipil yang bekerja tetap di Kantor Dinas Pendapatan Propinsi Riau berdasarkan pada jenjang golongan atau kepangkatan yang berjumlah total 215 orang dengan jumlah sampel 25% (50 orang) dengan teknik pengambilan sampel yang dipergunakan adalah *Proportional Stratified Random Sampling*.

Penelitian tersebut bersifat verifikatif dan deskriptif. Jenis data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Data yang dihimpun dengan melalui metode wawancara, penyebaran kuesioner, dan observasi. Data dianalisis dengan menggunakan SPSS. Untuk menentukan besarnya hubungan dan pengaruh suatu variabel terikat digunakan model analisis regresi linear berganda. Sedangkan untuk menguji hipotesis menggunakan uji statistik, uji t. Hasil dari perhitungan menunjukkan bahwa variabel bebas (Motivasi) diperoleh tanda positif, secara diskriptif variabel motivasi berbanding lurus terhadap prestasi kerja pegawai di Kantor Dipenda Propinsi Riau. Hasil perhitungan statistik menunjukkan bahwa variabel pemberian motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja.

Jadi kesimpulan dari penelitian tersebut adalah bahwa faktor motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja hal ini berarti bahwa apabila faktor-faktor motivasi ditingkatkan maka prestasi kerja pegawai di Kantor Dipenda Propinsi Riau akan semakin baik pula. Apabila kantor Dipenda Propinsi Riau lebih meningkatkan dan memperhatikan sistem, aturan, prosedur pemberian motivasi kepada pegawainya berdasarkan pada tingkat jabatan, kemampuan dan keterampilan maupun beban pekerjaan yang akan mencapai standar pekerjaan yang ditetapkan oleh pemerintah kabupaten maka prestasi kerja pegawai di Kantor Dipenda Propinsi Riau lebih meningkat. Dalam penelitian tersebut faktor motivasi sangat berkorelasi positif sebagai indikator variabel yang mendukung sikap dan perilaku yang sangat antusias dan mendukung rasa memiliki dan konsisten serta bertanggung jawab atas pekerjaannya di dalam melaksanakan tugas dan jabatan

serta akuntabilitas pelayanan publik yang akhirnya memberikan kontribusi prestasi individu maupun kelompok dalam hal ini ditandai dengan peningkatan pendapatan daerah. Adapun faktor-faktor yang dapat mengukur motivasi adalah motivasi atas kebutuhan dari pekerjaan (*Valance*), pengharapan atas lingkungan kerja (*Expectancy*) dan kebutuhan atas imbalan (*Instrumentality*).

## 2. Tjahjono dan Gunarsih (2007)

Melakukan penelitian tentang pengaruh motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di lingkungan Dinas Bina Marga Propinsi Jawa Tengah. Masalah yang diteliti dalam penelitian tersebut adalah apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai, dan apakah faktor budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sedangkan tujuannya adalah untuk menguji apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai dan menguji apakah budaya berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Variabel yang digunakan dalam penelitian tersebut adalah motivasi kerja dan budaya organisasi sebagai variabel independen, sedangkan variabel dependennya adalah kinerja. Populasi di sini adalah Pegawai di lingkungan Dinas Bina Marga Propinsi Jawa Tengah. Pegawai tersebut berjumlah 270 Orang. Sampel yang digunakan sebanyak 100 Orang yang ditentukan dengan metode *accidental sampling*.

Jenis data yang digunakan adalah data primer melalui penyebaran kuesioner dan data sekunder yang diperoleh melalui studi dokumentasi dan kepustakaan yang ada hubungannya dengan penelitian tersebut. Penyusunan skala pengukuran dalam kuesioner menggunakan metode *Likerts Summated Rating (LSR)*. Pengujian alat ukur dilakukan uji validitas, uji reliabilitas, uji F, koefisien

determinasi, uji asumsi klasik dan untuk menguji hipotesis menggunakan analisis regresi linear berganda. Hasil yang ditunjukkan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja, budaya organisasi mempunyai pengaruh yang lebih kuat dibandingkan dengan motivasi berdasarkan koefisien regresinya yakni pada variabel motivasi sebesar 6,390 signifikan pada  $\alpha = 1\%$  sedangkan variabel budaya organisasi sebesar 18,502 signifikan pada  $\alpha = 1\%$  dengan demikian budaya organisasi juga berpengaruh positif terhadap kinerja.

Jadi kesimpulan dalam penelitian tersebut menunjukkan bahwa variabel bebas motivasi kerja, dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai, variabel bebas motivasi dan budaya organisasi secara individual berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai, variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh yang lebih kuat terhadap kinerja pegawai dibandingkan variabel motivasi kerja.

### 3. Wardani (2009)

Wardani melakukan penelitian tentang pengaruh kompensasi, keahlian, dan motivasi kerja terhadap prestasi kerja karyawan pada PT. Pembangkitan Jawa Bali Unit Pembangkitan Mutiara Tawar. Rumusan masalah dalam penelitian tersebut adalah apakah kompensasi, keahlian, dan motivasi kerja berpengaruh terhadap prestasi kerja. Sedangkan tujuan dalam penelitian tersebut adalah untuk menguji apakah kompensasi, keahlian, dan motivasi kerja berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan pada PT. Pembangkitan Jawa Bali Unit Pembangkit Mutiara Tawar. Dalam penelitian tersebut variabel independennya yaitu kompensasi, keahlian, dan motivasi kerja, sedangkan variabel dependennya adalah prestasi

kerja karyawan. Pada penelitian tersebut peneliti menggunakan data primer dari hasil survei yakni penelitian dengan mengambil contoh atau sampel dari populasi yang ada dengan menggunakan metode *simple random sampling*. Data diperoleh dari kuesioner yang diisi oleh karyawan di PT. Pembangkitan Jawa Bali Unit Pembangkit Mutiara Tawar sebanyak 100 orang karyawan.

Data yang digunakan adalah data kuantitatif. Analisis data yang digunakan melalui uji validitas, uji reliabilitas, uji F, analisis korelasi dengan *Pearson Correlation*, analisis faktor dan regresi linear berganda dengan menggunakan *software SPSS* versi 11. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa tingkat signifikansi koefisien kompensasi (X1), keahlian (X2) lebih besar dari alpha (0,05) dan motivasi kerja (X3) lebih kecil dari alpha (0,05) sehingga menunjukkan bahwa adanya pengaruh paling dominan dari motivasi kerja secara individual terhadap prestasi kerja. Dari uji F menunjukkan bahwa secara bersama-sama variabel kompensasi, keahlian dan motivasi kerja mempunyai pengaruh terhadap prestasi kerja.

Jadi kesimpulan dalam penelitian tersebut adalah secara bersama-sama variabel kompensasi, keahlian dan motivasi kerja mempunyai pengaruh terhadap prestasi kerja karyawan di PT. Pembangkitan Jawa Bali Unit Pembangkitan Muara Tawar, dan dari ketiga variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu kompensasi, keahlian dan motivasi kerja ternyata variabel motivasi kerja mempunyai pengaruh yang lebih besar terhadap prestasi kerja karyawan yang artinya ada hubungan yang positif. Implikasi untuk pihak manajemen PT. Pembangkitan Jawa Bali (PJB) pada khususnya dan untuk dunia

usaha pada umumnya untuk lebih memperhatikan masalah kompensasi, keahlian dan motivasi kerja sehingga prestasi kerja karyawan dapat ditingkatkan.

#### 4. Wadhan (2005)

Dalam penelitiannya melakukan pengujian tentang pengaruh antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap prestasi kerja dan kepuasan kerja dengan memasukkan variabel intervening yaitu *Job Relevan Information (JRI)*. Masalah yang diteliti dalam penelitiannya yaitu apakah terdapat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap prestasi kerja, apakah terdapat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kepuasan kerja, serta bagaimana pengaruh JRI sebagai variabel intervening terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan prestasi kerja dan kepuasan kerja. Tujuan dalam penelitian tersebut untuk menguji pengaruh antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap prestasi kerja, untuk menguji pengaruh antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kepuasan kerja serta untuk menguji peran JRI sebagai variabel intervening antara partisipasi penyusunan anggaran dengan prestasi dan kepuasan kerja. Variabel yang digunakan Wadhan dalam penelitiannya yaitu partisipasi anggaran sebagai variabel independen sedangkan prestasi kerja dan kepuasan kerja sebagai variabel dependen dan JRI sebagai variabel antara (variabel intervening).

Populasi dalam penelitian tersebut adalah staff yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran pada perangkat daerah Pemerintah Propinsi Jawa Tengah. Pegumpulan data yang digunakan dalam penelitiannya adalah dengan menggunakan data primer yang diperoleh dari penyebaran kuesioner sebanyak 255 buah ke seluruh perangkat daerah pemerintah Propinsi Jawa Tengah melalui

pos maupun diantar sendiri dengan lama periode selama 60 hari dengan tingkat pengembalian sebanyak 70 buah, kuesioner yang digugurkan (tidak lengkap) sebanyak 14, dan jumlah kuesioner yang tidak kembali sebanyak 185, sehingga jumlah kuesioner yang layak dan dapat dianalisis lebih lanjut sebanyak 56 kuesioner dengan tingkat pengembalian sebesar 21.96%. Presentase pengembalian kuesioner cukup baik mengingat *respon rate* di Indonesia hanya berkisar 10-20%. Namun presentase sampel yang akan diolah kurang dari 50% maka perlu dilakukan uji *non response bias* untuk memberikan justifikasi bahwa jumlah sampel telah mewakili keseluruhan populasi.

Alat uji yang digunakan pada penelitian tersebut yaitu menggunakan statistik deskriptif, uji non respon bias, uji kualitas data, uji asumsi klasik, dan untuk menguji hipotesis 1, 2, 3 dan 4 menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dengan pertimbangan bahwa *path* memiliki kemampuan untuk menganalisis secara simultan data yang ada. Hasil penelitian yang diperoleh menunjukkan bahwa variabel partisipasi penyusunan anggaran mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel prestasi kerja dan kepuasan kerja. Penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa JRI merupakan variabel intervening antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap prestasi kerja dan kepuasan kerja.

Kesimpulannya partisipasi penyusunan anggaran mempunyai pengaruh langsung terhadap prestasi kerja dan juga berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja, dimana bahwa partisipasi anggaran menuju pada motivasi yang tinggi kemudian akan dapat menimbulkan prestasi kerja yang tinggi pula, kunci dari kinerja yang efektif adalah pencapaian penerimaan tujuan anggaran dan

bahwa partisipasi memainkan peranan utama dalam pencapaian tujuan tersebut serta JRI merupakan variabel *intervening* antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap prestasi kerja dan kepuasan kerja. JRI meningkatkan kinerja karena memberi prediksi lebih akurat atas kondisi lingkungan, sehingga dapat memberikan pilihan efektif atas tindakan yang dibutuhkan.

#### 5. Nurcahyani (2010)

Melakukan penelitian yang berjudul pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial melalui komitmen organisasi dan Persepsi inovasi sebagai variabel *Intervening*. Masalah yang dibahas dalam penelitian tersebut adalah apakah ada hubungan langsung antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial dan apakah komitmen organisasi dan persepsi inovasi merupakan variabel *intervening* dalam hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Tujuan penelitian tersebut untuk menganalisis hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial, untuk menganalisis apakah komitmen organisasi dan persepsi inovasi merupakan variabel *intervening* dalam hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Adapun variabel yang digunakan adalah kinerja manajemen sebagai variabel dependen, dan partisipasi anggaran sebagai variabel independen, komitmen organisasi dan persepsi inovasi sebagai *variable intervening*. Populasi dalam penelitian tersebut adalah pengelola unit kerja atau pejabat struktural pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Magelang. Jumlah populasi penelitian ini sebanyak 485 orang, dengan jumlah SKPD sebanyak 53 SKPD. Pemilihan sampel didasarkan pada *purposive sampling*. Sampel dipilih berdasarkan kriteria tertentu sehingga dapat mendukung penelitian ini. Kriteria pemilihan sampel adalah pejabat struktural di Satuan Kerja Perangkat Daerah Pemerintah Kabupaten Magelang yang



memiliki peran dalam proses penyusunan anggaran (RKA-SKPD) dan memiliki masa kerja minimal satu tahun dalam periode penyusunan anggaran. Jenis data dalam penelitian tersebut adalah data primer yaitu data penelitian yang diperoleh atau dikumpulkan langsung dari sumber asli (tanpa perantara). Sedangkan sumber data primer diperoleh dari jawaban atas kuesioner yang dibagikan kepada responden. Alat uji yang digunakan yaitu menggunakan analisis statistik deskriptif, uji kualitas data, uji asumsi klasik, analisis data dengan menggunakan analisis *path*.

Hasil dari penelitian tersebut partisipasi anggaran memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi, partisipasi anggaran berpengaruh terhadap persepsi inovasi, akan tetapi komitmen organisasi tidak mempengaruhi kinerja manajerial. Hal itu disebabkan karena kurang adanya pengawasan terhadap para pejabat struktural dalam menjalankan tugas dan fungsinya serta kurangnya pemahaman dan penekanan terhadap target dan tujuan organisasi. Selain itu, pembebanan kerja pada unit kerja yang terlalu berat menyebabkan tidak optimalnya kinerja, persepsi inovasi tidak mempengaruhi kinerja manajerial, Hal itu disebabkan karena inovasi tidak sesuai dengan lingkungan mekanistik seperti organisasi sektor publik. Selain itu, budaya inovasi masih baru dalam organisasi sektor publik. Para manajer dalam organisasi sektor publik merasa bahwa inovasi dan kreatifitas seharusnya sebanding dengan penghargaan yang sesuai, yang mana akan memotivasi mereka untuk meningkatkan kinerja. Karena sistem penghargaan (*reward*) belum diterapkan secara optimal di organisasi sektor publik termasuk di pemerintah kabupaten Magelang, kinerja tidak mengalami peningkatan. Hasil lain juga menyatakan bahwa adanya pengaruh positif partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Kesimpulannya partisipasi anggaran berpengaruh langsung terhadap kinerja manajerial. Penelitian tersebut menemukan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Semakin tinggi tingkat partisipasi manajer dalam proses penyusunan anggaran maka semakin baik kinerjanya. Partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial melalui komitmen organisasi. Penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Namun, komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hal itu berarti bahwa komitmen organisasi tidak memediasi hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial anggaran berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja manajerial melalui komitmen organisasi. Partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial melalui persepsi inovasi. Penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap persepsi inovasi. Namun, persepsi inovasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hal itu berarti bahwa persepsi inovasi tidak memediasi hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

## **2.2. LandasanTeori**

### **2.2.1. Pengertian Anggaran**

Anggaran adalah rencana keuangan untuk masa depan, dimana rencana tersebut mengidentifikasi tujuan dan tindakan yang diperlukan untuk mencapainya (Hansen dan Mowen, 2007:433). Pengertian lain juga menyatakan bahwa anggaran merupakan elemen sistem pengendalian manajemen yang berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian agar manajer dapat melaksanakan

kegiatan organisasi secara lebih efektif dan efisien (Schief dan Lewin, 1970; Welsch, Hilton dan Gordon, 1996 dalam Ikhsan 2007).

Sedangkan menurut Freeman (2003) dalam Nordiawan (2009:48) anggaran sektor publik adalah sebuah proses yang dilakukan oleh organisasi sektor publik untuk mengalokasikan sumber daya yang dimilikinya ke dalam kebutuhan-kebutuhan yang tidak terbatas (*the process of allocating resources to unlimited demands*). Pengertian tersebut mengungkap peran strategis anggaran dalam pengelolaan kekayaan sebuah organisasi publik. Organisasi sektor publik tentunya berkeinginan memberikan pelayanan maksimal kepada masyarakat, tetapi sering kali keinginan tersebut terkedala oleh terbatasnya sumber daya yang dimiliki. Dari sinilah fungsi dan peran penting anggaran.

Mardiasmo (2004:62) mendeskripsikan anggaran publik adalah rencana kegiatan dalam bentuk perolehan pendapatan dan belanja dalam satuan moneter. Dalam bentuk yang sederhana anggaran sektor publik merupakan suatu dokumen yang menggambarkan kondisi keuangan dari suatu organisasi yang meliputi informasi mengenai pendapatan, belanja, dan aktivitas.

Secara singkat Mardiasmo (2004:62) menyatakan bahwa anggaran publik merupakan suatu rencana finansial yang menyatakan:

1. Berapa biaya atas rencana-rencana yang dibuat (pengeluaran/belanja); dan
2. Berapa banyak dan bagaimana caranya memperoleh uang untuk mendanai rencana tersebut (pendapatan).

Wirjono dan Raharjono (2007) memberikan empat dimensi dari pengertian anggaran, yakni sebagai berikut :

1. Rencana: Anggaran merupakan rencana yang telah disusun untuk memberikan arah bagi perusahaan di masa yang akan datang.
2. Mencakup seluruh kegiatan organisasi yaitu semua kegiatan yang akan dilakukan oleh seluruh bagian yang ada dalam organisasi. Anggaran berfungsi sebagai pedoman kerja sehingga harus mencakup seluruh kegiatan organisasi.
3. Satuan moneter. Anggaran dinyatakan dalam unit moneter yang dapat diterapkan pada berbagai kegiatan perusahaan yang beraneka ragam. Satuan moneter berguna untuk menyeragamkan semua kegiatan perusahaan yang beraneka ragam sehingga mudah untuk diperbandingkan dan dianalisa.
4. Jangka waktu tertentu. Anggaran disusun untuk jangka waktu tertentu yang akan datang sehingga memuat taksiran-taksiran tentang segala sesuatu yang akan terjadi dan akan dilakukan di masa mendatang.

Dalam pengertian lain, Nordiawan (2009:48) menyatakan anggaran dapat dikatakan sebagai rencana finansial yang menyatakan :

1. Rencana-rencana organisasi untuk melayani masyarakat atau aktivitas lain yang dapat mengembangkan kapasitas organisasi dalam pelayanan.
2. Estimasi besarnya biaya yang harus dikeluarkan dalam merealisasikan rencana tersebut.
3. Perkiraan sumber-sumber mana saja yang akan menghasilkan pemasukan serta seberapa besar pemasukan tersebut.

Karakteristik anggaran sektor publik dalam Bastian (2006:166) adalah sebagai berikut:

1. Anggaran dinyatakan dalam satuan uang, walaupun angkanya berasal dari angka yang bukan satuan keuangan (misal: jumlah produk yang terjual).
2. Anggaran umumnya mencakup jangka waktu satu tahun.
3. Anggaran berisi komitmen atau kesanggupan manajemen untuk menerima tanggung jawab untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dalam anggaran.
4. Usulan anggaran ditelaah dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih tinggi dari penyusun anggaran.
5. Sekali disusun, anggaran hanya dapat diubah dalam kondisi tertentu.

### **2.2.2. Tujuan Penyusunan Anggaran**

Menurut Simamora (1999:190), tujuan pokok penyusunan anggaran ada dua, yaitu:

1. Meramalkan transaksi-transaksi dan kejadian-kejadian finansial dan non finansial di masa yang akan datang.
2. Mengembangkan informasi yang akurat dan bermakna bagi penerima anggaran.

Menurut Nafarin (2000:12), tujuan penyusunan anggaran adalah:

1. Untuk digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan penggunaan data penyusunan anggaran.
2. Untuk mengadakan pembatasan jumlah dana yang dicari dan digunakan.

3. Untuk merinci jenis sumber dana yang dicari maupun jenis penggunaan dana, sehingga dapat mempermudah pengawasan.
4. Untuk merasionalkan sumber dan penggunaan dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal.
5. Untuk menyempurnakan rencana yang telah disusun, karena anggaran lebih jelas dan nyata terlihat.
6. Untuk menampung dan menganalisa serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.

### **2.2.3. Manfaat dan Fungsi Anggaran Bagi Organisasi**

Hansen dan Mowen dalam bukunya (2009:424) menjelaskan beberapa manfaat dari sistem penganggaran untuk suatu organisasi yaitu:

1. Memaksa para manajer untuk melakukan perencanaan.
2. Menyediakan informasi yang dapat digunakan untuk memperbaiki pengambilan keputusan.
3. Menyediakan standar evaluasi kinerja.
4. Memperbaiki komunikasi dan koordinasi.

Nordiawan (2009: 48) menyebutkan beberapa fungsi anggaran dalam manajemen organisasi sektor publik, antara lain:

1. Anggaran Sebagai Alat Perencanaan

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

2. Anggaran Sebagai Alat Pengendalian

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

3. Anggaran Sebagai Alat Kebijakan

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

4. Anggaran Sebagai Alat Politik

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

5. Anggaran Sebagai Alat Koordinasi dan Komunikasi

Melalui anggaran yang komprehensif sebuah bagian atau 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 Kinerja

Anggaran adalah suatu ukuran yang bisa menjadi patokan apakah suatu bagian / unit kerja telah memenuhi target baik berupa terlaksananya 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. Dengan catatan, anggaran akan menjadi alat motivasi yang baik memenuhi sifat “menantang tetapi masih mungkin untuk dicapai” (*challenging but attainable atau demanding but achievable*). Maksudnya adalah suatu anggaran itu hendaknya jangan terlalu tinggi sehingga tidak dapat dipenuhi juga jangan terlalu rendah sehingga terlalu mudah untuk dicapai.

### 2.2.4. Partisipasi Anggaran

Partisipasi secara luas pada dasarnya merupakan proses organisasional, yang mana anggota organisasi ikut serta dan mempunyai pengaruh dalam suatu pembuatan keputusan yang berkepentingan dengan mereka (Wadhan, 2005).

Partisipasi anggaran merupakan suatu proses yang melibatkan individu-individu secara langsung di dalamnya dan mempunyai pengaruh terhadap penyusunan tujuan anggaran yang prestasinya akan dinilai dan kemungkinan akan dihargai atas dasar pencapaian tujuan anggaran mereka (Brownell, 1982 dalam Nurcahyani, 2010).

Pendapat Brownell (1982), Anthony dan Govindradjan (2001), Hansen dan Mowen (1997) yang dijelaskan dalam Fitri (2004), bahwa partisipasi penganggaran adalah proses yang menggambarkan individu-individu terlibat dalam penyusunan anggaran dan mempunyai pengaruh terhadap target anggaran dan perlunya penghargaan atas pencapaian target anggaran tersebut. Selanjutnya



Anthony dan Govindradjan dalam Falikhatun (2007) menyatakan bahwa mekanisme anggaran akan mempengaruhi perilaku bawahan yaitu mereka akan merespon positif atau negatif tergantung pada penggunaan anggaran. Bawahan dan atasan akan berperilaku positif apabila tujuan pribadi bawahan dan atasan sesuai dengan tujuan organisasi. Selanjutnya bawahan akan berperilaku negatif apabila anggaran tidak diadministrasikan dengan baik, sehingga bawahan dapat menyimpang dari tujuan organisasi. Perilaku *dysfunctional* ini merupakan perilaku bawahan yang mempunyai konflik dengan tujuan organisasi [Hansen dan Mowen (2004) dalam Falikhatun (2007)].

Proses penyusunan anggaran melibatkan banyak pihak, mulai dari manajemen tingkat atas sampai manajemen tingkat bawah. Anggaran mempunyai dampak langsung terhadap perilaku manusia [Siegel (1989) dalam Ikhsan (2007)], terutama bagi orang yang langsung terlibat dalam penyusunan anggaran. Untuk menghasilkan sebuah anggaran yang efektif, manajer membutuhkan kemampuan untuk memprediksi masa depan, dengan mempertimbangkan berbagai faktor, seperti faktor lingkungan, partisipasi dan gaya penyusunan.

Dari beberapa manfaat di atas, dapat diketahui bahwa partisipasi anggaran ini memiliki peran yang sangat penting untuk menaikkan prestasi kerja serta dapat menghasilkan keputusan dengan kualitas yang tinggi. Setiap anggota dalam sebuah organisasi diberikan tanggung jawab terhadap keputusan yang dihasilkan bersama. Dari itu, akan timbul motivasi yang kuat terhadap pencapaian tujuan organisasi, yang akhirnya mampu menaikkan prestasi kerja.

### 2.2.5. Motivasi

Hal yang penting bagi prestasi individu adalah motivasi (Sofyandi dan Garniwa , 2007). Menurut Siagian (1997:138), motivasi adalah daya pendorong dari seorang pemimpin yang mengakibatkan seorang anggota mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

Menurut Liliweri (1997:327), motivasi adalah kegiatan yang dilakukan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan yang disesuaikan dengan dorongan, kebutuhan, keinginan dan minat mereka. Sedangkan Sastrohadiwiryono (2001:267) menyimpulkan motivasi sebagai keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan dan menyalurkan perilaku ke arah pencapaian tujuan yang memberi kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan.

Motivasi dimulai dari pengenalan kebutuhan, salah satu penyebab utama kekomplekan proses ini adalah karena setiap individu begitu jauh berbeda satu sama lain. Hal ini tidak memungkinkan untuk membuat suatu hukum universal yang akan memperkirakan bagaimana orang berpikir dalam keadaan tertentu.

Ada beberapa teori yang dikemukakan oleh para ahli tentang motivasi, antara lain oleh Ranupandjojo dan Husnan (1996:307).

#### 1. Teori Motivasi Klasik dari F W. Taylor

Menurut teori ini motivasi para pekerja hanya untuk memenuhi kebutuhan biologis saja, yaitu kebutuhan yang diperlukan untuk mempertahankan

kelangsungan hidup seseorang. Kebutuhan dan kepuasan biologis ini akan terpenuhi apabila gaji atau upah yang diberikan cukup.

2. Teori kebutuhan dari A. Maslow

Menurut teori ini semua individu yang bekerja mempunyai tahap kebutuhan dasar yang akan dicapai dalam pekerjaannya. Tahap kebutuhan itu adalah fisik, keamanan, sosial dan harga diri serta aktualisasi diri. Dasar teori Maslow mengenai bagaimana kebutuhan ini bekerja adalah bahwa manusia adalah makhluk yang selalu punya keinginan. Kebutuhan yang tidak terpenuhi dapat memotivasi perilaku dan kebutuhan yang dominan menjadi motivator perilaku yang utama. Setelah kebutuhan yang lebih rendah terpenuhi, kebutuhan yang lebih tinggi menjadi lebih dominan dan perhatian individu tersebut tertuju pada pemenuhan kebutuhan yang lebih tinggi. Meski demikian, kebutuhan yang lebih rendah masih ada dan individu selalu kembali ke kebutuhannya yang telah terpenuhi.

3. Teori Motivasi Prestasi dari Mc. Clelland

Teori ini menyatakan bahwa manusia pada hakekatnya mempunyai kemampuan untuk berprestasi di atas kemampuan orang lain. Kebutuhan untuk berprestasi ini adalah suatu motif yang berbeda dan dapat dibedakan dari kebutuhan-kebutuhan yang lainnya. Seseorang dianggap mempunyai motivasi untuk berprestasi jika ia mempunyai keinginan untuk melakukan suatu karya yang berprestasi lebih baik daripada prestasi orang lain. Menurut Mc. Clelland ada tiga macam kebutuhan, yaitu kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan untuk berafiliasi dan kebutuhan untuk berkuasa.

#### 4. Teori Harapan dari Victor H. Room.

Teori ini menyatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang untuk bekerja giat dalam melaksanakan pekerjaannya tergantung dari hubungan timbal balik antara apa yang ia inginkan dan apa yang ia butuhkan dari hasil pekerjaannya itu.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teori motivasi prestasi. Alasan penggunaan teori motivasi prestasi dikarenakan dalam teori tersebut dinyatakan bahwa prestasi juga merupakan suatu motivasi. Teori ini mendukung hipotesis peneliti yang menguji pengaruh motivasi terhadap prestasi kerja.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan dorongan dari dalam (diri sendiri) atau *internal tention*, hal yang menyebabkan, menyalurkan dan merupakan latar belakang yang melandasi perilaku seseorang. Manusia dalam suatu kegiatan tertentu bukan saja berbeda dalam kemampuannya, namun juga berbeda dalam kemauan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut. Di samping itu motivasi bukan satu-satunya yang dapat mempengaruhi tingkat prestasi pegawai. Ada beberapa faktor yang terlibat, yaitu tingkat kemampuan dan tingkat pemahaman seseorang pegawai yang diperlukan untuk mencapai prestasi tinggi

#### **2.2.6. Prestasi Kerja**

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara (2005:67) bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau

prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja dibedakan menjadi dua, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan, sedangkan kinerja organisasi adalah gabungan dari kinerja individu dengan kinerja kelompok (Mangkunegara, 2005:15).

Prestasi kerja merupakan hasil suatu proses atau aktivitas pada fungsi tertentu yang dilaksanakan oleh seseorang, baik sebagai individu maupun sebagai anggota dari suatu kelompok atau organisasi bisnis atau sosial, pada periode tertentu (Zein, 2007).

Dalam bukunya Sutrisno (2009) mengartikan prestasi sebagai tingkat kecakapan seseorang pada tugas-tugas yang mencakup pada pekerjaannya. Pengertian tersebut menunjukkan pada bobot kemampuan individu di dalam memenuhi ketentuan-ketentuan yang ada di dalam pekerjaannya. Sedangkan prestasi kerja adalah hasil upaya seseorang yang ditentukan oleh kemampuan karakteristik pribadinya serta persepsi terhadap perannya dalam pekerjaan itu.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan. Hasil kerja pegawai memberikan kesempatan pada pegawai dan atasan untuk mengukur keberhasilan atau kemajuan untuk jangka waktu

tertentu apakah sesuai dengan standar atau tidak, agar tujuan dan sasaran baru di waktu yang akan datang dapat disusun lagi.

Anggaran merupakan salah satu alat dalam menilai prestasi dan dalam penilaian tertentu harus dilaksanakan secara obyektif, adil, terbuka, konsisten dan memberikan penghargaan kepada yang berprestasi serta memberikan sanksi bagi yang tidak berprestasi. Ukuran prestasi kerja merupakan jenis informasi yang jelas untuk pengendalian data tentang hasil prestasi yang dikumpulkan selama kegiatan operasi berjalan. Informasi mengenai pengukuran tersebut dilaporkan secara periodik kepada manajer yang membawahi suatu kegiatan tertentu untuk keperluan menilai prestasi kerja.

Prestasi kerja dapat dilihat dari perilaku individu dalam bekerja, misalnya prestasi seorang pegawai yang ditunjukkan oleh kemandirian, kreatifitas serta adanya percaya diri. Pengukuran prestasi kerja dapat dilihat juga dari penilaian prestasi secara mendasar yaitu meliputi kualitas kerja, kuantitas kerja, pengetahuan tentang pekerjaan, keputusan yang diambil, perencanaan kerja dan daerah organisasi kerja.

Pengukuran prestasi kerja yang objektif diperoleh secara langsung dari tindakan-tindakan individu yang dapat diukur dari pada pertimbangan subjektif tentang pekerjaan. Tetapi tidak semua pekerjaan memiliki output yang dapat dihitung sebagai suatu cara yang objektif dalam mengukur prestasi (Wadhan, 2005)

## **2.3. Hipotesis**

### **2.3.1. Partisipasi Anggaran dan Prestasi kerja**

Partisipasi dalam proses anggaran mengarah pada seberapa besar tingkat keterlibatan karyawan dalam menyusun anggaran serta pelaksanaannya untuk mencapai target anggaran. Tercapainya target anggaran adalah sebuah prestasi, mengingat bahwa dalam anggaran memuat tujuan organisasi.

Beberapa studi telah menunjukkan bukti bahwa partisipasi anggaran secara positif dihubungkan dengan prestasi karyawan. Seperti yang dikutip oleh Wadhan (2005) bahwa sebelumnya telah diungkapkan oleh Nauri dan Parker (1998) dalam penelitiannya dimana melakukan penelitian terhadap 135 manajer dan *supervisor* pada perusahaan multi-nasional berskala besar yang bergerak di bidang produksi bahan kimia di Amerika Serikat, hasil yang diperoleh bahwa partisipasi anggaran menuju pada motivasi yang tinggi dan kemudian menimbulkan prestasi yang tinggi pula. Kenis (1979) yang telah melakukan studi survei atas manajer dan *supervisor*, juga menemukan hasil yang serupa dimana partisipasi secara positif dan signifikan berhubungan dengan kinerja. Wadhan (2005) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa partisipasi anggaran mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja. Hasil penelitian Milani (1975) menemukan hubungan yang negatif antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

Partisipasi anggaran memberikan dampak positif terhadap karyawan, meningkatkan kualitas dan kuantitas pekerjaan dan meningkatkan kerjasama di antara para manajer dan bawahannya. Dalam proses penyusunan anggaran yang

melibatkan bawahan mempunyai pengaruh sehingga meningkatkan semangat untuk berprestasi (Chong, 2002 dalam Rosidi, 2000). Berdasarkan kajian tersebut maka hipotesis yang dapat diajukan dalam penelitian ini adalah:

H<sub>1</sub> : Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap prestasi kerja.

### **2.3.2. Motivasi dan Prestasi kerja**

Motivasi merupakan daya pendorong dari seorang pemimpin yang mengakibatkan seorang anggota mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya (Siagian 1997:138),. Motivasi merupakan kegiatan yang dilakukan oleh pimpinan untuk mempengaruhi bawahannya yang disesuaikan dengan dorongan, kebutuhan, keinginan dan minat mereka. Sehingga bawahan dapat termotivasi untuk berprestasi (Liliweri 1997: 327).

Zein (2007) melakukan penelitian tentang pengaruh motivasi terhadap prestasi kerja pegawai di Kantor Dinas Pendapatan Daerah Propinsi Riau. Variabel yang digunakan Zein dalam penelitiannya adalah motivasi sebagai variabel independen dan prestasi kerja sebagai variabel dependen. Hasil dan kesimpulan dari penelitiannya adalah bahwa faktor motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja hal ini berarti bahwa apabila faktor-faktor motivasi ditingkatkan maka prestasi kerja pegawai akan semakin baik pula.



Berdasarkan kajian tersebut maka hipotesis yang dapat diajukan dalam penelitian ini adalah:

H<sub>2</sub> : Motivasi berpengaruh terhadap prestasi kerja

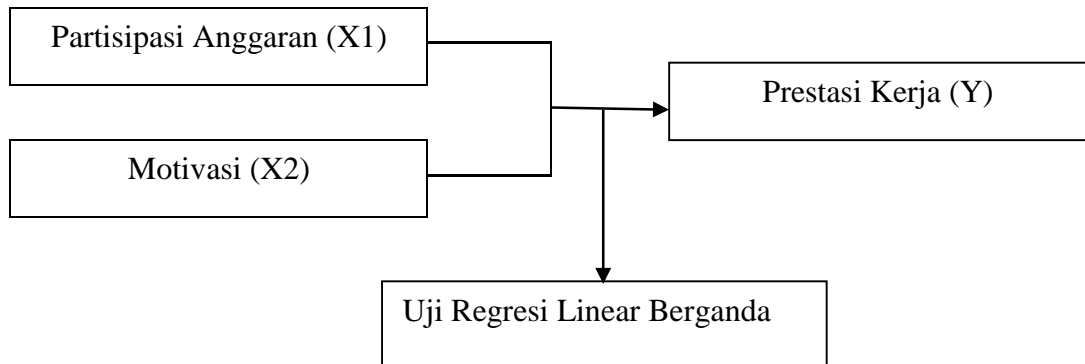
#### **2.4. Kerangka Konseptual**

Penelitian ini dilakukan untuk menguji tentang pengaruh partisipasi anggaran dan motivasi terhadap prestasi kerja organisasi sektor publik (Pemerintah Daerah Kabupaten Gresik).

Penelitian ini mengusulkan bahwa pegawai yang turut berpartisipasi dalam anggaran diharapkan prestasi kerjanya akan meningkat, dimana ketika suatu tujuan dirancang dan secara partisipatif disetujui maka pegawai akan menginternalisasikan tujuan yang ditetapkan dan memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya. Seperti yang dikutip oleh Wadhan (2005) bahwa Naouri dan Parker (1998) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa partisipasi anggaran menuju pada motivasi yang tinggi dan kemudian menimbulkan prestasi kerja yang tinggi pula. Berdasarkan uraian ini, dapat di asumsikan bahwa partisipasi anggaran dapat mempengaruhi prestasi kerja.

Prestasi kerja tentunya juga didukung oleh berbagai faktor antara lain partisipasi anggaran dan motivasi. Dalam beberapa literatur menyatakan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif terhadap prestasi kerja diantaranya Zein (2007) menuliskan bahwa faktor motivasi merupakan unsur yang utama dalam mendorong semangat pegawai untuk bekerja dimana apabila faktor-faktor motivasi ditingkatkan maka prestasi kerja pegawai akan semakin baik pula.

Model penelitian atau kerangka konseptual yang dibangun adalah sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka konseptual penelitian