

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan aset penting untuk menunjang keberhasilan suatu organisasi sehingga perlu dibekali dengan pengetahuan yang memadai. Pentingnya sumber daya manusia ini perlu didasari oleh semua tingkat manajemen di perusahaan. Sumber daya manusia saat ini masih tetap menjadi pusat perhatian dan tumpuhan bagi suatu organisasi atau perusahaan untuk dapat bertahan di era globalisasi yang diiringi dengan tingkat persaingan yang semakin ketat. Sumber daya manusia mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan organisasi dan mempunyai peran yang strategis di dalam organisasi yaitu sebagai pemikir, perencana dan pengendalian aktivitas organisasi (Berliana, 2018:23).

Untuk mencapai tujuannya suatu organisasi harus memiliki individu-individu dengan kualitas yang sesuai, kualitas artinya mutu dari hasil pegawai tersebut benar-benar dapat diandalkan sesuai dengan bidang yang ditekuni. Ini diwujudkan melalui aktivitas-aktivitas manajemen sumber daya manusia, yang secara ringkas dapat juga dikatakan sebagai upaya pendayagunaan sumber daya manusia. Sebagai aparatur negara, pegawai negeri sipil berfungsi sebagai motor penggerak jalannya pemerintahan yang professional, efektif dan efisien, sehingga menjadikan suatu negara memiliki suatu pemerintahan yang kuat dan menjadikan suatu bangsa yang mandiri dan maju (Desiana, 2019:1).

Agar semua tujuan dapat tercapai maka diperlukan prestasi yang baik dari pegawainya. Salah satu untuk menilai prestasi dari para pegawai adalah melihat kinerja pegawai itu sendiri. Dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai maka diperlukan pegawai-pegawai yang dalam tugasnya bekerja secara efektif dan efisien. Kinerja pegawai adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap pegawai sebagai prestasi kerja yang dihasilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi. Pada setiap orang yang bekerja atau dalam suatu kelompok kerja, kinerja selalu diharapkan bisa senantiasa baik dalam kualitas dan kuantitasnya. Untuk mendapatkan hasil itu sendiri haruslah didukung dengan penetapan tujuan dan diawali dengan perencanaan kerja yang rasional (Ermawati, 2017:3).

Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Kinerja juga dapat diartikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Wiguna dkk, 2017:2).

Agar dapat bekerjasama dan memiliki kinerja yang baik, suatu organisasi harus melibatkan peran serta pegawai dalam penyusunan anggaran. Suatu anggaran disusun untuk membantu manajemen mengkomunikasikan tujuan organisasi semua manajer pada unit organisasi di bawahnya, untuk mengkoordinasi kegiatan, dan untuk mengevaluasi prestasi para manajer tersebut (Supriyono, 2015:349). Agar tujuan tersebut dapat tercapai, dalam penyusunan anggaran tidak boleh hanya dilakukan oleh manajer puncak tetapi harus disusun dengan peran serta (partisipasi) aktif para manajer tingkat menengah dan bawah sesuai dengan kompetensinya masing-masing.

Supomo dan Indriantoro (2018:21) menyatakan bahwa anggaran adalah rencana keuangan yang berfungsi untuk menilai kinerja, memotivasi kinerja para anggota organisasi, sebagai alat koordinasi dan komunikasi antara atasan dan bawahan, dan sebagai alat untuk mendelegasikan wewenang pimpinan kepada bawahan. Berbagai fungsi anggaran tersebut pada dasarnya dapat dikelompokkan dalam konsep anggaran yang lebih luas, yaitu sebagai fungsi perencanaan dan fungsi pengendalian. Perencanaan berarti melihat pada masa depan yang diwujudkan dengan menentukan tindakan-tindakan apa yang harus dilakukan untuk merealisasikan tujuan tertentu. Pengendalian berarti melihat ke belakang, yaitu menilai apa yang telah dihasilkan dan membandingkan dengan rencana yang telah disusun.

Anggaran yang penyusunannya mengikutsertakan partisipasi para pelaksana dapat digunakan untuk memotivasi mereka di dalam melaksanakan rencana, mencapai tujuan dan sekaligus untuk mengukur prestasi mereka (Supriyono, 2015:344). Proses partisipasi penyusunan anggaran dapat memberikan kesempatan bagi bawahan untuk mengajukan pertanyaan kepada atasan. Dengan mengajukan pertanyaan maupun meminta penjelasan, bawahan dapat memperoleh informasi yang lebih baik tentang tugas dan strategi penyelesaiannya. Penerimaan pengetahuan yang berhubungan dengan tugas dapat meningkatkan kinerja (Nooraini, 2014:23).

Milani (2015:42) mengemukakan bahwa tingkat keterlibatan dan pengaruh bawahan dalam proses penyusunan anggaran merupakan faktor utama yang membedakan antara anggaran partisipatif dengan non partisipatif. Adanya partisipasi anggaran dapat menjadi sarana pertukaran informasi antara atasan dengan bawahan (Karakoc & Ozer, 2016:12). Informasi yang dibagikan

bawahan tersebut dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam menetapkan sasaran di dalam anggaran maupun pengambilan keputusan pada aktivitas lainnya sehingga dapat meningkatkan kinerja manajerial. Mahmud dkk (2017:34) menjelaskan dua manfaat lainnya yakni : pertama, partisipasi memungkinkan bawahan untuk meminta atasan untuk apa yang mereka inginkan; kedua, partisipasi memungkinkan bawahan untuk membuat pilihan, kemudian menghasilkan komitmen dan tanggung jawab untuk pilihan mereka.

Selain itu, agar dapat bekerjasama dan memiliki kinerja yang baik seorang pegawai harus mempunyai efikasi diri. Efikasi diri dapat dikatakan sebagai faktor personal yang membedakan setiap individu dan perubahan efikasi diri dapat menyebabkan terjadinya perubahan perilaku terutama saat menyelesaikan tugas dan tujuan. Apabila diaplikasikan ke dalam dunia kerja efikasi diri dapat didefinisikan sebagai keyakinan seseorang tentang kemampuannya untuk mengarahkan motivasi, sumber daya kognitif dan tindakan yang diperlukan untuk berhasil melaksanakan pekerjaannya (Sumawidayani, 2018:11) .

Efikasi diri mengacu kepada penghakiman orang atas kemampuan mereka untuk mengatur dan mengeksekusi tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan dan kinerja. Mawanti (2015:42), mendefinisikan efikasi diri sebagai keyakinan individu tentang kemampuannya untuk memobilisasi motivasi, sumber daya kognitif dan tindakan yang diperlukan untuk berhasil melaksanakan tugas tertentu dalam konteks tertentu. efikasi diri juga bisa didefinisikan sebagai kemampuan seseorang untuk melakukan sesuatu atau *belive* yang dirasakan dalam

kemampuan seseorang mengatur dan melaksanakan program yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.

Selain efikasi diri salah satu faktor yang tidak bisa kita pungkiri peranannya terhadap kinerja yaitu bagaimana sistem pengukuran kinerja dilakukan. Kinerja pegawai lebih bersifat konkrit (Muntahanah & Murdijaningsih, 2016:2). Dalam hal ini kinerja pegawai lebih menekankan pada kemampuan pegawai dalam melaksanakan tanggung jawab pekerjaan. Dengan demikian diperlukan pengukuran kinerja yang berbeda dengan kinerja karyawan. Sistem pengukuran kinerja yang bersifat adil, berbobot, dan diterapkan berkala dapat membantu proses evaluasi serta meningkatkan kinerja pegawai (Sianipar, 2016:3).

Menurut Handayani (2017:23), system pengukuran kinerja dapat membantu pencapaian tujuan strategis maupun tujuan jangka pendek perusahaan. Tujuan tersebut dapat dicapai dengan menggunakan informasi yang dihasilkan melalui sistem pengukuran kinerja. Hal ini dimungkinkan karena sistem pengukuran kinerja dapat menghasilkan informasi yang berguna untuk pengambilan keputusan (Dasrita dkk, 2015:34). Apabila informasi yang dihasilkan dari sistem pengukuran kinerja mengindikasikan bahwa individu yang bersangkutan bekerja secara efektif, maka dapat meningkatkan harga diri dan kompetensi individu tersebut. Apabila sistem pengukuran kinerja menghasilkan informasi mengenai kelemahan individu, maka hal ini dapat menjadi dasar untuk mengadakan program pelatihan dan pengembangan guna mengatasi kelemahan tersebut (Simamora, 2016:346).

Kabupaten Rokan Hulu sebagai salah satu daerah yang menetapkan otonomi daerah tidak terlepas dari banyak permasalahan terutama dalam hal pelayanan masyarakat. Penelitian ini akan dilakukan pada pegawai Kantor Sekretariat Daerah Rokan Hulu karena dianggap cukup mewakili kinerja organisasi pada instansi pemerintah. Pegawai Kantor Sekretariat Daerah Rokan Hulu memiliki aktivitas yang secara langsung berhubungan dengan pelayanan kepada masyarakat dan juga merupakan satuan kerja pemerintah yang menyusun, menggunakan dan melaporkan realisasi anggaran atau sebagai pelaksana anggaran dari pemerintah daerah (Dokumen Laporan Kinerja (LKj) Sekretariat Daerah Tahun 2020). Secara khusus pegawai Kantor Bupati Kabupaten Rokan Hulu sedang meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat dan berupaya mewujudkan *good governance* dengan menggunakan pola pengelolaan kinerja organisasi pemerintah daerah. Kantor Bupati Kabupaten Rokan Hulu diharapkan mampu mewadahi berbagai kegiatan yang berkaitan dengan program pembangunan dan pelaksanaan kegiatan pelayanan kepada masyarakat (Dokumen Laporan Kinerja (LKj) Sekretariat Daerah Tahun 2020). Berikut disajikan data pelaksanaan program kerja di Kantor Bupati Kabupaten Rokan Hulu Kabupaten Rokan Hulu.

Tabel 1.1
Rencana Strategis Sekretariat Daerah
Kabupaten Rokan Hulu 2017-2021

Jenis Program	Target	Realisasi
Program Penyelesaian Sengketa Tanah Garapan	95%	99,2%
Program Penunjang Urusan Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota	100%	74,61%
Program Pemerintahan dan kesejahteraan Rakyat	100%	99,97%
Program Perekonomian dan Pembangunan	99%	92,46%

Sumber: Sekretariat Daerah Kabupaten Rokan Hulu, 2022

Dari Tabel 1.1 dapat dijelaskan bahwa secara keseluruhan Sekretariat Daerah Kabupaten Rokan Hulu belum bisa mencapai realisasi sesuai yang ditargetkan sebelumnya. Pencapaian realisasi yang berhasil hanya pada program Penyelesaian Sengketa Tanah Garapan yang melebihi target sebesar 4,2% dari 95% yang ditargetkan menjadi 99,2%. Namun, untuk program Penunjang Urusan Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota yang ditargetkan semula sebesar 100% yang terealisasi hanya sebesar 74,61%. Program Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat yang ditargetkan semula sebesar 100% yang terealisasi hanya sebesar 99,97%. Tidak jauh berbeda dengan Program Perekonomian dan Pembangunan, pencapaian realisasi juga tidak seperti yang ditargetkan hanya sebesar 92,46% dari 99% yang ditargetkan. Dari tabel 1.1 dapat disimpulkan pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Rokan Hulu belum maksimal dalam memberikan performa kerja sehingga berdampak pada target kerja yang tidak sesuai dengan yang ditetapkan oleh instansi.

Permasalahan partisipasi anggaran berdasarkan hasil pra survey penulis berupa kurang dilibatkannya seluruh pegawai dalam penyusunan anggaran mulai dari tingkat bawah sampai pada pimpinan puncak. Hanya pihak-pihak yang berkepentingan yang terlibat dalam penyusunan anggaran, padahal dengan pendekatan secara partisipatif, anggaran disusun dengan melibatkan semua pihak mulai dari pegawai tingkat bawah dan menengah sampai pada top management yang secara langsung memberikan kontribusi dalam penyusunan anggaran organisasi. Sedangkan bawahan yang dilibatkan dalam penyusunan anggaran akan mempunyai tanggung jawab dan konsekuensi moral yang telah ditargetkan dalam anggaran untuk menghindari permasalahan yang kompleks dimana sering terjadi konflik kepentingan antara individu dengan organisasi.

Berdasarkan observasi pra survei penelitian penulis tahun 2022, terhadap pegawai Kantor Bupati Kabupaten Rokan Hulu mendapatkan bahwa ada masalah efikasi diri pegawai dari segi kurangnya sikap bertanggung jawab pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Hal tersebut dilihat dari menurunnya keaktifan dalam bekerja dengan adanya beberapa pegawai yang tidak memiliki inisiatif sendiri untuk bekerja dengan baik, sehingga perlu ada tekanan dari pemimpin. Selain itu dapat dilihat dari tidak ada rasa kepentingan untuk mengerjakan tugas pekerjaan. Hal ini dapat dilihat dari banyaknya pencapaian realisasi yang tidak sesuai dengan target.

Rendahnya serapan anggaran menunjukkan kalau kinerja Sekretariat Daerah masih belum tepat penggunaan anggaran dan adanya pegawai Sekretariat Daerah yang tidak menjalankan programnya dikarenakan kurangnya sikap disiplin pegawai. Program dari Pemerintah Daerah yang tidak terlaksana menunjukkan kinerja manajerial Sekretariat Perangkat Daerah masih rendah serta diperparah dengan lemahnya sistem pengawasan/supervisi kegiatan dari walikota maupun DPRD sehingga ada sebagian pegawai yang bersikap kurang disiplin.

Berdasarkan hasil pra survei peneliti di lapangan, ditemukan permasalahan dari segi sistem pengukuran kinerja berupa adanya keluhan dari beberapa orang pegawai yang beranggapan kurang relevannya sistem penilaian kinerja yang dilakukan oleh pimpinan terhadap pegawainya. Faktor kedekatan ataupun faktor ketidaksenangan antara pejabat penilai dan pegawai yang dinilai juga seringkali menjadi dasar penilaian. Nilai yang diberikan bisa saja terlampau tinggi karena faktor kedekatan dan hubungan yang sangat baik, ataupun sebaliknya nilai kan sangat rendah ketika ada masalah hubungan personal antara pimpinan dan bawahannya.

Berdasarkan latar belakang ini, maka perlu untuk meneliti lebih lanjut mengenai **Pengaruh Partisipasi Anggaran, Efikasi Diri Dan Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Rokan Hulu Kabupaten Rokan Hulu.**

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan diatas, maka dirumuskan permasalahannya:

1. Bagaimanakah partisipasi anggaran pada pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Rokan Hulu?
2. Bagaimanakah efikasi diri yang dimiliki pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Rokan Hulu?
3. Bagaimanakah sistem pengukuran kinerja pada pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Rokan Hulu?
4. Sejauh mana pengaruh partisipasi anggaran, efikasi diri dan sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Rokan Hulu Kabupaten Rokan Hulu?

1.3. Tujuan Penelitian

Setiap penelitian yang diajukan mempunyai sasaran yang hendak dicapai atau apa yang menjadi tujuan penelitian. Suatu riset khusus dalam pengetahuan empiris pada umumnya bertujuan untuk menemukan, mengembangkan dan menguji kebenaran ilmu pengetahuan itu sendiri. Adapun yang menjadi tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui kondisi partisipasi anggaran pada pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Rokan Hulu.
2. Untuk mengetahui kondisi efikasi diri yang dimiliki pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Rokan Hulu.
3. Untuk mengetahui kondisi sistem pengukuran kinerja di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Rokan Hulu.
4. Untuk mengetahui besarnya pengaruh partisipasi anggaran, *self efficacy* dan sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Rokan Hulu.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan rumusan dan tujuan penelitian yang telah dijelaskan sebelumnya, maka manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1. Bagi Instansi/ Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Rokan Hulu
Secara praktis penelitian ini memberi manfaat bagi instansi sebagai bahan pertimbangan untuk melakukan evaluasi kinerja. Adanya penelitian ini diharapkan dapat menyumbangkan pemikiran bagi instansi dalam menentukan kebijakan di dalam instansi khususnya dalam mengelola sumber daya manusia. Sehingga segala kekurangan dalam mengelola sumber daya manusia di dalam instansi mampu teratur dengan baik.
2. Bagi Pengembangan Teori
Secara teoritis penelitian ini dapat merangsang para peneliti lainnya untuk melakukan penelitian yang berkelanjutan mengenai subjek dan objek yang terkait di dalam penelitian ini serta mampu menjadi referensi tambahan bagi

pengembangan penelitian yang selanjutnya khususnya dibidang Manajemen Sumber Daya Manusia.

3. Bagi Penulis

Untuk menambah pengetahuan serta memahami tentang pengaruh partisipasi anggaran, efikasi diri dan sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja instansi pemerintah daerah.

1.5. Sistematika Penulisan

Untuk memudahkan pembaca dalam memahami tahapan penulisan pada penelitian ini, maka disusun sistematika penulisan yaitu sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II : LANDASAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS.

Berisi beberapa konsep teoritis, penelitian terdahulu, kerangka konseptual dan hipotesis.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini merupakan metode penelitian yang berisi ruang lingkup penelitian, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, teknik pengambilan data, metode analisis data, definisi operasional, instrumen penelitian dan teknik analisis data.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Didalam bab ini data atau informasi hasil penelitian diolah, dianalisis, ditafsirkan, dikaitkan dengan kerangka teoritik dalam Bab II sehingga dapat menjawab permasalahan dan tujuan yang telah dikemukakan dahulu.

BAB V : PENUTUP

Bab ini menjelaskan tentang kesimpulan dan saran.

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

BAB II

LANDASAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Pengertian Partisipasi Anggaran

Menurut Brownell (2017:12) partisipasi anggaran sebagai suatu proses dalam organisasi yang melibatkan para manajer dalam penentuan tujuan anggaran yang menjadi tanggung jawabnya. Partisipasi banyak menguntungkan bagi suatu organisasi, hal ini diperoleh dari hampir penelitian tentang partisipasi. Sord dan Welsch (2015:9) mengemukakan bahwa tingkat partisipasi yang lebih tinggi akan menghasilkan moral yang lebih baik dan inisiatif yang lebih tinggi pula. Partisipasi telah ditunjukkan berpengaruh secara positif terhadap sikap pegawai, meningkatkan kuantitas dan kualitas produksi, dan meningkatkan kerja sama diantara manajer.

Marsudi dan Ghozali (2016:16) membedakan partisipasi menjadi dua, yaitu perasaan partisipasi dan partisipasi sesungguhnya. Perasaan partisipasi diartikan sebagai seberapa luas individu merasa bahwa dia telah mempengaruhi keputusan. Sedangkan partisipasi sesungguhnya meliputi partisipasi legislated, yaitu penciptaan sistem format untuk tujuan pembuatan keputusan khusus dan partisipasi informal yaitu partisipasi yang terjadi antara manajer dan bawahannya. Pengertian partisipasi anggaran menurut Hansen dan Mowen (2017:223) adalah sebagai berikut: “Partisipasi anggaran adalah pendekatan penganggaran yang memungkinkan para manajer yang akan bertanggungjawab atas kinerja anggaran, untuk berpartisipasi dalam pengembangan anggaran, partisipasi anggaran mengkomunikasikan rasa tanggungjawab kepada para manajer tingkat bawah dan mendorong kreativitas.”

Menurut Sri dan Andry (2016:11), pengertian partisipasi penyusunan anggaran adalah sebagai berikut: Proses penyusunan anggaran yang melibatkan seluruh karyawan (manajer pada semua tingkatan) dalam organisasi.” Menurut Nafarin (2016:11), definisi partisipasi penyusunan anggaran adalah sebagai berikut: “Partisipasi penyusunan anggaran adalah tingkat seberapa jauh keterlibatan dan pengaruh individu di dalam menentukan dan menyusun anggaran yang ada di dalam divisi atau bagiannya, baik secara periodik maupun tahunan.”

Berdasarkan pengertian di atas, penulis menyimpulkan bahwa partisipasi anggaran adalah adanya keikutsertaan para manajer dan bawahan secara komunikatif dalam proses penyusunan anggaran, dimana informasi yang dibutuhkan para manajer dapat diberikan oleh para bawahan secara aktual

sehingga manajer dapat mengambil keputusan yang baik dalam suatu anggaran tanpa mementingkan kepentingan manajer saja tapi juga bawahan dan mencakup perusahaan secara keseluruhan.

2.1.1.1 Manfaat Partisipasi Anggaran

Menurut Nafarin (2016:11), partisipasi dalam penyusunan anggaran yang berhasil akan memberikan manfaat antara lain sebagai berikut:

1. Meningkatkan kerja sama yang baik antar departemen
2. Mengurangi atau menghilangkan konflik dan ketegangan diantara anggota organisasi.
3. Meningkatkan kinerja atau prestasi manajer karena manajer atau bawahan memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya karena merasa ikut terlibat dalam penyusunan.
4. Menambah pemahaman tentang tugas, tanggung jawab dan strategi yang akan dijalankan karena bawahan diberi kesempatan lebih untuk meminta penjelasan dari atasan.
5. Memungkinkan adanya transfer informasi dari bawahan kepada atasan sehingga dapat menggunakan informasi tersebut sebagai masukan untuk menerapkan strategi yang lebih baik dan anggaran yang disusun lebih relevan.

Menurut Hansen dan Mowen (2017:201) partisipasi dalam penyusunan anggaran dapat mempengaruhi sikap, usaha pencapaian anggaran, dan kinerja manajerial dengan memperhatikan faktor-faktor sebagai berikut:

1. Pemberian kesempatan untuk mengembangkan dan menerapkan pengetahuan dan kemampuannya.

2. Penyusunan anggaran dapat disesuaikan dengan kemampuan pimpinan yang bersangkutan.
3. Anggaran yang disusun tersebut mudah dipahami oleh pimpinan.
4. Pimpinan tersebut merasa bahwa anggaran yang disusun merupakan milik mereka sehingga mereka berusaha mencapai sasaran yang telah ditetapkan.
5. Menerima anggaran yang telah disusun sebagai dasar pengukuran kinerja.

2.1.1.2 Kelebihan dan Kelemahan Partisipasi Anggaran

Ada beberapa manfaat dari adanya partisipasi anggaran, dimana penyusunan anggaran partisipatif dapat menjadi tempat pertukaran informasi. Menurut Mumpuni (2015:23) penyusunan anggaran partisipatif juga dapat meningkatkan kecenderungan yang lebih besar dari karyawan untuk menerima tujuan anggaran yang telah ditetapkan, karena karyawan akan merasa ikut serta memegang kendali. Garrison dkk (2017:384) menyatakan keunggulan anggaran partisipatif adalah sebagai berikut:

1. Setiap orang pada tingkatan organisasi diakui sebagai anggota tim yang pandangan dan penilaiannya dihargai oleh manajemen puncak.
2. Estimasi anggaran yang dibuat oleh manajer lini depan sering kali lebih akurat dan andal dibandingkan dengan estimasi yang dibuat oleh manajer puncak yang kurang memiliki pengetahuan mendalam mengenai pasar dan operasi sehari-hari.
3. Timbul motivasi yang lebih tinggi bila individu berpartisipasi dalam menentukan tujuan mereka sendiri, dibandingkan bila tujuan tersebut

ditetapkan dari atas. Anggaran yang ditetapkan sendiri menciptakan adanya komitmen.

4. Seorang manajer yang tidak dapat memenuhi anggaran yang ditetapkan dari atas selalu dapat berkata bahwa anggaran tersebut tidak realistis dan tidak mungkin untuk dicapai. Dengan anggaran yang ditetapkan sendiri, alasan semacam ini tidak akan timbul.”

Lubis (2016:13) menjelaskan bahwa selain mempunyai kelebihan, partisipasi anggaran juga memiliki beberapa kelemahan antara lain:

1. Partisipasi anggaran menyebabkan tolak ukur atau standar anggaran yang terlalu tinggi, dimana hal tersebut dapat menyebabkan bawahan akan membuat *budgetary slack* untuk menyediakan suatu margin keselamatan dalam memenuhi tujuan yang dianggarkan.
2. Terdapat partisipasi semu atau *pseudo participation*. Ikut serta dalam partisipasi tetapi tidak diberi kewenang atau opini untuk menetapkan dan menentukan isi dari anggaran yang dibuat.

2.1.1.3 Indikator Partisipasi Anggaran

Menurut Sinaga (2016:23) ada beberapa indikator dari partisipasi anggaran, antara lain:

1. Partisipasi dalam pembuatan keputusan (*participation in decision making*).
Ikut serta mengajukan usul atau pendapat baik yang dilakukan langsung maupun
2. Partisipasi dalam pelaksanaan (*participation in implementation*)
Ikut serta melaksanakan apa yang telah diputuskan dalam musyawarah

3. Partisipasi dalam menerima manfaat (*participation in benefits*).

Ikut serta bertanggung jawab terhadap berhasilnya pelaksanaan program yang telah ditentukan bersama.

4. Partisipasi dalam evaluasi (*participation in evaluation*).

Ikut serta mengawasi pelaksanaan keputusan bersama termasuk di dalam mengajukan saran, kritik dan meluruskan masalah yang tidak sesuai dengan apa yang telah diputuskan tersebut.

Garrison dkk (2017:384) menyatakan indikator-indikator dari partisipasi anggaran tersebut adalah:

1. Keikutsertaan dalam penyusunan anggaran.
2. Kontribusi dalam penyusunan anggaran yang menjadi tanggung jawabnya.
3. Pengaruh manajer dalam penentuan jumlah anggaran final yang menjadi tanggungjawabnya.
4. Alasan atasan dalam merevisi anggaran yang disusun atau diusulkan manajer.
5. Frekuensi manajer untuk mendiskusikan anggaran yang diusulkan kepada atasan.
6. Frekuensi atasan meminta pendapat atau usulan manajer ketika menyusun anggaran.

Menurut Nagara dan Gayatri (2017:5) dalam penelitiannya menggunakan indikator partisipasi anggaran yaitu:

1. Partisipasi dalam menentukan anggaran bagi unit organisasi.
2. Wewenang untuk memutuskan kegiatan yang diperlukan dalam anggaran
3. Pendapat/ide/masukan merupakan faktor penting dalam pelaksanaan anggaran.

4. Wewenang unit organisasi dan tanggung jawab yang diberikan oleh pimpinan puncak untuk melaksanakan.

2.1.2 Pengertian Efikasi Diri

Seseorang bertingkah laku dalam situasi tertentu pada umumnya dipengaruhi oleh faktor lingkungan dan kognitif, khususnya faktor kognitif yang berhubungan dengan keyakinan bahwa dirinya mampu atau tidak mampu melakukan tindakan yang memuaskan. Dengan merasa memiliki keyakinan untuk berhasil dalam proses pembelajaran, maka individu akan terdorong untuk memperoleh prestasi akademik yang lebih baik.

Istilah efikasi diri pertama kali diperkenalkan oleh Bandura dan Atkinson (2016:24) yang mengemukakan bahwa efikasi diri mengacu pada keyakinan sejauh mana individu memperkirakan kemampuan dirinya dalam melaksanakan tugas atau melakukan suatu tugas yang diperlukan untuk mencapai suatu hasil tertentu. Keyakinan akan seluruh kemampuan ini meliputi kepercayaan diri, kemampuan menyesuaikan diri, kapasitas kognitif, kecerdasan dan kapasitas bertindak pada situasi yang penuh tekanan. Menurut Kahn (2016:16) menyebutkan efikasi diri merupakan persepsi individu akan kapasitasnya dalam menyelesaikan suatu tugas.

Mawanti (2016: 42) mendefinisikan efikasi diri sebagai kepercayaan diri yang tinggi akan kemampuan diri untuk menggunakan kemampuan kontrol dirinya (efikasi diri). Cain (2015:18) mengartikan efikasi diri sebagai kepercayaan diri akan kemampuan diri dalam melakukan suatu tindakan yang diperlukan untuk hasil yang diinginkan. Balkis (2016:14) menyatakan bahwa efikasi diri merupakan keyakinan dasar yang memimpin seseorang untuk mencapai kesuksesan atau

keberhasilan. Seseorang dengan efikasi diri yang tinggi ketika awalnya tidak berhasil, mereka akan mencoba cara yang baru dan bekerja lebih keras. Seseorang dengan efikasi diri yang kuat tetap tenang dalam menghadapi masalah dan mencari solusi, bukan memikirkan kekurangan dari dirinya.

Banyak ahli yang sepakat bahwa konsep inti efikasi diri selalu berhubungan dan berdampak pada pemilihan perilaku, motivasi dan keteguhan individu dalam menghadapi setiap persoalan. Efikasi diri akan berkembang berangsur-angsur secara terus menerus sering meningkatkan kemampuan dan bertambahnya pengalaman-pengalaman yang berkaitan.

2.1.2.1 Fungsi Efikasi Diri

Fungsi efikasi diri menurut Bandura (2016:23) yakni:

1. Fungsi Kognitif, Bandura menyatakan bahwa pengaruh efikasi diri pada proses kognitif seseorang sangat bervariasi. Efikasi diri yang kuat akan mempengaruhi upaya seseorang untuk mencapai tujuan pribadinya.
2. Fungsi Motivasi, sebagian besar motivasi manusia dibangkitkan secara kognitif. Individu memotivasi dirinya dan menuntun tindakan-tindakan yang menimbulkan keyakinan yang dilandasi oleh pemikiran tentang masa depan.
3. Fungsi Sikap, efikasi diri meningkatkan kemampuan coping individu dalam mengatasi besarnya *stress* dan depresi yang dialami pada situasi yang sulit dan menekan.
4. Fungsi Selektif, efikasi diri akan mempengaruhi pemilihan aktivitas atau tujuan yang akan diambil oleh individu.

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan dapat disimpulkan bahwa terdapat empat fungsi efikasi diri yakni fungsi kognitif, fungsi motivasi, fungsi sikap dan fungsi selektif dimana keempatnya dapat menjadi gambaran bagaimana efikasi diri dapat mempengaruhi individu dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan untuk dapat mencapai tujuan dan harapan yang dibuat.

2.1.2.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Efikasi Diri

Menurut Bandura (2016:24) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi efikasi diri, yaitu:

1. Pengalaman Keberhasilan (*Mastery Experiences*)

Keberhasilan yang sering didapatkan akan meningkatkan efikasi diri yang dimiliki seseorang sedangkan kegagalan akan menurunkan efikasi diri dirinya. Ketika keberhasilan yang didapat seseorang lebih banyak karena faktor-faktor di luar dirinya, biasanya tidak akan membawa pengaruh terhadap peningkatan efikasi diri. Sebaliknya, jika keberhasilan tersebut didapatkan dengan melalui hambatan yang besar dan merupakan hasil perjuangan sendiri, maka hal itu akan membawa pengaruh pada peningkatan efikasi diri.

2. Pengalaman Orang Lain (*Vicarious Experiences*)

Pengalaman keberhasilan orang lain yang memiliki kemiripan dengan pengalaman individu dalam mengerjakan suatu tugas biasanya akan meningkatkan efikasi diri seseorang dalam mengerjakan tugas yang sama.

3. Persuasi Sosial (*Social Persuasion*)

Informasi tentang kemampuan yang disampaikan secara verbal oleh seseorang yang berpengaruh biasanya digunakan untuk meyakinkan seseorang bahwa dirinya cukup mampu melakukan suatu tugas.

4. Keadaan Fisiologis dan Emosional (*Physiology and Emotional States*)

Kecemasan dan *stress* yang terjadi dalam diri seseorang ketika melakukan tugas sering diartikan sebagai suatu kegagalan. Pada umumnya seseorang cenderung akan mengharapkan keberhasilan dalam kondisi yang tidak diwarnai oleh ketegangan dan tidak merasakan adanya keluhan atau gangguan somatik lainnya. Efikasi diri yang tinggi biasanya ditandai oleh rendahnya tingkat *stress* dan kecemasan sebaliknya efikasi diri yang rendah ditandai oleh tingkat *stress* dan kecemasan yang tinggi pula.

Adapun strategi dalam efikasi diri mengacu pada tulisan Alwilsol (2016:24) berdasarkan faktor-faktor efikasi diri mencakup:

1. Pengalaman Performansi

- a. *Participant modeling*, yaitu meniru model yang berprestasi,
- b. *Performance desensitization*, yaitu menghilangkan pengaruh buruk prestasi masa lalu,
- c. *Performance exposure*, yaitu menonjolkan keberhasilan yang pernah diraih,
- d. *Self-instructed performance*, yaitu melatih diri untuk melakukan yang terbaik.

2. Pengalaman vikarius

- a. *Live modeling*, yaitu mengamati model yang nyata,
- b. *Syimbolic modeling*, yaitu mengamati model simbolik, film, komik dan cerita.

3. Persuasi verbal

- a. *Suggestion*, yaitu mempengaruhi dengan kata-kata berdasarkan kepercayaan,
 - b. *Exhortation*, yaitu nasihat, peringatan yang mendesak atau memaksa,
 - c. *Self-instruction*, yaitu memerintah diri sendiri,
 - d. *Interpretative treatment*, yaitu interpretasi baru memperbaiki interpretasi lama yang salah.
4. Pembangkitan emosi
- a. *Attribution*, yaitu mengubah atribusi, penanggungjawab suatu kejadian emosional,
 - b. *Relaxation biofeedback*, yaitu relaksasi,
 - c. *Symbolic desensitization*, yaitu menghilangkan sikap emosional dengan modeling simbolik,
 - d. *Symbolic exposure*, yaitu memunculkan emosi secara simbolik. Efikasi diri akan mempengaruhi cara individu dalam berinteraksi terhadap situasi yang menekan. Namun, tinggi rendahnya efikasi diri akan dipengaruhi oleh empat faktor yaitu pengalaman keberhasilan (*mastery experiences*), pengalaman orang lain (*vicarious experiences*), persuasi sosial (*social persuasion*) dan keadaan fisiologis dan emosional (*physiology and emotional states*).

2.1.2.3 Indikator Efikasi Diri

Menurut Mawanti (2016:42) tingkat efikasi diri yang dimiliki individu dapat dilihat dari aspek efikasi diri bahwa orang yang memiliki efikasi diri yang positif dapat diketahui dari beberapa indikator berikut ini:

1. Keyakinan akan kemampuan diri yaitu sikap positif seseorang tentang dirinya bahwa ia mengerti sungguh-sungguh akan apa yang dilakukan.
2. Optimis yaitu sikap positif seseorang yang selalu berpandangan baik dalam menghadapi segala hal tentang diri, harapan dan kemampuannya.
3. Obyektif yaitu orang yang percaya diri memandang permasalahan atau sesuatu sesuai dengan kebenaran yang semestinya, bukan menurut kebenaran pribadi atau yang menurut dirinya sendiri.
4. Bertanggung jawab yaitu kesediaan orang untuk menanggung segala sesuatu yang telah menjadi konsekuensinya.
5. Rasional dan realistis yaitu analisa terhadap suatu masalah, sesuatu hal, sesuatu kejadian dengan menggunakan pemikiran yang dapat diterima oleh akal dan sesuai dengan kenyataan.

Bandura dan Alwilsol (2016: 34) mengemukakan ada lima sumber penting yang digunakan individu dalam membentuk efikasi diri, yaitu:

1. Pengalaman akan kesuksesan (*Past Performance*)
Pengalaman akan kesuksesan adalah sumber yang paling besar pengaruhnya terhadap efikasi diri individu karena didasarkan pada pengalaman otentik. Pengalaman akan kesuksesan menyebabkan efikasi diri individu meningkat, sementara kegagalan yang berulang mengakibatkan menurunnya efikasi diri, Beberapa hal yang dijadikan tolak ukur dalam indikator ini, yaitu:
 - a. Tugas yang menantang
 - b. Pelatihan
 - c. Kepemimpinan yang mendukung
2. Pengalaman individu lain (*Vicarious Experience*)

Individu tidak bergantung pada pengalamannya sendiri tentang kegagalan dan kesuksesan sebagai sumber efikasi dirinya. Beberapa hal yang dijadikan tolak ukur indikator ini, yaitum:

- a. Kesuksesan rekan kerja
- b. Kesuksesan perusahaan/organisasi

3. Persuasi verbal (*Verbal Persuasion*)

Persuasi verbal dipergunakan untuk meyakinkan individu bahwa individu memiliki kemampuan yang memungkinkan individu untuk meraih apa yang diinginkan. Beberapa hal yang dijadikan tolak ukur indikator ini, yaitu:

- a. Hubungan atasan dengan pegawai
- b. Peran pemimpin

4. Keadaan fisiologis (*Emotional Cues*)

Penilaian individu akan kemampuannya dalam mengerjakan suatu tugas sebagian dipengaruhi oleh keadaan fisiologis. Dalam indikator ini, yang dijadikan tolak ukur yaitu:

- a. Keyakinan akan kemampuan mencapai tujuan.
- b. Keinginan sukses mencapai tujuan.

Gitariani dan Mimba (2021:32) dalam penelitiannya menggunakan indikator efikasi diri, yaitu:

1. *Magnitude* (Tingkat kesulitan tugas)

- a. Menghindari situasi dan perilaku di luar batas kemampuan.
- b. Analisis pilihan perilaku yang akan dicoba.
- c. Menyesuaikan dan menghadapi langsung tugas-tugas yang sulit.

2. *Generality* (Luas bidang perilaku)
 - a. Keyakinan yang menyebar pada berbagai bidang perilaku.
 - b. Keyakinan hanya pada bidang khusus.
3. *Strength* (Derajat keyakinan atau pengharapan)
 - a. Keyakinan efikasi yang lemah.
 - b. Menilai dirinya tidak mampu menyelesaikan tugas.
 - c. Keyakinan yang mantap bertahan dalam usahanya.
 - d. Memiliki keyakinan akan kesuksesan terhadap apa yang dikerjakannya.

2.1.3 Pengertian Sistem Pengukuran Kinerja

Menurut Neely, dkk (2018:12) sistem pengukuran kinerja (*Performance Measurement System*) adalah sekumpulan matrik yang terstruktur yang digunakan untuk mengkuantifisir efisiensi dan efektifitas suatu aktivitas. Pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang terdapat di dalam perusahaan, hasil pengukuran kemudian dipergunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian (Sari & Arwinda, 2018:12).

Sistem pengukuran kinerja (*Performance Measurement System*) didefinisikan sebagai sekumpulan metric yang terstruktur (bukan acak) dan prosedur-prosedur yang digunakan untuk mengkuantifisir efisiensi dan efektifitas suatu aktivitas (Suwignjo & Vanany, 2017:43). Menurut Mangkunegara (2016:120), kinerja organisasi perlu diukur secara periodik 6 bulan atau minimal

setiap tahun agar dapat dievaluasi perkembangannya dari tahun ke tahun berikutnya.

Perkembangan kinerja organisasi sangat ditentukan efektif tidaknya kepemimpinan pimpinan dan manajer dalam pengelolaan kegiatan usaha, produktivitas kerja karyawan, serta partisipasi aktif setiap individu organisasi. Peningkatan kinerja organisasi harus diimbangi dengan pemberian penghargaan non materi dan materi secara adil dan layak kepada setiap individu organisasi yang berprestasi. Pemberian penghargaan non materi dan materi yang tidak adil dan layak dapat merusak budaya organisasi. Menurut Anthony (2016:187), suatu sistem pengukuran kinerja menyediakan suatu mekanisme untuk mengaitkan strategi dengan tindakan. Strategi tersebut beroperasi berdasarkan asumsi bahwa ukuran-ukuran keuangan saja tidak cukup untuk mengoperasikan suatu organisasi dan bahwa perlu diberikan perhatian khusus pada pengembangan ukuran-ukuran non keuangan yang canggih.

Sistem pengukuran kinerja formal dapat ditetapkan agar bisa mengkomunikasikan strategi dengan lebih baik dan sebagai alat yang bertujuan untuk membantu manajer menilai pengendalian organisasi. Jadi sistem pengukuran kinerja adalah suatu sistem pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan non finansial yang diterapkan secara konsisten dan menyeluruh.

2.1.3.1 Manfaat Sistem Pengukuran Kinerja

Salah satu aspek penting dari pengukuran kinerja perusahaan adalah sebagai dasar untuk melakukan pengambilan keputusan dan mengevaluasi kinerja manajemen serta unit-unit terkait di lingkungan organisasi perusahaan, sehingga

memberikan kontribusi terhadap kemajuan dan keberhasilan perusahaan dalam mencapai sasarannya (Nugrahayu, 2015:21) memiliki 3 fungsi utama yaitu:

1. Memfokuskan anggota organisasi pada sasaran organisasi dengan memilih sasaran primer dan sekunder pada proses perencanaan kemudian menetapkan ukuran-ukuran atas sasaran tersebut.
2. Mengkoordinasi pengambil keputusan individual dengan menjamin bahwa semua organisasi memahami apa yang menjadi sasaran organisasi dan mengetahui bagaimana mencapai sasaran tersebut.
3. Menyediakan dasar bagi pembelajaran dengan cara memberikan ukuran-ukuran sebanding atas sasaran primer dan sekundernya, sehingga anggota organisasi dapat menjelaskan alternatif atas hubungan sebab akibat.

Sistem pengukuran kinerja membantu manajer dalam mengimplementasikan strategi bisnis dengan membandingkan hasil aktual dengan sasaran strategis. Suatu sistem pengukuran kinerja menyangkut metode sistematis tertentu dari setting sasaran bisnis bersama-sama dengan laporan umpan balik periodik yang menyatakan peningkatan sasaran tersebut. Berikut manfaat sistem pengukuran kinerja (Yuwono dkk, 2017:82):

1. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.
2. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
3. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (*reduction of waste*).

4. Membuat suatu sasaran strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
5. Membangun konsensus untuk melakukan sesuatu perubahan dengan memberi reward atas perilaku yang diharapkan tersebut. Uraian manfaat pengukuran kinerja tersebut sudah cukup baik, hanya saja kekurangannya belum mengungkapkan manfaat pengukuran kinerja terkait dengan aspek non-market yaitu lingkungan dan sosial.

2.1.3.2 Model-Model Sistem Pengukuran Kinerja Terintegrasi

Dalam melakukan perancangan sistem pengukuran kinerja organisasi, dibutuhkan model pengukuran kinerja yang tepat untuk digunakan. Berikut ini adalah model-model sistem pengukuran kinerja menurut Yuwono dkk (2017:82), yaitu:

1. *Balance Scorecard* (BSC)

Balanced Scorecard (BSC) adalah metode manajemen kinerja terintegrasi yang menghubungkan berbagai tujuan dan ukuran kinerja dan strategi organisasi. *Balanced scorecard* menerjemahkan misi dan strategi organisasi dalam tujuan operasional serta ukuran kinerja dalam empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

2. *Sustainability Balance Scorecard* (SBSC)

Sustainability Balance Scorecard (SBSC) adalah perluasan dari model *Balance Scorecard* (BSC) dengan menambahkan perspektif lingkungan dan sosial pada empat perspektif dasar dalam model *Balanced Scorecard*. model

Sustainability Balance Scorecard memperlihatkan hubungan kausal antara kinerja ekonomi dengan lingkungan dan sosial perusahaan. *Sustainability Balance Scorecard* merupakan model sistem pengukuran kinerja yang telah dikembangkan untuk fokus pada pengukuran yang lebih bersifat kualitatif. Metode ini dirancang sebagai jembatan kesenjangan antara tingkat strategis dan operasi perusahaan.

3. *Performance Prism*

Performance Prism merupakan suatu metode pengukuran kinerja yang menggambarkan kinerja organisasi sebagai bangun 3 dimensi yang memiliki 5 bidang sisi, yaitu dari sisi kepuasan *stakeholder*, strategi, proses, kapabilitas, dan kontribusi *stakeholder*.

4. *Integrated Performance Measurement System (IPMS)*

Integrated Performance Measurement System (IPMS) adalah model sistem pengukuran kinerja yang dikembangkan di *Center for Strategic Manufacturing (CSM)* dari *University of Strathclyde, Glasgow*. Tujuan dari model IPMS agar sistem pengukuran kinerja lebih *robust*, terintegasi, efektif dan efisien. model ini menjadikan keinginan *Stakeholder* menjadi titik awal didalam melakukan perancangan sistem pengukuran kinerjanya. *Stakeholder* tidak berarti hanya pemegang saham (*shareholder*), melainkan beberapa pihak yang memiliki kepentingan atau dipentingkan oleh organisasi seperti konsumen, karyawan.

5. *Integrated Environmental Performance Measurement System (IEPMS)*

Integrated Environment Performance Measurement System (IEPMS)

merupakan model sistem pengukuran kinerja yang berkaitan dengan lingkungan. IEPMS menggunakan ukuran-ukuran kuantitatif dan kualitatif yang digunakan secara bersama-sama.

6. *Cambridge model*

Model Cambridge menggunakan *product group* sebagai dasar untuk mengidentifikasi KPI dan dari pengelompokan produk tersebut dilakukan penentuan tujuan bisnis untuk *product group*-nya.

2.1.3.3 Indikator Sistem Pengukuran Kinerja

Indikator dari sistem pengukuran kinerja yakni membantu meningkatkan kinerja, mekanisme dan sasaran, penilaian kinerja, penilaian yang berbobot, dilakukan secara adil, pengukuran kinerja, landasan untuk meningkatkan jenjang karir, pengukuran kinerja dilakukan secara berkala, dan evaluasi kelayakan. Sistem pengukuran kinerja organisasi sektor publik menurut Mahsun dkk (2016:31) meliputi indikator antara lain:

1. Kelompok masukan (*input*) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran.
2. Kelompok proses (*process*) adalah ukuran kegiatan, baik dari segi kecepatan, ketepatan, maupun tingkat akurasi pelaksanaan kegiatan tersebut
3. Kelompok keluaran (*output*) adalah sesuatu yang diharapkan langsung dapat dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berwujud (*tangible*) maupun tidak berwujud (*intangible*).

4. Kelompok hasil (*outcome*) adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah yang mempunyai efek langsung.
5. Kelompok manfaat (*benefit*) adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan.
6. Kelompok dampak (*impact*) adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif.

Menurut Anthony (2016:187), suatu sistem pengukuran kinerja dapat diukur dengan:

1. Relevan

Mempunyai makna terdapat kaitan yang erat antara standar untuk pekerjaan tertentu dengan tujuan organisasi, terdapat keterkaitan yang jelas antara elemen-elemen kritis suatu pekerjaan yang telah diidentifikasi melalui analisis jabatan dengan dimensi-dimensi yang akan dinilai dalam form penilaian.

2. Sensitivitas (*sensitivity*)

Sensitivitas berarti adanya kemampuan sistem penilaian kinerja dalam membedakan pegawai yang efektif dan pegawai yang tidak efektif.

3. Reliabilitas (*reliability*)

Reliabilitas dalam konteks ini berarti konsistensi penilaian. Dengan kata lain sekalipun instrumen tersebut digunakan oleh dua orang yang berbeda dalam menilai seorang pegawai, hasil penilaiannya akan cenderung sama.

4. Akseptabilitas (*acceptability*)

Akseptabilitas berarti bahwa pengukuran kinerja yang dirancang dapat diterima oleh pihak-pihak yang menggunakannya.

5. Praktis (*practicality*)

Praktis berarti bahwa instrumen penilaian yang disepakati mudah dimengerti oleh pihak-pihak yang terkait dalam proses penilaian tersebut

Menurut Gitariani dan Mimba (2021:1) dalam penelitiannya menggunakan indikator sistem pengukuran kinerja berupa:

1. Sensitivitas (*sensitivity*)

Sensitivitas berarti adanya kemampuan sistem penilaian kinerja dalam membedakan pegawai yang efektif dan pegawai yang tidak efektif.

2. Reliabilitas (*reliability*)

Reliabilitas dalam konteks ini berarti konsistensi penilaian. Dengan kata lain sekalipun instrumen tersebut digunakan oleh dua orang yang berbeda dalam menilai seorang pegawai, hasil penilaiannya akan cenderung sama.

3. Akseptabilitas (*acceptability*)

Akseptabilitas berarti bahwa pengukuran kinerja yang dirancang dapat diterima oleh pihak-pihak yang menggunakannya.

2.1.4 Kinerja

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Kinerja pegawai adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Menurut Jimad dan Apriyani (2015:78),

mendefinisikan kinerja adalah tingkat keberhasilan di dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Mangkunegara, (2016:9), mendefinisikan “kinerja sebagai perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu (lazimnya per jam)”. Selanjutnya menurut Gomes (2017:10), mengatakan bahwa defenisi kerja karyawan sebagai: “ungkapan seperti output, efisiensi serta efektifitas sering dihubungkan dengan produktifitas”. Hasibuan (2016:94) Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu. Kinerja adalah suatu konsep yang multi dimensional mencakup tiga aspek yaitu sikap (*attitude*), kemampuan (*ability*) dan prestasi (*accomplishment*).

Menurut Sedarmayanti (2016:174) Kinerja merupakan memenuhi atau menjalankan kewajiban suatu nazar, hasil para pekerja, proses organisasi, terbukti secara konkrit, menyempurnakan tanggung jawab, dapat diukur, dapat dibandingkan dengan standar yang sudah ditentukan.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli, maka dapat peneliti simpulkan bahwa kinerja karyawan tidak hanya sekedar informasi untuk dapat dilakukannya promosi atau penetapan gaji bagi perusahaan. Akan tetapi bagaimana perusahaan dapat memotivasi karyawan dan mengembangkan satu rencana untuk memperbaiki kemerosotan kinerja dapat dihindari.

2.1.4.1 Manfaat Penilaian Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai perlu adanya penilaian dengan maksud untuk memberikan satu peluang yang baik kepada karyawan atas rencana karier mereka dilihat dari kekuatan dan kelemahan, sehingga perusahaan dapat menetapkan pemberian gaji, memberikan promosi dan dapat melihat perilaku karyawan. Penilaian kinerja dikenal dengan istilah “*performance rating*” atau “*performance appraisal*”.

Menurut Sedarmayanti (2016:174), penilaian kinerja adalah proses penilaian ciri-ciri kepribadian, perilaku kerja, dan hasil kerja seseorang tenaga kerja atau karyawan (pekerja dan manajer), yang dianggap menunjang unjuk kerjanya, yang digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk pengambilan keputusan tentang tindakan-tindakan terhadap bidang ketenagakerjaan. Suatu perusahaan melakukan penilaian kinerja didasarkan pertimbangan bahwa perlu adanya suatu sistem evaluasi yang objektif terhadap organisasi. Selain itu, dengan adanya penilaian kinerja, manajer puncak dapat memperoleh dasar yang objektif untuk memberikan kompensasi sesuai dengan prestasi yang disumbangkan masing-masing pusat pertanggung jawaban kepada perusahaan secara keseluruhan. Semua ini diharapkan dapat membentuk motivasi dan rangsangan kepada masing-masing bagian untuk bekerja lebih efektif dan efisien.

Menurut Rivai (2017:563) manfaat penilaian kinerja adalah:

1. Penilaian unjuk kerja memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan-tindakan perbaikan untuk meningkatkan kinerja melalui *feedback* yang diberikan oleh organisasi

2. Penyesuaian gaji, yaitu penilaian kinerja dapat dipakai sebagai informasi dalam menentukan kompensasi secara layak sehingga dapat memotivasi pegawai.
3. Keputusan untuk penempatan, yaitu dapat dilakukannya penempatan sesuai dengan keahliannya.
4. Pelatihan dan pengembangan, yaitu melalui penilaian akan diketahui kelamahan-kelemahan dari pegawai sehingga dapat ditentukan program pelatihan dan pengembangan yang lebih efektif.
5. Perencanaan karier, yaitu organisasi dapat memberikan bantuan perencanaan karir bagi pegawai dan menyelaraskannya dengan kepentingan organisasi.
6. Mengidentifikasi kelemahan-kelemahan dalam proses penempatan, yaitu unjuk kerja yang tidak baik menunjukkan adanya kelemahan dalam penempatan sehingga dapat dilakukan tindakan perbaikan.
7. Mengidentifikasi adanya kekurangan dalam desain pekerjaan, yaitu kekurangan kinerja akan menunjukkan adanya kekurangan dalam perancangan pekerjaan.
8. Meningkatkan adanya perlakuan yang sama terhadap semua pegawai, yaitu dengan dilakukannya penilaian yang obyektif.
9. Membantu pegawai mengatasi masalah eksternal, yaitu dengan penilaian unjuk kerja, atasan akan mengetahui apa yang menyebabkan terjadinya unjuk kerja yang jelek, sehingga atasan dapat membantu mengatasinya.
10. Umpan balik pada pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia, yaitu dengan diketahuinya unjuk kerja pegawai secara keseluruhan dapat menjadi informasi sejauh mana fungsi sumber daya manusia berjalan baik atau buruk.

Sedarmayanti (2016:67), menyatakan manfaat dari penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan kinerja karyawan dengan cara membantu mereka agar menyadari dan menggunakan seluruh potensi mereka dalam mewujudkan tujuan organisasi.
2. Memberikan informasi kepada karyawan dan pimpinan sebagai dasar untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan.

2.1.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja

Mangkunegara (2017:67-68), “mengutarakan kemampuan dan motivasi merupakan komponen yang berpengaruh terhadap kinerja”. Faktor yang mempengaruhi kinerja dirumuskan sebagai berikut:

Human performance = Ability vs Motivation

Motivation = Attitude x Situation

Ability = Knowledge x skill

“Menyatakan faktor yang mempengaruhi dalam pencapaian kinerja yaitu: faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*) “ yang dikutip oleh Mangkunegara (2017:67-68).

1. Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Pimpinan dan pegawai harus memiliki pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

2. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi diartikan sebagai sikap yang dimiliki pemimpin dan pegawai terhadap situasi kerja di lingkungan organisasinya. Mereka akan menunjukkan nilai positif atau negatif terhadap situasi kerjanya dan semua itu bisa memperlihatkan bagaimana tinggi rendahnya motivasi yang dimiliki pimpinan dan pegawai.

Martoyo (2018:181) mengatakan bahwa kinerja seorang karyawan pada dasarnya dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya yaitu:

1. Motivasi

Yaitu proses mencoba untuk mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan. Dengan kata lain adalah dorongan dari luar terhadap seseorang agar mau melaksanakan sesuatu. Dengan dorongan disini dimaksudkan desakan alami untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan hidup, dan merupakan kecenderungan hidup. Kunci yang terpenting untuk itu tiada lain adalah pengertian yang mendalam tentang manusia.

2. Kemampuan

Adalah kecakapan atau potensi seseorang individu untuk menguasai keahlian dalam melakukan atau mengerjakan beragam tugas dalam suatu pekerjaan atau suatu penilaian atas tindakan seseorang

3. Lingkungan kerja

Kehidupan manusia tidak terlepas dari berbagai keadaan lingkungan sekitarnya, antara manusia dan lingkungan terdapat hubungan yang sangat erat. Dalam hal ini, manusia akan selalu berusaha untuk beradaptasi dengan

berbagai keadaan lingkungan sekitarnya. Demikian pula halnya ketika melakukan pekerjaan, pegawai sebagai manusia tidak dapat dipisahkan dari berbagai keadaan disekitar tempat mereka bekerja, yaitu lingkungan kerja. Selama melakukan pekerjaan, setiap pegawai akan berinteraksi dengan berbagai kondisi yang terdapat dalam lingkungan kerja.

2.1.4.3 Indikator Kinerja Karyawan

Pekerjaan dengan hasil yang tinggi harus dicapai oleh karyawan. Mangkunegara (2016:75) mengemukakan bahwa indikator kinerja yaitu:

1. Kualitas. Adalah adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.
2. Kuantitas. Adalah seberapa lama seorang karyawan bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap karyawan itu masing-masing.
3. Pelaksanaan tugas. Adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.
4. Tanggung jawab. Adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

Menurut Simamora (2016:28) terdapat beberapa indikator dalam menilai kinerja karyawan yaitu:

1. Loyalitas. Adalah setiap karyawan yang memiliki tingkat loyalitas yang tinggi pada perusahaan dimana mereka akan diberikan posisi yang baik. Hal ini dapat dilihat dari tingkat absensi ataupun kinerja yang mereka miliki.

2. Semangat kerja. Adalah perusahaan harus menciptakan suasana dan lingkungan kerja yang kondusif. Hal ini akan meningkatkan semangat kerja karyawan dalam melaksanakan tugas pada suatu organisasi.
3. Kepemimpinan. Adalah leader bagi setiap bawahanya, bertanggung jawab dan memegang peranan penting dalam mencapai tujuan perusahaan. Pimpinan harus mengikut sertakan karyawan dalam pengambilan keputusan, sehingga karyawan memiliki peluang untuk mengeluarkan ide, pendapat dan gagasan demi keberhasilan perusahaan.
4. Kerjasama. Adalah Pihak perusahaan perlu membina dan menanamkan hubungan kekeluargaan antara karyawan sehingga memungkinkan karyawan untuk bekerja sama dalam lingkungan perusahaan.
5. Prakarsa. Prakarsa perlu dibina dan dimiliki baik itu dalam diri karyawan ataupun dalam lingkungan perusahaan
6. Tanggung jawab. Tanggung jawab harus dimiliki oleh setiap karyawan baik pada mereka yang berada pada level jabatan tinggi atau pada level yang rendah.
7. Pencapaian target. Dalam pencapain target biasanya perusahaan memiliki startegi-strategi tertentu dan masing-masing.

Sumawidayani (2018:24) dalam penelitiannya menggunakan indikator kinerja yaitu:

1. Tujuan

Tujuan merupakan keadaan yang berbeda yang secara aktif dicari oleh seorang individu atau organisasi untuk dicapai.

2. Standar

Standar mempunyai arti penting karena memberitahukan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan. Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar, tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan tercapai.

3. Umpan balik

Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja, dan pencapaian tujuan. Dengan umpan balik dilakukan evaluasi terhadap kinerja dan sebagai hasilnya dapat dilakukan perbaikan kinerja.

4. Alat atau sarana

Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses.

5. Kompetensi

Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan padanya dengan baik.

6. Motif

Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu.

2.1.5 Penelitian Terdahulu yang Relevan

Penelitian-penelitian terdahulu yang digunakan sebagai bahan perbandingan dan referensi dalam penelitian ini terlihat dalam tabel berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

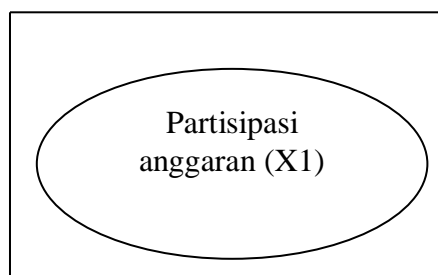
Nama	Judul penelitian	Hasil
Berliana (2018)	Analisis pengaruh <i>self efficacy</i> , <i>kapabilitas</i> dan perilaku kerja inovatif terhadap kinerja	Baik berdasarkan hasil pengujian secara parsial maupun simultan <i>self efficacy</i> , <i>kapabilitas</i> dan perilaku kerja inovatif memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja
Desiana (2019)	Pengaruh efikasi diri terhadap kinerja karyawan melalui inovasi sebagai variabel intervening (studi pada divisi sekretariat dan humas pdam surya sembeda kota surabaya	Efikasi diri adanya pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Efikasi diri adanya pengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi.
Deany (2016)	Pengaruh <i>self esteem</i> , <i>self efficacy</i> , <i>locus of control</i> , dan <i>emotional stability</i> pada kinerja pengelola anggaran belanja universitas udayana	Hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh variabel yaitu, <i>self esteem</i> , <i>self efficacy</i> , <i>locus of control</i> , dan <i>emotional stability</i> berpengaruh positif pada kinerja pengelola anggaran belanja.
Sumawida yani (2018)	Pengaruh partisipasi masyarakat terhadap kinerja Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) Ketenagakerjaan Kota Denpasar	Menunjukkan bahwa partisipasi masyarakat berpengaruh terhadap kinerja Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) Ketenagakerjaan Kota Denpasar
Gitariani dan Mimba (2021)	Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kompetensi, <i>Self-Efficacy</i> Sistem Pengukuran Kinerja dan Kinerja Manajerial	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran, kompetensi, <i>self efficacy</i> dan sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial

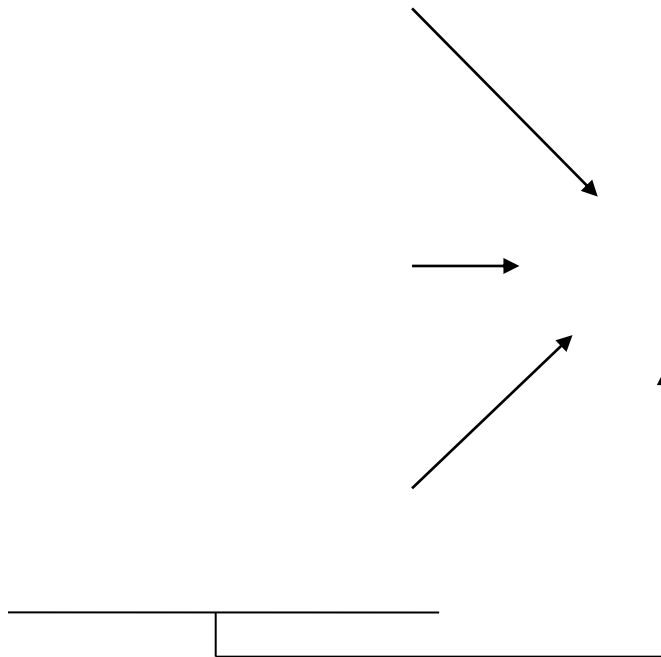
Nama	Judul penelitian	Hasil
Negara dan Gayatri (2017)	Pengaruh partisipasi anggaran, <i>self-efficacy</i> , sistem pengukuran kinerja, dan sistem <i>reward</i> Pada kinerja manajerial	Secara parsial partisipasi anggaran, <i>self efficacy</i> , dan sistem <i>reward</i> berpengaruh positif pada kinerja manajerial
Ermawati (2017)	Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Pemoderasi	1. Partisipasi anggaran dan motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial,

	(Studi Kasus Skpd Kabupaten Pati)	<ol style="list-style-type: none"> Motivasi kerja tidak dapat memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial Secara simultan partisipasi anggaran dan motivasi kerja secara bersama sama berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
Khoirina (2013)	Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja Dan Kejelasan Peran Terhadap Kinerja Karyawan	Sistem pengukuran kinerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan dan tidak langsung melalui kejelasan peran
Sengkey (2013)	Pengaruh penerapan sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan terhadap kinerja karyawan di Pt.Bank Sulut Cabang Amurang	secara simultan menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Secara parsial sistem penghargaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan
Wiguna dkk (2017)	Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran pada kinerja aparat pemerintah daerah dengan budaya organisasi, motivasi, dan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating	<ol style="list-style-type: none"> Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif pada kinerja aparat pemerintah. Budaya organisasi, motivasi, dan gaya kepemimpinan memperkuat pengaruh positif partisipasi penyusunan anggaran pada kinerja aparat pemerintah.

2.2. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual dalam penelitian merupakan penjelasan sementara fenomena terhadap objek yang jadi masalah yang akan diteliti yang dapat dijelaskan pada gambar di bawah ini:





Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

2.3 Hipotesis

Berdasarkan tinjauan literatur dan penelitian yang relevan, maka penulis menyusun hipotesis sebagai berikut:

- H1 : Partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Rokan Hulu.
- H2 : Efikasi diri berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Rokan Hulu.
- H3 : Sistem pengukuran kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Rokan Hulu.

H4 : Partisipasi anggaran, efikasi diri dan sistem pengukuran kinerja berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja Pegawai kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Rokan Hulu.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Ruang Lingkup Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif, seperti yang dikemukakan Sugiyono (2016:8) bahwa metode penelitian kuantitatif diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Variabel yang digunakan dalam penelitian adalah partisipasi anggaran, efikasi diri dan sistem pengukuran kinerja sebagai variabel independen dan kinerja pegawai sebagai variabel dependen.

Peneliti membatasi masalah penelitian ini hanya pada variabel-variabel yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia pada pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Rokan Hulu yang berkaitan dengan partisipasi anggaran, efikasi diri dan sistem pengukuran kinerja secara langsung mempengaruhi kinerja pegawai sehingga menjadikan Dinas yang berkualitas dengan pegawai yang mempunyai kinerja yang tinggi. Penelitian ini dilakukan di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Rokan Hulu, Jalan Komp. Perkantoran Pemda Rokan Hulu, Pematang Berangan, Rambah, Pasir Pengaraian, Kabupaten Rokan Hulu.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2016:21). Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Rokan Hulu yang berjumlah 213 orang.

Sampel yang digunakan menggunakan teknik *sampling* jenuh (sensus) merupakan teknik pengambilan sampel dengan cara seluruh anggota populasi dijadikan sampel. Dengan demikian jumlah sampel pada penelitian ini adalah 213 orang pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Rokan Hulu.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini untuk mengetahui dan memahami kondisi dan situasi penelitian secara keseluruhan sebagai suatu kesatuan yang utuh, selain itu untuk memperoleh informasi dan data yang sangat rinci khususnya mengenai implementasi. Sumber data dalam penelitian ini diambil dari:

a. Data primer

Feliatra (2018:102) menyebutkan data primer adalah data yang dikumpulkan, diolah dan disajikan oleh peneliti dari sumber pertama. Yang merupakan data primer adalah hasil wawancara dan kuesioner.

b. Data sekunder

Adalah data yang dikumpulkan, diolah dan disajikan oleh pihak lain yang biasanya dalam bentuk laporan, publikasi ilmiah atau jurnal. Data yang

diperoleh dari kantor Sekretariat Daerah berupa profil kantor bupati, visi dan misi, struktur organisasi, deskripsi tugas, program kerja dan jumlah pegawai.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah salah satu langkah yang paling utama dalam penelitian. Tanpa teknik pengumpulan data maka peneliti tidak akan bisa mendapatkan data yang sesuai standar data yang sudah ditetapkan. Penelitian ini menggunakan data dengan cara:

1. Observasi

Sugiyono (2016:196) observasi adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui sesuatu pengamatan, dengan disertai pencatatan-pencatatan terhadap keadaan atau perilaku objek sasaran. observasi dilakukan untuk pengamatan dan pencatatan secara sistematis fenomena-fenomena yang diselidiki. Dalam arti yang luas, observasi sebenarnya tidak hanya terbatas pada pengamatan yang dilaksanakan baik secara langsung maupun tidak langsung. Data yang diperoleh yaitu terkait permasalahan partisipasi anggaran, efikasi diri dan sistem pengukuran kinerja dalam mempengaruhi kinerja Pegawai.

2. Kuesioner

Metode kuesioner adalah merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Dalam penelitian ini peneliti membagikan secara langsung kuesioner kepada responden untuk dijawab sendiri oleh responden tanpa ada paksaan dari luar. Setelah kuesioner dibagikan dan diisi langsung oleh responden yang menjadi sampel penelitian kuesioner di kembalikan secara

lansung pada peneliti untuk selanjutnya dapat diolah (Sugiyono, 2016:199). Teknik wawancara yang dilakukan adalah wawancara bebas terpimpin, artinya pertanyaan yang dilontarkan tidak terpaku pada pedoman wawancara dan dapat diperdalam maupun dikembangkan sesuai dengan situasi dan kondisi lapangan. Wawancara dilakukan kepada pegawai kantor Sekretariat Daerah Rokan Hulu.

3. Dokumen

Selain metode observasi dan wawancara, informasi penelitian ini juga bisa diperoleh lewat fakta yang disimpan melalui dokumen. Data yang diperoleh dari kantor Bupati berupa profil kantor Sekretariat Daerah, visi dan misi, struktur organisasi, deskripsi tugas, program kerja dan jumlah pegawai.

3.5 Defenisi Operasional

Definisi operasional variabel adalah pengertian variabel (yang diungkap dalam definisi konsep) tersebut, secara operasional, secara praktik, secara nyata dalam lingkup obyek penelitian/obyek yang diteliti. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel bebas dan variabel terikat. Adapun operasional variabel pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Table 3.1 Operasionalisasi Variabel

Variabel Konsep	Variabel	Indikator	Skala
Partisipasi anggaran	Sri Rahayu dan Andry Arifian (2016:11), pengertian partisipasi penyusunan anggaran adalah Proses penyusunan anggaran yang melibatkan seluruh karyawan (manajer pada semua tingkatan) dalam organisasi.	Sinaga (2016:23) 1. Partisipasi dalam pembuatan keputusan (<i>participation in decision making</i>). 2. Partisipasi dalam pelaksanaan(<i>participation in implementation</i>) 3. Partisipasi dalam menerima manfaat (<i>participation in benefits</i>). 4. Partisipasi dalam evaluasi (<i>participation in evaluation</i>).	Likert
Efikasi	Kahn (2016:16)	Bandura dan Alwilsol (2016: 34)	Likert

diri	menyebutkan <i>self efficacy</i> merupakan persepsi individu akan kapasitasnya dalam menyelesaikan suatu tugas.	1. Pengalaman akan kesuksesan 2. Pengalaman individu lain 3. Persuasi verbal 4. Keadaan fisiologis	
------	---	---	--

Berlanjut ke hal 47...

...Lanjutan Tabel 3.1

Variabel Konsep	Variabel	Indikator	Skala
Sistem pengukuran kinerja	Suwigno dan Vanany, (2013:43) adalah sekumpulan metric yang terstruktur (bukan acak) dan prosedur-prosedur yang digunakan untuk mengkuantifisir efisiensi dan efektifitas suatu aktivitas	Anthony (2016:187) 1. Relevan 2. Sensitivitas (<i>sensitivity</i>) 3. Reliabilitas (<i>reliability</i>) 4. Akseptabilitas (<i>acceptability</i>) 5. Praktis (<i>practicality</i>)	Likert
Kinerja	Mangkunegara (2016:9), kinerja adalah hasil kerja yang berkualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya	Simammora (216:28) 1. Loyalitas 2. Semangat kerja 3. Kepemimpinan 4. Kerjasama 5. Prakarsa 6. Tanggung jawab 7. Pencapaian target	Likert

3.6 Instrumen Penelitian

Menurut Sugiyono (2016:199), “Instrumen penelitian adalah alat bantu yang dipilih dan digunakan oleh peneliti dalam kegiatannya mengumpulkan agar kegiatan tersebut menjadi sistematis dan dipermudah olehnya.” Instrumen diperlukan agar pekerjaan yang dilakukan lebih mudah dan hasilnya lebih baik, dalam arti lebih cermat, lengkap dan sistematis sehingga data lebih mudah diolah. Instrumen atau alat yang digunakan dalam penelitian ini berupa kuesioner. Kuesioner digunakan untuk menyelidiki pendapat subjek mengenai suatu hal atau

untuk mengungkapkan kepada responden. Menurut Sugiyono (2016:199), menyatakan, “Angket atau kuesioner adalah sejumlah pertanyaan atau pernyataan yang digunakan untuk memperoleh informasi sampel dalam arti laporan pribadinya, atau hal-hal yang ia ketahui.

Tabel 3.2 Penilaian Skor terhadap Jawaban Kuesioner

Pilihan Jawaban	Skor
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Ragu-Ragu	3
Kurang Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Uji instrumen dilakukan sebelum angket diberikan kepada responden. Tujuan dari uji instrumen ini adalah untuk menghindari pernyataan yang kurang jelas maksudnya, menghilangkan kata-kata yang sulit dijawab serta mempertimbangkan penambahan dan pengurangan item. Menurut Sugiyono (2016:199), uji coba angket perlu dilakukan agar dapat memberikan kesempatan kepada responden untuk memberikan saran-saran bagi koesioner yang diuji cobakan tersebut. Adapun uji instrument dalam penelitian ini terdiri dari:

a. Uji Validitas

Menurut Sugiyono (2016:137) uji validitas adalah uji statistik yang digunakan untuk menentukan seberapa valid suatu item pertanyaan mengukur suatu variabel yang diteliti adalah uji startistik yang digunakan untuk menenbtukan reliabilitas serangkaian item pertanyaan dan keandalannya mengukur suatu variabel. Dengan taraf signifikan sebesar 5% atau 0,05, maka

apabila nilai r lebih besar dari nilai kritis (r_{tabel}) berarti item tersebut dikatakan valid. Dalam penelitian ini nilai r dihitung dengan bantuan program SPSS for Windows versi 18.

$$r = \frac{n \cdot (\sum XY) - (\sum X \cdot \sum Y)}{\sqrt{[n \cdot \sum X^2 - (\sum X)^2][n \cdot \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Keterangan :

n = jumlah responden

x = skor variabel (jawaban responden)

y = skor total dari variabel untuk responden ke-n

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas berguna untuk menetapkan apakah instrumen yang dalam hal ini kuesioner dapat digunakan lebih dari satu kali, paling tidak oleh responden yang sama akan menghasilkan data yang konsisten. Dengan kata lain, reliabilitas instrumen mencirikan tingkat konsistensi. Untuk variabel dapat dikatakan reliabel jika memberikan nilai *cronbach alpha* > 0.60 (Ghozali, 2017:23). Bila kriteria pengujian terpenuhi maka kuesioner dinyatakan reliabel atau secara sederhana, instrumen penelitian atau kuesioner tersebut dapat digunakan kembali dalam penelitian selanjutnya. Setelah melakukan uji instrumen penelitian, maka tahap selanjutnya adalah memilih metode analisis data yang digunakan dan melakukan pengujian terhadap hipotesis penelitian.

3.7 Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan analisis kuantitatif untuk proses analisis data dalam penelitian ini. Dalam menganalisa penelitian kuantitatif terdapat beberapa tahapan-tahapan yang perlu dilakukan (Sugiyono, 2016:159) untuk memberikan deskriptif mengenai subjek penelitian berdasarkan data yang diperoleh dari kelompok subjek yang diteliti.

3.7.1 Analisis Deskriptif

Menurut Martoyo (2017:93), untuk mengetahui Tingkat Capaian Responden peneliti menggunakan metode *Ranking Method* yang dikemukakan oleh yaitu suatu metode penelitian dengan cara menyusun orang yang dinilai berdasarkan tingkatannya pada beberapa sifat yang dinilai, dalam hal ini dibuat sebuah *Master Scale* yaitu suatu skala pengukuran yang pada umumnya menunjukkan lima tingkatan suatu sifat tertentu, yaitu sebagai berikut: Dengan kriteria pencapaian responden diklasifikasikan sebagai berikut:

Tabel 3.3 Nilai Tingkat Capaian Responden (TCR)

Tingkat Capaian Responden (%)	Kriteria
100 – 82	Sangat baik
81 – 71	Baik
70 – 61	Sedang
60 – 41	Kurang
40 – 0	Buruk

4.7.3 Uji Asumsi Klasik

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis, terlebih dahulu dilakukan uji asumsi klasik yang mendasai penggunaan analisis regresi berganda. Ada beberapa asumsi yang harus terpenuhi agar kesimpulan dari hasil pengujian tidak bias, diantaranya adalah uji normalitas data, uji multikolinieritas dan uji heteroskedastisitas

3.7.2.1 Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah distribusi variabel terikat untuk nilai variabel bebas tertentu berdistribusi normal atau tidak (Idris, 2017:81). Dalam model regresi linier, asumsi ini ditunjukkan oleh nilai *error* (*e*) yang berdistribusi normal. Model regresi yang baik adalah model regresi yang memiliki distribusi normal atau mendekati normal, sehingga layak digunakan untuk pengujian statistik. Pengujian normalitas data menggunakan *Test of Normality Kolmogorov Smirnov* dalam program SPSS. Menurut Idris (2017:81) dasar pengambilan keputusan bisa dilakukan berdasarkan profitabilitas (*Asymtotic Significance*), yaitu:

- Jika probabilitas $> 0,05$ maka distribusi dari model regresi adalah normal.
- Jika probabilitas $< 0,05$ maka distribusi model regresi adalah tidak normal.

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah nilai kesalahan taksiran model regresi mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data residual normal atau mendekati normal (Idris, 2017:81).

3.7.2.2 Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas dapat bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terdapat korelasi antara beberapa variabel atau semua variabel bebas. Untuk dapat melakukan uji multikolinieritas dalam model regresi penelitian yang dilakukan akan dilihat dari nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF). Yang dimaksud dengan *tolerance* ialah mengukur variabel bebas yang terpilih yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Nilai *tolerance* yang

rendah sama dengan nilai VIF yang tinggi (karena $VIF = 1/tolerance$) serta menunjukkan multikolonieritas yang tinggi. Nilai yang umum digunakan adalah nilai *tolerance* diatas 0,10 atau sama dengan nilai VIF dibawah 10 menunjukkan tidak terjadi multikolonieritas normal (Idris, 2017:81).

3.7.2.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain normal (Idris, 2017:81). Untuk menguji heteroskedastisitas salah satunya dengan melihat penyebaran dari varians pada grafik scatterplot pada output SPSS. Dasar pengambilan keputusannya adalah sebagai berikut:

- Jika pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar, kemudian menyempit), maka telah terjadi heteroskedastisitas.
- Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik menyebar diatas dan dibawah angka nol, maka tidak terjadi heteroskedastisitas

3.7.3 Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda merupakan analisis untuk melihat sejauh mana korelasi dari empat variabel yang diteliti, dalam lingkup penelitian pengaruh Partisipasi anggaran, efikasi diri dan sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja Pegawai dengan bentuk persamaan regresi $Y = a + b_1 x_1 + b_2 x_2 + b_3 x_3$ dimana Y adalah kinerja, b adalah nilai koefisien variabel X_1, X_2, X_3 adalah besarnya nilai variabel lain yang tidak diukur dalam penelitian ini, adapun arti dari rumus diatas adalah:

Dimana :

$$Y = a + b_1 x_1 + b_2 x_2 + b_3 x_3$$

- a = Kontra linier
x₁ = Partisipasi anggaran
x₂ = Efikasi diri
X₃ = Sistem pengukuran kinerja
b₁ b₂b₃ = Koefesien variabel x₁,x₂, x₃

3.7.4 Koefisien Determinasi (R²)

Koefisien determinasi yang sering disimbolkan dengan R² pada prinsipnya mengukur seberapa besar kemampuan model menjelaskan variabel independen terhadap variabel dependen. Jadi koefisien determinasi sebenarnya mengukur besarnya persentase pengaruh semua variabel independen dalam model regresi terhadap variabel dependennya. Besarnya nilai koefisien determinasi berupa persentase yang menunjukkan persentase variasi nilai variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh model regresi. Jika nilai koefisien diterminasi dalam model regresi semakin kecil (mendekati nol) berarti semakin kecil pengaruh semua variabel independen terhadap variabel dependen atau dengan kata lain nilai yang kecil berarti kemampuan semua variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen sangat terbatas. Sebaliknya apabila nilai semakin mendekati 100% berarti semua variabel independen dalam model memberikan hampir semua informasi yang diperlukan untuk memprediksi variabel dependennya atau semakin besar pengaruh semua variabel independen terhadap variabel dependen normal (Idris, 2017:81).

3.7.5 Uji Hipotesis

3.7.5.1 Uji Parsial (t)

Uji (t-test) digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen (Ghozali, 2017:178). Pengujian hipotesis dengan uji-t untuk membandingkan nilai p dengan α pada taraf nyata 95% dan $\alpha=0,05$. Untuk melakukan pengujian hipotesis dalam penelitian ini digunakan bantuan program SPSS for Windows versi 18. Dasar pengambilan keputusan adalah dengan menggunakan kriteria pengujian signifikan yaitu:

Ho diterima jika : $t_{hitung} < t_{tabel}$ atau signifikan $> 0,05$

Ho ditolak jika : $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau signifikan $< 0,05$

Uji (t-test) digunakan untuk menjawab uji hipotesis berupa:

H1 : diterima bila $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau nilai sig \leq Level signifikan (5%) artinya ada pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja Pegawai kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Rokan Hulu.

H2 : diterima bila $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau nilai sig \leq Level signifikan (5%) artinya ada pengaruh efikasi diri terhadap kinerja Pegawai kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Rokan Hulu.

H3 : diterima bila $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau nilai sig \leq Level signifikan (5%) artinya ada pengaruh sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja Pegawai kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Rokan Hulu.

3.7.5.2 Uji F (Uji simutan)

Uji F adalah pengujian terhadap koefisien regresi secara simultan. Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh semua variabel independen yang terdapat di dalam model secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel