

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN DAN MOTIVASI
KERJA TERHADAP KINERJA SATUAN KERJA PERANGKAT DAERAH**
(Studi Empiris pada SKPD Kab. Tanah Datar)



Oleh :

Revano Ramadani

05258 / 2008

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

2013

PERSETUJUAN PEMBIMBING

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN DAN MOTIVASI KERJA
TERHADAP KINERJA SATUAN KERJA PERANGKAT DAERAH**

(Studi Empiris pada SKPD Kab. Tanah Datar)

Oleh :

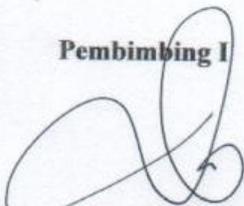
Revano Ramadani

05258 / 2008

Artikel ini disusun berdasarkan skripsi/tesis untuk persyaratan wisuda periode September 2013 dan telah diperiksa/dijetujui oleh kedua pembimbing.

Padang, ... Juni 2013

Pembimbing I



Deviani, SE, M.Si, Ak

NIP. 19690610 199802 2 001

Pembimbing II



Fefri Indra Arza, SE, M.Sc, Ak

NIP. 19730213 199903 1 003

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN DAN MOTIVASI
KERJA TERHADAP KINERJA SATUAN KERJA PERANGKAT DAERAH**
(*Studi Empiris pada SKPD Kab. Tanah Datar*)

Revano Ramadanil

Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang
Jl. Prof. Dr. Hamka Kampus Air Tawar Padang
Email: abc_irama@yahoo.com

ABSTRACT

This study aimed to test and prove empirical examine: 1) The effect of participation on budget with the performance of local government officials. 2) The effect of work motivation with the performance of local government officials.

The type of this research is classified as causative research. The population in this study was SKPD in Tanah Datar. The sample was selected by using total sampling methods. The data used in this research is a primary data. The data was analyzed by using multiple regression and t-test to see the effect of budget participation and motivation on performance on education.

The results of statistical test proved that: 1) The participation on budget have a significant positive effect to the performance of the unit work area. 2) Work motivation have a significant positive effect to the performance of the unit work area.

This study suggested: 1) For the government of Tanah Datar to increase the participation of the leader and the employees on the way preparing the budget and motivate themselves in order to make their work more effective than before. 2) For the next researchers who are interested in researching the same title may collect the data by using surveys technic and direct interviews with the respondents so the respondent's answers will reflect the actual answer.

Keywords: Budget Participation, Work motivation, Performance on Education.

ABSTRAK

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

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

Hasil pengujian menunjukkan bahwa: 1) Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja satuan kerja perangkat daerah. 2) Motivasi kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja satuan kerja perangkat daerah.

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

Kata Kunci: Partisipasi penyusunan anggaran, Motivasi Kerja, Kinerja SKPD

1. PENDAHULUAN

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

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

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

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

Kinerja sektor publik sebagian besar dipengaruhi oleh kinerja aparatur pemerintah.

Unit-unit kerja organisasi publik diharapkan dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dengan menginteraksikan kemampuan pimpinan dan kemampuan bawahan.

Menurut Indra (2006) kinerja adalah gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi. Secara umum, kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu. Ukuran kinerja suatu organisasi sangat penting, guna evaluasi dan perencanaan masa depan. Beberapa jenis informasi yang digunakan dalam pengendalian disiapkan dalam rangka menjamin bahwa pekerjaan yang dilakukan telah dilakukan secara efektif dan efisien. Dengan demikian mengukur kinerja tidak hanya informasi finansial tetapi juga informasi non finansial. Peningkatan pengukuran kinerja bila dilihat dari proses pembandingan industri yang berkaitan dengan struktur pengendalian, dapat dikembangkan dengan beberapa cara seperti arbitrase dan persentase keluaran (output) dibandingkan dengan masukan (input) yang telah dikeluarkan (Mardiasmo, 2009).

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).

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

Dalam melaksanakan hak dan kewajiban yang diamanatkan rakyat, pemerintah harus mempunyai rencana yang matang dalam mencapai tujuan. Salah satu tugas pemerintah dalam keuangan adalah membuat rencana

keuangan yang dituangkan dalam anggaran (Abdul, 2002). Anggaran pada sektor publik terkait dengan proses penentuan jumlah alokasi dana untuk tiap-tiap program dan aktivitas dalam satuan moneter yang menggunakan dana milik rakyat (Mardiasmo, 2009). Anggaran digunakan untuk mengendalikan biaya dan menentukan bidang-bidang masalah dalam organisasi tersebut dengan membandingkan hasil kinerja yang telah di anggarkan secara periodik. Agar anggaran itu tepat sasaran dan sesuai dengan tujuan maka diperlukan kerjasama yang baik antara bawahan dan atasan, pegawai dan pimpinan dalam penyusunan anggaran. Karena proses penyusunan anggaran merupakan kegiatan yang penting dan kompleks, adanya kemungkinan akan menimbulkan dampak fungsional dan disfungsional terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi (Dedi, 2007). Untuk mencegah dampak disfungsional anggaran tersebut, kontribusi terbesar dari kegiatan penganggaran terjadi jika semua pihak diperbolehkan untuk berpartisipasi dalam penyusunan anggaran, semakin tinggi tingkat keterlibatan karyawan dalam proses penyusunan anggaran, akan semakin meningkatkan kinerja.

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

Partisipasi penyusunan anggaran merupakan pendekatan yang secara umum dapat meningkatkan prestasi (kinerja) yang pada akhirnya dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Adanya partisipasi mendorong setiap manajer untuk meningkatkan prestasinya dan

bekerja keras dan menganggap bahwa target organisasi adalah merupakan target pribadinya juga (Bambang, 2002).

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

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

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

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

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

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

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

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

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mendapatkan bukti empiris mengenai :

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

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah:

- 1) Bagi peneliti : Menambah pengetahuan serta memahami tentang pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan motivasi kerja terhadap kinerja satuan kerja perangkat daerah.
- 2) Bagi perkembangan ilmu pengetahuan: Menambah pengetahuan tentang pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan motivasi kerja terhadap kinerja satuan kerja perangkat daerah.
- 3) Bagi para praktisi : Dengan penelitian ini maka diharapkan satuan kerja dapat memberikan pemahaman, masukan yang bermanfaat dalam pelaksanaan anggaran daerah khususnya hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja satuankerja perangkat daerah.
4. Bagi peneliti selanjutnya, dapat dijadikan referensi yang akan mengadakan kajian lebih luas dalam bahasan ini.

2. TELAAH LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Kinerja Satuan Kerja Perangkat daerah.

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

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

Sedangkan menurut Indra (2006), kinerja merupakan gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi. Daftar apa yang ingin dicapai tertuang dalam perumusan strategi (*strategic planning*) suatu organisasi. Secara umum, kinerja merupakan prestasi yang di ukur oleh organisasi dalam periode tertentu.

Definisi di atas dapat diambil kesimpulan kinerja adalah tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan tujuan organisasi. Setidaknya ada empat elemen kinerja, yaitu (1) hasil kerja yang dicapai secara individual atau institusi, yang berarti kinerja tersebut adalah hasil akhir yang diperoleh secara sendiri-sendiri atau berkelompok; (2) dalam melaksanakan tugas, orang atau lembaga diberikan hak dan kekuasaan untuk bertindak sehingga pekerjaannya dapat dilakukan dengan baik. Meskipun demikian orang atau lembaga tersebut tetap harus dalam kendali, yakni

mempertanggungjawabkan pekerjaannya kepada pemberi hak dan wewenang tersebut; (3) pekerjaan haruslah dilakukan secara legal, yang berarti dalam melaksanakan tugas individu atau lembaga tentu saja harus mengikuti aturan yang ditetapkan; (4) pekerjaan tidaklah bertentangan dengan moral dan etika, artinya selain mengikuti aturan yang telah ditetapkan, tentu saja pekerjaan tersebut haruslah sesuai dengan moral dan etika yang berlaku umum (Lijan, 2006).

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

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

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

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

1. Masukan (*Inputs*) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran. Input sebagai langkah awal dari penyusunan indikator kinerja pemerintah dimulai dari rencana program tahunan, dalam penentuan kegiatan pemerintah memerlukan data dan informasi serta setiap pegawai memiliki kemampuan yang handal. Perencanaan awal melihat bagaimana cara mencapai suatu tujuan
2. Keluaran (*Outputs*) adalah sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik dan/atau nonfisik. Penerapan indikator output merefleksikan bagaimana organisasi melihat kejelasan dan ketelitian pegawai dalam melaksanakan program kerja, serta memaparkan seberapa besar rencana yang berhasil dilaksanakan.
3. Hasil (*outcomes*) adalah segala suatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah (efek langsung). Hasil dari suatu perencanaan diharapkan dapat menilai kualitas hasil program kerja yang sesuai dengan sasaran, tujuan dan sasaran.
4. Manfaat (*benefit*) adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan. Sesuai dengan proses yang berkelanjutan sampai pada menetapkan indikator yang paling relevan dan berpengaruh besar terhadap keberhasilan suatu pelaksanaan kebijakan dan program kerja, serta adanya pemantauan langsung terhadap pelaksanaan program.
5. Dampak (*impacts*) adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif terhadap setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang telah diterapkan. Peningkatan pengendalian dalam pelaksanaan program akan menjamin pola pertanggungjawaban di organisasi. Penetapan indikator *impacts* menentukan kinerja pelaksanaan program yang lebih baik dan lebih berkompoten.

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 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.

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 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.

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.

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

- a. Setiap orang pada semua tingkatan organisasi diakui sebagai anggota tim yang pandangan dan penilaiannya dihargai oleh manajemen puncak.
- b. Orang yang berkaitan langsung dengan suatu aktivitas mempunyai kedudukan terpenting dalam pembuatan estimasi anggaran. Dengan demikian, estimasi anggaran yang dibuat oleh semacam itu cenderung lebih akurat dan andal.
- c. Orang lebih cenderung mencapai anggaran yang penyusunannya melibatkan orang tersebut. Sebaliknya, orang kurang terdorong untuk mencapai anggaran yang didrop dari atas.
- d. Suatu anggaran partisipatif mempunyai sistem kendalinya sendiri yang unik sehingga jika mereka tidak dapat mencapai anggaran maka yang harus mereka salahkan

adalah diri mereka sendiri. Disisi lain, jika anggaran didrop dari atas, mereka akan selalu berdalih bahwa anggarannya tidak masuk akal atau tidak realistis untuk diterapkan dan dicapai.

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

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

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

Motivasi Kerja

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

Sedangkan Winardi dalam Fathoni (2006) memberikan pengertian tentang motivasi yaitu motivasi adalah sebuah proses dengan apa seseorang manajer merangsang pihak lain untuk bekerja dalam rangka upaya mencapai sasaran-

sasaran organisasi sebagai alat untuk memuaskan keinginan-keinginan pribadi mereka sendiri.

Pengertian motivasi menurut Luthans dalam Tean (2007) yaitu :

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

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

Schermerhorn dalam Winardi (2001) menjelaskan bahwa motivasi untuk bekerja merupakan sebuah istilah yang digunakan dalam bidang perilaku keorganisasian guna menerangkan kekuatan-kekuatan yang terdapat pada diri seseorang individu yang menjadi penyebab timbulnya tingkat, arah, dan persistensi upaya yang dihasilkan dalam bekerja. Seseorang yang sangat termotivasi, yaitu orang yang melaksanakan upaya substansial guna menunjang tugas-tugas produksi kesatuan kerjanya dan organisasi dimana ia bekerja. Seseorang yang tidak termotivasi hanya memberikan upaya minimum dalam hal bekerja.

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

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

1) Dapat memotivasi diri sendiri, mengambil inisiatif, dapat memenuhi sendiri dan

memacu diri sendiri dan mempunyai perasaan serta komitmen yang tinggi.

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

Penelitian Terdahulu.

Penelitian Zitri (2004) menguji tentang Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kepuasan Kerja Pegawai dan Kinerja Pemerintah Daerah. Sampel penelitian ini adalah Pemda Kota Madya Bengkulu, yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah karyawan pada Pemda Kota Madya Bengkulu. Hasil penelitian menunjukkan partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pemerintah daerah.

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

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

Penelitian Sardjito dan 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.

Pengembangan Hipotesis

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

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

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

anggaran maka kinerjanya akan meningkat secara signifikan.

Dengan menyusun anggaran secara partisipatif diharapkan kinerja unit kerja organisasi akan meningkat. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa ketika suatu tujuan atau standar yang dirancang secara partisipatif disetujui oleh pimpinan, maka karyawan akan bersungguh-sungguh dalam tujuan atau standar yang ditetapkan dan karyawan juga memiliki rasa tanggungjawab pribadi untuk mencapainya karena ikut serta terlibat dalam penyusunannya (Milani, 1975 dalam Edfan Darlis, 2002). Dengan tercapainya target penyusunan anggaran, kinerja suatu organisasi dinilai baik secara financial.

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

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

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

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

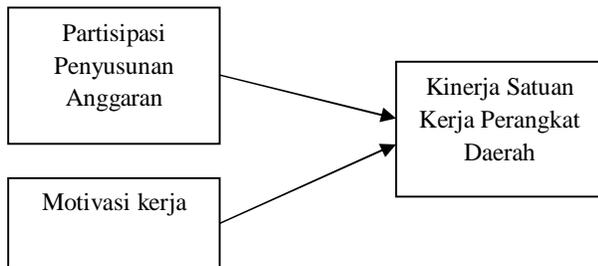
Penelitian Dian (2006) menjelaskan bahwa motivasi seseorang berbeda-beda. Motivasi yang berbeda mencerminkan kinerja

yang berbeda. Motivasi eksternal secara umum berkinerja lebih baik ketika pengendalian dipaksakan atas mereka, tanpa mengabaikan motivasi internal.

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

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

Gambar Kerangka Konseptual



Gambar 1. Diagram Hubungan antar Variabel Penelitian Hipotesis

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

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

3. METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Berdasarkan judul dan permasalahan yang akan diteliti dalam penelitian ini, maka jenis penelitian ini adalah penelitian kausatif. Dalam penelitian ini menjelaskan dan

menggambarkan serta memperlihatkan pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan motivasi kerja sebagai variabel bebas (*independent variabel*) terhadap kinerja unit satuan kerja perangkat daerah sebagai variabel terikat (*dependent variabel*).

Populasi dan Sampel

Populasi menurut Sugiyono (2004) adalah kumpulan dari seluruh elemen yang sejenis yang dapat dibedakan satu sama lainnya, disebabkan adanya nilai karakteristik yang berlainan. Populasi dalam penelitian ini adalah Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang ada di Kabupaten Tanah Datar. Untuk sampelnya menggunakan teknik pengambilan sampel *total sampling* dimana seluruh SKPD yang terdapat di Kabupaten Tanah Datar dijadikan sampel. Berdasarkan data yang diperoleh dari BPS Pemerintah Kabupaten Tanah Datar jumlah Satuan Kerja yang terdapat berjumlah 39 SKPD yang terdiri dari Dinas, Badan, Kantor, Kecamatan, dan Inspektorat. SKPD merupakan satuan kerja pemerintah, yang berarti menyusun, melaporkan laporan kepada legislatif dan memberikan pelayanan langsung kepada masyarakat. Responden dalam penelitian ini ialah level manajer, dikarenakan level 1 merupakan bagian/pegawai 47 bertanggungjawab terhadap proses penganggaran pada masing-masing bagian di SKPD, dimana terdiri atas Kepala SKPD, Kepala Sub Bagian, dan Kepala Bidang/Kepala Seksi. Jumlah responden untuk tiap SKPD yang dijadikan sampel adalah 4 (empat) orang, jadi total responden dalam penelitian ini berjumlah 159 orang/responden.

Jenis Data

Jenis data dalam penelitian ini adalah data subjek. Data subjek adalah jenis data penelitian yang berupa opini, sikap, pengalaman, atau karakteristik sekelompok orang atau seseorang yang menjadi subjek penelitian (responden).

Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini adalah di atas primer. Data primer merupakan data

penelitian yang diperoleh langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara). Data primer diperoleh dengan menggunakan daftar pertanyaan yang telah terstruktur dengan tujuan untuk mengumpulkan informasi dari para responden.

Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuisisioner kepada Kepala SKPD dan kariawan yang terlibat dalam penyusunan anggaran di Kabupaten Tanah Datar, yang diantar langsung ke responden dan untuk pengembaliannya akan dijemput sendiri oleh peneliti pada waktu yang telah ditentukan dan kuisisioner harus diisi sendiri oleh responden yang bersangkutan.

Variabel Penelitian

1. Variabel Terikat (Y)

Variabel terikat (*dependent variable*) adalah variabel yang menjadi perhatian utama dalam sebuah pengamatan. Pengamatan akan dapat mendeteksi atau menerangkan variabel dalam variabel terikat beserta perubahannya yang terjadi kemudian. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja satuan kerja perangkat daerah.

2. Variabel bebas (X)

Variabel bebas (*independent variable*) adalah variabel yang dapat mempengaruhi perubahan dalam variabel terikat (*dependent variable*) dan mempunyai pengaruh positif ataupun negatif bagi variabel terikat nantinya. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel bebas adalah:

- a. Partisipasi penyusunan anggaran (X_1)
- b. Motivasi kerja (X_2)

Pengujian Kualitas Data

Suatu hasil penelitian dapat dikatakan valid dan handal apabila data yang terkumpul menunjukkan keadaan yang sesungguhnya ada atau terjadi pada objek yang diteliti menggunakan instrumen yang handal. Untuk memastikan apakah instrumen yang digunakan dalam penelitian ini merupakan alat ukur yang akurat dan dapat dipercaya, maka digunakan dua macam pengujian, yaitu :

1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuisisioner. Sebelum dibagikan kuisisioner kepada responden, peneliti terlebih dahulu melakukan uji pendahuluan. Uji pendahuluan penelitian ini dilakukan pada 30 orang mahasiswa Akuntansi yang sudah mengambil mata kuliah Akuntansi Sektor Publik dan Akuntansi Sektor Publik Lanjutan. Untuk uji pendahuluan (validitas) ini digunakan rumus *product moment*.

Jika nilai r hitung $<$ r tabel maka nomor item tersebut tidak valid dan jika nilai r hitung $>$ r tabel maka item tersebut dinyatakan valid dan dapat digunakan untuk analisis selanjutnya. Maka item yang memiliki nilai r hitung yang paling kecil dikeluarkan dari analisis, kemudian dilakukan analisis yang sama sampai semua item dinyatakan valid.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah untuk mengukur bahwa instrumen yang digunakan benar-benar bebas dari kesalahan, sehingga diharapkan dapat digunakan dengan aman karena instrumen yang reliabel akan akurat, dapat bekerja dengan baik pada waktu yang berbeda-beda dan dalam kondisi yang berbeda-beda pula. Instrumen dipercaya jika jawaban dari responden atas pertanyaan yang adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Uji ini dilakukan dengan menggunakan koefisien *cronbach alpha* dengan bantuan program SPSS, jika nilai *cronbach alpha* besar dari 0,6 maka instrumen dikatakan reliabel, dengan kriteria berikut:

1. Kurang dari 0,6 tidak reliabel
2. 0,6 – 0,7 dapat diterima
3. 0,7 – 0,8 baik

Lebih dari 0,8 reliabel.

Hasil Uji Coba Instrumen

Hasil pengujian ini bertujuan untuk melihat seberapa kuat butir-butir variabel yang ada pada penelitian ini. Uji coba instrumen dilakukan pada mahasiswa Akuntansi Fakultas Ekonomi UNP dengan syarat telah mengambil mata kuliah Akuntansi Sektor Publik, Perilaku Organisasi dan Sistem Pengendalian Manajemen dengan jumlah responden sebanyak 30 orang.

Untuk melihat validitas dari masing-masing item kuesioner digunakan *Corrected Item-Total Correlation*. Jika r_{hitung} besar dari r_{tabel} maka dapat dikatakan valid. Dimana r_{tabel} untuk $n = 30$ adalah 0.306. Berdasarkan hasil pengolahan data didapat nilai *Corrected Item-Total Correlation* untuk masing-masing item variabel X_1 , X_2 , dan Y semuanya di atas r_{tabel} . Jadi dapat dikatakan bahwa semua item pertanyaan variabel X_1 , X_2 , dan Y adalah valid. Berikut merupakan Tabel nilai *Cronbach's Alpha* masing-masing instrumen:

Uji Asumsi Klasik

Uji regresi mempunyai asumsi-asumsi tertentu sehingga penerapan praktis model tersebut menurut pemakai untuk menguji asumsi-asumsi tersebut dalam konteks permasalahan yang ada. Terdapat tiga asumsi dasar yang harus dipenuhi oleh model regresi agar parameter estimasi tidak bias, yaitu:

1. Uji Normalitas Residual

Uji normalitas residual digunakan untuk menguji apakah distribusi residual mengikuti atau mendekati distribusi normal. Data yang baik adalah data yang pola distribusinya normal. Uji normalitas dilakukan dengan metode *kolmogorov smirnov*, dengan melihat nilai signifikansi pada 0,05. Jika nilai signifikansi yang dihasilkan $> 0,05$ maka data berdistribusi normal.

2. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual atas suatu pengamatan ke pengamatan lain. Untuk mendeteksi heteroskedastisitas dapat menggunakan uji *Gletser*. Apabila $Sig > 0,05$ maka tidak terdapat gejala heteroskedastisitas. Model yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas.

3. Uji Multikolinearitas

Multikolinieritas adalah situasi adanya korelasi variabel-variabel bebas diantara satu dengan lainnya, maka salah satu variabel bebas tersebut dieliminir. Untuk menguji adanya multikolinieritas dapat dilihat melalui nilai

Varians Inflations Factor (VIF) < 10 dan *tolerance* $> 0,1$. Apabila terdapat korelasi yang tinggi sesama variabel bebas maka langkah yang harus dilakukan adalah menghilangkan salah satu variabel atau menambah variabel.

Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi (*R Square*) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variansi variabel terikat. *Adjusted R Square* sudah disesuaikan dengan derajat masing-masing jumlah kuadrat yang tercakup dalam perhitungan *Adjusted R Square* yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen sangat terbatas.

Persamaan Regresi Berganda

Untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen digunakan model regresi berganda dikarenakan lebih dari 1 variabel bebas.

Data diolah dengan bantuan perangkat lunak SPSS versi 16.0. Persamaan model regresi berganda adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + e$$

Dimana :

Y = Kinerja Unit Satuan Kerja Perangkat Daerah

a = konstanta

$b_{1,2,3}$ = Koefisien regresi dari variabel independen

X_1 = Partisipasi Penyusunan Anggaran

X_2 = Motivasi Kerja

e = Epsilon (Variabel independent lain yang tidak diukur) / error

Uji F (F - test)

Uji F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel bebas dalam model berpengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat. Selain itu, uji F dapat digunakan untuk melihat model regresi yang digunakan sudah signifikan atau belum, dengan ketentuan bahwa jika $p \text{ value} < (\alpha) = 0,05$ dan $f_{hitung} > f_{tabel}$, berarti model tersebut signifikan dan bisa

digunakan untuk menguji hipotesis. Dengan tingkat kepercayaan (α) untuk pengujian hipotesis adalah 95% atau (α) = 0,05.

Uji Hipotesis (t-test)

Uji T pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas secara individual dalam menerangkan variasi variabel terikat.

Dengan tingkat kepercayaan untuk pengujian hipotesis adalah 95% atau $\alpha = 0,05$. Untuk melihat adanya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen diuji pada tingkat signifikan $\alpha = 0,05$. Kesimpulan hipotesis yang disajikan untuk H1 dan H2 didasarkan atas :

- a. Jika tingkat signifikan $< \alpha = 0,05$ dan memiliki koefisien β_1 positif, maka hipotesis nol (H_0) ditolak, dan hipotesis alternatif (H_1) diterima. Dengan demikian dapat dikatakan partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja unit satuan kerja perangkat daerah.
- b. Jika tingkat signifikan $< \alpha = 0,05$ dan memiliki koefisien β_2 positif, maka hipotesis nul (H_0) ditolak, dan hipotesis alternatif (H_2) diterima. Dengan demikian dapat dikatakan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja unit satuan kerja perangkat daerah.

Definisi Operasional

Untuk lebih memudahkan dalam penulisan dan untuk menghindari penafsiran yang berbeda pada penelitian ini, maka penulis perlu menjelaskan definisi operasional variabel sebagai berikut:

1. Kinerja Unit Satuan Kerja Perangkat Daerah

Kinerja satuan kerja perangkat daerah terkait dengan gambaran pencapaian pelaksanaan kegiatan, program kerja kebijaksanaan dan realisasi anggaran, apakah anggaran tersebut perealisasiannya telah sesuai dengan yang direncanakan yang dilaksanakan oleh satuan kerja perangkat daerah

2. Partisipasi Penyusunan Anggaran

Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan keterlibatan semua pihak dalam

pemberian pendapat, pertimbangan dan usulan dalam mempersiapkan anggaran dan revisi anggaran. Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan suatu pernyataan formal yang dibuat oleh manajemen tentang rencana-rencana yang akan dilakukan pada masa yang akan datang dalam suatu periode tertentu, yang akan digunakan sebagai pedoman dalam pelaksanaan kegiatan selama periode tersebut.

3. Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah dorongan, keinginan seseorang dalam melakukan suatu kegiatan atau pekerjaan dengan berpartisipasi aktif baik waktu maupun biaya demi tercapainya tujuan perealisasi anggaran yang diinginkan.

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Objek Penelitian

Jumlah populasi sasaran atau sampel pada penelitian ini adalah 39 Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di lingkungan pemkab Kabupaten Tanah Datar yang terdiri dari Dinas, Kantor, Badan, dan Inspektorat Daerah. Setiap sampel masing-masing terdiri dari empat responden. Dari 39 sampel tersebut, hanya 31 SKPD yang mengisi dan mengembalikan kuesioner, 8 SKPD menolak untuk mengisi kuesioner. Hingga batas akhir pengumpulan data, kuesioner yang diterima kembali dan dapat diolah sebanyak 124 kuesioner.

Statistik Deskriptif

Sebelum dilakukan pengujian data secara statistik dengan lebih lanjut, terlebih dahulu dilakukan pendeskripsian terhadap variabel penelitian. Hal ini dimaksudkan agar dapat memberikan gambaran tentang masing-masing variabel yang akan diteliti. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel eksogen adalah Partisipasi penyusunan anggaran dan Motivasi kerja dan variabel endogennya adalah Kinerja SKPD Kabupaten Tanah Datar.

Berdasarkan Tabel di atas dapat dilihat statistik deskriptif dari masing-masing variabel. Untuk variabel Y (kinerja) diketahui besarnya

nilai mean adalah 40,02 dengan standar deviasi 2,81, nilai maximum sebesar 45 nilai minimum sebesar 34. Untuk variabel X_1 (partisipasi penyusunan anggaran) diketahui nilai mean 28,94 dengan standar deviasi 4,189 nilai maximum 37, nilai minimum sebesar 20. Untuk variabel X_2 (motivasi kerja) dengan nilai mean 52,31 dengan standar deviasi 4,349 yang nilai maximum 60, nilai minimum sebesar 44.

Uji Validitas dan Reliabilitas pada Data Penelitian

1. Uji Validitas

Untuk melihat validitas dari masing-masing item kuesioner, digunakan *Corrected Item-Total Correlation*. Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka data dikatakan valid, dimana r_{tabel} untuk $N = 124$, adalah **0,148**. Berdasarkan hasil pengolahan data didapatkan bahwa nilai *Corrected Item-Total Correlation* untuk masing-masing item variabel X_1 , X_2 , dan Y semuanya di atas r_{tabel} . Jika dapat dikatakan bahwa seluruh item pernyataan variabel X_1 , X_2 , dan Y adalah valid.

Dari tabel diatas dapat dilihat nilai terkecil dan terbesar dari *Corrected Item-Total Correlation* untuk masing-masing instrumen. Untuk instrument Kinerja SKPD diketahui nilai *Corrected Item-Total Correlation* terkecil 0,351. Instrumen Partisipasi Penyusunan Anggaran nilai terkecil 0,287. Instrumen Motivasi Kerja nilai *Corrected Item-Total Correlation* terkecil 0,296.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengukur bahwa instrumen yang digunakan benar-benar bebas dari kesalahan, sehingga diharapkan dapat menghasilkan hasil yang konstan. Nilai reliabilitas dinyatakan reliabel, jika nilai *cronbach's alpha* dari masing-masing instrumen pernyataan lebih besar dari 0,6 (Ghozali, 2006). Dari nilai *cronbach's alpha* dapat disimpulkan bahwa instrumen pertanyaan adalah reliabel karena memiliki nilai *Cronbach's alpha* lebih dari 0,6.

Keandalan konsistensi antar item atau koefisien keandalan *Cronbach's Alpha* yang terdapat pada tabel di atas yaitu instrumen variabel kinerja SKPD 0,773. Untuk instrumen

partisipasi penyusunan anggaran 0,693 dan untuk instrumen motivasi kerja 0,883. Data ini menunjukkan nilai yang berada pada kisaran diatas 0,6. Dengan demikian semua instrumen penelitian dapat dikatakan reliabel.

Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Tujuan dari uji normalitas ini adalah untuk menguji dalam sebuah model regresi, variabel dependen dan variabel independen terdistribusi secara normal atau tidak. Pengujian normalitas data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan *one sample kolmogorov-smirnov test*, yang mana jika nilai *asympt.sig (2-tailed) > 0.05* maka distribusi data dikatakan normal.

Dari hasil pengolahan SPSS versi 16.0 didapat bahwa nilai seluruh variabel dari *kolmogorov smirnov > 0,05*, yaitu 0,807. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa data berdistribusi secara normal.

2. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya kolerasi antar variabel bebas atau independen. Untuk menguji adanya multikolinearitas dapat dilihat melalui nilai *Variance Inflation Factor (VIF)* dan *tolerance value* untuk masing-masing variabel independen. Apabila *tolerance value* di atas 0,10 dan $VIF < 10$ maka dikatakan tidak terdapat gejala multikolinearitas.

Hasil nilai VIF yang diperoleh dalam Tabel di atas menunjukkan variabel bebas dalam model regresi tidak saling berkorelasi. Diperoleh nilai VIF untuk masing-masing variabel bebas kurang dari 10 dan *tolerance value* berada diatas 0,10. Hal ini menunjukkan tidak adanya korelasi antara sesama variabel bebas dalam model regresi dan disimpulkan tidak terdapat masalah multikolinearitas diantara sesama variabel bebas dalam model regresi yang dibentuk.

3. Uji Heterokedastisitas

Untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Untuk mendeteksi adanya heterokedastisitas pada penelitian ini menggunakan uji *gletjser*. Pada uji ini apabila hasilnya $sig > 0,05$ maka

tidak terdapat gejala heterokedastisitas. Model yang baik adalah yang tidak terjadi heterokedastisitas.

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat tidak ada variabel yang signifikan dalam regresi dengan variabel AbsUt. Tingkat signifikansi $> \alpha$ 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi yang digunakan dalam penelitian ini terbebas dari heteroskedastisitas.

Uji Model

1. Uji Koefisien Determinasi

Koefisien Determinasi bertujuan untuk melihat seberapa kuat model yang dihasilkan dari variabel penelitian ini. Nilai koefisien Determinasi dapat dilihat dari Tabel 18.

Dari tabel di atas dapat dilihat nilai *Adjusted R Square* menunjukkan 0,251. Hal ini mengindikasikan bahwa kontribusi variabel bebas yaitu partisipasi penyusunan anggaran dan motivasi kerja terhadap variabel terikat yaitu kinerja instansi pemerintah daerah adalah sebesar 25 %, sedangkan 75% ditentukan oleh faktor lain di luar model.

2. Analisis Regresi berganda

Analisis regresi berganda dilakukan dengan membandingkan t_{hitung} dengan t_{tabel} dan nilai sig dengan α yang diajukan yaitu 95% atau $\alpha = 0,05$. Secara rinci hasil pengujian regresi berganda dapat dilihat pada Tabel 19.

Berdasarkan Tabel 19 di atas dapat dianalisis model estimasi sebagai berikut :

$$Y = 22,102 + 0,123 X_1 + 0,275 X_2$$

Keterangan :

Y = Kinerja SKPD

a = Konstanta

X_1 = Partisipasi Penyusunan Anggaran

X_2 = Motivasi Kerja

- Nilai konstanta sebesar 22,102 mengindikasikan bahwa jika variabel independen yaitu partisipasi penyusunan anggaran, motivasi kerja tidak ada maka nilai kinerja instansi pemerintah adalah sebesar konstanta 22,102.
- Koefisien partisipasi penyusunan anggaran sebesar 0,123 mengindikasikan bahwa setiap peningkatan partisipasi penyusunan

anggaran satu satuan akan mengakibatkan peningkatan kinerja SKPD sebesar 0,123 satuan dengan asumsi variabel lain konstan.

- Koefisien motivasi kerja sebesar 0,275 mengindikasikan bahwa setiap peningkatan motivasi kerja satu satuan akan mengakibatkan peningkatan kinerja SKPD sebesar 0,275 satuan, dengan asumsi variabel lain konstan.

Uji F

Uji F dilakukan untuk menguji apakah secara serentak variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen secara baik atau untuk menguji apakah model yang digunakan telah *fix* atau tidak. Berdasarkan Tabel 18 nilai sig 0,000 menunjukkan bahwa variabel independen secara bersama-sama mampu menjelaskan variabel dependen, berarti model *fix* digunakan untuk uji t statistik yang menguji variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen.

Uji Hipotesis (t-test)

1. Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja SKPD

Pengujian hipotesis pertama dilakukan dengan membandingkan nilai t_{hitung} dan t_{tabel} . Hipotesis diterima jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau nilai sig $< \alpha$ 0,05. Nilai t_{tabel} pada α 0,05 adalah 1,6657. Untuk variabel partisipasi penyusunan anggaran (X_1) nilai t_{hitung} adalah 2,233 dan nilai sig adalah 0,000.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $2,233 > 1,6657$ atau nilai signifikansi $0,000 < \alpha$ 0,05. Nilai koefisien β dari variabel X_1 bernilai positif yaitu 0,123. Hal ini menunjukkan bahwa penelitian ini dapat membuktikan bahwa partisipasi penyusunan anggaran (X_1) berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja SKPD. Sehingga hipotesis pertama dari penelitian ini **diterima**.

2. Motivasi kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja satuan kerja perangkat daerah.

Pengujian hipotesis kedua dilakukan dengan membandingkan nilai t hitung dan t tabel. Hipotesis diterima jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau nilai $sig < \alpha 0,05$. Nilai t_{tabel} pada $\alpha 0,05$ adalah 1,6657. Untuk variabel transparansi (X_2) nilai t_{hitung} adalah 5,187 dan nilai sig adalah 0,000. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $5,187 > 1,6657$ atau nilai signifikansi $0,000 < \alpha 0,05$. Nilai koefisien β dari variabel X_2 bernilai positif yaitu 0,275. Hal ini menunjukkan bahwa penelitian ini dapat membuktikan bahwa motivasi kerja (X_2) berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja SKPD. Sehingga hipotesis kedua dari penelitian ini **diterima**.

Pembahasan

1. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja SKPD.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja instansi pemerintah daerah dengan nilai $t = 2,233$ dan nilai signifikansi $0,000 < \alpha = 0,05$. Hal ini dapat disimpulkan bahwa semakin aktif pegawai ikut serta dalam penyusunan anggaran, maka kinerja aparat pemerintah juga akan semakin meningkat.

Hasil penelitian ini sejalan dengan bambang (2002) yang menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran merupakan pendekatan yang secara umum dapat meningkatkan kinerja (prestasi) yang pada akhirnya dapat meningkatkan efektivitas suatu organisasi. Adanya partisipasi mendorong setiap orang untuk meningkatkan prestasinya dan bekerja keras dan menganggap bahwa target organisasi merupakan target pribadinya juga. Hansen dan mowen (1997) juga mendukung pendapat ini yang menyatakan bahwa individu yang terlibat dalam penetapan standar, mereka sendiri akan bekerja keras untuk mencapai standar tersebut. Selain memberikan keuntungan dalam masalah perilaku, partisipasi manajer dalam menyusun anggaran memiliki keuntungan pada keseluruhan proses perencanaan karena

keterlibatan individu yang memiliki pengetahuan tentang kondisi lokal.

Partisipasi penyusunan anggaran merupakan keterlibatan seluruh manajer dalam suatu instansi untuk melakukan kegiatan dalam pencapaian sasaran yang telah ditetapkan dalam anggaran (Bambang dan Osmad, 2007). Sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Milani (1975) dalam Mila (2005), bahwa dengan menyusun anggaran secara partisipatif, diharapkan kinerja unit kerja organisasi akan meningkat. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa ketika suatu tujuan/standar yang dirancang secara partisipatif disetujui oleh pimpinan, maka karyawan akan bersungguh-sungguh dalam tujuan/standar yang telah ditetapkan dan karyawan juga memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya karena ikut serta terlibat dalam penyusunannya.

Dengan adanya keterlibatan tersebut, akan mendorong para Kepala Dinas, Kabag/Kabid/Kasi untuk bertanggung jawab terhadap masing-masing tugas yang diembannya, sehingga para Kepala Dinas, Kabag/Kabid/Kasi akan meningkatkan kinerjanya agar mereka dapat mencapai sasaran/target yang telah ditetapkan dalam anggaran.

Berdasarkan data distribusi frekuensi variabel partisipasi penyusunan anggaran dapat dilihat bahwa tingkat capaian responden tertinggi adalah sebesar 78,79%, TCR berada dalam kategori baik. Nilai TCR terendah yaitu pada indikator besarnya pengaruh pegawai dalam penetapan anggaran sebesar 72,95% yang menyatakan usulan penetapan anggaran yang diusulkan oleh pegawai selalu diterima oleh atasan, usulan penetapan anggaran yang diusulkan oleh pegawai tidak pernah ditanggapi oleh atasan dan adanya penilaian positif terhadap kontribusi yang diberikan pegawai.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Friyani (2005) dimana penelitian tersebut meneliti 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.

2. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja SKPD

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja aparat pemerintah daerah dengan nilai $t = 5,187$ nilai signifikansi $0,000 < \alpha = 0,05$. Hal ini dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja, maka kinerja SKPD daerah juga akan semakin meningkat.

Hal ini sesuai dengan teori yang dinyatakan Hasibuan (2006) 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

Merujuk pada konsepsi tersebut, pegawai dikatakan memiliki motivasi kerja yang tinggi jika memenuhi beberapa kriteria berikut: (1) mengambil inisiatif; (2) bekerja dengan atau tanpa pengawasan; (3) mempunyai kemauan yang keras untuk bekerja; (4) suka tantangan dan disiplin; (5) berorientasi pada sasaran atau hasil kerja.

Menurut Robbins (1996) tingkat kinerja pegawai akan sangat tergantung pada motivasi kerja. Kemampuan pegawai seperti: tingkat pendidikan, pengetahuan, dan pengalaman. Tingkat kemampuan akan dapat mempengaruhi hasil kinerja pegawai dimana semakin tinggi tingkat kemampuan pegawai akan menghasilkan kinerja yang semakin tinggi pula. Faktor lain adalah motivasi kerja yaitu dorongan dari dalam pegawai untuk melakukan suatu pekerjaan. Dengan adanya motivasi kerja yang tinggi pegawai akan terdorong untuk melakukan suatu pekerjaan sebaik mungkin yang akan mempengaruhi hasil kinerja. Semakin tinggi motivasi yang dimiliki semakin tinggi pula kinerja yang dapat dihasilkan.

Dari hasil penelitian yang diperoleh pada data distribusi frekuensi untuk variabel motivasi kerja tingkat capaian responden tertinggi adalah

sebesar 90,16%, ini memperlihatkan bahwa nilai TCR berada pada kategori baik. Walaupun dikategorikan baik, namun masih ada kurangnya motivasi pegawai apabila menemukan pekerjaan yang agak sulit, memperhatikan tata tertib kehadiran sehari-hari dalam bekerja serta datang dan pulang sesuai dengan peraturan jam kerja yaitu pada indikator suka tantangan dan disiplin dengan TCR sebesar 85,88%.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Rini (2008), dimana penelitian tersebut meneliti tentang pengaruh insentif dan motivasi kerja terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. Responden penelitiannya adalah setiap kepala satuan kerja perangkat daerah kota Padang. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa motivasi kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja instansi pemerintah daerah.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

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

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

Keterbatasan

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

1. Dimana dari model penelitian yang digunakan, diketahui bahwa variabel penelitian yang digunakan hanya

dapat menjelaskan sebesar 25 %. Sedangkan 75 % dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diteliti. Sehingga hasil dari penelitian ini sudah bisa dikatakan mempunyai pengaruh yang cukup kuat.

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

Saran

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

1. Dari hasil penelitian ini terlihat bahwa penerapan partisipasi penyusunan anggaran, motivasi kerja dan perilaku dalam pemerintahan telah baik dilakukan, tapi masih ada beberapa hal yang belum sepenuhnya dilakukan dengan sempurna sehingga pemerintah harus lebih optimal lagi dalam meningkatkan kinerja aparat pemerintah daerah.
2. Penelitian ini masih terbatas pada penerapan partisipasi penyusunan anggaran dan motivasi kerja terhadap kinerja satuan kerja perangkat daerah, untuk penelitian selanjutnya dapat dilakukan perubahan variabel penelitian untuk menemukan variabel-variabel lain yang berpengaruh kuat terhadap kinerja satuan kerja perangkat daerah.
3. Untuk penelitian selanjutnya dapat disertai dengan penelitian kualitatif dan dapat dilakukan dengan berbagai macam metode, seperti wawancara langsung, metode survei lapangan, dll., serta dilakukan

perubahan dalam pemilihan alternatif jawaban pada kuesioner penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- 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.
- Bangun, Andarias. 2009. Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran dan Struktur Desentralisasi Terhadap Kinerja Manajerial SKPD dengan Pengawasan Internal sebagai Variabel Moderating. *Tesis*. Universitas Sumatera Utara
- 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 Ketdaktetapan Lingkungan Terhadap hubungan antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*. Vol.5, No. 85-101.
- Hamzah, B. Uno. 2008. *Teori Motivasi dan Pengukurannya*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.

- Halim, Abdul. 2002. *Akuntansi Dan Pengendalian Keuangan Daerah*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN
- Handoko, Hani. 2001. *Manajemen Personalia dan SDM*, edisi 15 Agustus BPFE Yogyakarta
- Hariadi, Bambang. 2002. *Akuntansi Manajemen Suatu Sudut Pandang*. Yogyakarta : BPFE Yogyakarta.
- Hasibuan, Melayu. 2006. *Manajemen Personalia dan SDM*. CV Haji Masaging.
- Lijan Poltak Sinambela. 2006. *Reformasi Pelayanan Publik*. Jakarta : Bumi Angkasa.
- Mardiasmo. 2004. *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah*. Yogyakarta. Andi.
- _____. 2006. "Perwujudan Transparansi dan Akuntabilitas Publik Melalui Akuntansi Sektor Publik: Suatu Sarana Good Governance". *Jurnal Akuntansi Pemerintahan*. Vol 2. Hlm. 1-17.
- Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi Yogyakarta.
- Mahsun, Sulistiyowati, dan Andre. 2006. *Akuntansi sektor Publik*. Yogyakarta: Fakultas Ekonomi UGM.
- Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen*. Yogyakarta : Salemba Empat.
- Noerdiawan, Deddi. 2007. *Akuntansi Pemeintahan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Peraturan Pemerintah No. 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah, *Jakarta*.
- Permendagri No. 13 Tahun 2006 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah, *Jakarta*.
- Permendagri No. 59 Tahun 2007 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah, *Jakarta*.
- Rivai, Veithzal. 2004. MSDM untuk perusahaan. Edisi 1. Jakarta : PT. Raja Grafindo Perkasa
- Riyadi, Slamet. 2000. Motivasi dan Pelimpahan Wewenang sebagai Variabel Moderating dalam hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial, *Simposium Nasional Akuntansi 2*, Solo.
- Robert, M. 1992. Produktifitas. Terjemahan : Muchdarsyah Sinungun. 2000. Jakarta : Bumi Aksara
- Supriyono. 2000. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta. BPFE.
- Suyanto. 2008. *Mengenal Kepemimpinan dan Manajemen Keperawatan Rumah Sakit*. Yogyakarta : Mitra Cendikia Press.
- Ulupui. I.G.K. 2005. Pengaruh Partisipasi Anggaran, Persepsi Keadilan Distributuf, Keadilan Prosedur, dan *Goal Commitment* terhadap Kinerja Dinas. Alumnus Magister Sains. *UGM*.
- Winardi, J. 2001. *Motivasi dan Pemoativasian dalam manajemen*. Jakarta : Penerbit PT. Raja Grafindo Persada.
- Bambang Hariadi. 2002. *Akuntansi Manajemen Suatu Sudut Pandang*. Yogyakarta : BPFE Yogyakarta.

LAMPIRAN KUESIONER

IDENTITAS RESPONDEN

- a. No. Responden : (Diisi oleh peneliti)
- b. Umur :Tahun
- c. Jenis Kelamin : laki-laki perempuan
- d. Pendidikan terakhir : SMA S2
- e. Nama Pemerintahan :
- f. Masa Kerja :Tahun
- g. Jabatan : Kis Kab
 Kasbag Kabi
 Ka

DAFTAR PERTANYAAN

1. Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah

Penulis mengharapkan Bapak dan Ibu berkenan menjawab pernyataan di bawah ini sesuai dengan kondisi tempat Bapak dan Ibu bekerja, dengan memberi tanda ceklis (v) pada tabel yang sudah tersedia dengan memilih :

SS : Sangat Setuju

TS : Tidak Setuju

S : Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

R : Ragu

No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
1.	Rencana program tahunan yang dihasilkan lebih realistis					
2.	Mengumpulkan data untuk catatan, laporan dan penentuan anggaran yang lebih akurat.					
3.	Menyampaikan informasi untuk catatan, laporan dan penentuan anggaran yang lebih relevan					
4.	Adanya kejelasan penetapan anggaran yang disusun.					
5.	Adanya ketelitian pegawai dalam melaksanakan penyusunan anggaran.					
6.	Hasil penyusunan anggaran harus berkualitas.					
7.	Adanya tukar menukar informasi dengan orang dibagian lain untuk menyesuaikan program kerja.					
8.	Kebijakan yang telah ditetapkan dapat mengarahkan kinerja yang lebih baik.					
9.	Tujuan pelaksanaan dan rencana anggaran tercapai.					

2. Partisipasi Penyusunan Anggaran

Penulis mengharapkan Bapak dan Ibu berkenan menjawab pernyataan di bawah ini sesuai dengan kondisi tempat Bapak dan Ibu bekerja, dengan memberi tanda ceklis (v) pada tabel yang sudah tersedia dengan memilih :

SS : Sangat Setuju

S : Setuju

R : Ragu

TS : Tidak Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
1.	Pegawai terlibat aktif dalam setiap penyusunan anggaran.					
2.	Alasan yang diberikan oleh atasan sangat tidak masuk akal ketika anggaran direvisi.					
3.	Adanya forum diskusi antara pegawai dan atasan sebelum penetapan anggaran.					
4.	Usulan penetapan anggaran yang diusulkan oleh pegawai selalu diterima oleh atasan.					
5.	Usulan penetapan anggaran yang diusulkan oleh pegawai tidak pernah ditanggapi oleh atasan.					
6.	Adanya penilaian positif terhadap kontribusi yang diberikan pegawai.					
7.	Pegawai selalu dimintai usulan setiap periode penyusunan anggaran.					
8.	Pegawai dimintai usulan apabila atasan merasa membutuhkan pendapat dari orang lain.					

3. Motivasi Kerja

Penulis mengharapkan Bapak dan Ibu berkenan menjawab pernyataan di bawah ini sesuai dengan kondisi tempat Bapak dan Ibu bekerja, dengan memberi tanda ceklis (v) pada tabel yang sudah tersedia dengan memilih :

SS : Sangat Setuju

S : Setuju

R : Ragu

TS : Tidak Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
1.	Saya tetap bekerja walaupun rekan kerja tidak menyelesaikan pekerjaannya					
2.	Saya mengerjakan pekerjaan dengan baik untuk memperlihatkan prestasi kerja yang terbaik					
3.	Saya berupaya memperbaiki kekurangan yang dimiliki					
4.	Saya menyelesaikan pekerjaan dengan baik meskipun tidak diawasi pimpinan					
5.	Saya tetap bekerja walaupun tanpa diawasi oleh pimpinan					
6.	Tantangan yang saya hadapi membuat saya semangat untuk bekerja					
7.	Saya memiliki kemauan yang kuat untuk menyelesaikan pekerjaan yang sulit					
8.	Saya memperhatikan tata tertib kehadiran sehari-hari dalam bekerja					
9.	Saya datang dan pulang sesuai dengan peraturan					

	jam kerja					
10.	Saya bekerja untuk mencapai standar kerja yang ditetapkan					
11.	Saya merasa malu bila tidak dapat mengerjakan tugas yang diberikan.					
12.	Saya berupaya menjadi yang terbaik dalam hasil pekerjaan					

STATISTIK DESKRIPTIF

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kinerja	124	34.00	45.00	40.0242	2.80668
PPA	124	20.00	37.00	28.9435	4.18923
MK	124	44.00	60.00	52.3145	4.34931
Valid N (listwise)	124				

UJI ASUMSI KLASIK

1. Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		124
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.40961567
Most Extreme Differences	Absolute	.057
	Positive	.057
	Negative	-.048
Kolmogorov-Smirnov Z		.640
Asymp. Sig. (2-tailed)		.807

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

2. Uji Multikolinearitas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	22.102	2.744		8.054	.000		
	PPA	.123	.055	.183	2.233	.027	.905	1.105
	MK	.275	.053	.426	5.187	.000	.905	1.105

a. Dependent Variable: Kinerja

3. Uji Heteroskedastisitas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.269	1.602		.792	.430
	PPA	-.010	.032	-.030	-.312	.756
	MK	.019	.031	.057	.598	.551

a. Dependent Variable: abs_res

UJI HIPOTESIS

1. Uji Koefisien Determinasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.513 ^a	.263	.251	2.42945

a. Predictors: (Constant), MK, PPA

b. Dependent Variable: Kinerja

2. Uji F

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	254.759	2	127.379	21.582	.000 ^a
	Residual	714.168	121	5.902		
	Total	968.927	123			

a. Predictors: (Constant), MK, PPA

b. Dependent Variable: Kinerja

3. Uji t

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	22.102	2.744		8.054	.000
	PPA	.123	.055	.183	2.233	.027
	MK	.275	.053	.426	5.187	.000

a. Dependent Variable: Kinerja