

## **BAB V. SIMPULAN DAN SARAN**

### **5.1 Simpulan**

Penelitian ini bertujuan untuk meneliti pengaruh partisipasi anggaran terhadap motivasi kerja melalui *job difficulty* sebagai variabel moderasi. Untuk menjawab tujuan di atas, penulis melakukan survey kuesioner atas Pemerintah Kota Bandar Lampung, yaitu pada Dinas Pendapatan Daerah Kota Bandar Lampung. Berdasarkan data 42 pegawai yang terlibat dalam penyusunan anggaran pendapatan daerah, penulis menganalisis data tersebut dengan menggunakan *Partial Least Square Structural Equation Modeling (SEM-PLS)*.

Hasil uji hipotesis 1 menunjukkan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh positif dan secara statistik tidak signifikan terhadap motivasi kerja, sehingga hipotesis pertama ditolak. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja. Hal ini dikarenakan dalam proses penentuan anggaran pendapatan daerah terdapat keterlibatan atasan yang sangat tinggi dalam menentukan besaran anggaran pendapatan pajak daerah yang harus dicapai. Oleh karena itu, kondisi inilah yang menyebabkan partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja para pegawai pengelola pendapatan pajak daerah. Dengan demikian, penelitian ini

mendukung penelitian-penelitian bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja.

Hasil uji hipotesis 2 menunjukkan bahwa *job difficulty* secara statistik tidak signifikan dalam memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dan motivasi kerja. Hal ini menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh langsung dari *job difficulty* sehingga hipotesis kedua ditolak. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa *job difficulty* tidak dapat memperkuat pengaruh partisipasi anggaran terhadap motivasi kerja. Hal ini dikarenakan para pegawai pengelola pendapatan pajak daerah yang terlibat dalam partisipasi anggaran pada Dinas Pendapatan Daerah Kota Bandar Lampung pada umumnya telah bekerja cukup lama dalam pengelolaan pajak daerah yang dikelolanya sehingga pekerjaan yang dijalannya tersebut telah menjadi pekerjaan rutin. Dengan demikian, pegawai yang terlibat dalam partisipasi anggaran tersebut telah dapat memfasilitasi pemahaman tentang pekerjaannya sehingga meningkatkan *confidence (expectancy)*-nya yang dapat membuat berhasil dalam mencapai anggaran pendapatan pajak daerah yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, ketika pegawai tersebut telah mengetahui celah untuk mencapai realisasi anggaran pendapatan pajak daerah tersebut maka hal ini tidak akan berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai tersebut. Dengan demikian, penelitian ini mendukung penelitian-penelitian bahwa *job difficulty* tidaklah memperkuat pengaruh partisipasi anggaran terhadap motivasi kerja.

## **5.2 Implikasi Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam *research field*. Hal ini dikarenakan banyak penelitian telah dilakukan tentang partisipasi anggaran, motivasi kerja dan *job difficulty* di *private sector* akan tetapi, penelitian bidang

akuntansi manajemen mengenai hubungan tersebut jarang dilakukan di *public sector*. Secara statistik, terdapat hubungan antara partisipasi anggaran terhadap motivasi kerja namun demikian, hubungan ini tidak berpengaruh signifikan karena tingginya keterlibatan kepala daerah dalam menentukan anggaran pendapatan daerah yang ditetapkan. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman tentang pentingnya motivasi bagi para pegawai untuk meningkatkan realisasi anggaran pendapatan yang telah ditetapkan. Berkenaan dengan hal ini, Herzberg (1967) mengemukakan bahwa terdapat hal-hal yang mendorong pegawai untuk lebih termotivasi bekerja, antara lain: pekerjaan yang menantang yang mencakup perasaan untuk berprestasi, bertanggungjawab, kemajuan dapat menikmati pekerjaan itu sendiri dan adanya pengakuan atas semua itu.

Disamping itu, perlu adanya verifikasi atas pekerjaan yang dilakukan oleh para pegawai pada pemerintahan daerah tersebut. Hal ini sebagaimana yang dikemukakan oleh Delfgaauw dan Dur (2004) bahwa ketika terdapat verifikasi maka pemerintah dapat menjaring pegawai yang termotivasi secara optimal. Verifikasi ini dapat dilakukan dalam bentuk observasi dari atasan yang lebih tinggi kepada bawahannya sehingga dapat memotivasi para pegawai tersebut untuk bekerja lebih rajin (Dur dan Zountenbier, 2012).

Oleh sebab itu, penelitian ini memberikan implikasi bahwa perlu adanya regulasi yang mengatur tentang insentif dalam bentuk *reward* atas kelebihan realisasi anggaran pendapatan daerah yang telah dicapai oleh SKPD pengelolanya. Regulasi yang telah diberlakukan saat ini hanya mengatur tentang insentif atas tercapainya realisasi anggaran pendapatan daerah. Kelebihan atas capaian

realisasi anggaran pendapatan daerah yang telah ditetapkan tersebut belum diatur dan diperhitungkan sebagai insentif bagi para pegawai yang mengelola pendapatan daerah tersebut. Oleh karena itu, dengan adanya *reward* atas kelebihan realisasi anggaran pendapatan daerah maka diharapkan dapat meningkatkan motivasi para pengelola pendapatan daerah tersebut untuk semakin tinggi mencapai realisasi anggaran pendapatan daerah.

Dengan demikian, para pegawai tersebut dapat meningkatkan motivasinya dalam bekerja dengan adanya *reward* tersebut, bukan hanya sekedar mencapai realisasi anggaran pendapatan yang telah ditetapkan tetapi juga berusaha semakin tinggi untuk merealisasikannya. Prestasi yang dicapai oleh SKPD atas kelebihan anggaran pendapatan daerah mendapatkan pengakuan dengan adanya motivasi secara finansial.

Adapun secara non-finansial, pemberian penghargaan dalam bentuk promosi dapat pula merupakan motivasi bagi para pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya karena adanya tanggung jawab yang diberikan kepada mereka. Dengan demikian, merupakan tantangan bagi pegawai untuk berprestasi dan bertanggung jawab untuk merealisasikan anggaran pendapatan daerah yang telah ditetapkan. Hal ini dapat menjadikan motivasi kerja bagi pegawai tersebut untuk memperoleh pengakuan prestasi baginya dalam merealisasikan anggaran pendapatan yang disusun dengan mempertimbangkan potensi yang sebenarnya yang akan digunakan dalam membiayai pengeluaran daerah dalam rangka menjalankan otonomi daerah pada pemerintah daerah.

Selanjutnya, secara statistik bahwa *job difficulty* tidak memperkuat pengaruh partisipasi anggaran terhadap motivasi kerja karena pegawai yang terlibat dalam partisipasi anggaran pendapatan daerah tersebut telah cukup lama menjalankan pekerjaannya sehingga telah mempunyai informasi yang cukup untuk menjalankan pekerjaannya. Namun demikian, hal ini berdampak pula dengan semakin diketahuinya celah dalam menjalankan pekerjaan tersebut. Oleh karena itu, dalam penyusunan anggaran pendapatan daerah dapat terjadi *budgetary slack* karena para pegawai yang terlibat dalam partisipasi anggaran pendapatan daerah tersebut akan berusaha menyusun anggaran pendapatan daerah yang dapat dicapai realisasinya. Oleh karena itu, para penyusun anggaran pendapatan daerah harus dapat membuat potensi pendapatan daerah yang sebenarnya berdasarkan informasi yang diperoleh dari para pegawai yang terlibat dalam pengelolaan pendapatan daerah tersebut.

### **5.3 Keterbatasan dan Saran**

Penelitian ini memiliki keterbatasan, yaitu sample penelitian yang sedikit. Hal ini terjadi karena keterbatasan penulis jika ingin melakukan penelitian dengan objek Pemerintah Kabupaten/Kota yang lebih luas lagi sehingga sampel penelitian ini hanya berfokus pada Dinas Pendapatan Daerah Kota Bandar Lampung. Oleh karena itu, penulis menyarankan agar penelitian selanjutnya memperluas objek yang diteliti sehingga responden yang diteliti dapat lebih banyak sehingga dapat memberikan hasil penelitian yang lebih bisa diterima secara umum. Dengan demikian, dapat lebih diketahui pengaruh partisipasi anggaran terhadap motivasi

kerja para pegawai yang terlibat dalam pelaksanaan anggaran pendapatan tersebut untuk merealisasikan anggaran pendapatan daerah yang dikelolanya.

Oleh karena itu, penelitian selanjutnya diharapkan dapat melibatkan variabel-variabel lainnya untuk menjelaskan pengaruhnya terhadap motivasi kerja, misalnya: *culture*, etos kerja, sistem operasional prosedur (SOP) yang dijalankan oleh SKPD ataupun variable-variabel lain yang berkaitan dengan motivasi kerja sehingga dapat memberikan bukti empiris yang lebih luas mengenai motivasi kerja para pegawai yang terlibat dalam penyusunan anggaran pendapatan daerah. Hal ini dikarenakan berdasarkan hasil penelitian ini, variabel partisipasi anggaran dan *job difficulty* hanya dapat menjelaskan 15,00 % pengaruhnya terhadap variabel motivasi kerja. Dengan melibatkan variable-variabel lain tersebut maka diharapkan dapat lebih diketahui tentang variabel-variabel yang berpengaruh terhadap motivasi kerja untuk dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi para penyusun kebijakan dalam rangka meningkatkan motivasi kerja para pegawai pada pemerintah daerah dalam menggali pendapatan daerah.