

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Teori Pengelolaan (*Stewardship Theory*)

Grand theory yang mendasari penelitian ini adalah *stewardship theory*. Menurut Donaldson *et al.* (1991), teori *stewardship* menggambarkan situasi dimana manajemen tidaklah termotivasi oleh tujuan-tujuan individu tetapi lebih ditujukan pada sasaran hasil utama mereka untuk kepentingan organisasi. Teori tersebut mengasumsikan adanya hubungan yang kuat antara kepuasan dan kesuksesan organisasi. Kesuksesan organisasi menggambarkan maksimalisasi utilitas kelompok *principals* dan manajemen. Maksimalisasi utilitas kelompok ini pada akhirnya akan memaksimalkan kepentingan individu yang ada dalam kelompok organisasi. Pada teori *Stewardship* (penatalayanan) maka manajemen tidaklah termotivasi oleh tujuan-tujuan individu tetapi lebih ditujukan pada sasaran hasil utama mereka untuk kepentingan organisasi.

Pada sektor swasta para penganut teori *stewardship* berpendapat bahwa apabila manajer-manajer pada tingkat yang lebih tinggi sebagai contoh CEO yang bertindak sebagai *steward* akan mempunyai sikap pro-organisasional pada saat struktur manajemen perusahaan memberikan otoritas dan keleluasaan yang tinggi (Donaldson, 1991).

Teori *stewardship* dapat diterapkan pada penelitian akuntansi organisasi sektor publik seperti organisasi pemerintahan (Morgan, 1996) dan non profit lainnya (Vargas, 2004) yang sejak awal perkembangannya, akuntansi organisasi sektor publik telah dipersiapkan untuk memenuhi kebutuhan informasi bagi hubungan antara *stewards* dengan *principals*.

Manajemen pemerintahan dituntut untuk memberikan pelayanan (bertindak sebagai *steward* / pelayan) bagi kepentingan *principal*. Dengan demikian manajemen di lingkungan pemerintahan lebih dominan bertindak sebagai *steward* dibandingkan sebagai *agent*. Hal tersebut didukung penelitian yang dilakukan oleh Morgan *et al.* (1996) dan Van Slyke (2007). Hasil penelitian Morgan *et al.* (1996) menunjukkan bahwa manajer menengah di pemerintahan daerah lebih banyak bersikap sebagai *steward* daripada *agent* yang menyebabkan kinerja organisasi dapat ditingkatkan. Hasil penelitian Van Slyke (2006) juga menunjukkan bahwa manajemen pemerintahan lebih banyak bertindak sebagai *steward* karena dipengaruhi oleh jenis layanan yang diberikan, tingkat kapasitas manajemen publik, jenis insentif dan sanksi yang digunakan, serta frekuensi informasi yang diperlukan. Berdasarkan uraian tersebut, maka sangat relevan jika teori *stewardship* diterapkan pada penelitian organisasi sektor publik, khususnya pemerintahan.

Stewardship Theory memandang manajemen sebagai pihak yang dapat dipercaya untuk bertindak dengan sebaik-baiknya bagi kepentingan publik pada umumnya maupun *stakeholders* pada khususnya. Manajer akan berperilaku sesuai kepentingan bersama dan ketika kepentingan *steward* dan *principal* tidak sama, maka *steward* akan berusaha bekerjasama daripada menentanginya. Hal ini

disebabkan karena *steward* merasa bahwa kepentingan bersama dan berperilaku sesuai dengan perilaku *principal* merupakan pertimbangan yang rasional serta *steward* akan melihat pada usaha untuk mencapai tujuan organisasi.

Implikasi teori *stewardship* dalam penelitian ini yaitu *stewards* dalam hal ini adalah para personel URREN diharapkan akan bekerja dengan sebaik-baiknya untuk kepentingan *principal* yaitu masyarakat dan instansi mereka sehingga Polda Jateng sebagai suatu lembaga pemerintahan dapat dipercaya untuk bertindak sesuai dengan kepentingan publik dengan melaksanakan tugas dan fungsinya dengan tepat, merencanakan dan melaksanakan anggaran yang diamanahkan kepadanya, dengan demikian tujuan pengelolaan anggaran dan realisasi anggaran dapat tercapai secara maksimal. Untuk melaksanakan tanggungjawab tersebut maka *stewards* diharapkan mengerahkan semua kemampuan penganggarannya dan motivasi semua personel URREN sehingga diharapkan dapat mencapai realisasi anggaran yang makin efektif.

2.1.2. Kemampuan

2.1.2.1. Pengertian Kemampuan

Kemampuan di dalam kamus bahasa Indonesia berasal dari kata “mampu” yang berarti kuasa (bisa, sanggup, melakukan sesuatu, dapat, berada, kaya, mempunyai harta berlebihan). Kemampuan adalah suatu kesanggupan dalam melakukan sesuatu. Seseorang dikatakan mampu apabila ia bisa melakukan sesuatu yang harus ia lakukan.

Gibson et all (1996) menyatakan bahwa kemampuan adalah sifat (bawaan lahir atau dipelajari) yang memungkinkan seseorang melakukan sesuatu yang bersifat mental atau fisik. Kemampuan adalah sifat (bawaan lahir atau dipelajari) yang memungkinkan seseorang melakukan sesuatu yang bersifat mental atau fisik (Gibson et all, 1996).

Hasibuan (2009:105) mendefinisikan kemampuan sebagai suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesanggupannya.

Robbins (2007) kemampuan adalah suatu kapasitas individu untuk melaksanakan tugas dalam pekerjaan tertentu. Kemampuan adalah sifat yang dibawa lahir atau dipelajari yang memungkinkan seseorang yang dapat menyelesaikan pekerjaannya, baik secara mental ataupun fisik. Karyawan dalam suatu organisasi, meskipun dimotivasi dengan baik, tetapi tidak semua memiliki kemampuan untuk bekerja dengan baik. Kemampuan dan keterampilan memainkan peranan utama dalam perilaku dan kinerja individu. Keterampilan adalah kecakapan yang berhubungan dengan tugas yang dimiliki dan dipergunakan oleh seseorang pada waktu yang tepat.

2.1.2.2. Teori Kemampuan

Davis (2011) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Pendapat Davis ini dapat dirumuskan dalam satu persamaan sebagai berikut:

$$P = f(A + M)$$

dimana:

P: *Performance* (Kinerja)

A: *Ability* (Kemampuan)

M: *Motivation* (Motivasi)

Konsep atau rumus tersebut memberikan makna:

1. Kinerja seseorang merupakan hasil interaksi antara motivasi dan kemampuan.
2. Orang yang mempunyai motivasi yang tinggi dengan kemampuan yang rendah akan menghasilkan kinerja yang rendah, sebaliknya orang yang mempunyai kemampuan yang tinggi dengan motivasi yang rendah juga akan menghasilkan kinerja yang rendah pula.
3. Kinerja yang tinggi hanya akan dihasilkan oleh motivasi dan kemampuan yang tinggi.

Sedangkan kemampuan menurut Davis (2011) merupakan kombinasi antara faktor keterampilan dengan faktor pengetahuan yang dimiliki oleh seseorang atau dapat dijelaskan dengan rumus:

$$A = f(S + E)$$

Dimana:

A: *Ability* (kemampuan)

S: *Skill* (Keterampilan)

E: *Education* (Pengetahuan)

Hal yang sama diungkapkan oleh Blanchard dalam Kadir (2018) yang mengaitkan kematangan pekerjaan (kemampuan) dengan kemampuan untuk melakukan sesuatu. Hal ini berkaitan dengan pengetahuan dan keterampilan.

2.1.2.3. Keterampilan

Notoatmojo dalam Aruan (2013) mendefinisikan keterampilan sebagai suatu kemampuan seseorang untuk bertindak setelah menerima pengalaman belajar tertentu dengan menggunakan anggota badan dan peralatan yang tersedia. Keterampilan merupakan kelanjutan dari hasil belajar kognitif (memahami sesuatu) dan afektif (perbuatan atau perilaku).

Gordon dalam Aruan (2013) berpendapat bahwa keterampilan adalah kemampuan untuk mengoperasikan pekerjaan secara mudah dan cermat. Pengertian ini biasanya cenderung pada aktivitas psikomotor.

Nadler dalam Sriwidodo (2010) mengatakan bahwa keterampilan (*skill*) adalah kegiatan yang memerlukan praktek atau dapat diartikan sebagai implikasi dari aktivitas.

Dunnette dalam Sriwododo (2010) berpendapat bahwa keterampilan adalah kapasitas yang dibutuhkan untuk melaksanakan beberapa tugas yang merupakan pengembangan dari hasil training dan pengalaman yang didapat.

Keterampilan (*skill*) itu sendiri juga dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu *hard skill* dan *soft skill*.

a. *Hard Skill*

Hard skill adalah penguasaan ilmu pengetahuan, teknologi dan keterampilan teknis yang berhubungan dengan bidang ilmunya. *Hard skills* sering dipakai untuk menjelaskan kompetensi-kompetensi yang terkait langsung dengan pekerjaan kita.

b. *Soft Skill*

Soft skill adalah seperangkat kemampuan yang mempengaruhi bagaimana kita berinteraksi dengan orang lain. *Soft skill* memuat komunikasi efektif, berpikir kreatif dan kritis, membangun tim, serta kemampuan lainnya yang terkait kapasitas kepribadian individu. *Soft skill* sendiri dapat diartikan sebagai kemampuan di luar kemampuan teknis dan akademis, yang lebih mengutamakan keterampilan seseorang dalam berhubungan dengan orang lain (*interpersonal skill*) dan keterampilan dalam mengatur dirinya sendiri (*intra-personal skill*) yang mampu mengembangkan unjuk kerja secara maksimal.

2.1.2.4. Pengetahuan

Notoatmojo dalam Aruan (2013) berpendapat bahwa pengetahuan merupakan hasil “tahu” dan ini terjadi setelah orang mengadakan penginderaan terhadap suatu objek tertentu. Penginderaan terhadap obyek terjadi melalui panca indera manusia yakni penglihatan, pendengaran, penciuman, rasa dan raba dengan sendiri. Pada waktu penginderaan sampai menghasilkan pengetahuan tersebut, sangat dipengaruhi oleh intensitas perhatian persepsi terhadap obyek. Sebagian besar pengetahuan manusia diperoleh melalui mata dan telinga.

Pengetahuan seseorang itu sendiri dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu:

a. Faktor Internal

1) Pendidikan

Pendidikan berarti bimbingan yang diberikan seseorang terhadap perkembangan orang lain menuju kearah cita-cita tertentu yang menentukan manusia untuk berbuat dan mengisi kehidupan untuk mencapai keselamatan dan kebahagiaan. Pendidikan diperlukan untuk

mendapat informasi, misalnya hal-hal yang menunjang kesehatan sehingga dapat meningkatkan kualitas hidup.

Menurut YB Mantra dalam Nenny (2011), pendidikan dapat mempengaruhi seseorang, termasuk juga perilaku seseorang akan pola hidup terutama dalam memotivasi untuk sikap berperan serta dalam pembangunan pada umumnya makin tinggi pendidikan seseorang makin mudah menerima informasi.

2) Pekerjaan

Menurut Thomas dalam Asmiatiningsih (2018), pekerjaan adalah keburukan yang harus dilakukan terutama untuk menunjang kehidupannya dan kehidupan keluarga. Pekerjaan bukanlah sumber kesenangan, tetapi lebih banyak merupakan cara mencari nafkah yang membosankan, berulang dan banyak tantangan. Sedangkan bekerja umumnya merupakan kegiatan yang menyita waktu. Bekerja bagi ibu-ibu akan mempunyai pengaruh terhadap kehidupan keluarga.

3) Umur

Menurut Elisabeth BH dalam Asmiatiningsih (2018), usia adalah umur individu yang dihitung mulai saat dilahirkan sampai berulang tahun. Sedangkan menurut Huclok dalam Asmiatiningsih (2018) semakin cukup umur, tingkat kematangan dan kekuatan seseorang akan lebih matang dalam berfikir dan bekerja. Dari segi kepercayaan masyarakat seseorang yang lebih dewasa dipercaya dari orang yang belum tinggi kedewasaannya. Hal ini sebagai dari pengalaman dan kematangan jiwa.

b. Eksternal

1) Faktor Lingkungan

Lingkungan merupakan seluruh kondisi yang ada disekitar manusia dan pengaruhnya yang dapat mempengaruhi perkembangan dan perilaku orang atau kelompok.

2) Sosial Budaya

Sistem sosial budaya yang ada pada masyarakat dapat mempengaruhi dari sikap dalam menerima informasi.

2.1.3. Motivasi

2.1.3.1. Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari kata *movere* yang berarti dorongan, daya penggerak atau kekuatan menyebabkan suatu tindakan atau perbuatan. Kata *movere*, dalam bahasa inggris, sepadan dengan *motivation* yang berarti pemberian motif, penimbulan motif, atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan. Koontz O'Donnel dalam Maulana (2015) menggambarkan motivasi sebagai dorongan dan usaha untuk memenuhi atau memuaskan suatu kebutuhan (*a want*) atau suatu tujuan (*a goal*). Menurut pakar manajemen G.R. Terry dalam Maulana (2015) motivasi didefinisikan sebagai keinginan (*desire*) dari dalam yang mendorong seseorang untuk bertindak.

Whittaker dalam Maulana (2015) mengutarakan bahwa motivasi adalah kondisi-kondisi atau keadaan yang mengaktifkan atau memberi dorongan kepada

makhluk untuk bertingkah laku mencapai tujuan yang ditimbulkan oleh motivasi tersebut.

Robbin dan Counter dalam Maulana (2015) menyatakan motivasi kerja sebagai kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu.

2.3.2. Teori-teori Motivasi

a. Teori kebutuhan Maslow (*A theory of human motivation*)

Maslow dalam Muslih (2011) berpendapat bahwa tiap orang mempunyai banyak kebutuhan dan senantiasa berusaha untuk memenuhi kebutuhan tersebut sepanjang masa hidupnya. Tingkat kebutuhan seseorang tersebut akan bergerak dari tingkatan yang paling bawah menuju ke yang paling atas, dimana bila kebutuhan yang satu telah terpenuhi maka akan segera timbul kebutuhan yang lain yang ingin segera dipenuhi. Hal tersebut terus berlangsung hingga ketinggian kebutuhan yang paling tinggi.

Adapun tingkatan kebutuhan manusia menurut Maslow dalam Muslih (2011) tersebut adalah:

- 1) Kebutuhan fisiologi (*Physiological Needs*)
 - 2) Kebutuhan akan rasa aman (*Security Needs*)
 - 3) Kebutuhan Sosial (*Social Needs*)
 - 4) Kebutuhan akan penghargaan/prestise (*Esteem Needs*)
 - 5) Kebutuhan aktualisasi diri (*Self-Actualization Needs*)
- #### b. Teori Kebutuhan berprestasi (*McClelland Theory Needs*)

David Ms. Leland dalam Asmiatiningsih (2018) membedakan kebutuhan manusia menjadi tiga bagian, yaitu kebutuhan untuk berprestasi (*need for achievement – n/Ach*), kebutuhan untuk berafiliasi (*need for affiliation – n/Aff*), dan kebutuhan untuk berkuasa (*need for power – n/Pwr*). Mc. Leland berpendapat bahwa kebutuhan untuk berprestasi itu mempunyai motif yang berbeda dengan kebutuhan lainnya, dimana seseorang yang mempunyai motivasi untuk berprestasi biasanya akan melakukan suatu prestasi karya yang lebih baik.

c. Teori Clayton Alderfer (Teori “ERG”)

Menurut Alderfer dalam Larasati (2014), kebutuhan manusia dapat dikelompokkan atas tiga komponen, yaitu:

- 1) Kebutuhan akan keberadaan (*existence needs*) yaitu kebutuhan untuk tetap berada secara fisik. Tetapi untuk tetap exist tersebut kita perlu makan, minum, pakaian, perumahan, kondisi kerja yang aman, dan lain-lain.
- 2) Kebutuhan untuk berhubungan (*relatedness needs*) yaitu kebutuhan untuk bisa berhubungan dengan baik dan wajar dengan orang.
- 3) Kebutuhan untuk berkembang (*growth needs*) yaitu kebutuhan untuk bisa mengembangkan atau meningkatkan diri sesuai dengan kemampuan, potensi dan cita-cita.

d. Teori Herzberg (Teori Dua Faktor)

Frederick Herzberg dalam Muslih (2011) mengembangkan teori motivasi yang dikenal dengan model dua faktor. Faktor tersebut yaitu:

- 1) Kelompok *satisfier* atau *motivation*

Satisfier ialah factor-faktor atau situasi yang merupakan sumber kepuasan kerja, yang terdiri dari tingkat keberhasilan, pengakuan, tanggung jawab dan pengembangan. Bila kebutuhan kelompok ini terpenuhi maka akan dapat menimbulkan kepuasan kerja pada diri seseorang. Sedangkan bila tidak terpenuhi maka akan menimbulkan ketidakpuasan kerja. Faktor-faktor tersebut merupakan faktor yang berasal dari dalam diri seseorang sehingga biasa disebut dengan motivasi instrinsik.

2) Kelompok *disatisfiers* atau *hygiene factors*

Disatisfiers atau *hygiene factors* ialah faktor-faktor atau situasi yang menjadi sumber ketidakpuasan kerja, yang terdiri dari peraturan perusahaan, pekerjaan itu sendiri, supervisi, hubungan antar pribadi, lingkungan kerja dan imbal jasa. Kelompok kedua ini dapat menjadi sumber ketidakpuasan kerja apabila tidak dipenuhi, tetapi perbaikan dalam faktor ini tidak akan menimbulkan kepuasan kerja, tetapi hanya sekedar mengurangi ketidakpuasan. Faktor-faktor ini oleh Herzberg disebut dengan faktor ketahanan (penyehat), merupakan faktor yang berasal dari luar diri seseorang sehingga biasa disebut dengan motivasi ekstrinsik.

e. Teori Keadilan

Inti teori ini terletak pada pandangan bahwa manusia terdorong untuk menghilangkan kesenjangan antara usaha yang dibuat bagi kepentingan organisasi dengan imbalan yang diterima. Hal ini berarti apabila ada pegawai mempunyai persepsi bahwa imbalan yang diterima tidak memadai maka dapat

terjadi dua kemungkinan. Pertama, pegawai tersebut akan berusaha mendapatkan imbalan yang lebih besar. Kedua, pegawai tersebut akan mengurangi intensitas usaha yang dibuat dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

f. Teori penetapan tujuan (*Goal setting Theory*)

Teori penetapan tujuan adalah proses kognitif membangun tujuan dan merupakan determinan pelaku. Edwin Locke dalam Muslih (2011) mengemukakan bahwa tujuan yang disadari akan menghasilkan tingkat prestasi yang lebih tinggi jika seseorang menerima tujuan tersebut. Dalam penetapan tujuan memiliki empat macam mekanisme motivasional yaitu tujuan-tujuan mengarahkan perhatian, mengatur upaya, meningkatkan persistensi, dan menunjang strategi-strategi dan rencana-rencana kegiatan.

g. Teori Victor H. Vroom (Teori Harapan)

Victor H. Vroom dalam bukunya yang berjudul “*Work And Motivation*” dikutip tidak langsung oleh Hasibuan (2009) memberikan sebuah teori yang disebut dengan teori harapan. Dalam teori ini motivasi merupakan akibat dari suatu hasil dari yang dicapai oleh seseorang dan perkiraan yang bersangkutan bahwa tindakannya akan mengarah kepada hasil yang diinginkannya itu. Bisa dikatakan bahwa jika seseorang menginginkan sesuatu dan harapan untuk memperoleh sesuatu itu cukup besar maka yang bersangkutan akan sangat terdorong untuk memperoleh hal yang diinginkannya itu. Sebaliknya, jika harapan untuk memperoleh tipis maka motivasinya untuk berupaya akan rendah.

h. Teori penguatan dan modifikasi perilaku

Dalam kehidupan berorganisasional disadari dan diakui bahwa kehendak seseorang ditentukan pula oleh berbagai konsekuensi eksternal dari perilaku dan tindakannya. Artinya dari berbagai faktor di luar diri seseorang turut berperan sebagai penentu dan pengubah perilaku. Dalam hal ini berlaku upaya yang dikenal dengan hukum pengaruh, yang menyatakan bahwa manusia cenderung untuk mengulangi perilaku yang mempunyai konsekuensi yang menguntungkan dirinya dan menggelakkan perilaku yang mengakibatkan perilaku yang mengakibatkan timbulnya konsekuensi yang merugikan. Maka dapat digunakan cara-cara untuk memodifikasi perilaku dengan memperhitungkan harkat dan martabat manusia yang selalu diakui dan dihormati, yaitu dengan cara-cara yang manusiawi.

i. Teori kaitan imbalan dan prestasi

Dalam teori ini, motivasi seorang individu sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor baik yang bersifat internal maupun eksternal. Termasuk pada faktor internal adalah persepsi seseorang mengenai diri sendiri, harga diri, harapan pribadi, kebutuhan, keinginan, kepuasan kerja dan prestasi kerja yang dihasilkan. Sedangkan faktor eksternal yang mempengaruhi motivasi seseorang adalah jenis dan sifat pekerjaan, kelompok kerja dimana seorang bergabung, organisasi tempat orang bekerja, situasi lingkungan pada umumnya, dan sistem imbalan yang berlaku dan cara penerapannya.

2.1.2.3. Jenis-jenis Motivasi

Menurut Muslih (2011) dalam penelitiannya tentang pengaruh faktor-faktor motivasi yang mempengaruhi kinerja, membagi faktor-faktor motivasi menjadi dua yaitu:

a. Faktor motivasi intrinsik

Motivasi intrinsik adalah perilaku yang terbentuk karena ada suatu kepentingan dari dalam dirinya sendiri, faktor motivasi intrinsik ini terdiri dari faktor-faktor tanggung jawab, pengakuan, dan pengembangan.

1) Tanggung jawab

Pemberian tanggung jawab kepada setiap pegawai harus diikuti dengan pemberian wewenang terhadap pelaksanaan tugas masing-masing.

Indikator-indikator untuk mengukurnya yaitu:

- a) Tingkat keberhasilan yang dicapai oleh setiap pegawai, baik tentang ketepatan waktu atau kualitas produk yang dihasilkan.
- b) Upaya yang dilakukan setiap pegawai untuk mengatasi masalah-masalah yang berhubungan dengan pekerjaan yang dihadapi.

2) Pengakuan

Pengakuan atas keberhasilan pelaksanaan tugas atau prestasi yang dicapai setiap pegawai oleh pimpinan dapat menciptakan kegairahan kerja.

Indikator-indikator untuk mengukur pengakuan:

- a) Tanggapan pimpinan terhadap keberhasilan tugas secara lisan.
- b) Pemberian tugas dengan tanggung jawab yang lebih sebagai wujud dari penghargaan kepada pegawai yang berprestasi.

- c) Tindak lanjut dari organisasi atas pemberian penghargaan sehubungan dengan status.

3) Pengembangan

Setiap pegawai yang telah memiliki masa kerja dan kemampuan yang cukup harus diberikan tugas dan tanggung jawab yang lebih besar. Pegawai harus diberikan harapan atau kesempatan untuk mengembangkan kariernya. Indikator untuk mengukur variabel ini antara lain:

- a) Kemampuan melaksanakan pekerjaan yang semakin meningkat dan bervariasi
- b) Tingkat kemampuan pegawai untuk mengikuti latihan dan pendidikan guna peningkatan karier.

b. Faktor motivasi ekstrinsik

Faktor motivasi ekstrinsik adalah perilaku yang terbentuk akibat adanya keinginan yang terbentuk akibat adanya keinginan mendapatkan ganjaran materi atau sosial untuk menghindari suatu hukuman faktor motivasi ekstrinsik yang dianalisis pada penelitian ini yaitu:

1) Insentif

Pemberian insentif kepada karyawan harus disesuaikan dengan hasil yang dicapai dalam menyelesaikan pekerjaannya baik dalam hal kuantitas, kualitas, maupun waktu. Indikatornya pembagian tugas yang menghasilkan imbalan jasa disamping gaji kepada para pegawai.

2) Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang nyaman dan menyenangkan harus diciptakan sehingga pegawai dapat bekerja dengan tenang dan konsentrasi, sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja. Indikator-indikatornya antara lain:

- a) Ketenangan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan.
- b) Kemampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan.
- c) Seringnya pegawai meninggalkan tempat kerja.

3) Keamanan

Para pegawai membutuhkan keamanan dalam bekerja, baik keamanan secara langsung ditempat kerja maupun keamanan untuk tidak kehilangan pekerjaan. Indikator-indikatornya antara lain:

- a) Tingkat kehilangan atau kerusakan barang, peralatan, atau berkas yang ada baik milik kantor maupun milik pribadi.
- b) Tingkat perlindungan dari organisasi baik terhadap kecelakaan, masalah hukum, maupun perlindungan yang berbentuk asuransi.
- c) Tingkat PHK atau pensiun dini yang dilakukan organisasi.

4) Hubungan

Hubungan yang baik dengan atasan, semua pegawai maupun lingkungan sekitar harus dipelihara dalam suasana yang harmonis. Sehingga akan menciptakan suasana kerja yang menyenangkan. Indikator-indikatornya adalah:

- a) Koordinasi antar pegawai, antar bagian, maupun atasan bawahan dalam masalah pekerjaan.

- b) Hubungan sesama pegawai maupun atasan dan bawahan.
- c) Hubungan di luar yang bersifat lintas sektoral dengan instansi lain.
- d) Hubungan sosial dengan masyarakat lingkungan sekitar.

2.1.4. URREN

2.1.4.1. Pengertian URREN

Berdasarkan Peraturan Kepolisian Nomor 14 Tahun 2018 tanggal 21 September 2018 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Kepolisian Daerah, Urusan Perencanaan (URREN) adalah bagian dari Sub Bagian Perencanaan dan Administrasi (SUBBAGRENMIN). Struktur Organisasi URREN terdapat pada setiap satuan kerja jajaran Kepolisian Daerah yang jumlah Daftar Susunan Personel (DSP) sesuai Peraturan Kepolisian Nomor 14 Tahun 2018 tanggal 21 September 2018 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Kepolisian Daerah sebanyak empat orang. Namun dikarenakan keterbatasan jumlah personel maka jumlah personel pada sebagian besar satuan kerja hanya diisi oleh sebanyak tiga orang.

2.1.4.2. Tugas URREN

Berdasarkan Peraturan Kepolisian Nomor 14 Tahun 2018 tanggal 21 September 2018 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Kepolisian Daerah, URREN bertugas:

1. Menyusun Rencana Strategis (RENSTRA), Rancangan Rencana Kerja (RANRENJA), Rencana Kerja (RENJA), Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga (RKA-KL), Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA), Perjanjian Kinerja, Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKIP),

Laporan Realisasi Anggaran (LRA), Sistem Manajemen Anggaran Polri (SMAP), Indikator Kinerja Utama (IKU) dan Indikator Kinerja Kunci (IKK), Hibah dan evaluasi kinerja;

2. Melaksanakan Reformasi Birokrasi Polri (RBP), Pengelolaan Informasi dan Dokumentasi (PID) dan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) Satuan Kerja;
3. Mengarahkan dan mengawasi pelaksanaan kegiatan dan anggaran.

2.1.4.3. Kualifikasi URREN

Di dalam Peraturan Kepolisian Nomor 14 Tahun 2018 tanggal 21 September 2018 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Kepolisian Daerah, disebutkan bahwa persyaratan personel Polri dan PNS Polri yang dapat diangkat sebagai personel URREN yaitu:

1. KAURREN (Kepala Urusan Perencanaan) dengan pangkat paling rendah yaitu AKP/PNS III c/d
2. PAMIN URREN (Perwira Administrasi Urusan Perencanaan) dengan pangkat paling rendah yaitu IP/PNS III a/b
3. BAMIN URREN (Bintara Administrasi Urusan Perencanaan) dengan pangkat paling rendah yaitu BA/PNS II/I.

Hal tersebut tentunya dengan mempertimbangkan ketersediaan personel Polri dan PNS di lingkungan Polri, beban kerja dan besaran anggaran Satuan Kerja yang bersangkutan.

2.1.5. Anggaran

2.1.5.1. Pengertian Anggaran

Anggaran atau yang lebih sering disebut sebagai budget ini, mempunyai definisi yang beraneka ragam. Namun apabila dicermati dengan lebih teliti masing-masing definisi tersebut akan mempunyai pengertian yang sama atau hampir sama, perbedaan yang pada umumnya berkisar pada titik berat anggaran tersebut. Berikut ini penulis mengutip beberapa definisi anggaran dari beberapa literatur.

Menurut Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri dalam Asmarani (2013) pengertian anggaran adalah sebagai berikut:

”Anggaran adalah suatu pendekatan formal dan sistematis daripada pelaksanaan tanggung jawab manajemen di dalam perencanaan, koordinasi dan pengawasan”.

Menurut William K. Carter dalam Asmarani (2013) definisi anggaran adalah sebagai berikut:

“Anggaran adalah pernyataan yang terkuantifikasi dan tertulis dari rencana manajemen”.

Menurut M. Nafarin dalam Asmarani (2013) definisi anggaran adalah sebagai berikut:

“Anggaran adalah rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif untuk jangka waktu tertentu dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang.”

Menurut Hansen dan Mowen dalam Asmarani (2013) definisi anggaran adalah sebagai berikut:

“Anggaran yaitu rencana keuangan untuk masa depan rencana tersebut mengidentifikasi tujuan dan tindakan yang diperlukan untuk mencapainya”.

Menurut Kennis dalam Soetrisno (2010) pengertian kejelasan sasaran anggaran adalah sebagai berikut:

“Kejelasan sasaran anggaran menggambarkan luasnya sasaran anggaran yang dinyatakan secara jelas dan spesifikasi dan dimengerti oleh pihak yang bertanggung jawab terhadap pencapaiannya, oleh sebab itu kejelasan sasaran anggaran dapat dilihat dari besar atau kecilnya pengaruh dalam merumuskan sasaran anggaran”.

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa anggaran merupakan pernyataan estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial. Sedangkan anggaran sektor publik merupakan instrumen akuntabilitas atas pengelolaan dana publik dan pelaksanaan program-program yang dibiayai dengan uang publik. Menurut Haryanto dalam Soetrisno (2010) anggaran sektor publik merupakan rencana kegiatan dan keuangan periodik biasanya dalam satu tahun (tahun anggaran) yang berisi program dan kegiatan dan jumlah dana yang diperoleh (pendapatan dan belanja) dalam mencapai tujuan organisasi.

Dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, anggaran dibedakan menjadi dua yaitu Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) dan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD). Yang dimaksud dengan APBN adalah rencana keuangan tahunan pemerintah negara yang disetujui oleh Dewan Perwakilan Rakyat (DPR),

sedangkan APBD adalah rencana keuangan tahunan pemerintah daerah yang disetujui oleh Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD).

2.1.5.2. Siklus Anggaran

Landasan hukum yang mengatur tentang keuangan negara di Indonesia adalah:

1. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara.
2. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara.
3. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara.
4. Peraturan Presiden Nomor 3 Tahun 2015 tanggal 8 Januari 2015 tentang perubahan atas Peraturan Presiden Nomor 43 Tahun 2014 tentang Rencana Kerja Pemerintah (RKP).
5. Peraturan Menteri Keuangan Nomor: 94/PMK.02/2017 tentang petunjuk Penyusunan dan Penelaahan RKA-K/L dan pengesahan DIPA

Siklus anggaran adalah masa atau jangka waktu mulai saat anggaran disusun sampai dengan saat perhitungan anggaran disahkan dengan undang-undang. Menurut Mardiasmo dalam Asmarani (2013) siklus anggaran meliputi empat tahap, yaitu:

1. Tahap Persiapan Anggaran (*Budget Preparation*)

Pada tahap persiapan anggaran dilakukan taksiran pengeluaran atas dasar taksiran pendapatan yang tersedia. Terkait dengan masalah tersebut, yang perlu

diperhatikan adalah sebelum menyetujui taksiran pengeluaran, hendaknya terlebih dahulu dilakukan penaksiran pendapatan secara lebih akurat. Selain itu, harus disadari adanya masalah yang cukup berbahaya jika anggaran pendapatan yang diestimasi pada saat bersamaan dengan pembuatan keputusan tentang anggaran pengeluaran.

2. Tahap Ratifikasi Anggaran (*Budget Ratification*)

Pada tahap ini pimpinan eksekutif harus mempunyai kemampuan untuk menjawab dan memberikan argumentasi yang rasional atas segala pertanyaan-pertanyaan dan bantahan-bantahan dari pihak eksekutif.

3. Tahap Pelaksanaan Anggaran (*Budget Implementation*)

Dalam tahap pelaksanaan anggaran ini, hal terpenting yang harus diperhatikan manajer keuangan publik adalah dimilikinya sistem informasi akuntansi dan sistem pengendalian manajemen. Manajer keuangan publik dalam hal ini bertanggung jawab untuk menciptakan sistem akuntansi yang memadai dan handal untuk perencanaan dan pengendalian anggaran yang telah disepakati, dan bahkan dapat diandalkan untuk tahap penyusunan anggaran periode berikutnya.

4. Tahap Pelaporan dan Evaluasi Anggaran (*Budget Reporting and Evaluation*)

Tahap ini terkait dengan aspek akuntabilitas. Jika tahap implementasi telah didukung dengan sistem akuntansi dan sistem pengendalian manajemen yang baik, maka diharapkan tahap *budget reporting and evaluation* tidak akan menemui banyak masalah.

Siklus perencanaan pengajuan anggaran di lingkungan Polri yang dilakukan oleh personel URREN yaitu sebagai berikut:

1. Pagu Ideal

Pagu Ideal adalah pengajuan anggaran yang sesuai dengan kebutuhan ideal pada Kementerian /Lembaga sebagai pedoman dalam penyusunan Rancangan Renja Kementerian /Lembaga. Penyusunan Pagu Ideal dilaksanakan pada bulan Desember sebelum Tahun Anggaran Berjalan (TAB -2).

2. Pagu Indikatif

Pagu Indikatif adalah ancar-ancar pagu anggaran yang diberikan kepada Kementerian /Lembaga sebagai pedoman dalam penyusunan Renja Kementerian /Lembaga. Penyusunan Pagu Indikatif dilaksanakan pada bulan Mei – Juni sebelum Tahun Anggaran Berjalan (TAB -1).

3. Pagu Anggaran

Pagu Anggaran adalah batas tertinggi anggaran yang dialokasikan kepada Kementerian /Lembaga dalam rangka penyusunan Rencana Kerja Anggaran (RKA) Kementerian /Lembaga. Penyusunan Pagu Anggaran dilaksanakan pada bulan Juli – Agustus sebelum Tahun Anggaran Berjalan (TAB -1).

4. Pagu Alokasi Anggaran

Pagu Alokasi Anggaran adalah batas tertinggi anggaran pengeluaran yang dialokasikan kepada Kementerian/Lembaga berdasarkan hasil pembahasan Rancangan APBN yang dituangkan dalam berita acara hasil kesepakatan pembahasan rancangan APBN antara Pemerintah dan DPR. Penyusunan Pagu

Alokasi Anggaran dilaksanakan pada bulan Oktober sebelum Tahun Anggaran Berjalan (TAB -1).

Setelah pengajuan Pagu Alokasi Anggaran, pada bulan Desember sebelum Tahun Anggaran Berjalan (TAB -1) maka akan diserahkan kepada Kementerian /Lembaga yaitu Petikan Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) Rencana Kerja Anggaran (RKA) Kementerian /Lembaga yang akan digunakan untuk membiayai pelaksanaan kebijakan Kementerian /Lembaga yang berisi satu atau beberapa kegiatan dengan menggunakan sumber daya yang disediakan untuk mencapai hasil yang terukur sesuai dengan misi yang dilaksanakan instansi atau masyarakat dalam koordinasi Kementerian /Lembaga yang bersangkutan.

2.1.5.3. Target Realisasi Anggaran

Sesuai dengan Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 249/PMK.02/2011 tentang Pengukuran Dan Evaluasi Kinerja atas Pelaksanaan Rencana Kerja Dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga, tiga aspek yang diperhitungkan dalam Evaluasi Kinerja Anggaran pada Kementerian Negara/Lembaga, yaitu: (i) Aspek Implementasi; (ii) Aspek Manfaat; dan (iii) Aspek Konteks. Sedangkan Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA) memiliki empat aspek yang digunakan dalam perhitungan, yaitu: (i) Aspek kesesuaian perencanaan dengan pelaksanaan anggaran; (ii) Aspek efektivitas pelaksanaan kegiatan; (iii) Aspek efisiensi pelaksanaan kegiatan; dan (iv) Aspek kepatuhan terhadap regulasi.

Dalam menindak lanjuti evaluasi kinerja anggaran pada aspek implementasi, Polri telah mengeluarkan Surat Telegram Kapolri No: ST / 809 / IV / 2015 tanggal

14 April 2015 tentang langkah – langkah pelaksanaan anggaran dan target penyerapan anggaran DIPA serta pencapaian kinerja, dengan target setiap bulannya yaitu sebagai berikut:

Tabel 2.1.

Target Realisasi Anggaran pada satuan kerja jajaran Polda Jateng

| No | Bulan | Realisasi | Jumlah |
|----|-----------|-----------|--------|
| 1 | JANUARI | 7,77 | 7,77 |
| 2 | PEBRUARI | 7,77 | 15,54 |
| 3 | MARET | 7,76 | 23,3 |
| 4 | APRIL | 11,57 | 34,87 |
| 5 | MEI | 11,57 | 46,43 |
| 6 | JUNI | 11,57 | 58,00 |
| 7 | JULI | 6,9 | 64,90 |
| 8 | AGUSTUS | 6,9 | 71,80 |
| 9 | SEPTEMBER | 6,9 | 78,70 |
| 10 | OKTOBER | 5,43 | 84,13 |
| 11 | NOPEMBER | 5,43 | 89,57 |
| 12 | DESEMBER | 5,43 | 95,00 |

Sumber: Diolah dari data primer

Pengukuran penyerapan anggaran pada Evaluasi Kinerja atas aspek implementasi dilakukan dengan membandingkan akumulasi realisasi anggaran seluruh Satuan Kerja dengan akumulasi pagu anggaran seluruh Satuan Kerja.

2.2. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.2.

Penelitian Terdahulu

| No | Nama Peneliti | Judul Penelitian | Metode Penelitian | Hasil Penelitian |
|----|------------------|--------------------------------|-------------------------|--------------------------------------|
| 1. | Sriwidodo (2010) | Pengaruh Kompetensi, Motivasi, | Regresi Linear Berganda | - Kompetensi berpengaruh positif dan |

| No | Nama Peneliti | Judul Penelitian | Metode Penelitian | Hasil Penelitian |
|----|------------------|--|-------------------------|--|
| | | Komunikasi Dan Kesejahteraan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan | | <p>signifikan terhadap kinerja pegawai</p> <ul style="list-style-type: none"> - Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai - Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai - Kesejahteraan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai |
| 2. | Anggraeni (2011) | Pengaruh Kemampuan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekolah Tinggi Seni Indonesia (STSI) Bandung | Regresi Linear Berganda | <ul style="list-style-type: none"> - Kemampuan berpengaruh tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai - Motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada sekolah tinggi seni indonesia (stsi) bandung |
| 3. | Askolani (2012) | Pengaruh Motivasi Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Inti (Persero) Bandung | Regresi Linear Berganda | <ul style="list-style-type: none"> - Motivasi berpengaruh tetapi tidak signifikan |

| No | Nama Peneliti | Judul Penelitian | Metode Penelitian | Hasil Penelitian |
|----|-----------------|---|-------------------------|---|
| | | | | terhadap kinerja karyawan - Kemampuan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan |
| 4. | Sitepu (2013) | Beban Kerja Dan Motivasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Tabungan Negara TBK Cabang Manado | Regresi Linear Berganda | - Beban kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan - Motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan |
| 5. | Aruan (2013) | Pengaruh Pelatihan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sucofindo (Persero) Surabaya | Regresi Linear Berganda | - Pelatihan kerja berpengaruh tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan - Motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan |
| 6. | Sinuhaji (2014) | Pengaruh Kepribadian, Kemampuan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja SDM <i>Outsourcing</i> Pada PT. Catur Karya Sentosa Medan | Regresi Linear Berganda | - Pengaruh kepribadian tidak berpengaruh terhadap kinerja sdm <i>outsourcing</i> - Kemampuan kerja berpengaruh positif dan terhadap kinerja sdm <i>outsourcing</i> |

| No | Nama Peneliti | Judul Penelitian | Metode Penelitian | Hasil Penelitian |
|----|----------------|---|-------------------------|---|
| | | | | <ul style="list-style-type: none"> - Motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja sdm <i>outsourcing</i> |
| 7. | Sitorus (2014) | Pengaruh Kemampuan, Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan | Regresi Linear Berganda | <ul style="list-style-type: none"> - Kemampuan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan - Motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan - Komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan |
| 8. | Ghozali (2017) | Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjar | Regresi Linear Berganda | <ul style="list-style-type: none"> - Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai - Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai - Kemampuan kerja berpengaruh secara signifikan |

| No | Nama Peneliti | Judul Penelitian | Metode Penelitian | Hasil Penelitian |
|-----|-----------------------|---|-------------------------|--|
| | | | | terhadap kinerja pegawai |
| 9. | Asmiatiningsih (2018) | Pengaruh Renumerasi, Motivasi Kerja Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Raba Bima | Regresi Linear Berganda | <ul style="list-style-type: none"> - Renumerasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai - Motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai - Kemampuan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai |
| 10. | Kadir (2018) | Pengaruh Kemampuan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kelurahan Puruk Cahu Kecamatan Murung Kabupaten Murung Raya | Regresi Linear Berganda | <ul style="list-style-type: none"> - Kemampuan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai - Kepuasan kerja berpengaruh tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai |

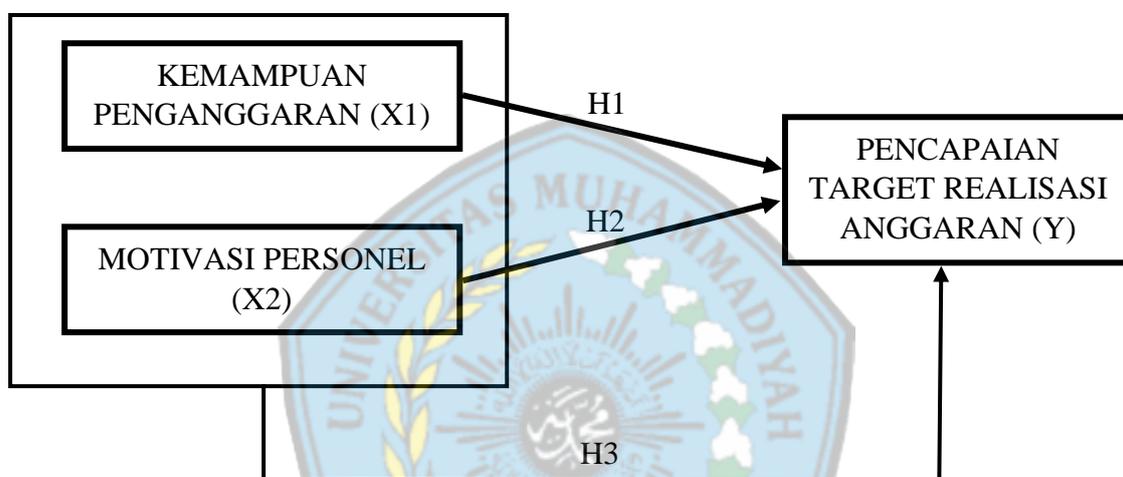
2.3. Kerangka Pemikiran

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh hubungan antara variabel terikat yaitu pencapaian target realisasi anggaran dengan variabel bebas yaitu kemampuan penganggaran dan motivasi personel.

Kerangka penelitian ini digunakan untuk mempermudah jalan pemikiran terhadap permasalahan yang dibahas. Adapun kerangka konseptual penelitian ini digambarkan pada model berikut ini:

Gambar 2.1

Kerangka pemikiran



2.4. Pengembangan Hipotesis

2.4.1 Hubungan Kemampuan Penganggaran Terhadap Pencapaian Target Realisasi Anggaran

Menurut Davis sebagaimana juga dikutip oleh Abdul (2018) menyebutkan bahwa kinerja individu ditentukan dua faktor salah satunya adalah kemampuan (ability) individu. Pencapaian target realisasi anggaran merupakan salah satu indikator dari hasil kinerja. Kemampuan dibentuk dari faktor pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki oleh individu. Pengetahuan terkait dengan konsep-konsep abstrak dan berkaitan dengan latar belakang pendidikan seseorang. Sementara keahlian maupun keterampilan berhubungan dengan proses

pembelajaran pada keterampilan tertentu. Pengetahuan akan menentukan cara-cara seseorang dalam melakukan analisis dan mengambil keputusan. Sementara itu keterampilan dan keahlian berkaitan dengan keahlian teknis, sehingga ketika keterampilan dan keahlian semakin baik, maka tingkat kesalahan maupun kecepatan dalam melakukan sesuatu akan semakin baik.

Penelitian dari Asmiatiningsih (2018) memperlihatkan bahwa variabel kemampuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Raba Bima. Penelitian lain dari Sitorus (2014) memperlihatkan bahwa kemampuan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian diatas, penelitian ini dimaksudkan untuk menguji kembali pengaruh kemampuan penganggaran terhadap kinerja yang berupa pencapaian target realisasi anggaran.

H1 : kemampuan penganggaran berpengaruh positif terhadap pencapaian target realisasi anggaran.

2.4.2 Hubungan Motivasi Personel Terhadap Pencapaian Target Realisasi Anggaran

Menurut Robbins dalam Sriwidodo (2010) motivasi adalah ketersediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya, untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu.

Penelitian Asmiatiningsih (2018) memperlihatkan bahwa pengaruh variabel motivasi kerja secara parsial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap

kinerja karyawan karyawan Witel Bekasi. Penelitian lainnya yaitu oleh Sinuhaji (2014) memperlihatkan bahwa motivasi tidak mempengaruhi secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Sinar Jaya Abadi Bersama.

Berdasarkan uraian diatas, penelitian ini dimaksudkan untuk menguji kembali pengaruh motivasi terhadap kinerja yang berupa pencapaian target realisasi anggaran.

H2 : motivasi personel berpengaruh positif terhadap pencapaian target realisasi Anggaran.

2.4.3 Hubungan Kemampuan Penganggaran Dan Motivasi Personel Terhadap Pencapaian Target Realisasi Anggaran

Menurut Robbins (2004:218), kinerja individu di tempat kerja tidak hanya tergantung pada kemampuannya, tetapi juga pada motivasi yang dimilikinya. Kinerja tidak bisa diperoleh hanya dengan memiliki kemampuan saja, karena hal ini tidak akan berarti apa-apa jika di dalam diri karyawan tidak ada keinginan atau motivasi untuk bekerja dengan baik pula. Penelitian yang dilakukan oleh Anggraeni (2011) menyatakan bahwa secara signifikan dan simultan kemampuan pegawai serta motivasi pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada institusi STSI. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Aruan (2013) juga menemukan bahwa secara signifikan dan simultan kemampuan pegawai serta motivasi pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Sucofindo (Persero) Surabaya.

Berdasarkan uraian diatas, penelitian ini dimaksudkan untuk menguji kembali pengaruh kemampuan penganggaran dan motivasi secara simultan terhadap kinerja yang berupa pencapaian target realisasi anggaran.

H3 : kemampuan penganggaran dan motivasi personel berpengaruh secara simultan terhadap pencapaian target realisasi anggaran.

