

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP
KINERJA APARATUR PEMERINTAH, KEPUASAN KERJA DAN
MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL PEMEDIASI
(Studi Empiris Pada Pemerintah Provinsi Lampung)
(Tesis)**

Oleh

OCTARIA HANA OLINDA



**PROGRAM MAGISTER ILMU AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2016**

ABSTRAK

PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA APARATUR PEMERINTAH, KEPUASAN KERJA DAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL PEMEDIASI (Studi Empiris Pada Pemerintah Provinsi Lampung)

Oleh

OCTARIA HANA OLINDA

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dampak partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparatur pemerintah dengan kepuasan kerja dan motivasi kerja sebagai variabel pemediasi pada pemerintah daerah di Provinsi Lampung. Berdasarkan 62 responden, data dianalisis menggunakan SmartPLS. Hasil dari penelitian ini menemukan bahwa kepuasan kerja dan motivasi kerja memediasi secara penuh (*fully mediation*) hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparatur pemerintah. Dengan demikian penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman tentang pentingnya motivasi bagi aparatur untuk meningkatkan realisasi anggaran yang telah ditetapkan dan pentingnya apresiasi terhadap kinerja aparatur sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja yang berimplikasi pada peningkatan kinerja aparatur itu sendiri. Penelitian ini menyarankan pendekatan sistem *reward* dan *punishment* untuk meningkatkan kinerja aparatur pemerintah.

Kata kunci : Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kinerja Aparatur Pemerintah, Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja

ABSTRACT

THE EFFECT OF PARTICIPATION IN BUDGETING ON THE PERFORMANCE OF THE GOVERNMENT APPARATUS, JOB SATISFACTION AND MOTIVATION WORKING AS INTERVENING VARIABLE

(Empirical Study On Government of Lampung Province)

By

OCTARIA HANA OLINDA

The purpose of this study is to examine the effect of participation in budgeting on the performance of government officials with job satisfaction and motivation as an intervening variable on local authorities in the province of Lampung. Based on 62 respondents, the data were analyzed using SmartPLS. The results of this study found that job satisfaction and work motivation mediate in full (fully mediation) the relationship between budget participation on the performance of the government apparatus. Thus the research is expected to provide an understanding of the importance of motivation for personnel to increase the realization of a set budget and the importance of appreciation of the performance of the apparatus so as to enhance job satisfaction implications on improving the performance of the an apparatus itself. This study suggests a system of reward and punishment approach to improving the performance of the government apparatus.

Keywords: Participation Budgeting, Performance Government Apparatus, Job Satisfaction, Work Motivation

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP
KINERJA APARATUR PEMERINTAH, KEPUASAN KERJA DAN
MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL PEMEDIASI
(Studi Empiris Pada Pemerintah Provinsi Lampung)**

Oleh

Octaria Hana Olinda

Tesis

Sebagai salah satu syarat untuk mencapai gelar
MAGISTER SAINS AKUNTANSI

Pada

Jurusan Magister Ilmu Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung



**PROGRAM MAGISTER ILMU AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2016**

Judul Tesis : **PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA APARATUR PEMERINTAHAN, KEPUASAN KERJA DAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL PEMEDIASI (Studi Empiris Pada Pemerintahan Provinsi Lampung)**

Nama Mahasiswa : **OCTARIA HANA OLINDA**


Nomor Pokok Mahasiswa : 1321031009

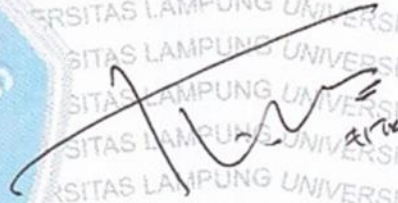
Program Studi : **Magister Ilmu Akuntansi**

Fakultas : **Ekonomi dan Bisnis**

MENYETUJUI

1. Komisi Pembimbing


Yuliansyah, Ph.D., Akt.
NIP. 19730723 199903 1 002


Fitra Dharma, S.E., M.Si.
NIP. 19761023 200212 1 002

2. Ketua Program Magister Ilmu Akuntansi


Susi Sarumpaet, Ph.D., Akt.
NIP. 19691008 199512 2 001

MENGESAHKAN

1. Komisi Penguji :

Ketua : Yuliansyah, Ph.D., Akt.

Sekretaris : Fitra Dharma, S.E., M.Si.

Penguji Utama : Dr. Fajar Gustiawaty Dewi, S.E., M.Si., Akt.

2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Prof. Dr. H. Satria Bangsawan, S.E., M.Si.

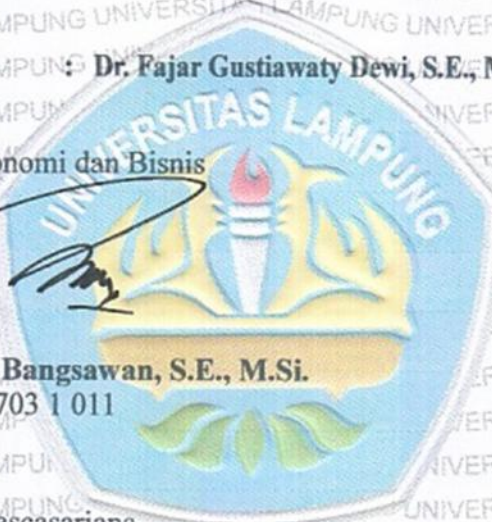
NIP. 19610904 198703 1 011

3. Direktur Program Pascasarjana

Prof. Dr. Sudjarwo, M.S.

NIP. 19530528 198103 1 002

Tanggal Lulus Ujian Tesis : 05 Agustus 2016



LEMBAR PERNYATAAN

Saya menyatakan dengan sebenarnya bahwa :

1. Tesis dengan judul **“Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah, Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja sebagai Variabel Pemediasi (Studi Empiris Pada Pemerintah Daerah di Provinsi Lampung)”** adalah karya saya sendiri dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan atas karya penulis lain dengan cara tidak sesuai dengan tata etika ilmiah yang berlaku dalam masyarakat akademik atau yang disebut *plagiarisme*.
2. Hal intelektual atas karya ilmiah ini diserahkan sepenuhnya kepada Universitas Lampung.

Atas pernyataan ini, apabila dikemudian hari ternyata ditemukan ketidakbenaran, maka saya bersedia menanggung akibat dan sanksi yang akan diberikan dan bersedia dan sanggup dituntut sesuai dengan hukum yang berlaku.

Bandar Lampung, 5 Agustus 2016
Pembuat Pernyataan,



Octaria Hana Olinda
NPM. 1321031009

RIWAYAT HIDUP

Penulis dilahirkan di Pringsewu pada tanggal 15 Oktober 1987 sebagai anak pertama dari dua bersaudara pasangan Hanafi Pulung dan Buana Binawati.

Pendidikan yang ditempuh penulis dimulai dari Taman Kanak-Kanak UNILA Bandar Lampung selama 1 tahun, setelah itu penulis melanjutkan pendidikan di Sekolah Dasar Swasta Tunas Harapan Bandar Lampung yang diselesaikan pada tahun 1999. Kemudian dilanjutkan ke Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama Negeri 2 Bandar Lampung yang selesai tahun 2002, lalu dilanjutkan ke Sekolah Menengah Atas Negeri 3 Bandar Lampung yang diselesaikan pada tahun 2005.

Pada tahun 2006 penulis melanjutkan pendidikan ke jenjang perguruan tinggi negeri di Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Lampung di Jurusan Akuntansi. Selanjutnya melanjutkan dengan mengambil gelar Master pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Pascasarjana Ilmu Akuntansi.

Demikian sedikit Riwayat Hidup Penulis, Semoga bermanfaat. Atas perhatiannya saya ucapkan terima kasih.

Penulis

Octaria Hana Olinda

MOTTO

Sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan

(Al-Insyirah : 6)

Takutlah hanya pada ALLOH, maka AKU (ALLOH) akan menolongmu

(Al-baqoroh)

Ora et Labora

(Bekerja dan Berdoa)

PERSEMBAHAN

Dengan segala kerendahan hati, kupersembahkan karya kecilku kepada:

Tuhan Yang Maha Esa, Allah SWT

Suri tauladan bagi seluruh umat manusia, Nabi Muhammad SAW

Suami Tercinta dan Anakku Tercinta

Alm. Abah dan Emak Tersayang serta Orangtua dan Mertua tersayang

Adik-adik ku tercinta

Sahabat-sahabat terbaikku

Orang-orang yang menyayangiku

Almamater tercinta Universitas Lampung

SANWACANA

Dengan mengucapkan bismillahirohmannirrohim dan syukur Alhamdulillah penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas berkat, rahmat dan hidayah serta ridho-Nya penulis dapat menyelesaikan tesis ini.

Tesis dengan judul “Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah, Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja sebagai Variabel Pemediasi (Studi Empiris Pada Pemerintah Provinsi Lampung)” sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister Sains Akuntansi Pascasarjana Ilmu Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.

Dalam kesempatan ini, penulis mengucapkan terimakasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Satria Bangsawan, S.E., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
2. Ibu Susi Sarumpaet, Ph.D.,Akt selaku Ketua Program Pascasarjana Ilmu Akuntansi Universitas Lampung yang telah memberikan dukungan, saran, arahan, dan waktunya selama proses penyusunan tesis.
3. Bapak Yuliansyah, Ph. D., Akt selaku Dosen Pembimbing Utama atas kesediaannya untuk memberikan bimbingan, saran, dan kritik dalam proses penyelesaian tesis ini.
4. Bapak Fitra Dharma S.E., M.Si. selaku Dosen Pembimbing Pendamping atas kesediaannya untuk memberikan bimbingan, saran, dan kritik dalam proses penyelesaian tesis ini.

5. Ibu Fajar Gustiawaty, S.E., M.Si, Akt. Selaku Dosen Penguji, atas kesediaannya untuk memberikan bimbingan, saran, dan kritik dalam proses penyelesaian tesis ini.
6. Bapak dan Ibu Dosen yang telah memberikan bimbingan dan ilmu yang sangat bermanfaat selama penulis berada di Pascasarjana Ilmu Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
7. Seluruh staf dan karyawan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung
8. Keluargaku yang selalu menantikan terealisasinya tesis ini, suamiku tercinta Novriza, yang selalu setia mendukung dan mendampingiku dalam suka maupun duka serta buah hatiku Shafira Naufa Anozza yang menjadi inspirasi dan semangat hidupku, orangtua ku; Bapak, Ibu, Mamah, Umik, Ayah, dan mertuaku; Ayah dan Ibu yang telah memberikan motivasi dan dukungan serta yang senantiasa selalu mendoakanku,
9. Keluarga besarku yang senantiasa mendoakanku dan mendukungku,
10. Sahabat dan teman seperjuanganku dalam penyelesaian tesis ini ; Linda, Mba Henny, Devi, Mba Nyimas, Ningrum Hidayah, Fauzan, Dwi Tirta Kencana, Ayu Riani dan yang tidak bisa disebutkan satu persatu terimakasih atas kebersamaan dan kekompakannya yang menjadi sumber semangat dan inspirasiku,

11. Semua rekan-rekan yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu yang banyak membantu dalam penyelesaian tesis ini.

Semoga karya ini bermanfaat bagi semua pihak dan semoga Allah SWT memberikan rahmat, berkah, dan hidayah-Nya untuk kita semua.

Bandar Lampung, November 2011

Penulis,

Octaria Hana Olinda

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
ABSTRAK	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	iv
MOTTO.....	v
SANWACANA	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR LAMPIRAN	ix
 BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Perumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Manfaat Penelitian.....	8
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS	
2.1 Tinjauan Pustaka	
2.1.1 Teori Harapan	9
2.1.2 Partisipasi Penyusunan Anggaran	15

2.1.3 Kinerja	17
2.1.4 Kepuasan Kerja	17
2.1.5 Motivasi Kerja.....	19
2.2 Pengembangan Hipotesis	21
2.2.1 Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Motivasi Kerja	21
2.2.2 Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kepuasan Kerja	21
2.2.3 Hubungan Motivasi kerja terhadap Kinerja Aparatur	22
2.2.4 Hubungan Kepuasan kerja terhadap Kinerja Aparatur	23
2.2.5 Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparatur	24
2.3 Paradigma Penelitian	25
 BAB III METODE PENELITIAN	
3.1 Metode Penentuan Sampel	28
3.2 Metode Pengumpulan Data	28
3.3 Variabel Penelitian	29
3.4 Pengukuran Variabel Penelitian	30
3.5 Operasional Variabel Penelitian	30
3.6 Pengukuran Instrumen	31
3.6.1 Partisipasi Penyusunan Anggaran	31
3.6.2 Motivasi Kerja	33
3.6.3 Kinerja Aparat	34
3.6.4 Kepuasan Kerja	37

3.7 Analisis Data	39
3.8 Uji Kualitas Data	40
3.8.1 Uji Reliabilitas	41
3.8.2 Uji Validitas	41
3.8.3 Pengukuran Model Struktur	42
3.9 Pengujian Hipotesis	42
4.0 Analisis Jalur	43
 BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	
4.1 Analisis Deskriptif Data dan Responden	44
4.2 Karakteristik Responden	45
4.3 Analisis Data	47
4.3.1 Pengukuran Model	47
a. Uji Validitas dan Reliabilitas	47
a.1 Uji Validitas Konvergen	50
a.2 Uji Validitas Diskriminan	51
b. Uji Reliabilitas	53
4.3.2 Pengukuran Struktural Model	54
a. <i>Coefficient Determinant</i> (R^2)	54
4.4 Pengujian Hipotesis	55
4.4.1 Hipotesis 1	57
4.4.2 Hipotesis 2	58
4.4.3 Hipotesis 3	58
4.4.4 Hipotesis 4	58
4.4.5 Hipotesis 5	58

4.5 Pembahasan	60
----------------------	----

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan	64
--------------------	----

5.2 Implikasi.....	65
--------------------	----

5.3 Keterbatasan dan Saran	67
----------------------------------	----

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Pertanyaan Kuisisioner Tentang Partisipasi Anggaran.....	31
2. Pertanyaan Kuisisioner Tentang Motivasi Kerja	34
3. Pertanyaan Kuisisioner Tentang Kinerja Aparat	35
4. Pertanyaan Kuisisioner Tentang Kepuasan Kerja	38
5. Skema Pelaksanaan Penyebaran Kuisisioner	44
6. Karakteristik Responden	45
7. Nilai AVE	50
8. Nilai <i>Discriminant Validity (Fornell-Larcker)</i>	51
9. Nilai <i>Cross Loading</i>	52
10. Nilai <i>Composite Reliability, Cronbach's Alpha</i>	53
11. <i>Coefficient Determinant (R²)</i>	55
12. <i>Path Coefficient (Means, STDEV, T-Values)</i>	56
13. Rangkuman Hasil Hipotesis	59

DAFTAR GAMBAR

GAMBAR	Halaman
1. Model <i>Expectancy Theory</i>	11
2. <i>Research Framework</i>	25
3. <i>Full Model Structural Partial Least Square</i>	48
4. <i>Full Model Structural Partial Least Square</i> (setelah eliminasi Indikator)	49
5. <i>Full Model Structural Partial Least Square</i>	56

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Kuisisioner Penelitian
- Lampiran 2 Hasil Pengujian Validitas Konvergen PLS Sebelum Eliminasi Indikator
- Lampiran 3 Hasil Pengujian Validitas Konvergen PLS Setelah Eliminasi Indikator
- Lampiran 4 Hasil Pengujian Validitas Konvergen PLS dengan AVE
- Lampiran 5 Hasil Pengujian Validitas Diskriminan PLS dengan *Fornell-Larcker Criterion*
- Lampiran 6 Hasil Pengujian Validitas Diskriminan PLS dengan *Cross Loading*
- Lampiran 7 Hasil Pengujian Reliabilitas PLS dengan *Cronbach's Alpha Criteria*
- Lampiran 8 Hasil Pengujian Reliabilitas PLS dengan *Composite Reliability Criteria*
- Lampiran 9 Hasil R *Square* dengan PLS
- Lampiran 10 Hasil Pengujian Struktural Model PLS dengan t-statistik
- Lampiran 11 Hasil Uji *Path Coefficient* dengan PLS
- Lampiran 12 Hasil Pengujian T-Statistic dengan PLS

BAB I

PENDAHULUAN

1.1.Latar Belakang Masalah

Diberlakukannya UU Nomor 9 Tahun 2015 tentang Pemerintahan Daerah, telah menyebabkan perubahan pada prosedur penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD). Perubahan yang dimaksud diantaranya yaitu meningkatnya keterlibatan berbagai pihak dalam penyusunan anggaran daerah, mulai dari kepala daerah hingga Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD). Hal ini dapat diartikan sebagai meningkatnya partisipasi pegawai dari tingkat bawah dalam proses penyusunan anggaran (Setyowati, 2013).

Proses Penyusunan APBD dilakukan setiap tahun dimulai dengan penyusunan rancangan Kebijakan Umum APBD (KUA) dan dokumen Prioritas dan Plafon Anggaran Sementara (PPAS). Kedua dokumen tersebut kemudian dibahas bersama DPRD untuk menghasilkan sebuah Nota Kesepakatan KUA dan PPA. Berdasarkan Nota Kesepakatan tersebut, Kepala Daerah menyampaikan Surat Edaran yang berisi Pedoman Penyusunan Rancana Kegiatan Anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah (RKA-SKPD) yang kemudian ditindaklanjuti oleh SKPD-SKPD dengan melakukan penyusunan RKA-SKPD. Pejabat Pengelola Keuangan Daerah (PPKD) melakukan kompilasi RKA-SKPD menjadi Rancangan peraturan daerah Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (Raperda APBD) untuk dibahas dan memperoleh persetujuan bersama dengan DPRD sebelum diajukan dalam proses Evaluasi. Proses penetapan Perda (Peraturan daerah) APBD baru

dapat dilakukan jika Mendagri/Gubernur menyatakan bahwa Perda APBD tidak bertentangan dengan kepentingan umum dan peraturan perundangan yang lebih tinggi.

Anggaran sektor publik merupakan instrumen akuntabilitas atas pengelolaan dana publik dan pelaksanaan program – program yang dibiayai dari uang publik (Mardiasmo, 2002). Penganggaran sektor publik terkait dengan proses penentuan jumlah alokasi dana untuk tiap – tiap program dan aktivitas dalam satuan moneter.

Tahap penganggaran merupakan tahap yang sangat penting, karena ketidakefektifan anggaran dan tidak berorientasinya anggaran pada kinerja akan dapat menggagalkan perencanaan yang telah disusun. Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (APBD) disusun berdasarkan pendekatan kinerja, yaitu suatu sistem anggaran yang mengutamakan pencapaian hasil kerja atau output dari perencanaan alokasi biaya yang ditetapkan (PP Nomor 58 Tahun 2005).

Informasi anggaran membantu manajemen tingkat atas untuk mengevaluasi kinerja para manajer tingkat lebih rendah dan memberikan imbalan atau hukuman (Kenis, 1979). Pada konteks ini, anggaran menunjukkan bagian penting dari sistem motivasi organisasi yang dirancang untuk memperbaiki sikap dan kinerja manajerial.

Menurut Kenis (1979) adanya tujuan anggaran yang jelas akan memudahkan individu untuk menyusun target anggaran. Selanjutnya, target anggaran yang disusun akan sesuai dengan sasaran atau tujuan yang ingin dicapai organisasi sehingga dapat memberikan suatu tingkat kepuasan. Dengan demikian karakteristik sasaran anggaran dapat berimplikasi pada kinerja aparat pemerintah

daerah yang berpartisipasi baik dalam penyusunan dan pelaksanaan anggaran sesuai Kebijakan Umum APBD.

Kinerja pemerintah daerah adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian sasaran dan tujuan sebagai penjabaran dari visi, misi dan strategi instansi pemerintah daerah yang mengindikasikan tingkat keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan-kegiatan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi aparatur pemerintah (Gusmal, 2007). Salah satu alat yang digunakan manajemen dalam melakukan perencanaan dan pengendalian jangka pendek dalam organisasi adalah anggaran. Anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial, sedangkan penganggaran adalah proses atau metode untuk mempersiapkan suatu anggaran (Rudianto, 2009).

Anggaran digunakan untuk mengendalikan biaya dan menentukan bidang – bidang masalah dalam organisasi tersebut dengan membandingkan hasil kinerja yang telah dianggarkan secara periodik. Agar anggaran itu tepat sasaran dan sesuai dengan tujuan maka diperlukan kerjasama yang baik antara bawahan dan atasan, pegawai dan pimpinan dalam penyusunan anggaran. Karena proses penyusunan anggaran merupakan kegiatan yang penting dan kompleks, adanya kemungkinan akan menimbulkan dampak fungsional dan disfungsional terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi (Dedi, 2007). Untuk mencegah dampak disfungsional anggaran tersebut, kontribusi terbesar dari kegiatan penganggaran terjadi jika semua pihak diperbolehkan berpartisipasi dalam penyusunan

anggaran, semakin tinggi tingkat keterlibatan pegawai dalam proses penyusunan anggaran, akan semakin meningkatkan kinerja (Ramadanil, 2013).

Di dalam penyusunan anggaran, keterlibatan berbagai komponen unit kerja di suatu instansi sangat diperlukan. Dahulu penganggaran dilakukan dengan sistem top – down, dimana rencana dan jumlah anggaran telah ditetapkan oleh atasan atau pemegang kuasa anggaran sehingga bawahan atau pelaksana anggaran hanya melakukan apa yang telah disusun. Dalam hal ini jika penyusunan anggaran hanya berdasarkan kehendak atasan tanpa melibatkan partisipasi bawahan maka dapat menimbulkan kesulitan bagi bawahan untuk mencapainya. Sebaliknya jika penyusunan anggaran hanya disusun sesuai kehendak bawahan maka dapat juga menimbulkan rendahnya motivasi bawahan dalam pencapaian target – target yang lebih optimal. Keterlibatan dalam penyusunan anggaran akan sangat memungkinkan pelaksana/bawahan memberi informasi lokal yang diketahui. Dengan cara ini bawahan dapat mengkomunikasikan beberapa informasi pribadi yang mungkin dapat dimasukkan dalam standar atau anggaran sebagai dasar penilaian (Setyowati, 2013).

Penelitian yang dilakukan oleh Bass dan Leavith (1963), Schuller dan Kim (1976) dan Indriantoro (1993) dalam Ramadanil (2013) menemukan bahwa ada hubungan positif antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja. Sementara hasil penelitian Milani (1975), Kenis (1979) dan Riyanto (1996) dalam Ramadanil (2013) 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).

Penelitian mengenai partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja masih menunjukkan hasil yang bertentangan.

Brownell dan McInnes (1986) dalam Setyowati (2013) menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran lebih memungkinkan para manajer (sebagai bawahan) untuk melakukan negosiasi dengan pimpinan mereka mengenai kemungkinan target anggaran yang dapat dicapai. Pimpinan yang memperkenalkan bawahan/pelaksananya untuk ikut terlibat dalam pengambilan keputusan menyangkut pekerjaan umumnya akan meningkatkan kepuasan kerja bawahannya. Kepuasan kerja yang dimaksud disini merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja (Suhendar 2014).

Hasil dari penelitian yang dilakukan French, et.al(1989), Frucot dan Shearon (1991) dalam Setyowati (2013) menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja sangat tergantung pada tingkat masukan intrinsik dan ekstrinsik serta bagaimana seseorang memandang masukan tersebut.

Salah satu fungsi anggaran adalah sebagai alat untuk memotivasi para pelaksana dalam melaksanakan tugas – tugas untuk mencapai tujuan, dan konteks partisipasi penyusunan anggaran itu sendiri sebagai suatu mekanisme dalam pertukaran informasi sehingga dapat memungkinkan bawahan dan pimpinan untuk memperoleh pengertian yang lebih jelas mengenai pekerjaan mereka. Hal

itu akan sangat membantu para bawahan dan pimpinan yang memiliki motivasi kerja tinggi untuk memperbaiki kinerja, sebaliknya bawahan dan pimpinan yang kurang memiliki motivasi kerja tidak akan memperbaiki kinerja mereka. Hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Ramadanil (2008) dan penelitian Rini (2008) menunjukkan bahwa motivasi kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja instansi pemerintah daerah. Motivasi menurut Robbins (2007) adalah proses manajemen untuk mempengaruhi tingkah laku manusia berdasarkan pengetahuan apa yang membuat orang bergerak.

Berdasarkan dari temuan – temuan sebelumnya menunjukkan belum adanya konsistensi antara penelitian satu dengan penelitian lainnya. Penelitian ini akan memodifikasi penelitian Setyowati (2013) dengan menjadikan kepuasan kerja dan menambahkan motivasi kerja sebagai variabel intervening. Penelitian ini akan menguji pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja aparatur dengan kepuasan kerja dan motivasi kerja sebagai variabel intervening. Sehingga penelitian ini akan diberi judul **“Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah dengan Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja sebagai Variabel Pemediasi”**.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan Latar Belakang yang telah diuraikan di atas penulis menetapkan rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah Partisipasi Penyusunan Anggaran mempunyai hubungan terhadap motivasi kerja aparat pemerintah ?
2. Apakah Partisipasi Penyusunan Anggaran mempunyai hubungan terhadap Kepuasan Kerja ?
3. Apakah Motivasi Kerja mempunyai hubungan terhadap Kinerja Aparat ?
4. Apakah Kepuasan Kerja mempunyai hubungan terhadap Kinerja Aparat?
5. Apakah Partisipasi Penyusunan Anggaran mempunyai hubungan terhadap Kinerja Aparat?

1.3. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah, penelitian ini mempunyai tujuan sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap motivasi kerja.
2. Untuk menganalisis hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kepuasan kerja.
3. Untuk menganalisis hubungan antara motivasi kerja terhadap kinerja aparat.
4. Untuk menganalisis hubungan antara kepuasan kerja terhadap kinerja aparat

5. Untuk menganalisis hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi Pengembangan Ilmu Pengetahuan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu pengetahuan bidang akuntansi pemerintah, terutama yang berkaitan dengan penyusunan anggaran.

2. Bagi Pengembangan Praktek

Hasil Penelitian diharapkan dapat memberikan sumbangan saran dan pemikiran kepada pemerintah daerah di Provinsi Lampung dalam perbaikan motivasi kerja dan kepuasan kerja dalam upaya meningkatkan kinerja.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1. Tinjauan Pustaka

2.1.1. Teori Harapan (*Expectancy Theory*)

Teori Harapan/Teori Ekspektansi (*Expectancy Theory of motivation*) dikemukakan oleh Victor H. Vroom pada tahun 1964. Vroom lebih menekankan pada faktor hasil (*outcomes*), dibanding kebutuhan (*needs*) seperti yang dikemukakan oleh Maslow and Herzberg. Teori ini juga menyatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang untuk bekerja giat dalam mengerjakan pekerjaannya tergantung dari hubungan timbal balik antara apa yang diinginkan dan dibutuhkan dari hasil pekerjaan itu.

Tiga asumsi pokok Vroom dari teorinya adalah sebagai berikut :

1. Setiap individu percaya bahwa bila ia berperilaku dengan cara tertentu, ia akan memperoleh hal tertentu. Ini disebut sebuah harapan hasil (*outcome expectancy*) sebagai penilaian subjektif seseorang atas kemungkinan bahwa suatu hasil tertentu akan muncul dari tindakan orang tersebut.
2. Setiap hasil mempunyai nilai, atau daya tarik bagi orang tertentu. Ini disebut valensi (*valence*) sebagai nilai yang orang berikan kepada suatu hasil yang diharapkan.

3. Setiap hasil berkaitan dengan suatu persepsi mengenai seberapa sulit mencapai hasil tersebut. Ini disebut harapan usaha (*effort expectancy*) sebagai kemungkinan bahwa usaha seseorang akan menghasilkan pencapaian suatu tujuan tertentu.

Menurut Vroom, *performance* atau prestasi (P) seseorang merupakan fungsi dari motivasi (M) dengan *ability* (A). Secara matematis hubungan tersebut dapat dirumuskan sebagai:

$$P = f(M \times A)$$

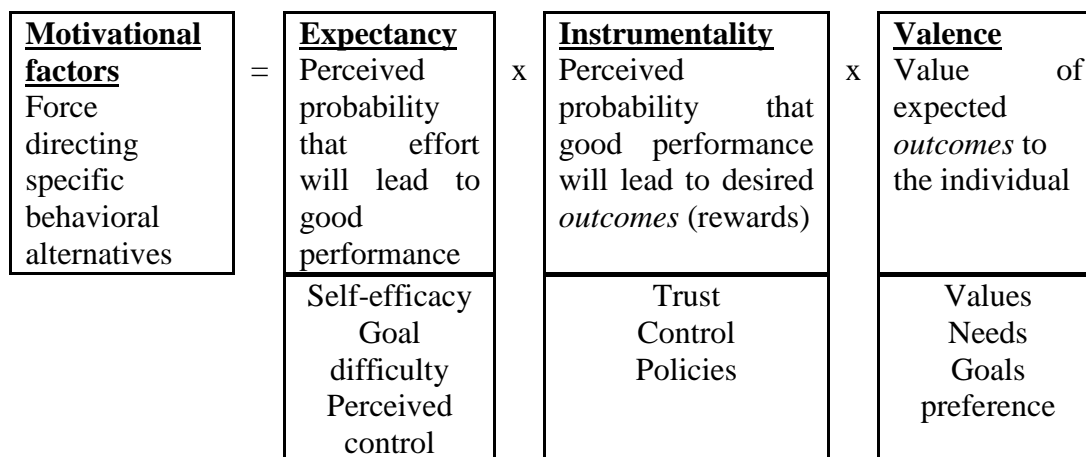
di mana: P = *Performance* atau prestasi

M = Motivasi

A = *Ability* atau kemampuan

Menurut Vroom, alasan dari hubungan perkalian ini bahwa jika seseorang rendah pada salah satu komponennya, maka prestasinya juga akan rendah. Oleh sebab itu untuk berhasil dalam menjalankan tugas atau berprestasi tinggi, maka seseorang harus memiliki kemampuan (*ability*) dan motivasi yang tinggi. Tinggi rendahnya tingkat motivasi seseorang menurut Vroom ditentukan oleh interaksi tiga komponen, yaitu ; *expectancy*, instrumentalitas, dan valensi.

Gambar berikut mengilustrasikan Model Teori Harapan.



Gambar 1.

Model *Expectancy Theory*

Expectancy theory dapat membantu memahami bagaimana individu memutuskan untuk memilih berbagai alternatif perilaku. Teori ini lebih tepat dikaitkan dengan aspek arah (*direction*) dari motivasi, yaitu berkaitan dengan pemilihan perilaku, yang sesuai dengan pencapaian tujuan individu. Proposisi dari teori harapan adalah sebagai berikut:

1. Ketika dihadapkan berbagai alternatif perilaku, individu akan memilih alternatif yang memiliki motivasi terkuat (*greatest motivation force*).
2. *Motivation force* (MF) suatu perilaku, tindakan atau tugas adalah fungsi dari persepsi individu terhadap tiga variabel, yaitu harapan (*expectancy*), instrumentalitas (I), dan valence (V).

Secara matematis dapat dirumuskan:

$$MF = Expectancy \times Instrumentality \times Valance.$$

Penjelasannya adalah:

a. *Expectancy*, yaitu keyakinan individu terhadap probabilitas dari usaha (*effort=E*) yang dilakukan akan mencapai tujuan atau prestasi yang diharapkan. Keyakinan tersebut dipengaruhi oleh:

1) *Self-efficacy* (kepercayaan diri), yaitu keyakinan seseorang bahwa terhadap kemampuannya (*ability*) untuk melaksanakan tugas dengan berhasil. Apakah individu yakin bahwa ketrampilan dan kompetensinya layak untuk menjalankan tugas dengan berhasil.

2) Tingkat kesulitan pencapaian tujuan/prestasi yang diharapkan. Jika individu menilai bahwa tujuan tersebut sulit dicapai, maka motivasi akan rendah, karena *expectancy* juga rendah.

3) Persepsi individu dapat mengendalikan tujuan (*perceived control*). Agar *expectancy* kuat, individu harus yakin pada tingkat tertentu dapat mengendalikan tujuan. Jika tidak, maka *expectancy* akan rendah, sehingga motivasi juga rendah. Contoh, dalam kasus penilaian kinerja karyawan, yang digunakan basis imbalan, jika individu tidak memiliki akses dalam menentukan peringkat kinerja, maka metode tersebut mungkin dapat merangsang karyawan meningkatkan usahanya.

b. *Instrumentality* : yaitu keyakinan bahwa jika seseorang dapat mencapai kinerja yang diharapkan akan memperoleh *reward* yang lebih baik. *Reward* dapat berupa kenaikan gaji, bonus, promosi, penghargaan, dll. Jika *reward* yang diperoleh sama untuk semua tingkat kinerja, maka

instrumentalitas akan rendah. Variabel-variabel yang mempengaruhi instrumentalitas meliputi persepsi individu terhadap:

- a) Kepercayaan pada manajemen/pimpinan atas imbalan yang dijanjikan.
 - b) Kontrol, yaitu ketika karyawan tidak percaya atau memiliki kepercayaan rendah pada manajemen/pimpinan, karyawan yakin memiliki kekuatan untuk mendapatkan reward. Semakin tinggi kekuatan kontrol karyawan, maka instrumentalitas semakin tinggi.
 - c) Kebijakan, yaitu berkaitan dengan aturan formal (tertulis) dalam penentuan imbalan. Semakin formal kebijakan penentuan imbalan, maka instrumentalitas semakin tinggi.
- c. *Valance* : seberapa bernilai atau penting *reward* yang akan diterima bagi individu.

Variabel-variabel yang mempengaruhi valance meliputi:

- 1) Nilai, yaitu berkaitan dengan besaran *reward*.
- 2) Kebutuhan, yaitu mendesak tidaknya kebutuhan yang dirasakan.
- 3) Preferensi tujuan, yaitu berkaitan dengan jenis tujuan atau kebutuhan yang sesuai dengan *reward*. Contoh jika seseorang menginginkan promosi, maka promosi tersebut memiliki valensi yang kuat. Setiap orang mempunyai sasaran-sasaran pribadi yang berbeda dari kinerja yang diberikan. Konsekuensi ini jelas akan menghasilkan nilai (*valence*) yang berbeda antar karyawan satu dengan yang lain.

Berdasarkan penjelasan teori harapan, tampak bahwa faktor utama yang mendorong kekuatan motivasi adalah keyakinan individu, yaitu keyakinan

dapat mengerjakan tugas yang diharapkan, keyakinan memperoleh imbalan (instrumentalitas), dan keyakinan imbalan yang diperoleh sesuai preferensinya.

Vroom dalam Koontz (1990) mengemukakan bahwa orang-orang akan termotivasi untuk melakukan hal-hal tertentu guna mencapai tujuan apabila mereka yakin bahwa tindakan mereka akan mengarah pada pencapaian tujuan tersebut.

Ekspektansi merupakan salah satu penggerak yang mendasari seseorang untuk melakukan suatu tindakan. Karena dengan adanya usaha yang keras tersebut, maka hasil yang didapat akan sesuai dengan tujuan. Dalam teori ini disebutkan bahwa seseorang akan memaksimalkan sesuatu yang menguntungkan dan meminimalkan sesuatu yang merugikan bagi pencapaian tujuan akhirnya.

Expectancy Theory berasumsi bahwa seseorang mempunyai keinginan untuk menghasilkan suatu karya pada waktu tertentu tergantung pada tujuan-tujuan khusus orang yang bersangkutan dan juga pemahaman seseorang tersebut tentang nilai suatu prestasi kerja sebagai alat untuk mencapai tujuan tersebut. Ini adalah kepuasan yang diharapkan dan tidak aktual bahwa seorang karyawan mengharapkan untuk menerima setelah mencapai tujuan. Harapan adalah keyakinan bahwa upaya yang lebih baik akan menghasilkan kinerja yang lebih baik. Harapan dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti kepemilikan keterampilan yang sesuai untuk melakukan pekerjaan, ketersediaan sumber daya yang tepat, ketersediaan informasi penting dan mendapatkan dukungan yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan.

Sehubungan dengan tingkat ekspektansi seseorang Craig C. Pinder (1948) dalam bukunya *Work Motivation* berpendapat bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi tingkat harapan atau ekspektansi seseorang yaitu :

- a. Harga diri
- b. Keberhasilan waktu melaksanakan tugas
- c. Bantuan yang dicapai dari seorang supervisor dan pihak bawahan.
- d. Informasi yang diperlukan untuk melaksanakan suatu tugas
- e. Bahan-bahan baik dan peralatan baik untuk bekerja

2.1.2. Partisipasi Penyusunan 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). Anggaran memiliki fungsi yang sama dengan tujuan organisasi yaitu sebagai perencanaan, pengkoordinasian dan sebagai fungsi pengendalian.

Untuk itu anggaran dapat mengontrol aktivitas unit kerja organisasi sesuai dengan apa yang dianggarkan. Partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua atau lebih yang mempunyai dampak masa depan bagi pihak yang membuat keputusan tersebut (Mulyadi, 2001).

Partisipasi pimpinan dalam proses penyusunan anggaran merupakan proses dimana pimpinan dinilai kinerjanya, serta keterlibatan pimpinan dalam

mengkondisikan anggotanya. Dapat dikatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran sebagai suatu proses dalam organisasi yang melibatkan para anggota organisasi dalam mencapai tujuan dan kerjasama untuk menentukan satu rencana. Partisipasi anggaran sector public menunjukkan pada luasnya partisipasi bagi aparat pemerintah daerah dalam memahami anggaran yang diusulkan oleh unit kerjanya dan pengaruh pusat pertanggungjawaban anggaran mereka.

Partisipasi anggaran pada sector public terjadi ketika antara pihak eksekutif, legislatif, dan masyarakat bekerja sama dalam pembuatan anggaran. Anggaran dibuat oleh kepala daerah melalui usulan dari unit – unit kerja yang disampaikan kepada kepala bagian dan diusulkan kepada kepala daerah, dan setelah itu bersama – sama DPRD menetapkan anggaran yang dibuat sesuai dengan peraturan daerah yang berlaku.

Proses anggaran daerah disusun berdasarkan pendekatan kinerja dalam Permendagri memuat Pedoman Penyusunan Rancangan APBD yang dilaksanakan oleh tim anggaran eksekutif bersama-sama unit organisasi perangkat daerah (unit kerja). Dengan adanya partisipasi anggaran diharapkan kinerja para aparatur pemerintah dapat meningkat. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa ketika suatu tujuan atau standar yang dirancang secara partisipatif disetujui, maka para pimpinan organisasi pemerintahan akan bersungguh – sungguh dalam tujuan atau standar yang ditetapkan dan memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya karena ikut serta terlibat dalam penyusunannya (Darlis, 2002).

2.1.3. Kinerja

Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para atasan dan manajer sering tidak memperhatikan kecuali sudah amat buruk atau segala sesuatu jadi serba salah. Terlalu sering manajer tidak mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot sehingga perusahaan atau instansi menghadapi krisis yang serius. Kesan – kesan buruk organisasi yang mendalam berakibat dan mengabaikan tanda – tanda peringatan adanya kinerja yang merosot.

Anwar Prabu Mangkunegara (2000:67), mengemukakan bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya.

Hal itu juga dinyatakan oleh Ambar Teguh Sulistiyani (2003:223), kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya.

Malayu S.P Hasibuan (2001:34), juga mengemukakan bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas – tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

2.1.4. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda – beda sesuai dengan system nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap

kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Dengan demikian, kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.

Untuk menciptakan tenaga kerja atau karyawan yang berprestasi dan terampil diperlukan adanya unsur kepuasan lahiriah dan batiniah dalam diri karyawan itu sendiri. Kebijakan perusahaan serta memperhatikan tingkat kebutuhan hidup karyawan merupakan hal terpenting dalam pengukuran tingkat kepuasan, melalui tingkat kepuasan inilah semua tujuan perusahaan akan lebih mudah dicapai. Selain akan menghasilkan mutu tenaga yang ahli juga akan mendapatkan tenaga yang terampil, maka kerja akan mendapatkan hasil yang berdaya guna dan hasil guna akan tercapai.

Selain akan menghasilkan mutu tenaga yang ahli juga akan mendapatkan tenaga yang terampil, maka kerja akan mendapatkan hasil yang berdaya guna dan hasil guna akan tercapai.

Beberapa pendapat mengenai definisi atau pengertian kepuasan kerja, diantaranya:

1. Menurut Robbins (2001:139) mendefinisikan “kepuasan kerja adalah sikap umum seorang individu yang merujuk pada pekerjaan”.
2. Menurut Handoko (2000:193) “kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka”.

3. Sedangkan menurut Siagian (2001:295) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai berikut: “kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik bersifat positif maupun yang bersifat negatif tentang pekerjaannya”.

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil yang optimal. Ketika seorang merasakan kepuasan dalam bekerja tentunya ia akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugas pekerjaan.

2.1.5. Motivasi Kerja

Motivasi merupakan suatu penggerak dari dalam hati mereka untuk melakukan atau mencapai suatu tujuan, sehingga dapat dikatakan bahwa motivasi merupakan suatu proses untuk tercapainya suatu tujuan. Motivasi didefinisikan oleh Robbins(2006) sebagai suatu proses dan usaha dalam menentukan arah intensitas dan ketekunan dalam diri seseorang untuk mencapai tujuan. Menurut Herzberg dalam Miner (2005), ada dua jenis faktor yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan dan menjauhkan diri dari ketidakpuasan. Dua faktor itu disebut faktor *higiene* (faktor ekstrinsik) dan faktor *motivator* (faktor intrinsik). Faktor *higiene* memotivasi seseorang untuk keluar dari ketidakpuasan, termasuk didalamnya adalah hubungan antar manusia, imbalan, kondisi lingkungan, dan sebagainya (faktor ekstrinsik). Sedangkan faktor *motivator* memotivasi seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan, yang termasuk didalamnya adalah *achievement*

(prestasi), pengakuan, kemajuan tingkat kehidupan dan sebagainya (faktor intrinsik).

Mc Gregor (1966) mengemukakan mengenai dua pandangan manusia yaitu teori X (negatif) dan teori Y (positif), menurut teori X beberapa pengandaian yang dipegang manajer yaitu :

1. Karyawan tidak menyukai kerja, mereka harus diawasi atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan;
2. Karyawan akan menghindari tanggung jawab;
3. Kebanyakan karyawan menaruh keamanan diatas semua faktor yang dikaitkan dengan kerja.

Kontras pandangan negatif ini mengenai kodrat manusia itu ada empat teori Y:

1. Karyawan dapat memandang kerjasama dengan sewajarnya seperti istirahat dan bermain;
2. Orang akan menjalankan pengarahan diri dan pengawasan diri jika mereka komit pada sasaran;
3. Rata-rata orang akan menerima tanggung jawab;
4. Kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif

Dari beberapa filosofi tersebut dapat dianalogikan bahwa dengan adanya motivasi sebagai wujud dari aktualisasi diri akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik untuk menuju kesuksesan dan menghindari kegagalan.

Dengan kata lain motivasi dapat membuat kinerja karyawan untuk bekerja lebih giat mencapai suatu tujuan.

2.2. Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan teori atau kerangka pemikiran tentang pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pemerintah daerah, maka dapat dikembangkan hipotesis dengan penjelasan sebagai berikut :

2.2.1. Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Motivasi Kerja

Brownell dan McInnes (1986) menyatakan manajer yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran akan menginternalisasikan standar atau tujuan yang ditetapkan dan mendorong kepuasan pribadi dari pekerjaan ke arah pencapaian anggaran (motivasi) sehingga akan mendorong peningkatan kinerja. Dengan adanya partisipasi dapat diduga bawahan/pelaksana akan memiliki motivasi yang kemudian akan mendorong peningkatan kinerja. Dari penjelasan diatas diajukan hipotesis :

H₁ : Terdapat hubungan Positif Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Motivasi Kerja

2.2.2. Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kepuasan Kerja

Semakin tinggi keterlibatan bawahan/pelaksana didalam penyusunan anggaran akan mempengaruhi kepuasan kerja bawahan/pelaksana tersebut. Hal ini

dikarenakan keterlibatan bawahan/pelaksana tersebut menciptakan perasaan dihargai dan dipercaya oleh pimpinan. Dengan demikian para bawahan/pelaksana akan melakukan tugas dengan senang hati tanpa ada paksaan dan mendorong bawahan/pelaksana tersebut untuk mencapai sasaran yang telah direncanakan. Seperti yang dikemukakan oleh Siegel (1989) bahwa anggaran mempunyai dampak langsung terhadap perilaku manusia, terutama bagi orang yang terlibat langsung dalam penyusunan anggaran. Dari penjelasan diatas diajukan hipotesis :

H₂: Terdapat Hubungan Positif Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kepuasan Kerja

2.2.3. Hubungan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Aparatur.

Setiap organisasi pemerintah tidak hanya mengharapkan bawahannya yang mampu, cakap dan terampil, tetapi yang terpenting mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Kemampuan, kecakapan dan keterampilan pegawai tidak ada artinya bagi instansi pemerintah daerah, jika mereka tidak mau bekerja keras dengan mempergunakan kemampuan, kecakapan dan keterampilan yang dimiliki. Motivasi merupakan faktor yang sangat penting karena dengan motivasi diharapkan setiap individu mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Motivasi sudah dilakukan peneliti-peneliti sebelumnya pada sektor swasta dengan hasil yang berbeda mengenai pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja dalam penelitian Mia (1998) dan Riyadi

(1998). Adanya perbedaan dalam penelitian tersebut perlu adanya penelitian kembali pada sektor publik. Dengan demikian dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut :

H₃ : Terdapat Hubungan Positif Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

2.2.4. Hubungan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Aparat.

Menurut Hasibuan (1989) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan karyawan tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka yang merupakan hasil persepsi pengalaman selama masa kerjanya. Kepuasan ini bersifat abstrak, tidak terlihat dan hanya dapat ditemukan sampai sejauh mana hasil kerja memenuhi harapan seseorang dalam mencapai tujuan organisasi yang lebih baik. Robbins (2006) menyatakan kepuasan kerja merupakan suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Menurut Robbins (2006), seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya, seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaannya. Berdasarkan penelitian Samsiah (2012), dengan adanya kepuasan kerja akan mendorong para pimpinan untuk bekerja lebih baik sehingga tujuan yang telah direncanakan akan tercapai dan kinerja akan lebih meningkat. Dari penjelasan diatas diajukan hipotesis:

H₄ : Terdapat Hubungan Positif Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Aparat

2.2.5. Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat

Menurut Robbins (2001) partisipasi merupakan suatu konsep dimana bawahan ikut terlibat dalam pengambilan keputusan sampai tingkat tertentu bersama atasannya. Dengan kata lain proses partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan keikutsertaan semua pihak dalam penyusunan anggaran dimulai dari tingkat paling bawah sampai tingkat atasan. Partisipasi penyusunan anggaran akan mempengaruhi kinerja, karena dengan adanya partisipasi penyusunan anggaran maka bawahan/pelaksana yang merasa terlibat akan bertanggung jawab pada pelaksanaan anggaran sehingga bawahan/pelaksana diharapkan akan melaksanakan anggaran dengan lebih baik.

Penemuan empiris yang berkaitan dengan pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparatur pemerintah memberikan hasil yang beragam. Menurut Ramadanil (2013) beberapa penelitian yang menunjukkan hasil yang positif dan signifikan, yaitu Brownell dan Mc Innes (1986) dalam Ulupui (2005). Mereka menemukan bahwa 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 pencapaian

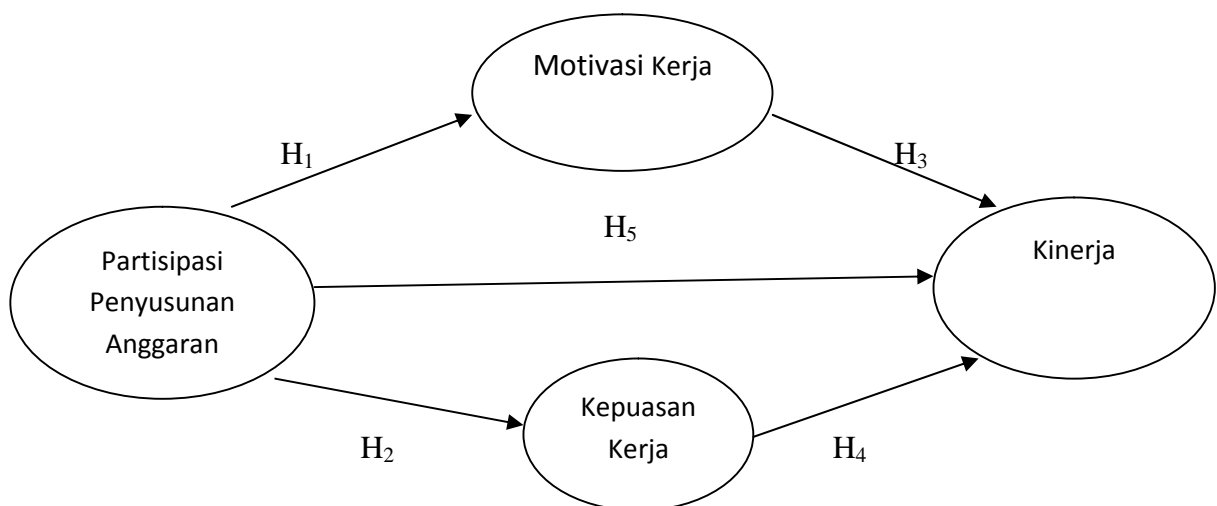
tujuan atau standar yang ditetapkan dan karyawan juga memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya karena ikut serta terlibat dalam penyusunannya (Milani, 1975 dalam Ramadanil, 2013). Dengan tercapainya target penyusunan anggaran, maka pencapaian kinerja suatu organisasi dinilai baik.

Berdasarkan penjelasan di atas, diajukan hipotesis :

H₅: Terdapat Hubungan Positif antara Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat.

2.3. Paradigma Penelitian

Berdasarkan uraian hipotesis atas masing – masing interaksi, berikut ini peneliti menyajikan *research framework* atas penelitian ini :



Gambar 2. *Research framework* hubungan antara Partisipasi Penyusunan

Anggaran terhadap kinerja aparatur pemerintah dengan kepuasan kerja dan motivasi kerja sebagai variabel intervening

Berdasarkan penjelasan teori harapan, tampak bahwa faktor utama yang mendorong kekuatan motivasi adalah keyakinan individu, yaitu keyakinan dapat mengerjakan tugas yang diharapkan untuk mencapai tujuan atau prestasi yang diharapkan (*expectancy*/ harapan usaha), keyakinan bahwa jika seseorang dapat mencapai kinerja yang diharapkan akan memperoleh *reward* yang lebih baik (instrumentalitas / harapan hasil), dan seberapa bernilai atau penting *reward* yang akan diterima bagi individu (*valence*).

Hal ini sebagaimana yang dikemukakan dalam teori harapan oleh Vroom (1964) bahwa setiap individu dengan harapan hasil 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 dalam menghasilkan pencapaian suatu tujuan tertentu.

Dengan semakin tinggi keterlibatan pegawai dalam partisipasi anggaran maka akan semakin tinggi pula motivasi pegawai tersebut dalam merealisasikan anggaran yang akan dicapainya dikarenakan adanya nilai yang diberikan kepada tercapainya suatu hasil yang telah ditentukan. Dengan adanya dorongan usaha (motivasi) dalam merealisasikan anggaran maka kinerja pegawai pun akan meningkat.

Dengan berpartisipasi dalam penyusunan anggaran maka pegawai tersebut mempunyai harapan hasil yang lebih tinggi, sehingga akan semakin tinggi pula kepuasan kerja yang akan berimplikasi pada peningkatan kinerja.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 . Metode Penentuan Sampel

Populasi merupakan keseluruhan pengamatan yang menjadi perhatian penelitian. Populasi pada penelitian ini adalah aparat pemerintah daerah Provinsi Lampung, pengambilan sampel menggunakan cara *purposive sampling*, dengan sampel yaitu aparat pemerintah daerah provinsi Lampung dengan syarat adalah pejabat yang menduduki jabatan pada level eselon III dan eselon IV yang sekaligus sebagai pejabat pembuat komitmen, karena pejabat – pejabat tersebut adalah pejabat yang mempunyai kegiatan dalam penganggaran dan sekaligus ikut dalam penyusunan anggaran serta sebagai pelaksana anggaran di Pemerintah Provinsi Lampung. Responden yang akan dijadikan sampel diambil dari 39 (tiga puluh sembilan) satuan kerja perangkat daerah (SKPD) yang ada di Provinsi Lampung, 17 satuan kerja perangkat daerah (SKPD) Pesawaran, 35 SKPD Lampung Tengah dan 3 SKPD pringsewu.

Kuisisioner disebarakan secara langsung pada responden melalui wakil yang ditunjuk dalam penyebaran kuisisioner dan responden diharapkan mengembalikan kuisisioner ini kepada peneliti dalam waktu yang ditentukan.

3.2. Metode Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumbernya, berupa persepsi (opini, sikap, pengalaman) secara individual atau

kelompok, hasil observasi suatu kejadian atau kegiatan dan hasil pengujian.

Pengumpulan data primer dalam penelitian ini menggunakan metode *survey kuesioner*. *Survey kuesioner* merupakan metode survey dengan menggunakan satu set pertanyaan yang disusun secara sistematis dan standar sehingga setiap responden mendapat pertanyaan yang sama untuk dijawab oleh masing-masing responden. Jawaban dari kuesioner yang dibagikan kepada responden ini nantinya akan diolah dan dianalisis.

Kuesioner partisipasi anggaran, kinerja aparat, kepuasan kerja dan motivasi kerja diperoleh dari penelitian terdahulu. Kuesioner penelitian ini diserahkan langsung kepada responden atau meminta bantuan dari salah satu pegawai untuk mengkoordinir penyebaran dan pengumpulan kuesioner tersebut.

3.3 Variabel Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja aparat dengan kepuasan kerja dan motivasi kerja sebagai variable mediasi. Dengan demikian, variable dalam penelitian ini adalah:

1. Variabel terikat(*dependent variable*)
Variabel yang menjadi perhatian utama peneliti,yaitu : kinerja aparat (KA).
2. Variabel bebas (*independent variable*)
Variabel yang mempengaruhi variabel lain, baik secara positif maupun negatif. Dalam penelitian ini, yaitu partisipasi anggaran (PA).
3. Variabel mediasi (*intervening variable*)

Dalam penelitian ini, kepuasan kerja (KK) dan motivasi kerja (MK) merupakan variabel mediasi, yaitu variabel yang menghubungkan pengaruh antara variabel bebas (partisipasi anggaran) dengan variabel terikat (kinerja aparat).

3.4. Pengukuran Variabel Penelitian

Pengukuran variabel partisipasi anggaran, kinerja aparat, kepuasan kerja dan motivasi kerja dilakukan dengan menggunakan skala *likert*. Skala *likert* merupakan skala interval yang menanyakan responden untuk melakukan rangking preferensi, yaitu pengukuran skala likert 1-5 dari skala 1 sangat setuju, sampai skala 5 sangat tidak setuju. Selain itu, responden juga diminta untuk memberikan nilai (rate) terhadap preferensi sesuai dengan skala penilaian. Nilai terendah menunjukkan suatu jawaban negative sedangkan nilai tertinggi mencerminkan jawaban yang positive. Dengan dimensi mutu yang tercermin dalam daftar pertanyaan maka memungkinkan responden mengekspresikan tingkat pendapat mereka dalam persepsinya yang lebih mendekati kenyataan sebenarnya (Ghozali, 2007).

3.5. Operasional Variabel Penelitian

Pengukuran variabel dalam penelitian ini menggunakan skala likert untuk mengukur partisipasi anggaran, kinerja aparat, kepuasan kerja dan motivasi kerja dengan menggunakan indikator – indikator yang menjadi tolak ukur untuk menjadi sebuah instrumen pertanyaan.

3.6. Pengukuran Instrumen

3.6.1. Partisipasi Penyusunan Anggaran

Partisipasi anggaran yaitu tingkat pengaruh dan keterlibatan yang dirasakan oleh individu dalam proses perencanaan anggaran (Milani, 1975). Partisipasi anggaran tersebut menunjukkan luasnya partisipasi aparat pemerintah daerah. Variabel ini diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh Kenis (1979) yang kemudian dimodifikasi oleh Mardiasmo (1997) dan digunakan oleh Maryanti (2002), Munawar (2006) dan Istiyani (2009) dalam Noor Daniyana (2014) dengan pengukuran skala likert 5 (lima) point dari sangat setuju sampai sangat tidak setuju dan di bawah ini adalah pertanyaan – pertanyaannya :

Tabel 1. Pertanyaan Kuisisioner Tentang Partisipasi Anggaran

Variabel	Dimensi	Uraian Pertanyaan / Pernyataan
Partisipasi Anggaran	1. Penyusunan Anggaran	<p>1. Saya memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap proses penyusunan rencana anggaran.</p> <p>2. Staf saya memberikan kontribusi dan partisipasi aktif dalam penyusunan rencana anggaran.</p>

	<p>2. Penyampaian Rencana Anggaran</p> <p>3. Pembahasan</p> <p>4. Persetujuan (Peraturan Menteri Dalam</p>	<p>3. Pendapat saya tidak dipertimbangkan dalam proses penyusunan anggaran.</p> <p>1. Saya mengadakan pertemuan dengan staf saya untuk rencana anggaran.</p> <p>2. Saya secara aktif terlibat dalam proses perencanaan “bottom up” sehingga memotivasi saya bekerja sesuai dengan tujuan Pemerintah Daerah.</p> <p>1. Pendapat saya diterima ketika menetapkan perencanaan anggaran SKPD.</p> <p>1. Rencana anggaran akan ditetapkan sampai saya merasa puas.</p>
--	--	---

	Negeri No. 37 Tahun 2012).	2. Karena kendala waktu, saya sering menetapkan anggaran yang tidak sesuai dengan DPA-SKPD (Daftar Perencanaan Anggarn-SKPD).
--	----------------------------	---

3.6.2 Motivasi Kerja

Motivasi kerja menurut Gibson *et al* (1997) adalah kekuatan yang mendorong seorang karyawan yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku. Motivasi adalah proses alokasi sumber daya dimana waktu dan energi dialokasikan kearah tugas. Motivasi dianggap sebagai instrumen penting karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Instrumen motivasi ini terdiri dari motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Instrumen motivasi intrinsik dikembangkan oleh Amabile (1985), Tierney, Farmer dan Graen (1999) dalam Mawarni (2014) yang terdiri dari tiga pertanyaan. Instrumen motivasi ekstrinsik dikembangkan oleh Wong, Guo dan Lui (2010) dalam Mawarni (2014) yang terdiri dari tiga pertanyaan. Instrumen ini diukur dengan menggunakan 5 point skala likert, dan dibawah ini adalah pertanyaan – pertanyaannya :

Tabel 2. Pertanyaan Kuisisioner tentang Motivasi Kerja

Variabel	Dimensi	Uraian Pertanyaan / Pernyataan
Motivasi Kerja	1. Motivasi Intrinsik	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saya senang dalam meningkatkan proses pekerjaan yang ada. 2. Saya senang berkreasi dalam menyelesaikan tugas kerja. 3. Saya senang apabila dapat memecahkan masalah yang kompleks.
	2. Motivasi Ekstrinsik	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saya dapat mencapai tujuan yang lebih tinggi. 2. Saya merasa malu apabila tidak dapat melaksanakan tugas dengan baik. 3. Saya dapat menggerakkan tujuan yang sudah saya targetkan.

3.6.3 Kinerja Aparat

Kinerja merupakan prestasi yang diperlihatkan atau kemampuan kerja seseorang. Kinerja aparat pemerintah daerah dalam penganggaran dinilai baik jika anggaran yang ditetapkan dapat dicapai dan dikendalikan. Variabel kinerja diadopsi dari

instrumen yang digunakan Maryanti (2002), Munawar (2006) dan Istiyani (2009) dalam Noor Daniyana (2014) dengan penggunaan skala likert 5 (lima) point dari sangat setuju sampai sangat tidak setuju. Akan diukur dengan pertanyaan – pertanyaan sebagai berikut :

Tabel 3. Pertanyaan Kuisisioner tentang Kinerja Aparat

Variabel	Dimensi	Uraian Pertanyaan / Pernyataan
Kinerja Aparat	1. Sasaran	<ol style="list-style-type: none"> 1. Target permulaan rencana anggaran selalu ditetapkan serendah mungkin. 2. Biasanya target yang ditetapkan mudah dicapai. 3. Atasan saya sering bersikap kritis terhadap penentuan target, karena ditetapkan terlalu rendah. 4. Saya selalu merevisi target anggaran yang ditetapkan setelah berjalan 6 bulan (perubahan). 5. Saya perlu mengetahui penyebab penyimpangan anggaran untuk kelompok maupun individu dalam unit

	<p>2. Standar</p> <p>3. Kriteria (Srimindarti, 2006)</p>	<p>saya.</p> <p>6. Saya harus kerja keras untuk mencapai target setelah direvisi.</p> <p>1. Proyek – proyek di unit kerja saya mengikuti kebutuhan dan prioritas masyarakat setempat.</p> <p>2. Kebutuhan dan prioritas masyarakat setempat tidak dipertimbangkan pada saat merencanakan dan melaksanakan proyek – proyek.</p> <p>1. Kinerja saya baik atau pada umumnya dinilai baik jika anggaran yang ditetapkan dapat dicapai/dilaksanakan.</p> <p>2. Kinerja saya baik atau pada umumnya dinilai baik jika anggaran yang ditetapkan dapat dikendalikan/diawasi.</p> <p>3. Kinerja saya baik atau pada umumnya dinilai baik jika</p>
--	--	--

		<p>anggaran yang ditetapkan dapat dipertanggungjawabkan.</p> <p>4. Untuk mengetahui perkembangan kinerja saya baik atau pada umumnya dinilai baik jika rencana dan realisasi anggaran dari tahun ke tahun dapat diperbandingkan.</p>
--	--	--

3.6.4. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menggambarkan perasaan seorang individu menyenangkan atau tidak terhadap pekerjaannya. Seorang karyawan akan merasa puas apabila dalam pekerjaannya mempunyai otonomi untuk bertindak, terdapat variasi, dan memberikan sumbangan penting dalam organisasi serta memperoleh umpan balik dari pekerjaannya. Pegawai akan merasa puas dalam bekerja bilamana dalam menjalankan tugas profesinya dapat mempertahankan integritas dan objektivitas. Variabel kinerja individual diukur dengan menggunakan instrument yang dikembangkan Luthan (2005) dalam Suhendar (2014).

Variabel kepuasan kerja diukur dengan menggunakan skala likert 5 poin (*five point likert scale*) dimulai dari 1 sangat setuju (SS), poin 2 setuju (S), poin 3 netral (N), poin 4 tidak setuju (TS), poin 5 sangat tidak setuju (STS). Adapun pertanyaan – pertanyaan nya sebagai berikut :

Tabel 4. Pertanyaan Kuisisioner tentang Kepuasan Kerja

Variabel	Dimensi	Uraian Pertanyaan / Pernyataan
Kepuasan kerja	1. Pekerjaan itu sendiri	1. Pekerjaan saya sekarang memberikan kesempatan mengerjakan sesuatu dengan menggunakan kemampuan saya.
	2. Upah / gaji	1. Mengenai pekerjaan saya sekarang saya merasa adanya keseimbangan antara gaji dan banyaknya kerja yang saya lakukan.
	3. Promosi	1. Organisasi menghargai kontribusi saudara untuk kelanjutan hidup organisasi. 2. Organisasi menghargai upaya ekstra saudara.
	4. Supervisi	1. Organisasi memperhatikan berbagai tujuan dan nilai – nilai saudara. 2. Organisasi memperhatikan setiap keluhan saudara.
	5. Kelompok Kerja	1. Organisasi peduli terhadap

	6. Kondisi Kerja/ Lingkungan Kerja	<p>kepentingan saudara saat membuat keputusan yang mempengaruhi pekerjaan saudara.</p> <p>2. Organisasi memberi bantuan ketika saudara memiliki masalah.</p> <p>3. Organisasi bersedia membantu saudara saat saudara memerlukan bantuan khusus.</p> <p>1. Organisasi dapat saja mempekerjakan seseorang untuk menggantikan posisi saudara.</p>
--	--	--

3.7 Analisis Data

Pada penelitian ini, data dianalisis menggunakan *Struktural Equation Modeling* (SEM). Menurut Smith & Smith (2004), keuntungan menggunakan SEM adalah:

1. SEM memungkinkan berbagai hubungan antara variabel yang akan diakui dalam analisis dibandingkan dengan analisis regresi berganda, dan hubungan dapat rekursif, atau non-rekursif. Dengan demikian, SEM menyediakan peneliti dengan kesempatan untuk mengadopsi pendekatan yang lebih holistik untuk membangun model;
2. Kemampuan untuk menjelaskan efek dari kesalahan pengukuran estimasi variabel laten adalah perbedaan utama antara SEM dan kedua analisis jalur dan analisis regresi berganda;

3. SEM dapat mengatasi beberapa masalah dan keterbatasan yang melekat dalam analisis regresi ganda.

Pengujian variabel-variabel penelitian dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan *Partial Least Square* (PLS). Alasan penulis menggunakan PLS (*Partial Least Square*) adalah:

1. Data yang diolah dalam penelitian ini jumlahnya sedikit, yaitu kurang dari 100 data;
2. Penelitian ini menggunakan model prediksi untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran, kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja aparat.

3.8 Uji Kualitas Data

Penelitian ini menggunakan metode *survey kuesioner* untuk mengumpulkan data. Oleh karena itu, tiap pertanyaan yang ada dalam kuesioner tersebut harus memenuhi kualitas data valid dan reliabel. Uji validitas digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur sedangkan uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep atau dapat juga digunakan untuk mengukur konsistensi responden dalam menjawab item pertanyaan dalam kuesioner atau instrument penelitian (Jogianto, 2009).

3.8.1. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah mengukur instrument terhadap ketepatan. Reliabilitas disebut juga keterandalan, keajegan, konsistensi, stability atau dependability. Suatu alat ukur

dapat dikatakan mempunyai reliabilitas jika dapat diandalkan dan tidak berubah-ubah meskipun digunakan berkali-kali pada populasi penelitian. Uji reliabilitas ini dilakukan dengan menggunakan *Partial Least Square (PLS)* untuk dapat menganalisis *Cronbach's alpha* dan *Composite reliability*. Sesuai dengan aturan yang berlaku bahwa *Cronbach's alpha* lebih dari 0.7 menunjukkan tingkat reliabilitas yang cukup baik (Hulland, 1999).

3.8.2. Uji validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur (Daniyana, 2014). Pengujian validitas menggunakan *Partial Least Square (PLS)* dapat dilihat dari pengujian *validitas convergent* dan *discriminant*. *Validitas convergent* dihitung dengan melihat skor *Average Variance Extracted (AVE)*. Nilai *Validitas convergent* sangat baik apabila skor AVE di atas 0.5 (Hulland, 1999). *Validitas* selanjutnya adalah *validitas diskriminan*. *Validitas discriminant* bertujuan untuk melihat apakah suatu item itu unik dan tidak sama dengan konstruk lain dalam model (Hulland, 1999). *Validitas discriminant* dapat diuji. Metode *Fornell – Larcker* dapat dilakukan dengan membandingkan *square roots* atas AVE dengan korelasi vertikal laten. *Validitas discriminant* dikatakan baik apabila *square root atas AVE* sepanjang garis diagonal lebih besar korelasi antara satu konstruk dengan yang lainnya. Selain itu metode *Cross – Loading* menyatakan bahwa semua item harus lebih besar dari konstruk lainnya (Al-Gahtani, Hubona & Wong, 2007 dalam Daniyana 2014).

3.8.3. Pengukuran Model Struktur

Pengukuran model struktural dilakukan dengan melihat path coefficient dan R^2 .

1. *Path Coefficient*

Test Path Coefficient () digunakan untuk meyakinkan bahwa hubungan antar konstruk adalah kuat. Hubungan antar konstruk dikatakan kuat apabila *path coefficients* tersebut lebih besar dari 0,1 (urbach & Ahlemmann, 2010 dalam Daniyana 2014). Selanjutnya hubungan antara variabel latent dikatakan signifikan jika *path coefficient* ada pada level 0,05 (Urbach & Ahlemann, 2010 dalam Daniyana 2014).

2. *Coefficient of Determination (R^2)*

Teknik pengukuran ini menunjukkan konstruk endogen diuji untuk menguatkan hubungan antara konstruk eksogen dengan mengevaluasi R^2 . R^2 digunakan untuk mengukur hubungan antara variabel laten terhadap total varians. Sebagaimana peneliti sebelumnya menyatakan bahwa nilai R^2 dengan variabel endogen di atas 0,1 adalah yang dapat diterima (Falk, R. F., & Miller, N. B. 1992).

3.9. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan perbandingan hasil *path coefficients* dengan t-tabel. Dengan ketentuan, hipotesis dikatakan sangat signifikan apabila $T_{hitung} > T_{tabel}$ pada derajat kebebasan 1 %. Hipotesis dikatakan signifikan apabila $T_{hitung} > T_{tabel}$ pada derajat kebebasan 5 %, dan hipotesis dikatakan lemah apabila $T_{hitung} > T_{tabel}$ pada derajat kebebasan 10

%. Sedang hipotesis dikatakan tidak signifikan apabila $T_{hitung} < T_{tabel}$ pada derajat kebebasan 10 %.

4.0. Analisis Jalur

Uji jalur dilakukan untuk menemukan jalur mana yang paling tepat dan singkat suatu variabel independen menuju variabel dependen yang terakhir (Sugiyono,2008). Uji jalur dilakukan apabila seluruh hipotesis baik pengaruh langsung maupun tidak langsung menunjukkan nilai positif.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil analisa data yang sudah dilakukan, maka penulis menyimpulkan:

1. Partisipasi anggaran mempunyai hubungan positif terhadap motivasi kerja sehingga hipotesis pertama didukung.
2. Partisipasi anggaran mempunyai hubungan positif terhadap kepuasan kerja sehingga hipotesis kedua didukung.
3. Motivasi kerja mempunyai hubungan positif terhadap kinerja aparat. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis ketiga terdukung.
4. Kepuasan kerja mempunyai hubungan positif terhadap kinerja aparat. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis keempat terdukung.
5. Sedangkan hasil uji hipotesis kelima adalah tidak terdapat hubungan positif antara partisipasi anggaran terhadap kinerja aparat. Hal ini berarti hipotesis kelima tidak terdukung.
6. Berdasarkan hasil uji hipotesis tersebut, mediasi motivasi kerja terhadap hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah diterima. Jika kondisi tersebut tercapai maka dapat dikatakan bahwa variabel motivasi kerja sebagai variabel mediasi berhasil menjadi variabel mediasi secara penuh (*fully mediating*). Mediasi kepuasan kerja terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja aparat pemerintah

juga diterima. Jika kondisi tersebut tercapai maka dapat dikatakan bahwa variabel kepuasan kerja sebagai variabel mediasi berhasil menjadi variabel mediasi secara penuh (*fully mediating*) sedangkan hubungan langsung antara partisipasi anggaran dengan kinerja aparat pemerintah ditolak.

5.2 Implikasi

Pimpinan daerah seyogyanya melibatkan aparatur pemerintah dalam partisipasi penyusunan anggaran. Dengan adanya partisipasi penyusunan anggaran dapat meningkatkan motivasi serta kepuasan kerja yang akhirnya dapat meningkatkan kinerja aparatur pemerintah.

Secara statistik, terdapat hubungan antara partisipasi anggaran terhadap motivasi kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja, dengan demikian penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman tentang pentingnya motivasi bagi para pegawai untuk meningkatkan realisasi anggaran yang telah ditetapkan. Berkaitan 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, bertanggung jawab, 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, 2013).

Dengan disetujuinya usulan kegiatan yang diajukan oleh masing-masing bidang pada setiap SKPD pemerintah provinsi Lampung maka akan meningkatkan motivasi kepada para aparatur pemerintah untuk merealisasikannya dikarenakan adanya regulasi yang diberlakukan yaitu mengenai adanya honor pada setiap kegiatan yang dijalankan dan insentif atas tercapainya realisasi anggaran tersebut. Dengan demikian, para pegawai tersebut dapat meningkatkan motivasinya dalam bekerja dengan adanya insentif tersebut. Prestasi yang dicapai oleh SKPD atas terealisasinya anggaran mendapatkan pengakuan dengan adanya motivasi secara finansial.

Selanjutnya, secara statistik bahwa terdapat hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja aparatur pemerintah.

Dengan terealisasinya anggaran yang telah ditetapkan akan menimbulkan kepuasan kerja terhadap aparatur pemerintah Provinsi Lampung. Hal ini diwujudkan dengan pemberian penghargaan dalam bentuk promosi bagi para pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya karena adanya tanggung jawab yang diberikan kepada mereka dan juga kepercayaan akan usulan-usulan kegiatan yang akan diajukan di tahun-tahun berikutnya karena keberhasilan dalam pencapaian realisasi anggaran yang diwujudkan dalam usulan kegiatan-kegiatan pada tahun-tahun sebelumnya.

5.3 Keterbatasan dan Saran

Responden penelitian ini adalah aparat Provinsi Lampung, dengan adanya perbedaan budaya lokal antara Provinsi Lampung dengan daerah lain di Indonesia. Hasil penelitian ini belum tentu dapat digeneralisasi dengan mudah.

Penulis menyarankan agar penelitian selanjutnya memperluas sektor yang diteliti sehingga sampel yang diperoleh bisa lebih banyak. Peneliti selanjutnya dapat memperluas penelitian dengan wilayah yang lebih luas, misalnya dengan menguji aparat pemerintah Seluruh Provinsi di Sumatera atau dapat membandingkan aparat pemerintah di Pulau Sumatera dengan aparat pemerintah di Pulau Jawa. Untuk itu, penelitian selanjutnya diharapkan mengembangkan konstruk ini lebih lanjut di tempat yang berbeda.

Data yang diperoleh belum maksimal dikarenakan keterbatasan waktu yang diberikan oleh instansi terkait disarankan digunakan metode yang berbeda untuk bisa memperoleh data yang lebih tepat sasaran dan lebih akurat seperti metode wawancara sehingga data yang diperoleh bisa lebih maksimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Adisaputro, Gunawan. 2003. *Anggaran Perusahaan*. Edisi Pertama. BPFE Universitas Gajah Mada. Yogyakarta.
- Anthony dan Govindarajan. 2005, *Management Control System*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Arikunto. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta : Rineka Cipta
- Baron Reuben M. and Kenny David A. 1986. *The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological, Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. Journal Of Personality and Social Phsychology*.
- Brownell, P. dan M. McInnes. 1986. *Budgetary Participation, Motivation, and Managerial Performance . The Accounting Review*.
- Chenhall, H Robert. 2005. *Integrative Strategic Performance Measurement Systems, Strategic Alignment of Manufacturing, Learning and Strategic Outcomes: an Exploratory Study. Accounting , Organizations and Society*.
- Daniyana, Noor. 2014. *Pengaruh Partisipasi Anggaran, Kejelasan Tujuan Anggaran dan Kinerja Aparatur Pemerintah daerah*. Tesis S2, Program Pasca Sarjana Akuntansi, Unila.
- Darlis Edfan. 2002. *Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap hubungan antara Partisipasi Anggran dengan Kesenjangan Anggaran*. Jurnal Riset Akuntansi Indonesia.
- Dedi. 2008. *Akuntansi Sektor Publik*. Jakarta : Salemba Empat
- Govindarajan, V. 1986. *Impact of Participation in the Budgetary Process on Management Attitudes anf Performance : Universalistic and Contingency Persepectives, Decision Sciences*.

- Greenberg, Jerald dan Baron, Robert A. 2000. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Prentice Hall.
- Gusmal. 2007. *Kepala Daerah Bertabur Reward*. Kabupaten Solok. Antarasumbar.co. <http://www.antarasumbar.com/1d/berita/kabsolok/d/16/59895/>.
- Halim, Abdul. 2004. *Akuntansi Keuangan Daerah*. Jakarta : Salemba Empat.
- Hall, Matthew, 2008. *The Effect of Comprehensive Performance Measurement System on Role Clarity, Psychological Empowerment and Managerial Performance*. *Accounting , Organizations and Society*.
- Handoko, T. Hani. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, Edisi 2*. BPF. Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Hertzberg, Frederick ; Mausner, Bernard. 1967. *The Motivation to Work*. New York. John Willey and Son.
- Hulland, John. 1999. *Use of Partial Least Square (PLS) in Strategic Management Research : A Review of Four Recent*. *Strategic Management Journal*.
- Indra. 2006. *Akuntansi Sektor Publik Suatu Pengantar*. Jakarta: Erlangga
- Jogiyanto ; Abdillah, Willy 1999. *Konsep dan Aplikasi PLS (Partial Least Square) untuk Penelitian Empiris*, Yogyakarta BPF.
- Kenis, I. 1979. *Effects of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitudes and Performances* *The Accounting Review*.
- Lina. 2013. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial : Kepuasan Kerja dan Job Relevant Information sebagai Variabel Intervening*. *Jurnal Bisnis Akuntansi*.
- Leach-Lopez, M. A., W.W Satmmerjohan. F. M. McNair. 2007. *Differences in the Budget Participation-Performanve Relationship among U.S an Mexican Managers : A Question of Culture or Communication* *Journal of Management Accounting Research*.
- Mardiasmo. 2002. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta : Andi

- Mawarni, Sri. 2013. *Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja Non-Finansial dan Job Tension terhadap Kinerja Anggota Kepolisian : Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening*. Tesis S2. Program Pasca Sarjana Akuntansi. Unila.
- Mia. 1998. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Pemerintah Daerah dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderating*. Jurnal Bisnis Akuntansi. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Milani, Ken. 1975. *The Relationship of Participation in Budget Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitudes : A Field Study The Accounting Review*.
- Mulyadi. 2001. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta: Aditya Media.
- Murtifa, Nyimas. 2015. *Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Motivasi Kerja dengan Job Difficulty sebagai Variabel Intervening*. Tesis S2. Program Pasca Sarjana Akuntansi. Unila.
- Nengsy, Herda ; Sari, Nelly Ria ; Astuti, Restu. 2013. *Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Job Relevant Information, Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening*, Jurnal Akuntansi.
- Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 *Tentang Organisasi Perangkat Kerja Daerah*.
- Peraturan Pemerintah No. 58. Tahun 2005 *Tentang Pengelolaan Keuangan Daerah*. Jakarta.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 37 Tahun 2012 *tentang Kinerja Pemerintah Daerah*.
- Ramadanil, Revano. 2013. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah*. Tesis S2. Program Pasca Sarjana Akuntansi. Universitas Negeri Padang.
- Richard W. Scholl, 2002, *Motivational Process: Expectancy Theory*, <http://www.cba.uri.edu/scholl>
- Riyadi. 2000. *Motivasi dan Pelimpahan Wewenang Sebagai Variabel Moderating dalam Hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial*. Jurnal Riset Akuntansi Indonesia.

- Robbins. 1996. *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi dan Aplikasi*. Alih Bahasa : Hadyana Pujaatmaka. Edisi Keenam. Penerbit PT. Bhuana Ilmu Populer, Jakarta.
- Ruky. 2002. *Sistem Manajemen Kinerja*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Samsiah S. 2012. *Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Job Relevant Information, Kepuasan Kerja dan Self Efficacy sebagai Variabel Intervening*. Tesis S2. Program Pasca Sarjana, Univ. Riau, Pekanbaru.
- Setyowati, Lilis. 2013. *Analisis Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dan Kepuasan Kerja pada Pemerintah Kota Semarang*. Media Ekonomi dan Teknologi Informasi.
- Siegel, G. and Hr Marcong. 1989. *Behavioral Accounting*. South Western Publishing Co. Cincinnati, OH.
- Srimindarti, Ceacilia. 2006. "Balanced Scorecard" sebagai Alternatif untuk Mengukur Kinerja. *Jurnal Bisnis Akuntansi*. Semarang.
- Smith. D ; Langfield-Smith, K. 2004. *Structural Equation Modeling in Management Accounting Research : Critical Analysis and Opportunity*. *Journal of Accounting Literature*.
- Suhendar, 2014. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Faktor Pemediasi*. Tesis S2. Program Pasca Sarjana Akuntansi. Unila.
- Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian Administrasi*. Jakarta : Alfabeta.
- Ulupui, I. G. K. 2005. *Pengaruh Partisipasi Anggaran, Persepsi Keadilan Diskriptif, Keadilan Prosedural, dan Goal Commitment terhadap Kinerja Dinas*. Tesis S2. Program Pasca Sarjana Magister Sains. Universitas Gajah Mada.
- Urbach. N., F. Ahlemann. 2010. *Structural Equation Modelling in Information Systems Research Using Partial Least Squares*. *Journal of Information technology Theory and Application*.
- Vroom, V.H. 1964. *Work and Motivation*, New York : John Willey.