

Peran partisipasi anggaran dan kompensasi pada kinerja pegawai pemerintah daerah: adakah peran motivasi?

Cindy Nurhazana, Etik Kresnawati

Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

e-mail: cindynurhazana3@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji efek mediasi motivasi pada hubungan antara partisipasi anggaran dan kompensasi pada kinerja pegawai di Badan dan Dinas pemerintah daerah Kabupaten Bantul. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh melalui kuesioner. Sampel penelitian berjumlah 108 responden yang ditentukan dengan metode purposive sampling. Hipotesis penelitian diuji menggunakan model analisis jalur dengan program SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi anggaran, kompensasi dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Motivasi hanya memediasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja pegawai. Hasil ini mengisyaratkan bahwa motivasi adalah faktor penting dalam menentukan kinerja pegawai. Pengelolaan sumber daya yang dapat meningkatkan motivasi akan berdampak pada kenaikan kinerja, seperti kelibatan pegawai dalam penyusunan anggaran.

Kata Kunci: Partisipasi Anggaran, Kompensasi, Motivasi, Kinerja Pegawai

DOI: [10.20885/ncaf.vol5.art15](https://doi.org/10.20885/ncaf.vol5.art15)

PENDAHULUAN

Kinerja pemerintah daerah yang baik perlu didukung dengan sumber daya manusia atau pegawai yang berkualitas, salah satu caranya dengan meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan kerjanya (Noviyana & Pratolo, 2018). 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 di lingkungan 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).

Secara teoritis, seseorang bertindak bergantung pada harapan terhadap hasil dari tindakan yang dilakukannya (Vroom, 1964). Seorang 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 (Batjo *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 divisinya, baik itu periodik atau tahunan (Munayang, 2019).

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja adalah kompensasi. Menurut Shanty & Mayangsari (2017) kompensasi merupakan imbalan yang diberikan kepada karyawan sebagai bentuk penghargaan atas kontribusinya pada organisasi tersebut. 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 tanggung jawab dan kewajibannya sebagai upaya untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi (Giusti *et al.*, 2018).

Penelitian sebelumnya mengenai partisipasi penyusunan anggaran di Indonesia yang dilakukan oleh Wiguna *et al.* (2017), Yanida *et al.* (2013), Usman dan Paranoan (2013) dan Anggraini dan Setiawan (2011) menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Tahar dan Kuncahyo (2020), Munayang (2019) dan Nazaruddin dan Setyawan (2012) menyatakan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.

Di sisi lain, kinerja karyawan/pegawai juga dipengaruhi dapat dipengaruhi oleh kompensasi. Penelitian mengenai pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan yang dilakukan oleh Priyanto (2016) dan Paramitadewi (2017) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sedangkan pada penelitian yang dilakukan oleh Shanty & Mayangsari (2017) menyatakan bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sementara di sektor publik, penelitian yang dilakukan Suryana *et al.* (2017) menunjukkan 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.

Menurut Rasuli dan Darlis (2015), motivasi merupakan salah satu faktor yang mendukung peningkatan kinerja. Hasil penelitian mereka menyimpulkan bahwa semakin tinggi keterlibatan pegawai dalam penyusunan anggaran maka akan meningkat juga motivasi mereka, yang selanjutnya akan semakin meningkatkan kinerja. Demikian juga hasil penelitian Nengsy *et al.* (2013) yang dilakukan di organisasi sektor privat. Sementara itu, penelitian yang dilakukan oleh Wijaya (2012) yang menguji pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan di sektor privat menunjukkan bahwa motivasi mampu memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. Ketidakkonsistenan penelitian terdahulu boleh jadi karena kebijakan pelibatan pegawai dalam sistem penyusunan anggaran maupun peningkatan kompensasi melalui program tunjangan kinerja tidak berdampak pada peningkatan motivasi kerja pegawai yang selanjutnya juga tidak berdampak pada peningkatan kinerja. Model mediasi ini diharapkan dapat menjelaskan ketidakkonsistenan hasil penelitian sebelumnya seperti hasil penelitian Qadari dan Sofyani (2018).

Penelitian ini mereplikasi penelitian Qadari dan Sofyani (2018) yang menguji pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan sistem remunerasi terhadap kinerja manajerial pemerintah daerah provinsi DI Yogyakarta yang dimediasi dengan motivasi. Penelitian ini akan menguji model yang sama tetapi dilakukan di pemerintah daerah Kabupaten Bantul. Kabupaten Bantul adalah salah satu kabupaten di DI Yogyakarta yang telah menerapkan pemberian tunjangan kinerja kepada pegawainya Peraturan Bupati Bantul Nomor 100 Tahun 2015. Peraturan ini telah direvisi pada tahun 2018 dan 2019. Revisi terakhir dilakukan melalui Peraturan Bupati Bantul Nomor 1 Tahun 2020 tentang Pedoman Pemberian Tambahan Penghasilan Berdasarkan Prestasi Kinerja. Pasal 2 (2) disebutkan bahwa pemberian tunjangan kinerja berdasarkan prestasi kinerja di Pemerintah Kabupaten Bantul bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Ekspektasi pemerintah Kabupaten Bantul bahwa pemberian tunjangan kinerja akan meningkatkan kompensasi perlu untuk diuji secara empiris. Hasil dari pengujian ini diharapkan dapat digunakan untuk menilai keefektifan tunjangan kinerja yang telah diterapkan.

TINJAUAN PUSTAKA

Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*)

Teori penetapan tujuan ini menjelaskan hubungan antara tujuan yang ingin dicapai dengan prestasi kerja (kinerja), dengan konsep dasar dari teori penetapan tujuan ini bahwa seseorang yang paham akan tujuan akan berpengaruh terhadap perilaku kinerjanya (Melia & Sari, 2019). Terdapat lima prinsip utama dalam

goal setting theory yang dikemukakan oleh Locke dan Latham (1990) dengan tujuan untuk memotivasi sumber daya manusia (SDM) yaitu: kejelasan, tantangan, komitmen, umpan balik, kompleksitas tugas.

Teori Harapan (*Expectancy Theory*)

Teori harapan menjelaskan bahwa dalam melakukan suatu tindakan untuk mencapai suatu tujuan yang didasari oleh motivasi maka yakin bahwa tindakan yang dilakukan tersebut dapat mengarah kepada tujuan yang ingin dicapai (Qadari *et al.*, 2018). Variabel-variabel kunci dalam teori harapan ini adalah usaha (*effort*), hasil (*income*) dan harapan (*expectancy*), instrument-instrumen yang berkaitan dengan hubungan antara hasil, hubungan antara prestasi dan imbalan berdasarkan pencapaian prestasi serta valensi yang berkaitan dengan kadar keinginan seseorang terhadap hasil tertentu (Lubis, 2011).

Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Motivasi

Motivasi adalah 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). Penelitian yang telah dilakukan oleh Giusti *et al.* (2018) dan Qadari *et al.* (2018) menunjukkan bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh positif terhadap motivasi. Semakin tinggi partisipasi anggaran yang dimiliki oleh pegawai maka akan semakin tinggi pula motivasi dalam mendorong hal tersebut. Berdasarkan penjelasan tersebut dihipotesiskan:

H₁: Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap motivasi.

Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi

Salah satu tujuan orang mau bekerja adalah ingin mendapatkan kompensasi berupa gaji dengan jumlah yang dianggapnya sesuai (Paramitadewi, 2017). Pemberian kompensasi kepada pegawai haruslah jelas dan sesuai karena pemberian kompensasi ini diharapkan mampu mendorong atau memotivasi pegawai dalam rangka meningkatkan kinerjanya. Penelitian yang dilakukan oleh Priyanto (2016) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap motivasi karyawan. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi kompensasi yang diberikan pegawai, maka akan makin tinggi pula motivasi atau dorongan bagi pegawai untuk memberikan usahanya dalam mencapai tujuan yang diinginkannya. Berdasarkan penjelasan tersebut dihipotesiskan:

H₂: Kompensasi berpengaruh positif terhadap motivasi.

Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai

Penelitian yang dilakukan oleh Sitinjak *et al.* (2016) dan Nengsy *et al.* (2013) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hal ini karena motivasi merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja. Seorang pegawai memiliki motivasi yang tinggi akan cenderung lebih bersemangat dalam melakukan pekerjaannya, sehingga pekerjaan yang dihasilkan akan lebih efektif dan efisien. Berdasarkan penelitian terdahulu dan teori di atas maka penurunan hipotesis dinyatakan sebagai berikut:

H₃: Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Pegawai

Penelitian yang telah dilakukan oleh Wiguna *et al.* (2017) dan Yanida *et al.* (2013) menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja aparat pemerintah. Keterlibatan adanya pegawai dalam proses penyusunan anggaran diharapkan mampu membuat kinerja para pegawai meningkat, serta mampu membantu dalam mengatasi permasalahan yang terkait dengan penganggaran. Sebab, semakin tinggi tingkat partisipasi anggaran maka akan tinggi pula kinerja aparat pemerintah daerah. Berdasarkan penjelasan tersebut dihipotesiskan:

H₄: Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai

Penelitian yang telah dilakukan oleh Suryana *et al.* (2017) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. Pemberian kompensasi bertujuan untuk membuat pegawai dapat memaksimalkan pekerjaannya sehingga akan menghasilkan kinerja yang optimal. Oleh

karena itu, apabila kompensasi bagi para pegawai dapat terlaksana dengan baik maka akan baik juga kinerja pegawai. Jadi semakin tinggi kompensasi yang diberikan maka akan semakin meningkatkan kinerja pegawainya. Berdasarkan penjelasan tersebut dihipotesiskan:

H₅: Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Motivasi Memediasi Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Pegawai

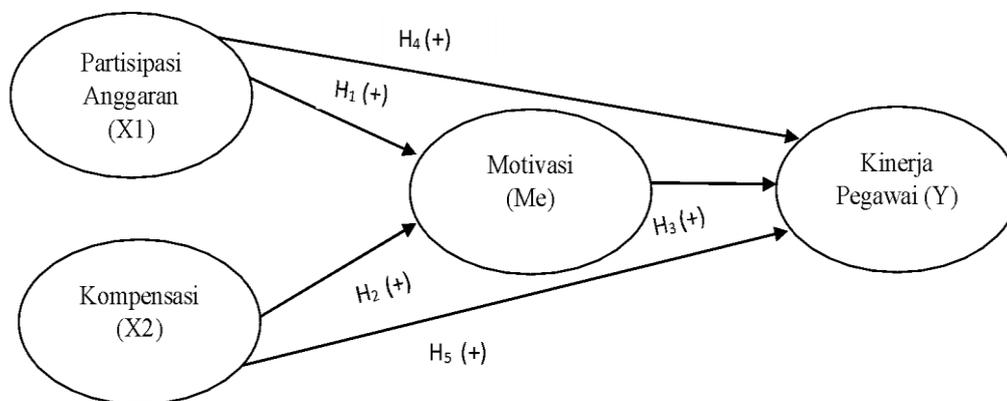
Partisipasi anggaran merupakan aktivitas yang perlu melibatkan pegawai dalam proses penyusunan anggarannya. Partisipasi pegawai dalam melakukan penyusunan anggaran dapat memudahkan pemerintah dalam menghasilkan anggaran yang sesuai sehingga akan dapat menghasilkan kinerja yang efektif dan efisien dan pelayanan kepada masyarakat dapat terpenuhi dengan baik. Keterlibatan pegawai dalam proses penyusunan anggaran ini dapat mempengaruhi terhadap motivasi pegawai, sebab pegawai akan merasa dihargai apabila pegawai tersebut dapat ikut merumuskan keputusan untuk masa yang akan datang. Penelitian yang dilakukan oleh Rasuli and Darlis (2015) dan Nengsy *et al.* (2013) menunjukkan bahwa motivasi memediasi partisipasi anggaran karyawan terhadap kinerja. Berdasarkan penjelasan tersebut dihipotesiskan:

H₆: Motivasi memediasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja pegawai.

Motivasi Memediasi pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai

Penelitian Wijaya (2012) menunjukkan bahwa motivasi memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti pemberian kompensasi yang sesuai diharapkan mampu menjadi dorongan dan motivasi terhadap para karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Oleh karena itu, organisasi terkait diharapkan menetapkan target-target yang jelas dan mungkin untuk dicapai oleh karyawan sehingga motivasi kerja dapat ditingkatkan secara maksimal dan kemudian akan dapat menghasilkan kinerja karyawan yang lebih baik. Pemberian tunjangan kinerja pada pegawai pemerintah daerah Kabupaten Bantul diharapkan juga menjadi pemotivasi mereka untuk meningkatkan kinerja. Hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

H₇: Motivasi memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai.



Gambar 1. Model Penelitian

METODE PENELITIAN

Sampel Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Bantul. Sampel dalam penelitian ini adalah pegawai yang bekerja di OPD Kabupaten Bantul yang ditentukan dengan metode *purposive sampling* dengan kriteria pegawai tersebut pernah terlibat dalam penyusunan anggaran dan berhak mendapatkan tunjangan kinerja. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini dengan menggunakan metode survei dengan kuesioner.

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang telah dicapai oleh seorang pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawab, target dan sasaran yang telah ditentukan. Variabel ini menggunakan kuesioner yang dikembangkan oleh Purba (2020). Partisipasi anggaran adalah proses di mana individu-individu terlibat didalamnya dan mempunyai pengaruh pada penyusunan target anggaran yang akan dievaluasi dan perlunya penghargaan atas pencapaian target mereka. Variabel ini diukur dengan kuesioner yang dikembangkan oleh Ashari (2013). Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para pegawai sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Variabel ini diukur dengan kuesioner yang dikembangkan oleh (Mahargyo, 2013). Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu yang berasal dari dalam dirinya (Rivai, 2010). Variabel ini diukur menggunakan kuesioner yang dikembangkan oleh Ramadanil (2013). Seluruh kuesioner menggunakan skala likert 5 poin.

Model Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini yaitu menggunakan analisis regresi linear berganda berjenjang dengan persamaan berikut ini:

$$MO = \alpha_0 + \alpha_1 PA + \alpha_2 KO \dots\dots\dots (1)$$

$$KP = \beta_0 + \beta_1 PA + \beta_2 KO + \beta_3 MO \dots (2)$$

Keterangan:

PA	: Partisipasi Anggaran
KO	: Kompensasi
MO	: Motivasi
KP	: Kinerja Pegawai
α_0, α_1	: Koefisien
$\beta_0, \beta_1, \beta_2, \beta_3$: Koefisien

Pengujian hipotesis tentang variabel mediasi dilakukan dengan prosedur uji sobel. Uji ini digunakan untuk menguji hipotesis enam dan tujuh. Pengujian Uji mediasi dengan menggunakan uji sobel dilakukan dengan menggunakan persamaan berikut ini:

$$Sab = \sqrt{b^2 Sa^2 + a^2 Sb^2 + Sa^2 Sb^2}$$

Keterangan:

Sab	: koefisien <i>indirect effect</i> yang diperoleh dari koefisien <i>direct</i> a dan koefisien <i>direct</i> b
a	: koefisien <i>direct effect</i> independen (X) terhadap mediator (Me).
b	: koefisien <i>direct effect mediator</i> (Me) terhadap dependen (Y).
Sa	: standard error dari koefisien a.
Sb	: standard error dari koefisien b.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Kuesioner disebar ke 15 Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Kabupaten Bantul yang terdiri dari 4 Badan, 1 Inspektorat dan 10 Dinas. Jumlah kuesioner yang disebarkan sebanyak 131 kuesioner, sedangkan kuesioner yang tidak kembali sebanyak 7 (5,3%) kuesioner. Seluruh item pertanyaan yang digunakan pada kuesioner penelitian ini memiliki kriteria valid dan reliabel. Model persamaan 1 tidak memenuhi asumsi normalitas namun diabaikan karena jumlah sampel relatif besar berdasarkan asumsi *Central Limit Theorem* (Gujarati, 2003). Seluruh model terbebas dari multikolinearitas. Namun demikian, pengaruh partisipasi anggaran pada motivasi pada Model 1 menunjukkan ada heteroskedastisitas. Peneliti menggunakan metode *Huber-White Covariance* untuk mengatasi masalah tersebut.

Tabel 1. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Kisaran Teoritis			Kisaran Aktual			Std. Deviation
	Min	Max	Median	Min	Max	Mean	
Kinerja Pegawai	9	45	27	30	44	36,55	2,980
Partisipasi Anggaran	5	25	15	10	25	17,34	3,267
Kompensasi	4	20	12	12	18	15,57	1,254
Motivasi	5	25	15	18	25	20,92	1,827

Sumber: Data primer diolah, 2022

Tabel 2. Hasil Uji Regresi Linear Berganda Persamaan Regresi Model 1

Variabel	Unstandardized Coefficients (β)	Std.Error	t	Sig (1 tailed)
(Constant)	18,075	2,533	7,133	0,000
Partisipasi Anggaran	0,186	0,050	3,655	0,000
Kompensasi	-0,024	0,168	-0,145	0,442
<i>Adjusted R Square</i>	0,093			
Hasil Uji F	6,494			
Sig-F	0,002			

Sumber: Data Primer diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 2, persamaan regresi model 1 pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$MO = 18,075 + 0,186 PA - 0,024 KO$$

Nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,093 yang menunjukkan 9,3% dari variabilitas motivasi dijelaskan oleh variabel dalam model penelitian, sedangkan sisanya 90,7% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak ada dalam model. Dari tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap motivasi, mendukung H1. Akan tetapi, kompensasi tidak berpengaruh terhadap motivasi sehingga H2 tidak terdukung.

Tabel 3. Hasil Uji Regresi Linear Berganda Persamaan Regresi Model 2

Variabel	Unstandardized Coefficients (β)	Std.Error	t	Sig (1 tailed)
(Constant)	8,526	3,604	2,366	0,010
Partisipasi Anggaran	0,193	0,070	2,747	0,003
Kompensasi	0,383	0,172	2,220	0,014
Motivasi	0,895	0,125	7,179	0,000
<i>Adjusted R Square</i>		0,443		
Hasil Uji F		29,420		
Sig F		0,000		

Sumber: Data Primer diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 3, persamaan regresi untuk Model 2 pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$KP = 8,526 + 0,193 PA + 0,383 KO + 0,895 MO$$

Nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,443 yang menunjukkan 44,3% variabilitas kinerja dijelaskan oleh variabel dalam model penelitian, sedangkan sisanya 55,7% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak ada dalam model. Hasil pengujian juga menunjukkan bahwa partisipasi anggaran, kompensasi dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja sehingga dapat disimpulkan bahwa H3, H4, dan H5 terdukung. Hasil Uji Sobel.

Untuk menguji hipotesis 6, dilakukan uji sebagai berikut:

$$S_{ab} = \sqrt{b^2 Sa^2 + a^2 Sb^2 + Sa^2 Sb^2}$$

$$S_{ab} = \sqrt{(0.895^2 \times 0.052^2) + (0.186^2 \times 0.125^2) + (0.052^2 \times 0.125^2)}$$

$$S_{ab} = \sqrt{0,00216597 + 0,00054056 + 0,00004225}$$

$$S_{ab} = \sqrt{0,00274878}$$

$$S_{ab} = 0,05243$$

Nilai z dari koefisien ab dihitung dengan rumus:

$$Z = \frac{ab}{S_{ab}} = \frac{0,186 \times 0,895}{0,05243} = 3,17509$$

Berdasarkan hasil uji sobel didapat bahwa nilai z lebih besar dari 1,96 sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi memediasi pengaruh partisipasi anggaran dengan kinerja (H6 terdukung).

Uji sobel untuk hipotesis 7 adalah sebagai berikut:

$$S_{ab} = \sqrt{b^2 Sa^2 + a^2 Sb^2 + Sa^2 Sb^2}$$

$$S_{ab} = \sqrt{(0.895^2 \times 0,168^2) + (-0,024^2 \times 0,125^2) + (0,168^2 \times 0,125^2)}$$

$$S_{ab} = \sqrt{0,022608 + (-0,000009) + 0,000441}$$

$$S_{ab} = \sqrt{0,02304}$$

$$S_{ab} = 0,15179$$

Nilai z dari koefisien ab dihitung dengan rumus:

$$Z = \frac{ab}{S_{ab}} = \frac{-0,024 \times 0,895}{0,15179} = -0,141511$$

Berdasarkan hasil uji sobel di atas didapat bahwa nilai z lebih kecil dari 1,96 sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi tidak memoderasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja (H7 tidak terdukung).

Pembahasan

Pada penelitian ini partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap motivasi. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Giusti *et al.* (2018) dan Qadari *et al.* (2018). Dalam lingkungan pemerintahan anggaran digunakan sebagai alat pemotivasi. Motivasi yang ditimbulkan adalah berupa motivasi intrinsik dimana individu akan merasa puas apabila kegiatan yang dilakukannya dapat mencapai hasil pada saat terlibat dalam kegiatan tersebut. Sama halnya pada saat pegawai terlibat dalam proses penyusunan anggaran dimana keterlibatan tersebut akan membuat pegawai merasa lebih dihargai, sehingga motivasi yang ditimbulkan pun akan tinggi.

Di Pemerintah Daerah Kabupaten Bantul, tambahan imbalan yang diberikan kepada pegawai berupa tunjangan kinerja. Tunjangan kinerja adalah bentuk motivasi ekstrinsik. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap motivasi. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Priyanto (2016) penelitian tersebut menyimpulkan bahwa semakin tinggi kompensasi yang diberikan maka akan meningkatkan motivasi pegawai. Ketidaksignifikanan hasil ini boleh jadi karena tunjangan kinerja yang diterima oleh pegawai dianggap terlalu kecil sehingga tidak berdampak pada motivasi kerja.

Pada penelitian ini motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Sitinjak *et al.* (2016) dan Nengsy *et al.* (2013). Pegawai memiliki motivasi yang tinggi akan cenderung lebih bersemangat dalam melakukan pekerjaannya, sehingga pekerjaan yang dihasilkan akan lebih efektif dan efisien. Dengan demikian, berarti semakin tinggi motivasi yang dimiliki pegawai maka akan semakin meningkatkan kinerja pegawainya.

Motivasi memediasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rasuli dan Darlis (2015), Nengsy *et al.* (2013), dan Qadari dan Sofyani (2018) yang menunjukkan bahwa semakin tinggi keterlibatan pegawai dalam penyusunan anggaran maka akan meningkat juga motivasi mereka yang pada akhirnya semakin meningkatkan

kinerjanya. Namun berbeda dengan Qadari dan Sofyani (2018) dan Wijaya (2012), hasil penelitian ini tidak dapat membuktikan bahwa motivasi juga pemediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja. Besaran kebijakan antar pemerintah daerah mungkin menjadi faktornya. Ketika pegawai tidak memandang tunjangan kinerja mempunyai besaran yang cukup, maka tidak akan mendorong peningkatan motivasi kerja.

SIMPULAN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi adalah faktor penting yang mendorong kinerja pegawai. Variabel ini terbukti memediasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja pegawai di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Bantul. Namun demikian, motivasi tidak terbukti memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai. Partisipasi anggaran dan kompensasi berpengaruh langsung terhadap kinerja menunjukkan bahwa variabel ini juga faktor penting yang perlu dipertimbangkan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Kekurangan penelitian ini adalah peneliti tidak melakukan wawancara pada saat pengambilan data maupun setelah pengujian untuk mengkonfirmasi hasil yang diperoleh. Penelitian selanjutnya dapat mengkombinasi kedua metode (survei kuesioner dan wawancara) untuk mendapatkan hasil yang lebih baik.

DAFTAR REFERENSI

- Anggraini, I., & Setiawan, A. R. (2011). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Hubungan Partisipasi Anggaran dan Kinerja Aparat Pemerintah Daerah. In *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*.
- Batjo, N., P., S., & Shaleh, M. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Askara Timur
- Giusti, G., Kustono, A. S., Effendi, R., & Kalimantan, J. (2018). Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi dan Motivasi sebagai Variabel Intervening. *e-Journal Ekonomi Bisnis dan Akuntansi*, *V*(2), 121–128.
- Gujarati, D. (2003). *Ekonometrika Dasar* (Terjemah S). Erlangga.
- Hanifah, Y. (2017). Pengaruh Tunjangan Kinerja terhadap Motivasi Kerja, Disiplin Kerja dan Kinerja Pegawai Balai Pengelolaan Daerah Aliran Sungai Di Jawa Timur. *Bisma*, *11*(2), 187.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A Theory of Goal Setting & Task Performance*. Prentice-Hall, Inc.
- Lubis, A. I. (2011). *Akuntansi Keperilakuan*. Salemba Empat.
- Melia, P., & Sari, V. F. (2019). Pengaruh Akuntabilitas Publik, Kejelasan Sasaran Anggaran dan Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Eksplorasi Akuntansi*, *1*(3), 1068–1079.
- Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi RI. (2011). *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi RI Nomor 63 Tahun 2011 tentang Pedoman Penataan Sistem Tunjangan Kinerja Pegawai Negeri*.
- Munayang, O. H. F. (2019). Desentralisasi sebagai Variabel Pemoderasi Hubungan antara Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Tengah. *Jurnal Akun Nabelo: Jurnal Akuntansi Netral, Akuntabel, Objektif*, *1*(2), 45–51.
- Najoan, J. F., Pangemanan, L. R. J., & Tangkere, E. G. (2018). Pengaruh Tunjangan Kinerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pertanian Kabupaten Minahasa. *Agri-Sosioekonomi*, *14*(1), 11.
- Nazaruddin, I., & Setyawan, H. (2012). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Dengan Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Motivasi, Desentralisasi, dan Job Relevant Information sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Akuntansi dan Investasi*, *12*(2), 197–207.
- Nengsy, H., Nelly, R., & Restu, A. (2013). Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Job Relevant Information, Kepuasan Kerja dan Motivasi Sebagai Variabel Intervening.

Jurnal Akuntansi, 2(1), 1–17.

- Noviyana, R. A., & Pratolo, S. (2018). Pengaruh Sistem Pengendalian Intern dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Instansi Pemerintah dengan Akuntabilitas Publik sebagai Variabel Intervening : Studi pada Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Klaten. *Reviu Akuntansi dan Bisnis Indonesia*, 2(2), 129–143.
- Paramitadewi, K. F. (2017). Pengaruh Beban Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Tabanan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 6(6), 3370–3397.
- Priyanto, W. B. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening. *Ekonomika-Bisnis*, 07(02), 105–114.
- Qadari, A., Abdurahim, A., & Sofyani, H. (2018). Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Sistem Remunerasi terhadap Kinerja Manajerial Pemerintah Daerah: Peran Intervening dari Motivasi. *Jurnal Akuntansi Publik*, 1(1), 145–161.
- Rasuli, M., & Darlis, E. (2015). Pengaruh Karakteristik Tujuan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening pada Pemerintah Daerah Kabupaten Merangin. *Jurnal Sorot*, 10, 179–193.
- Shanty, D., & Mayangsari, S. (2017). Analisis Pengaruh Kompensasi, Motivasi, Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening. In *Jurnal Informasi, Perpajakan, Akuntansi, Dan Kenangan Publik* (Vol. 12, Issue 2, pp. 103–120).
- Sitinjak, F. L., Suprayitno, & Lamidi. (2016). Pengaruh Remunerasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi sebagai Variabel Mediasi (Survei pada Pegawai Kantor Imigrasi Kelas I Surakarta). *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, 16(3), 102–108.
- Suryana, G. A., Edy, S., & Putu Julianto. (2017). Pengaruh Pengelolaan Keuangan Daerah, Komitmen Organisasi, dan Kompensasi terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah. *e-Journal S1 Ak Universitas Pendidikan Ganesha*, 8(2), 1–12.
- Tahar, A., & Kuncahyo, H. H. (2020). Pengaruh Komitmen Organisasi, Partisipasi Penyusunan Anggaran, dan Kompensasi terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Daerah. *Reviu Akuntansi dan Bisnis Indonesia*, 4(2), 45–55.
- Usman, E., & Paranoan, S. (2013). Anggaran Partisipatif dalam Menunjang Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 4(April).
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. John Wiley & Sons, Inc.
- Wiguna, L. Y. P., Sukartha, I. M., & Astika, I. B. P. (2017). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran pada Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Dengan Budaya Organisasi, Motivasi, dan Gaya Kepemimpinan sebagai Variabel Moderating. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 8, 3041.
- Wijaya, F. E. (2012). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening. *Ultima Accounting*, 4(2), 52–71.
- Yanida, M., Sudarma, M., & Rahman, A. F. (2013). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 4(3), 330–507.