

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Partisipasi anggaran

Partisipasi menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia berarti turut berperan serta dalam suatu kegiatan (Sugono, 2008:1127). Anggaran artinya perhitungan atau perkiraan (Sugono, 2008:64). Anggaran dapat diinterpretasikan sebagai paket pernyataan perkiraan penerimaan dan pengeluaran yang diharapkan akan terjadi dalam satu atau beberapa periode mendatang. Anggaran adalah sebuah proses yang dilakukan oleh organisasi sektor publik untuk mengalokasikan sumber daya yang dimiliki pada kebutuhan- kebutuhan yang tidak terbatas (*the process of allocating resources to unlimited demans*). Menurut Garrison & Noreen (2000:400) anggaran adalah rencana rinci tentang perolehan dan penggunaan sumber daya keuangan dan sumber daya lainnya untuk suatu periode tertentu. Anggaran juga merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial, sedangkan penganggaran adalah proses atau metoda untuk mempersiapkan suatu anggaran (Mardiasmo, 2006:61). Pengertian tersebut mengungkapkan peran strategis anggaran dalam pengelolaan kekayaan sebuah organisasi publik.

Garrison & Noreen (2000:408) menjelaskan bahwa anggaran partisipatif merupakan anggaran yang dipersiapkan dengan kerjasama dan partisipasi yang penuh dari para manajer di semua level, dengan beberapa keunggulan yang memberi motivasi kepada orang yang terlibat dalam penyusunan anggaran yaitu :

- a. Setiap orang pada semua tingkatan organisasi diakui sebagai anggota tim yang pandangan dan penilaiannya dihargai oleh manajemen puncak.
- b. Orang yang berkaitan langsung dengan suatu aktivitas mempunyai kedudukan terpenting dalam estimasi anggaran. Dengan demikian, estimasi anggaran yang dibuat orang semacam itu cenderung lebih akurat dan andal.
- c. Orang lebih cenderung mencapai anggaran yang penyusunannya melibatkan orang tersebut. Sebaliknya, orang kurang terdorong untuk mencapai anggaran yang di drop dari atas.
- d. Suatu anggaran partisipatif mempunyai sistem kendalinya sendiri yang unik sehingga jika mereka tidak dapat mencapai anggaran, maka yang harus mereka salahkan adalah diri mereka sendiri. Di sisi lain, jika anggaran di drop dari atas, mereka akan selalu berdalih bahwa anggarannya tidak masuk akal atau tidak realistis untuk diterapkan dan dicapai.

Menurut Mulyadi (2001:513) partisipasi dalam penyusunan anggaran sebagai suatu proses dalam organisasi yang melibatkan para

manajer dalam penentuan tujuan anggaran yang menjadi tanggungjawabnya atau penyusunan anggaran yang memungkinkan bawahan untuk bekerja sama menentukan rencana. Partisipasi suatu tingkat manajer atau manajer publik mulai dari proses penyusunan anggaran akan membawa pengaruh positif dalam pencapaian tujuan suatu perusahaan atau pemerintahan. Menurut Mulyadi (2001:488) tingkat partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran akan mendorong moral kerja yang tinggi dan inisiatif para manajer. Moral kerja yang tinggi merupakan kepuasan seseorang terhadap pekerjaan, atasan dan rekan sekerjanya. Moral kerja ditentukan oleh seberapa besar seseorang mengidentifikasikan dirinya sebagai bagian dari organisasi.

Partisipasi penyusunan anggaran merupakan proses dimana pembuat anggaran terlibat dan mempunyai pengaruh dalam penentuan besar kecilnya anggaran. Partisipasi penyusunan anggaran mempunyai dampak yang positif terhadap motivasi manajerial karena dua alasan :

- a. Kemungkinan ada penerimaan yang lebih besar atas cita-cita anggaran jika anggaran dipandang berada dalam kendali pribadi manajer, dibandingkan bila dipaksakan secara eksternal. Hal ini mengarah kepada komitmen pribadi yang lebih besar untuk mencapai cita-cita tersebut.
- b. Hasil penyusunan anggaran partisipatif adalah pertukaran informasi yang efektif. Besar Anggaran partisipatif yang telah disetujui merupakan hasil dari keahlian dan pengetahuan pribadi dari pembuat

anggaran yang paling dekat dengan lingkungan produk/pasar. Lebih lanjut lagi, pembuat anggaran mempunyai pemahaman yang lebih jelas mengenai pekerjaan mereka melalui interaksi dengan atasan selama fase peninjauan dan persetujuan.

Partisipasi dalam penyusunan anggaran juga bertujuan untuk membentuk sikap, perilaku manajer dan pegawai. Partisipasi anggaran akan mendorong manajer untuk mengidentifikasi tujuan, dan bekerja agar dapat mencapai target anggaran tersebut yang akhirnya dapat meningkatkan kinerja.

2. Budaya organisasi

Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang dianut oleh seluruh anggota organisasi yang dipengaruhi oleh budaya nasional dan dikembangkan dari asumsi-asumsi dasar, kebiasaan-kebiasaan, kepercayaan-kepercayaan dan falsafah dari pendiri organisasi yang melalui proses sosialisasi terbentuk menjadi aturan tidak tertulis yang dipakai sebagai pedoman berpikir dan bertindak yang merupakan cara dalam menyelesaikan tugas untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Robbins (2002: 86), budaya organisasi merupakan persepsi bersama atau suatu sistem dari makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dengan organisasi lain.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2005: 79) budaya organisasi adalah nilai dan keyakinan bersama yang mendasari identitas perusahaan. Nilai merupakan keyakinan yang dipegang teguh dan tampil dalam tingkah laku.

Nilai terdiri dari nilai yang mendukung (*espoused values*) dan nilai yang diperankan (*enacted values*). Nilai yang mendukung merupakan nilai dan norma yang telah dibuat oleh organisasi, sedangkan nilai yang diperankan merupakan nilai dan norma yang dimiliki karyawan.

Budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai, kepercayaan dan kebiasaan dalam organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur formalnya untuk menghasilkan norma-norma perilaku organisasi. Nilai-nilai ini akan memberikan jawaban apakah suatu tindakan benar atau salah, dan perilaku yang dianjurkan atau yang tidak dianjurkan dalam kehidupan keseharian suatu organisasi. Unsur-unsur yang ada dalam budaya digali dari persepsi, kepercayaan dan nilai yang ada pada sumberdaya manusia dalam organisasi.

Robbins (2002:86) mengatakan bahwa budaya organisasi adalah persamaan persepsi yang dipegang oleh anggota organisasi dalam memberi arti (*shared meaning*) dari suatu nilai yang ada. Persamaan persepsi ini penting mengingat bahwa anggota organisasi mempunyai latar belakang dari level yang berbeda. Ada sepuluh karakteristik inti budaya organisasi, yaitu:

- a. Identitas anggota (*member identity*), pegawai mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari organisasi, bukannya bagian dari pekerjaannya atau bagian dari bidang keahlian profesional.
- b. Penekanan kelompok (*group emphasis*), kegiatan-kegiatan kerja diorganisasi dalam suatu kelompok bukannya perorangan/individu.

- c. Integrasi unit-unit (*unit integration*), bahwa unit-unit di alam organisasi didukung untuk beroperasi dalam suatu koordinasi atau saling mengisi.
- d. Fokus pada manusia (*people focus*), mengambil keputusan yang dilakukan oleh manajemen akan selalu memperhatikan dampak outcome bagi manusia didalam organisasi.
- e. Pengawasan (*control*), peraturan-peraturan, pembatasan dan pengawasan langsung dipergunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai.
- f. Toleransi terhadap resiko (*risk tolerance*), pegawai didorong untuk menjadi agresif, inovatif dan berani mengambil resiko.
- g. Kriteria penghargaan (*reward criteria*), bahwa penghargaan seperti kenaikan upah dan promosi dialokasikan sesuai dengan prestasi atau kinerja pegawai dan bukan berdasarkan senioritas, favoritisme atau faktor-faktor non kinerja lainnya.
- h. Toleransi terhadap konflik (*conflic tolerance*), pegawai didorong dalam suasana konflik dan saling bersedia menerima kritik.
- i. Orientasi pada hasil akhir (*means-end orientation*) yakni manajer memuaskan perhatiannya pada hasil atau *outcome*, bukannya pada teknik-teknik dan proses untuk mencapai hasil.
- j. Mengutamakan sistem terbuka (*open system focus*), organisasi selalu memantau dan menganggap setiap perubahan yang terjadi diluar lingkungan organisasi.

Budaya organisasional sebagai nilai dan keyakinan yang dimiliki bersama memberikan beberapa fungsi penting. Pertama, membawa suatu perasaan identitas sebagai anggota organisasional. Kedua, sarana untuk membangun komitmen akan sesuatu yang lebih besar dari diri sendiri. Ketiga, budaya organisasional meningkatkan stabilitas sistem sosial. Keempat, budaya organisasional merupakan suatu *sense-making device* yang dapat memberikan pedoman dan mempertajam perilaku. Menurut Kreitner dan Kinicki (2005: 83) fungsi budaya organisasional antara lain:

- a. Memberikan identitas organisasional kepada karyawan. Salah satu cara yang dapat dilakukan perusahaan untuk memberikan identitas organisasional kepada karyawan adalah dengan mempromosikan inovasi dengan mendukung riset dan pengembangan produk dan jasa baru. Identitas ini kemudian didukung dengan pemberian penghargaan yang mendorong inovasi.
- b. Memudahkan komitmen kolektif. Komitmen kolektif berhubungan dengan kebanggaan karyawan menjadi sebuah bagian dari organisasional.
- c. Mempromosikan stabilitas sistem sosial. Stabilitas sistem sosial mencerminkan taraf di mana lingkungan kerja dirasakan positif dan mendukung, dan konflik serta perubahan diatur dengan efektif. Perusahaan juga dapat berupaya meningkatkan stabilitas melalui budaya promosi dari dalam, sebuah kebijakan perekrutan strategis yang menjamin lulusan universitas yang cakap akan direkrut pada saat

yang tepat, dan kebijakan pemberhentian yang menyediakan waktu enam bulan bagi karyawan yang diberhentikan untuk mencari pekerjaan lain di luar perusahaan tersebut.

- d. Membentuk perilaku dengan membantu manajer merasakan keberadaannya. Fungsi budaya ini membantu para karyawan memahami mengapa organisasional melakukan apa yang seharusnya dilakukan dan bagaimana perusahaan bermaksud mencapai tujuan jangka panjangnya.

Budaya organisasional berfungsi sebagai sarana untuk mempersatukan kegiatan para anggota organisasional, yang terdiri atas sekumpulan individu dengan latar belakang kebudayaan yang khas. Handoko (2003:237) menyebutkan ada delapan nilai utama yang menjadi inti budaya perusahaan yaitu:

- a. Asas Tujuan, yaitu: seberapa jauh karyawan memahami tujuan yang hendak dicapai oleh perusahaan.
- b. Asas Konsensus, yaitu seberapa jauh perusahaan memberi kesempatan kepada karyawan untuk turut serta dalam proses pengambilan keputusan.
- c. Asas Keunggulan, yaitu seberapa besar kemampuan perusahaan menumbuhkan sikap untuk selalu menjadi yang terbaik dan berprestasi lebih baik dari yang sudah dilakukan.
- d. Asas Kesatuan, yaitu sikap perusahaan terhadap prestasi karyawannya.
- e. Asas Prestasi, yaitu sikap perusahaan terhadap prestasi karyawannya.

- f. Asas Empirik, yaitu sejauh mana perusahaan mau menggambarkan bukti-bukti empirik dalam pengambilan keputusan.
- g. Asas Keakraban, yaitu kondisi pergaulan sosial antar budaya dalam perusahaan.
- h. Asas Integritas, yaitu sejauh mana perusahaan mau bekerja dengan sungguh-sungguh dalam mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Robbins (2002: 87), fungsi budaya organisasional adalah: (a) menentukan peran yang membedakan perusahaan yang satu dengan perusahaan yang lain; (b) menentukan tujuan bersama yang lebih besar dari sekedar kepentingan individu; (c) menjaga stabilitas sosial organisasional; (d) meningkatkan identitas bagi anggota organisasional; (e) memberikan pengertian dan mekanisme kontrol yang memberi pedoman bagi sikap dan perilaku.

3. Motivasi kerja

Menurut Munandar (2001: 323) motivasi adalah suatu proses dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ke tercapainya tujuan. Motivasi secara umum diartikan sebagai “dorongan atau kehendak yang menyebabkan seseorang bertindak atau berbuat sesuatu”. Motivasi menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia berarti dorongan yg timbul pd diri seseorang secara sadar atau tidak untuk melakukan suatu tindakan dng tujuan tertentu (Sugono, 2008:1043). Martoyo (2000: 165) memberikan pengertian motivasi sebagai kondisi mental yang mendorong dilakukannya

suatu tindakan dan memberikan kekuatan yang mengarah kepada pencapaian kebutuhan, memberi kepuasan ataupun mengurangi ketidakseimbangan. Menurut Uno (2010: 1), menyebutkan bahwa hakekat motivasi adalah “kekuatan baik dari dalam maupun dari luar yang mendorong seseorang untuk mencapai tujuan tertentu yang ditetapkan sebelumnya.” Orang mau bekerja karena adanya keinginan untuk hidup, keinginan memiliki sesuatu, keinginan akan kekuasaan, dan keinginan akan adanya pengakuan.

Motivasi adalah dorongan, keinginan seseorang, sehingga ia melaksanakan sesuatu kegiatan atau pekerjaan dengan memberikan yang terbaik dari dirinya demi tercapainya tujuan yang diinginkan dengan mempertimbangkan situasi dan kondisinya. Di sini terlihat bahwa seseorang mau bekerja karena dipengaruhi oleh suatu kekuatan, kekuatan yang paling besar merupakan tindakan yang paling mungkin dilakukan dengan segala daya upaya mencapai kepuasan. Motivasi tidak dapat diketahui secara langsung karena motivasi merupakan energi dari dalam yang ditandai dengan adanya feeling terhadap suatu tujuan. Motivasi juga dipandang sebagai daya dorong yang menyebabkan orang dapat berbuat sesuatu untuk mencapai tujuan (Uno, 2010: 64). Pengertian ini menunjuk pada pengertian motivasi kerja.

Setiap manusia mempunyai *need* (kebutuhan) yang pemunculannya sangat tergantung dari kepentingan individu. Maslow dalam Handoko (2003 : 258) membuat “*need hierarchy theory*” untuk menjawab tentang

tingkatan kebutuhan manusia. Menurut Maslow manusia mempunyai *five hierarchy of needs* (5 tingkatan atau hirarki kebutuhan), yaitu:

- a. *Physiological of needs* (kebutuhan fisiologikal), seperti sandang, pangan dan papan.
- b. *Safety needs* (kebutuhan keamanan), tidak hanya dalam arti fisik, akan tetapi juga mental, psikologikal dan intelektual.
- c. *Social needs* (kebutuhan sosial), seperti kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain, dihormati dan sebagainya.
- d. *Esteem needs* (kebutuhan prestise), yang umumnya tercermin dalam berbagai simbol-simbol status.
- e. *Need for self actualization* (kebutuhan aktualisasi diri), dalam arti tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata.

Kebutuhan-kebutuhan yang pertama dan kedua diklasifikasikan sebagai kebutuhan primer, sedangkan kebutuhan-kebutuhan ketiga, keempat dan kelima diklasifikasikan sebagai kebutuhan sekunder. Herzberg dalam Handoko (2003: 259) mengembangkan teori “Model dua faktor” dari motivasi, yaitu faktor motivasional dan faktor higiene atau pemeliharaan. Faktor motivasional adalah pendorong berprestasi yang bersifat intrinsik atau hakiki, yang artinya bersumber dari dalam diri seseorang. Faktor higiene atau pemeliharaan adalah faktor-faktor yang bersifat ekstrinsik, yang artinya bersumber dari luar diri seseorang,

misalnya dari organisasi, tetapi turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan kekaryaan.

McClelland dalam As'ad (2001: 52) menyatakan bahwa setiap orang (individu) mempunyai tiga kebutuhan pokok yang mendorong tingkah lakunya, yaitu:

a. *Need for Achievement* (kebutuhan berprestasi)

Kebutuhan berprestasi adalah merupakan kebutuhan untuk mencapai sukses (keberhasilan) dalam hidupnya, termasuk dalam pekerjaannya. Kebutuhan untuk mencapai sukses ini, tercermin adanya dorongan untuk meraih prestasi sesuai standar yang telah ditetapkan. Individu yang tingkah lakunya didorong oleh kebutuhan berprestasi yang tinggi akan nampak sebagai berikut:

- 1). Berusaha melakukan sesuatu dengan cara-cara baru dan kreatif
- 2). Mencari *feed back* (umpan balik) tentang perbuatannya.
- 3). Memilih resiko yang moderat (sedang) di dalam perbuatannya ini berarti masih ada peluang untuk berprestasi lebih tinggi.
- 4). Mengambil tanggung jawab pribadi atas perbuatan-perbuatannya

b. *Need for Affiliation* (kebutuhan pertemanan)

Kebutuhan pertemanan adalah merupakan kebutuhan akan situasi persahabatan dan kehangatan dalam interaksi dengan orang lain dalam organisasi, baik orang lain itu merupakan teman sekerja, bawahan maupun atasannya. Kebutuhan akan afiliasi biasanya diusahakan agar terpenuhi melalui kerja sama dengan orang lain.

Individu yang tingkah lakunya didorong oleh kebutuhan untuk bersahabat yang tinggi akan nampak sebagai berikut:

- 1). Lebih memperhatikan segi hubungan pribadi yang ada dalam pekerjaannya, daripada segi tugas-tugas yang ada pada pekerjaannya.
- 2). Melakukan pekerjaannya lebih efektif apabila bekerja sama dengan orang lain dengan suasana yang lebih kooperatif.
- 3). Mencari persetujuan atau kesepakatan dengan orang lain.
- 4). Lebih suka dengan orang lain daripada sendirian.

c. *Need for Power* (kebutuhan akan kekuasaan)

Kebutuhan akan kekuasaan adalah merupakan kebutuhan untuk menguasai dan mempengaruhi orang lain. Kebutuhan ini menyebabkan orang yang bersangkutan tidak atau kurang memperhatikan perasaan orang lain. Individu yang tingkah lakunya didorong oleh kebutuhan untuk berkuasa yang tinggi akan nampak sebagai berikut:

- 1). Berusaha menolong orang lain walaupun tidak diminta
- 2). Sangat aktif dalam menentukan arah kegiatan organisasi dimana ia berada.
- 3). Mengumpulkan barang-barang atau menjadi anggota suatu perkumpulan yang dapat mencerminkan prestise.
- 4). Sangat peka terhadap struktur pengaruh antara pribadi dan kelompok atau pribadi.

4. Kinerja

Istilah kinerja sering disebut dengan unjuk kerja. Terdapat banyak pendapat mengenai pengertian kinerja, namun secara umum pengertian tersebut mempunyai persamaan. Kinerja atau performance, yaitu kinerja, daya guna, prestasi kerja, pertunjukan. Secara kontekstual *performance* artinya hasil dari suatu proses pembentukan aktivitas. Oleh karena itu, *performansi* merupakan proses bentukan atau produk dari kompetensi dan keinginan untuk mencapai suatu tujuan. Hunt (1992:1) menyebutkan bahwa kinerja organisasi merupakan kumpulan dari kinerja individu-individu yang tergabung dalam organisasi bersangkutan. Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara *legal*, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan *etika*.

Kinerja karyawan lebih mengarah pada tingkatan prestasi kerja karyawan. Ruky (2002:7) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil suatu pekerjaan suatu kegiatan tertentu selama suatu periode waktu tertentu. Kinerja mengarah kepada prestasi kerja, kinerja ialah hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu selama kurun waktu tertentu.

Penilaian kinerja sangat penting bagi organisasi untuk menilai prestasi kerja karyawannya. Pentingnya penilaian kinerja karyawan paling

tidak ada dua kepentingan yaitu untuk kepentingan karyawan yang bersangkutan dan untuk kepentingan organisasi. Bagi karyawan, penilaian ini memberikan umpan balik tentang pelaksanaan kerja mereka, misalnya tentang kemampuan, kekurangan, potensinya dan sebagainya yang pada gilirannya bermanfaat untuk perbaikan kinerja, penyesuaian kompensasi, pengembangan karirnya dan sebagainya. Sedang bagi organisasi, hasil penilaian kinerja dapat dipakai sebagai pertimbangan untuk pengembangan keputusan, tentang berbagai hal, seperti kebutuhan program pendidikan dan latihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan, sistem imbalan dan sebagainya.

Penilaian kinerja terdiri dari tiga langkah, yaitu mendefinisikan pekerjaan, menilai kinerja dan memberikan umpan balik. Mendefinisikan pekerjaan berarti memastikan bahwa pimpinan organisasi dan karyawan sepakat tentang tugas-tugasnya dan standar jabatan. Menilai kinerja berarti membandingkan kinerja aktual karyawan dengan standar yang telah ditetapkan. Menurut Maier dalam As'ad (2001: 63) untuk mengukur kinerja yang umum dianggap kriteria antara lain: kualitas, kuantitas, waktu yang dipakai, jabatan yang dipegang, absensi dan keselamatan dalam menjalankan tugas dan pekerjaan. Penilaian kinerja meliputi kualitas (mutu) pekerjaan, kuantitas pekerjaan, ketahanan dalam bekerja, kehandalan dalam bekerja, kemampuan kerjasama dan kemandirian (Dessler, 2003: 108). Kinerja karyawan dapat dibagi menjadi 2 (dua) bagian, yaitu (Prawirosentono, 2002: 242):

a. Penilaian Umum

Penilaian umum merupakan penilaian terhadap kinerja karyawan yang meliputi jumlah pekerjaan, kualitas pekerjaan, pengetahuan atas tugas, kerjasama, tanggung jawab, sikap dan inisiatif.

1). Jumlah pekerjaan

Jumlah pekerjaan berkaitan dengan produktivitas karyawan. Hal ini berkaitan dengan kuantitas (jumlah) hasil pekerjaan yang mampu diselesaikan oleh seorang karyawan. Semakin banyak jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan, tentunya kinerja karyawan bersangkutan harus dinilai baik, selama mutu setiap pekerjaannya juga baik.

2). Kualitas Pekerjaan

Seorang karyawan harus mengetahui standar mutu pekerjaan yang disyaratkan. Misalnya seorang pengetik yang berkinerja baik, dia akan dan harus mengecek ulang hasil pekerjaannya secara teliti sebelum diserahkan kepada atasannya. Pengecekan oleh dirinya sendiri atas hasil pekerjaan adalah bagian dari ketelitian yang dimiliki oleh karyawan bersangkutan. Hal ini mempengaruhi kinerja pengetik bersangkutan.

3). Pengetahuan Atas Tugas

Pengetahuan seorang karyawan tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Misalnya tugas seorang sekretaris antara lain, selain pengetikan surat yang tidak boleh salah ketik juga

melaksanakan sistem dokumentasi (*filling system*) yang baik. Sistem dokumentasi yang andal untuk surat-surat keluar dan surat-surat yang masuk, untuk memudahkan pencarian kembali dokumen tersebut, biar sewaktu-waktu diperlukan. Hal ini perlu dinilai karena akan mempengaruhi efisiensi pekerjaan administratif para manajer.

4). Kerjasama

Kemampuan bekerjasama seorang karyawan dengan orang-orang lain sangat berperan dalam menentukan kinerjanya. Seorang karyawan yang tidak dapat bekerjasama dengan karyawan lain cenderung mempunyai kinerja tidak baik. Mengapa? Karena bekerjasama mencerminkan saling percaya antar teman. Seorang karyawan yang tidak dapat bekerjasama secara kolektif dengan koleganya, umumnya berkinerja tidak baik.

5). Tanggung Jawab

Tanggung jawab ialah sifat dari komunikasi atau perintah dalam suatu organisasional formal yang dimiliki oleh seorang peserta organisasional kepada anggota organisasional lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja. Kemampuan mengatur pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, termasuk membuat jadwal kerja, umumnya mempengaruhi kinerja seorang karyawan. Misalnya, seorang petugas di laboratorium kimia, umumnya mereka mempunyai pekerjaan yang secara simultan harus selesai dalam

waktu bersamaan. Bagi karyawan laboratorium yang andal dia mampu mengatur jadwal kerjanya, sehingga hasil pekerjaannya optimal.

6). Sikap

Kemampuan karyawan dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan yang terjadi dalam perusahaan, kemampuan menjaga dengan teman sekerja dan kemampuan dalam bekerja sama.

7). Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir dan kreativitas dalam bentuk ide untuk suatu tujuan organisasional. Setiap inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan. Bila atasan selalu menjegal inisiatif karyawan maka organisasional akan kehilangan daya dorong untuk maju.

b. Penilaian Atas Ketrampilan

Penilaian ketrampilan terdiri dari ketrampilan teknis, kemampuan mengambil keputusan, kepemimpinan, administrasi dan kreatifitas.

1). Ketrampilan Teknis

Ketrampilan teknis atas pekerjaan yang menjadi tugas seorang karyawan harus dinilai, karena hal ini berkaitan dengan mutu pekerjaan dan kecepatan seorang karyawan menyelesaikan suatu pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya.

2). Kemampuan mengambil keputusan atau penyelesaian masalah

Judgment atau kebijakan yang bersifat naluriah yang dimiliki seorang karyawan dapat mempengaruhi kinerjanya, karena dia mempunyai kemampuan menyesuaikan dan menilai tugasnya dalam menunjang tujuan organisasional.

3). Kepemimpinan

Kepemimpinan menjadi faktor yang harus dinilai dalam menilai kinerja terutama bagi karyawan yang berbakat "memimpin" sekaligus memobilisasi dan memotivasi teman-temannya untuk bekerja lebih baik.

4). Kreatifitas

Kehadiran dalam rapat disertai dengan kemampuan menyampaikan gagasan-gagasan kepada orang lain mempunyai nilai tersendiri dalam menilai kinerja seorang karyawan.

B. Penurunan Hipotesis

1. Partisipasi anggaran dan kinerja aparatur

Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan pendekatan yang secara umum dapat meningkatkan kinerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Partisipasi sebagai alat pencapaian tujuan, partisipasi juga sebagai alat untuk mengintegrasikan kebutuhan individu dan organisasi. Partisipasi yang baik diharapkan dapat meningkatkan kinerja, yaitu ketika suatu tujuan dirancang dan secara

partisipatif disetujui, maka pegawai akan menginternalisasikan tujuan yang ditetapkan dan memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya, karena mereka ikut terlibat dalam proses penyusunan anggaran tersebut.

Yanida, dkk (2013:389) melakukan penelitian untuk menguji secara empiris pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja aparatur pemerintah Kota Palangka Raya dengan sistem pengendalian, desentralisasi dan gaya kepemimpinan sebagai variabel pemoderasi. Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja aparatur pemerintah daerah. Berdasarkan hasil penelitian ini maka penting bagi masing-masing SKPD untuk lebih memperhatikan peran dan partisipasi pegawai dalam proses penyusunan anggaran tingkat SKPD. Berdasarkan uraian di atas dapat dibuat hipotesis sebagai berikut.

H₁ : Terdapat pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja aparatur
Pemerintah Kabupaten Bantul

2. Budaya organisasi dan kinerja aparatur

Budaya organisasi merupakan faktor yang paling kritis dalam organisasi. Efektivitas organisasi dapat ditingkatkan dengan menciptakan budaya yang kuat, yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi. Organisasi yang berbudaya kuat akan mempunyai ciri khas tertentu sehingga dapat memberikan daya tarik bagi individu untuk bergabung. Setelah itu, individu tersebut dapat berpikir, bertindak dan berperilaku sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Manfaat yang dapat diperoleh apabila budaya organisasi itu dipahami dapat dilihat dari dua

sisi, bagi sumberdaya manusia dan bagi organisasi. Bagi sumberdaya manusia berfungsi untuk memberikan arah atau pedoman berperilaku di dalam organisasi, menyamakan langkah dan visi di dalam melakukan tugas dan tanggung jawab, dan mendorong sumberdaya manusia selalu mencapai kinerja yang lebih baik.

Lenda (2013:3) melakukan penelitian untuk mengetahui pengaruh budaya birokrasi terhadap kinerja aparatur di Sekretariat Daerah Kabupaten Bolaang Mongondow Utara. Budaya birokrasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur; artinya bahwa semakin baik/positif budaya birokrasi maka semakin baik pula kinerja aparatur birokrasi. Berdasarkan uraian di atas dapat dibuat hipotesis sebagai berikut.

H₂ : Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja aparatur
Pemerintah Kabupaten Bantul

3. Motivasi kerja dan kinerja aparatur

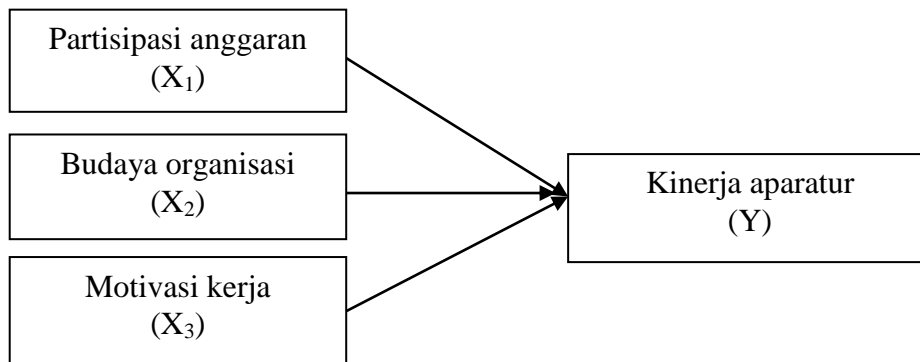
Pegawai dapat melaksanakan tugasnya secara maksimum antara lain ditentukan oleh motivasi yang mendorong pegawai itu bekerja dengan tekun, serta disiplin sehingga dapat tercapai tujuan organisasi. Setiap pegawai belum tentu bersedia mengerahkan tenaga yang dimilikinya secara optimal, sehingga masih diperlukan adanya pendorong agar seseorang mau menggunakan seluruh potensinya untuk bekerja. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karena kinerja yang tinggi dapat tercapai apabila pegawai dapat bekerja dengan baik. Agar dapat bekerja

dengan baik dibutuhkan motivasi kerja yang tinggi dari para pegawai. Semakin baik motivasi kerja maka akan semakin tinggi kinerja pegawai tersebut.

Safwan, dkk (2013:133) melakukan penelitian untuk mengetahui kompetensi dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja pengelolaan keuangan pemerintah daerah kabupaten Pidie Jaya. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja pengelolaan keuangan daerah kabupaten Pidie Jaya. Berdasarkan uraian di atas dapat dibuat hipotesis sebagai berikut.

H₃ : Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja aparatur
Pemerintah Kabupaten Bantul

Penelitian ini dilakukan untuk menguji apakah variabel independen memiliki pengaruh terhadap variabel dependen. Sebagai ilustrasi penjelasan di atas dapat digambarkan dalam gambar 2.1 di bawah ini.



Gambar 2.1
Kerangka Penelitian