

BAB II.

LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Partisipasi Anggaran

Partisipasi dapat diartikan sebagai keterlibatan antara atasan dan bawahan dalam menyusun program kerja untuk mencapai tujuan organisasi. Karyawan lebih tahu informasi untuk menyusun anggaran yang tepat dijalankan daripada atasan (Nouri, 1998). Keterlibatan karyawan untuk menyuarakan pendapatnya dengan berpartisipasi dalam penyusunan anggaran, dapat meningkatkan rasa memiliki pada perusahaan tempatnya bekerja (Nouri, 1998). Selain itu, Wong et al (2010) melihat bahwa penyusunan anggaran mempunyai arti positif bagi karyawan, yaitu:

a. Nilai pencapaian (*value attainment*)

Karyawan yang berpartisipasi, bermoral tinggi akan memiliki kepuasan kerja. Nilai ini menegaskan apa yang diinginkan karyawan. Nilai ini bisa berwujud seperti uang atau tidak berwujud seperti ekspresi diri.

b. Sudut pandang mekanisme motivasi (*motivational mechanism perspective*)

Partisipasi mengarahkan karyawan meningkatkan kepercayaan dan perasaan kontrol karyawan, keterlibatan ego, meningkatkan rasa memiliki, mengatur pencapaian yang lebih tinggi, dan meningkatkan tujuan yang ingin dicapai.

- c. Sudut pandang mekanisme kognitif (*cognitive mechanism perspective*) Partisipasi sebagai sarana pertukaran informasi, membuat komunikasi yang lebih baik kepada atasan, memahami pekerjaan dan proses pengambilan keputusan. Faktor ini dipercaya dapat mengarahkan karyawan untuk meningkatkan kinerja dengan meningkatkan arus informasi, motivasi dan mekanisme kognitif dapat meningkatkan moral dan kepuasan kerja.

Dengan demikian, partisipasi anggaran juga merupakan sarana bagi bawahan untuk mengajukan ide-ide atau masukan anggaran sehingga target yang dibuat tidak terlalu membebankan para pelaksana anggaran yang mengetahui potensi dan hambatan di perusahaan sehari-hari.

2.1.2 Job Difficulty

Dalam Mia (1989), *job difficulty* merupakan variable moderating yang dianggap dapat memperkuat pengaruh partisipasi anggaran terhadap motivasi kerja.

Menurut Perrow (1967) bahwa “*a job may be difficult because of its complexity, heterogeneity, unpredictability, lack of a prescribed performance procedure or because of its changing operational technology*”. Engko (2007) mendefinisikan kompleksitas tugas sebagai fungsi dari tugas itu sendiri. Kompleksitas tugas dapat merupakan tugas yang tidak terstruktur, membingungkan dan sulit. Oleh karena itu, semakin banyaknya jumlah dan jenis pekerjaan yang dilaksanakan dalam suatu organisasi membawa dampak semakin kompleksnya tugas yang harus dilaksanakan para pegawai dalam organisasi tersebut. Struktur tugas yang akan dijalankan dalam suatu organisasi harus dipahami oleh para pegawai yang akan menjalankan tugas tersebut. Dalam hal ini, harus terdapat keterkaitan antartugas

yang dijalankan dalam organisasi tersebut baik secara vertikal ataupun horizontal. Tugas yang dijalankan oleh pegawai dalam suatu organisasi tersebut merupakan satu kesatuan untuk mewujudkan tujuan dari organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, dalam suatu organisasi terdapat hubungan antartugas yang dilaksanakan oleh pegawai dan keterkaitan serta ketergantungannya dengan tugas pegawai lainnya.

2.1.3 Motivasi Kerja

2.1.3.1 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi secara sederhana dapat diartikan "*motivating*" yang secara implisit berarti bahwa pimpinan suatu organisasi berada ditengah-tengah bawahannya sehingga dapat memberikan bimbingan, instruksi, nasihat dan koreksi jika diperlukan (Siagian, 1985). Sedangkan pendapat lain mengatakan bahwa motivasi adalah keinginan yang terdapat pada seorang individu yang merangsang untuk melakukan tindakan (Winardi, 2000). Motivasi adalah dorongan yang ada dalam diri manusia yang menyebabkan ia melakukan sesuatu (Wursanto, 1987).

Dalam kehidupan manusia selalu mengadakan bermacam-macam aktivitas. Salah satu aktivitas itu diwujudkan dalam gerakan-gerakan yang dinamakan kerja.

Menurut Moch As'ad (1999) bahwa bekerja mengandung arti melaksanakan suatu tugas yang diakhiri dengan buah karya yang dapat dinikmati oleh manusia yang bersangkutan. Faktor pendorong penting yang menyebabkan manusia bekerja adalah adanya kebutuhan yang harus dipenuhi. Aktivitas dalam kerja mengandung unsur suatu kegiatan sosial, menghasilkan sesuatu dan pada akhirnya bertujuan untuk memenuhi kebutuhannya. Namun demikian, dibalik dari tujuan yang tidak langsung tersebut, orang bekerja juga untuk mendapatkan imbalan,

upah atau gaji dari hasil kerjanya. Jadi, orang bekerja pada hakikatnya tidak saja untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya tapi juga untuk mencapai taraf hidup yang lebih baik.

Menurut Smith dan Wakeley dalam Moch As'ad (1999) menyatakan bahwa seseorang didorong untuk beraktivitas karena dia berharap bahwa hal ini akan membawa pada keadaan yang lebih memuaskan daripada keadaan sekarang. Pendapat dari Gilmer dalam Moch As'ad (1999) bahwa bekerja itu merupakan proses fisik maupun mental manusia dalam mencapai tujuannya.

Dari beberapa pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa bekerja adalah aktivitas manusia baik fisik maupun mental yang dasarnya mempunyai tujuan untuk mendapatkan kepuasan. Ini tidak berarti bahwa semua aktivitas itu adalah bekerja namun, tergantung pada motivasi yang mendasari dilakukannya aktivitas tersebut.

Dari berbagai pendapat mengenai definisi motivasi dan definisi kerja diatas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah dorongan yang tumbuh dalam diri seseorang, baik yang berasal dari dalam maupun dari luar dirinya untuk melakukan suatu pekerjaan dengan semangat tinggi menggunakan semua kemampuan dan ketrampilan yang dimilikinya yang bertujuan untuk mendapatkan hasil kerja sehingga mencapai kepuasan sesuai dengan keinginannya. Untuk dapat memberikan hasil kerja yang berkualitas dan berkuantitas maka seorang pegawai membutuhkan motivasi kerja dalam dirinya yang akan berpengaruh terhadap semangat kerjanya sehingga meningkatkan kinerjanya.

2.1.3.2 Teori Motivasi Kerja

Motivasi bisa muncul ketika seseorang berpartisipasi dalam pembuatan anggaran (Dunk, 1990). Motivasi ini timbul karena melalui proses partisipasi anggaran maka karyawan lebih mengetahui tujuan anggaran dan lebih mengetahui celah untuk mencapai tujuan anggaran sehingga lebih bersemangat untuk mendapatkan *reward* dan menghindari *punishment*. Menurut Gitosuddarmo dan Mulyono (1999), motivasi kepada pegawai untuk bersedia bekerja bersama demi tercapainya tujuan terdapat dua macam, yaitu:

1. Motivasi finansial, yaitu dorongan yang dilakukan dengan memberikan imbalan finansial kepada karyawan yang disebut sebagai insentif.
2. Motivasi non-finansial, yaitu dorongan yang diwujudkan tidak dalam bentuk finansial akan tetapi berupa hal-hal, seperti: pujian, penghargaan, pendekatan manusia, dsb.

Vroom (1964) mengembangkan sebuah teori motivasi berdasarkan kebutuhan internal dengan determinan, sebagai berikut:

1. Setiap hasil berkaitan dengan suatu persepsi mengenai seberapa sulit mencapai hasil tersebut. Hal ini disebut dengan harapan usaha (*effort expectancy*) sebagai kemungkinan bahwa usaha seseorang akan menghasilkan pencapaian suatu tujuan tertentu.
2. Setiap hasil mempunyai nilai atau daya tarik bagi orang tertentu. Hal ini disebut dengan valensi (*valence*) sebagai nilai yang orang berikan kepada suatu hasil yang diharapkan.
3. Setiap individu percaya bahwa bila ia berperilaku dengan cara tertentu, ia akan memperoleh hal tertentu. Hal ini disebut dengan harapan hasil (*outcome*

expectancy) sebagai penilaian subjective seseorang atas kemungkinan bahwa suatu hasil tertentu akan muncul dari tindakan orang tersebut.

Dengan demikian, seseorang akan termotivasi bila ia percaya bahwa:

1. Suatu perilaku tertentu akan menghasilkan hasil tertentu;
2. Hasil tersebut mempunyai nilai positif bagi dirinya;
3. Hasil tersebut dapat dicapai dengan usaha yang dilakukan seseorang.

Menurut Herzberg (1967), ada tiga hal penting yang harus diperhatikan dalam memotivasi bawahan, yaitu:

- 1) Hal-hal yang mendorong pegawai/karyawan adalah pekerjaan yang menantang yang mencakup perasaan untuk berprestasi, bertanggungjawab, kemajuan dapat menikmati pekerjaan itu sendiri dan adanya pengakuan atas semua itu;
- 2) Hal-hal yang mengecewakan pegawai/karyawan adalah terutama faktor yang bersifat embel-embel saja pada pekerjaan, peraturan pekerjaan, penerangan, istirahat, sebutan jabatan, hak, gaji, tunjangan dan lain-lainnya;
- 3) Pegawai/karyawan, jika peluang untuk berprestasi terbatas maka mereka akan menjadi sensitif pada lingkungannya serta mulai mencari-cari kesalahan.

Herzberg (1967) menyatakan bahwa orang dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor yang merupakan kebutuhan, yaitu :

1) *Maintenance Factor*

Maintenance factor merupakan faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman badaniah. Kebutuhan kesehatan ini menurut Herzberg (1967) merupakan kebutuhan yang berlangsung terus menerus karena kebutuhan ini akan kembali pada titik nol setelah dipenuhi. Misalnya: orang lapar akan makan, kemudian lapar lagi lalu makan lagi dan seterusnya.

Faktor-faktor pemeliharaan ini meliputi hal-hal yang masuk dalam kelompok *dissatisfiers*, seperti: gaji, kondisi kerja fisik, kepastian pekerjaan, supervisi yang menyenangkan, kendaraan dinas, rumah dinas dan macam-macam tunjangan lainnya. Hilangnya faktor pemeliharaan ini dapat menyebabkan timbulnya ketidakpuasan dan absennya pegawai/karyawan bahkan dapat menyebabkan banyak pegawai/karyawan yang keluar.

Faktor-faktor pemeliharaan ini perlu mendapat perhatian yang wajar dari pimpinan agar kepuasan dan kegairahan bekerja bawahan dapat ditingkatkan. Menurut Herzberg (1967), *maintenance factors* bukanlah alat motivator melainkan keharusan yang harus diberikan oleh pimpinannya kepada mereka demi kesehatan dan kepuasan bawahannya.

2) *Motivation Factors*

Motivation factors adalah faktor motivasi yang menyangkut kebutuhan psikologis seseorang, yaitu perasaan sempurna dalam melakukan pekerjaan. Faktor motivasi ini berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan, misalnya: kursi yang empuk, ruangan yang nyaman, penempatan yang tepat dan lain sebagainya. Hal tersebut merupakan kelompok

satisfiers, antara lain: prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab dan pengembangan potensi individu.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai partisipasi anggaran telah banyak dilakukan namun, pengaruhnya terhadap motivasi kerja dengan *job difficulty* sebagai variable moderating belum banyak dilakukan. Kebanyakan penelitian mengenai partisipasi anggaran ini dikaitkan dengan kinerja manajerial, bukan dengan motivasi kerja. Adapun penelitian-penelitian terdahulu yang berkenaan dengan motivasi kerja, sebagai berikut:

No.	Judul Penelitian	Penulis	Variable Penelitian	Hasil Penelitian
1	<i>Intrinsic Motivation, Effort and the Call to Public Service</i>	Sheheryar Banuri dan Philip Keefer (2013)	<i>Independent Variable: Motivation, effort, the call; Dependent Variable: Public service</i>	Individu dengan motivasi lebih mungkin untuk bergabung dengan sektor publik ketika sektor publik membayar lebih rendah daripada swasta. Pekerja pada sektor publik riil menunjukkan <i>pro-sociality</i> lebih besar dari pekerja sektor swasta.
2	<i>Intrinsic Motivations of Public Sector Employees: Evidence for Germany</i>	Robert Dur dan Robin Zoutenbier (2012)	<i>Independent Variable: Motivation; Dependent Variable: Public service employees</i>	Karyawan pada sektor publik secara signifikan lebih altruistik dan malas dibandingkan karyawan swasta yang diobservasi.
3	<i>The Impact of Training and Motivation on Performance of Employees</i>	Muhammad Ikhlas Khan (2012)	<i>Independent Variable: Training dan Motivation; Dependent Variable: Performance of Employees</i>	Pelatihan memberikan kontribusi besar terhadap kinerja karyawan dibandingkan dengan factors lain, seperti: motivasi, teknologi, perilaku manajemen dan lingkungan kerja.

				Terdapat hubungan positif antara kinerja dan pelatihan karyawan terhadap motivasi.
4	<i>Impact of Employee Motivation on Customer Satisfaction: Study of Airline Industry in Pakistan</i>	Muhammad Bilal Ahmad, Ejaz Wasay dan Saif Ullah Malik (2012)	<i>Independent Variable: Employee Motivation; Dependent Variable: Customer Satisfaction</i>	Motivasi karyawan dengan empat komponennya, misalnya: lingkungan kerja, upah dan tunjangan, sistem manajemen dan visi organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan pelanggan.
5	<i>Intrinsic and Extrinsic Motivation and Participation in Budgeting: Antecedents and Consequences</i>	Bernard Wong-On-Wing, Lan Guo and Gladie Lui (2010)	<i>Independent Variable: Employee Motivation; Dependent Variable: Customer Satisfaction</i>	<i>Intrinsic and autonomous extrinsic motivation</i> untuk partisipasi anggaran berhubungan positif dengan kinerja sedangkan <i>controlled extrinsic motivation</i> berhubungan negative dengan kinerja.
6	<i>Doing Good or Doing Well ? Image Motivation and Monetary Incentives in Behaving Prosocially</i>	Dan Ariely, Anat Bracha, and Stephan Meier (2009)	<i>Independent Variable: Employee Motivation; Dependent Variable: Customer Satisfaction</i>	Image Motivasi penting bagi perilaku prososial.
7	<i>Extrinsic Motivation, PSM and Labour Market Characteristics: A Multilevel Model of Public Sector Employment Preference in 26 Countries</i>	Steven Van de Walle, Bram Steijn dan Sebastian Jilke (2005)	<i>Independent Variable: Extrinsic Motivation, PSM and Labour Market Characteristics Dependent Variable: Model of Public Sector Employment</i>	Motivasi intrinsik berhubungan negatif dengan kecenderungan individu untuk bekerja pada sektor publik.

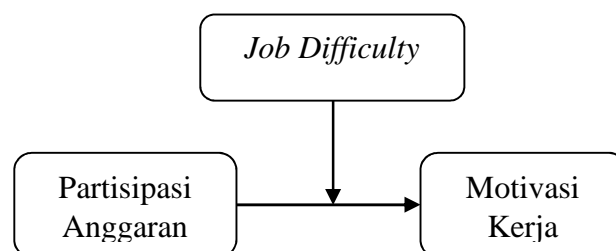
8	<i>Incentives and Workers Motivation in the Public Sector</i>	Josse Delfgaauw dan Robert Dur (2004)	<i>Independent Variable: Incentives and Workers Motivation; Dependent Variable: Public Sector Employment</i>	Ketika upaya pegawai negeri tidak diverifikasi, pegawai malas menemukan bahwa bekerja di sektor publik sangat menarik dan tidak memotivasinya dalam pelayanan publik. Ketika usaha tersebut diverifikasi, pemerintah secara optimal menarik pegawai yang termotivasi serta pegawai yang pemalas dengan menawarkan memisahkan kontrak.
9	<i>The Effect of Performance Measurement and Compensation on Motivation: An Empirical Study</i>	Marco Van Herpen (2003)	<i>Independent Variable: Performance Measurement and Compensation; Dependent Variable: Motivation</i>	Terdapat hubungan positif yang signifikan antara karakteristik sistem kompensasi dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik tidak terpengaruh oleh desain sistem kompensasi moneter, tetapi dipengaruhi oleh peluang promosi. Sistem kompensasi juga secara signifikan mempengaruhi indikator lain motivasi, yaitu kepuasan kerja dan omset.
10	<i>HRM Practices Affecting Extrinsic and Intrinsic Motivation of Knowledge Receivers and Their Effect on Intra-MNC Knowledge Transfer</i>	Dana Minbaeva (2008)	<i>Independent Variable: HRM Practices; Dependent Variable: Extrinsic and Intrinsic Motivation of Knowledge Receivers dan Intra-MNC Knowledge Transfer</i>	Keselarasan antara praktek HRM ada tapi tidak selalu memiliki efek positif pada <i>knowledge transfer</i> .

11	<i>The Impact of Participation in Budgeting and Job Difficulty on Managerial Performance and Work Motivation: A Research Note</i>	Lokman Mia (1989)	<i>Independent Variable: Participation in Budgeting and Job Difficulty on Managerial Performance; Dependent Variable: Work Motivation</i>	Partisipasi Anggaran dan <i>job difficulty</i> berpengaruh terhadap kinerja manajerial namun, tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja.
12	<i>Budgetary Participation, Motivation and Managerial Performance</i>	Peter Brownell dan Morris McInnes (1986)	<i>Independent Variable: Participation in Budgeting Dependent Variable: Work Motivation, Performance</i>	Partisipasi Anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial namun, tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja. Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

2.3 Model Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan *review literature* yang telah dikemukakan diatas maka penelitian ini ingin menguji kembali pengaruh partisipasi anggaran terhadap motivasi kerja dengan *job difficulty* sebagai variabel moderating.

Berikut rerangka penelitian dalam penelitian ini :



Gambar 1. Rerangka Penelitian *Job Difficulty* sebagai Variabel Moderating

Adapun model penelitian dalam penelitian ini adalah:

$$MK = 1 PA + 2 JD + 3 PA* JD$$

Keterangan:

MK	: Motivasi Kerja
PA	: Partisipasi Anggaran
JD	: <i>Job Difficulty</i>
PA*JD	: interaksi
1, 2, 3	: konstanta

2.4 Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan mengenai isu partisipasi anggaran terhadap motivasi kerja maka penulis merumuskan hipotesis, sebagai berikut: Pegawai pengelola pendapatan pajak daerah yang terlibat dalam partisipasi anggaran dapat timbul motivasinya (Dunk, 1990) untuk mencapai hasil realisasi pendapatan pajak daerah. Hal ini timbul karena melalui proses partisipasi anggaran maka pegawai tersebut lebih mengetahui tujuan anggaran dan lebih mengetahui celah untuk mencapai tujuan anggaran sehingga lebih bersemangat untuk mendapatkan *reward* dengan tercapainya realisasi anggaran pendapatan pajak daerah tersebut. Hal ini sebagaimana yang dikemukakan oleh Milani (1975) bahwa:

“The argument that participation in budgeting may be positively related to managerial performance and motivation is based on the rationale that when a goal or a standard set by a participative process is accepted, employees: (a) internalize the established goal or standard; (b) feel a personal responsibility to achieve it.

Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan adalah:

Ha1: Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.

Hasil capaian realisasi anggaran pendapatan pajak daerah tersebut berkaitan dengan suatu persepsi mengenai seberapa sulit mencapai hasil tersebut. Hal ini sebagaimana yang dikemukakan dalam teori expectancy oleh Vroom (1964) bahwa setiap individu dengan harapan hasil (*outcome expectancy*) akan memunculkan tindakan yang mempunyai nilai atau daya tarik bagi seseorang yang disebut dengan valensi (*valence*) sebagai nilai yang diberikan kepada suatu hasil yang diharapkan tersebut. Dengan demikian, seseorang akan mempunyai harapan usaha (*effort expectancy*) dalam menghasilkan pencapaian suatu tujuan tertentu.

Oleh karena itu, semakin bertambahnya jenis pajak daerah membawa dampak semakin tingginya pula anggaran pendapatan pajak daerah yang harus dicapai realisasi pendapatannya. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi *job difficulty* yang dihadapi oleh pegawai yang terlibat dalam pengelolaan pendapatan daerah tersebut. Dengan semakin tinggi keterlibatan pegawai tersebut dalam partisipasi anggaran maka akan semakin tinggi pula motivasi pegawai tersebut dalam merealisasikan anggaran pendapatan daerah yang akan dicapainya.

Oleh karena itu, dengan berpartisipasi dalam penyusunan anggaran pendapatan pajak daerah tersebut maka pegawai tersebut mempunyai harapan hasil (*outcome expectancy*) yang lebih tinggi pula. Hal ini dikarenakan adanya valensi (*valence*) sebagai nilai yang diberikan kepada suatu hasil yang diharapkan tersebut melalui usaha-usaha yang diharapkan akan dilakukannya sehingga akan meningkatkan motivasinya untuk mencapai tujuan anggaran yang telah ditentukan. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan adalah:

Ha2: Semakin tinggi *job difficulty* maka semakin tinggi pengaruh partisipasi anggaran terhadap motivasi kerja.