

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Kinerja pemerintah daerah yang baik perlu didukung dengan sumber daya manusia atau pegawai yang berkualitas, salah satu caranya dengan meningkatkan kinerja pegawai dilingkungan kerjanya (Noviyana dan Pratolo, 2018). Peningkatan kualitas kinerja pegawai sangat diperlukan, sehingga perlu dilakukan secara terencana, terarah dan berkesinambungan demi meningkatkan kemampuan dan profesionalisme pegawai dalam bekerja. Pengembangan kualitas kinerja pegawai ini dilakukan sebagai bentuk dorongan dalam meningkatkan kinerja operasional pegawai sehingga mampu melaksanakan tugas-tugas pemerintah (Nasution, 2019).

Upaya pemerintah dalam mendukung peningkatan kinerja adalah dengan menerapkan kebijakan tunjangan kinerja (Hanifah, 2017). Pemberian tunjangan kinerja memiliki keterkaitan dengan adanya pelaksanaan reformasi birokrasi. Pemerintah melalui Peraturan Pelaksanaan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 63 Tahun 2011 tentang Pedoman Penataan Sistem Tunjangan Kinerja Pegawai Negeri, menyatakan bahwa tunjangan kinerja diberikan sebagai upaya peningkatan kinerja pegawai dilingkungan instansi pemerintah karena sudah melakukan reformasi (Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi RI, 2011). Tunjangan kinerja yang diberikan kepada pegawai dengan harapan bahwa pegawai dapat

menjadi lebih disiplin dan mampu meningkatkan kinerja serta dapat mensejahterakan kehidupan pegawai (Najoan *et al.*, 2018). Adapun ayat Al-Quran yang menjelaskan tentang bekerja keras yang terdapat dalam QS. At-Taubah ayat 105 Allah SWT telah berfirman sebagai berikut :

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلَىٰ عِلْمِ
الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya :

Dan, katakanlah: “Bekerjalah kamu, maka, Allah dan Rasul-Nya, serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada Allah Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepadamu apa yang telah kamu kerjakan”. (QS.At-Taubah ayat 105)

Ayat tersebut menafsirkan bahwa Allah SWT memerintahkan kepada hambanya untuk beramal dan bekerja dengan sungguh-sungguh. Sebab proses itulah yang akan dilihat oleh Allah SWT, bukan dari hasil usaha maupun hasil pekerjaannya. Allah SWT maha mengetahui seluruh niat dan amalan-amalan, baik itu yang dilakukan manusia secara terang-terangan atau tersembunyi, dan Allah SWT akan memberikan balasan dari setiap amalan yang dikerjakan. Dari ayat tersebut menjelaskan bahwa pekerjaan yang dilakukan dengan sungguh-sungguh ini dapat menimbulkan motivasi bagi pegawai negeri sipil dalam memaksimalkan pekerjaannya sehingga pada saat pegawai negeri sipil tersebut diberikan wewenang dalam melaksanakan pekerjaannya pegawai tersebut akan mampu mencapai target serta tujuan dari instansi. Atas pekerjaan yang

dilakukannya, pihak instansi akan memberikan penghargaan bagi pegawai tersebut.

Dalam praktiknya, Pemerintah Provinsi Daerah Istimewah Yogyakarta (DIY) juga sudah menerapkan pemberian tunjangan kinerja kepada pegawai yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja. Dikutip dari tribunjogja.com pada tanggal 19 april 2019 bahwa evaluasi terhadap tunjangan kinerja tersebut dilakukan oleh Pemprov DIY secara berkala, sehingga dengan adanya tukin di Pemerintah Provinsi DIY diharapkan mampu meningkatkan kinerja yang maksimal (tribunjogja.com).

Beberapa kabupaten di DIY telah menerapkan pemberian tunjangan kinerja diantaranya, Kabupaten Bantul, Kabupaten Sleman, Kabupaten Gunungkidul dan Kabupaten Kulon Progo. Di Kabupaten Bantul, kebijakan mengenai pemberian tunjangan kinerja pertama kali diatur dalam Peraturan Bupati Bantul Nomor 100 Tahun 2015 tentang Pedoman Pemberian Tambahan Penghasilan Berdasarkan Prestasi Kinerja. Peraturan ini kemudian diperbarui dengan Peraturan Bupati Bantul Nomor 3 Tahun 2018 tentang Pedoman Pemberian Tambahan Penghasilan Berdasarkan Prestasi Kinerja, kemudian Peraturan Bupati Bantul Nomor 1 Tahun 2019 tentang Pedoman Pemberian Tambahan Penghasilan Berdasarkan Prestasi Kinerja dan Peraturan Bupati Bantul Nomor 1 Tahun 2020 tentang Pedoman Pemberian Tambahan Penghasilan Berdasarkan Prestasi Kinerja. Dalam Peraturan Bupati Bantul Nomor 1 Tahun 2020 tentang Pedoman Pemberian Tambahan Penghasilan Berdasarkan Prestasi Kinerja pada pasal 2, ayat 2 disebutkan bahwa pemberian tunjangan

kinerja berdasarkan prestasi kinerja di Pemerintah Kabupaten Bantul bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai (Bantul, 2020).

Dalam mendorong peningkatan kinerja pegawai, Instansi Pemerintah memberikan tunjangan kinerja sebagai imbalan atas kontribusinya. Pemberian tunjangan kinerja yang tinggi dapat membuat pegawai termotivasi untuk memaksimalkan kinerjanya. Dalam teori harapan dikatakan bahwa seseorang bertindak bergantung pada harapan individu terhadap hasil dari tindakan yang dilakukannya. Hal ini karena pegawai akan memaksimalkan usaha apabila pegawai tersebut merasa mempunyai hubungan yang kuat antara usaha yang telah dilakukannya dengan penghargaan yang akan diterimanya. Sehingga pegawai merasa termotivasi dalam melakukan pekerjaan dan tanggungjawabnya (Qadari *et al.*, 2018). Kinerja merupakan gambaran mengenai kemampuan individu dalam melaksanakan setiap sasaran atau rencana yang diberikan oleh organisasi pegawai. Kinerja pegawai dapat dikatakan baik apabila pegawai tersebut mampu mengerjakan beban kerja dengan efektif dan efisien, sehingga tujuan yang ditetapkan dapat tercapai (Nurdin *et al.*, 2018).

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja yaitu partisipasi anggaran. Penyusunan anggaran terkadang menjadi penggerak motivasi kerja sehingga mampu meningkatkan kinerja setiap pegawai. Pelaksanaan penyusunan anggaran untuk pemerintah daerah dapat terbilang cukup rumit dan perlu melibatkan unit-unit kerja pemerintah yaitu dinas dan instansi teknis. Sehingga sebagai bentuk keterlibatan adalah dengan partisipasi dalam penyusunan anggaran (Nazaruddin dan Setyawan, 2012). Partisipasi anggaran

didefinisikan sebagai bentuk keterlibatan dan pengaruh individu didalam melaksanakan proses penyusunan anggaran pada devisinya, baik itu priodik atau tahunan (Munayang, 2019).

Dalam teori penetapan tujuan mengasumsikan bahwa individu yang paham akan tujuannya dapat mempengaruhi perilaku kerjanya. Untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai yang optimal perlu kesesuaian antara tujuan dari individu dan tujuan organisasi. Salah satu bentuk implementasi dari teori penetapan tujuan ialah anggaran. Individu yang memahami tujuan anggaran yang jelas dan ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran akan memiliki kinerja yang baik dibandingkan dengan individu yang tidak memahami tujuan anggaran secara jelas dan tidak berpartisipasi dalam penyusunan anggaran (Melia dan Sari, 2019).

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja ialah kompensasi. Menurut Shanty dan Mayangsari (2017) kompensasi merupakan imbalan yang diberikan kepada karyawan sebagai bentuk penghargaan atas kontribusinya pada organisasi tersebut. Dalam teori harapan mengasumsikan bahwa individu cenderung akan memaksimalkan tindakan apabila diberikan imbalan terhadap apa yang diinginkan. Besaran imbalan yang diberikan bergantung pada posisi jabatan dan hasil kerjanya Tahar dan Kunchahyo (2020) dengan adanya pemberian kompensasi yang besar dapat membuat pegawai termotivasi untuk meningkatkan kerjanya.

Pemberian kompensasi diharapkan dapat membentuk kondisi yang membuat pegawai termotivasi. Motivasi merupakan faktor yang mendorong individu baik berasal dari dalam dirinya maupun pengaruh dari luar untuk melakukan suatu usaha atau kegiatan dengan segala bentuk keterampilan, keahlian, tenaga serta waktunya sebagai wujud tanggungjawab dan kewajibannya sebagai upaya untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi (Giusti *et al.*, 2018). Kinerja pegawai akan baik apabila pegawai tersebut memiliki motivasi yang tinggi dalam ketersediannya untuk bekerja dengan harapan ia akan memenuhi kebutuhan yang diinginkannya. Pernyataan tersebut didukung dengan hasil penelitian mengenai motivasi pernah dilakukan oleh Pratiwiningtyas dan Prasetyo (2018), Sitinjak *et al.* (2016) dan Noviyana dan Pratolo (2018) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Penelitian sebelumnya mengenai partisipasi penyusunan anggaran di Indonesia sudah pernah dilakukan Wiguna *et al.* (2017), Yanida *et al.* (2013), Usman dan Paranoan (2013) dan Anggraini dan Setiawan (2011) menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Tahar dan Kuncahyo (2020), Munayang (2019), Nazaruddin dan Setyawan (2012) menyatakan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. Dapat dilihat dari penelitian tersebut bahwa menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Ketidakkonsisten hasil ini karena adanya indikator kompetensi sumber daya manusia pada SKPD tidak

terpenuhi, sehingga individu yang terlibat dalam penyusunan anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial pemerintah daerah (Tahar dan Kuncahyo, 2020).

Selain itu, hasil penelitian mengenai kinerja karyawan pada perusahaan umum dapat dipengaruhi oleh kompensasi. Penelitian mengenai kompensasi terhadap kinerja karyawan sebelumnya pernah dilakukan oleh Rajagukguk dan Intan (2018), Priyanto (2016) dan Paramitadewi (2017) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sedangkan pada penelitian yang dilakukan oleh Shanty dan Mayangsari (2017) menyatakan bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya Beberapa penelitian mengenai kinerja pegawai pada sektor publik juga dipengaruhi oleh kompensasi Suryana *et al.* (2017) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja aparatur pemerintah daerah. Sedangkan pada penelitian yang dilakukan oleh Tahar dan Kuncahyo (2020) menyatakan bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja instansi pemerintah. Dapat dilihat dari penelitian tersebut bahwa menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Ketidakkonsistenan hasil ini karena instansi hanya fokus kepada hasil kinerja pegawai tanpa mementingkan kesejahteraan pegawainya, sehingga pegawai akan merasa tidak mendapatkan apa yang seharusnya diterima, akibatnya akan terjadi penurunan kinerja pegawai dan juga penurunan kinerja manajerial pemerintah Tahar dan Kuncahyo (2020).

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Tahar dan Kuncahyo (2020) tentang Pengaruh Komitmen

Organisasi, Partisipasi Penyusunan Anggaran, dan Kompensasi terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Daerah. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Tahar dan Kuncahyo (2020) yaitu dengan menambahkan variabel motivasi sebagai variabel pemediasi. Peneliti menambahkan variabel motivasi karena menurut Rasuli dan Darlis (2015) motivasi merupakan salah satu faktor yang mendukung peningkatan kinerja. Menurut MacKinnon (2012) fungsi dari variabel pemediasi adalah *“Evaluating the process of change: Mediation analysis provides information on the processes by which the intervention achieved its effects on an outcome measure”*. Maka dari itu, penelitian ini menguji variabel partisipasi anggaran, kompensasi terhadap kinerja dengan menambahkan variabel motivasi sebagai pemediasi. Berdasarkan latar belakang diatas peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut dengan judul **“Efek Pemediasi Motivasi Pada Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Kompensasi Pada Kinerja Pegawai “**

B. Rumusan Masalah

Mengacu pada latar belakang diatas rumusan masalah yang diajukan sebagai berikut:

1. Apakah partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap motivasi ?
2. Apakah kompensasi berpengaruh positif terhadap motivasi ?
3. Apakah motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai ?
4. Apakah partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai ?
5. Apakah kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai ?

6. Apakah motivasi memediasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja pegawai ?
7. Apakah motivasi memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai ?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian dengan metode survey ini bertujuan untuk menguji “*Goal Setting Theory*” dengan asumsi bahwa individu yang paham akan tujuan dapat berpengaruh terhadap perilaku kerjanya. Dan juga “*expectancy theory*” dengan asumsi bahwa individu bertindak bergantung pada harapan dari hasil tindakan yang dilakukannya dengan penghargaan yang diterima. Apabila dihubungkan dengan konteks kinerja untuk berupaya meningkatkan kinerja pemerintah daerah kabupaten bantul yaitu dengan menguji variabel yang diduga mempengaruhi kinerja pemerintah kabupaten bantul tersebut, maka untuk lebih spesifik tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk menguji apakah partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap motivasi
2. Untuk menguji apakah kompensasi berpengaruh positif terhadap motivasi
3. Untuk menguji apakah motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai
4. Untuk menguji apakah partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

5. Untuk menguji apakah kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai
6. Untuk menguji apakah motivasi berpengaruh positif dalam memediasi hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja pegawai
7. Untuk menguji apakah motivasi berpengaruh positif dalam memediasi hubungan antara kompensasi terhadap kinerja pegawai

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Manfaat teoritis

Secara teoritis, penelitian ini berkontribusi dengan menambahkan variabel motivasi sebagai pemediasi pada hubungan antara partisipasi anggaran dan kompensasi pada kinerja pegawai dipemerintah kabupaten bantul dan bisa dijadikan sebagai referensi selanjutnya dalam penelitian terkait dengan kinerja.

2. Manfaat Praktis

Secara praktik, hasil dari penelitian ini diharapkan menjadi bukti khususnya bagi pemerintah daerah mengenai mengujian efek pemediasi motivasi pada hubungan antara partisipasi anggaran dan kompesasi pada kinerja pegawai. Sehingga dapat mempengaruhi kinerja pegawai dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat di Pemerintah Kabupaten Bantul.