

**MEWUJUDKAN PENINGKATAN KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA MELALUI PERAN KEPEMIMPINAN, KOMPETENSI, PERENCANAAN ANGGARAN, DIKLAT DAN LINGKUNGAN KERJA DENGAN MOTIVASI DAN DISIPLIN**

Mulyanto<sup>1</sup>

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) "AUB" Surakarta  
mulyantoaub@gmail.com

**Abstraksi.** Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui, menguji dan menganalisis Pengaruh Kepemimpinan, Kompetensi, Perencanaan Anggaran, Diklat Dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi, Disiplin Dan Kinerja Aparatur Sipil Negara (Studi Pada Pemerintahan Kota Surakarta). Penelitian ini merupakan penelitian dengan sensus. Data yang digunakan adalah data primer dengan mengambil sampel seluruh populasi sebanyak 279 responden.

Penelitian ini menggunakan alat analisis berupa uji validitas, uji reliabilitas, uji linieritas, analisa jalur, analisa regresi linier berganda, uji t, uji F dan koefisien determinasi. Pengujian validitas dan reliabilitas dilakukan dengan menggunakan teknik *one shot methods* mendapatkan hasil yaitu seluruh item dinyatakan valid dan reliabel.

Hasil Uji t menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap motivasi; kompetensi berpengaruh signifikan terhadap motivasi; perencanaan anggaran berpengaruh signifikan terhadap motivasi; diklat berpengaruh tidak signifikan terhadap motivasi; lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi, kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap disiplin; kompetensi berpengaruh tidak signifikan terhadap disiplin; perencanaan anggaran berpengaruh signifikan terhadap disiplin; diklat berpengaruh tidak signifikan terhadap disiplin; lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap disiplin, kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja; kompetensi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja; perencanaan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja; diklat berpengaruh signifikan terhadap kinerja; lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja; motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja; disiplin berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

**Kata Kunci :** *kepemimpinan, kompetensi, perencanaan anggaran, diklat lingkungan kerja motivasi, disiplin dan Kinerja.*

## PENDAHULUAN

Anggaran negara merupakan motor penggerak yang digunakan oleh pemerintah dalam menjalankan roda pemerintahan. Dalam pengertiannya, anggaran menurut Lee dan Johnson dalam Suhartono (2011) adalah dokumen yang menunjukkan kondisi atau keadaan keuangan suatu organisasi (keluarga, perusahaan, pemerintah) yang menyajikan informasi mengenai pendapatan, pengeluaran, aktivitas dan tujuan yang hendak dicapai. Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) merupakan anggaran negara yang disusun setiap tahunnya di Indonesia. Oleh karena itu APBN mempunyai peran yang sangat penting karena menjadi alat utama bagi negara untuk mensejahterakan masyarakat (Priatno, 2013).

Dalam membangun perekonomian suatu negara, pemerintah mempunyai dua instrumen ekonomi penting yaitu melalui kebijakan fiskal dan kebijakan moneter. APBN menjadi instrumen kebijakan fiskal di Indonesia dalam mengelola perekonomian negara. Kebijakan fiskal adalah satu satunya instrumen yang berada dalam kendali sepenuhnya oleh pemerintah, sehingga mencerminkan tiga fungsi pokok pemerintah, yaitu fungsi stabilisasi, fungsi alokasi, dan fungsi distribusi (Yustika, 2012). Oleh karena itu, pemerintah mempunyai peranan untuk mengatur, memperbaiki, atau mengarahkan pembangunan ekonomi karena tidak dapat dilakukan sepenuhnya oleh sektor swasta.

Instrumen pemerintah melalui kebijakan fiskal dalam menggerakkan roda perekonomian salah satunya adalah melalui sektor pengeluaran pemerintah. Pengeluaran pemerintah pada hakikatnya mencerminkan kebijakan pemerintah itu sendiri. Pada dasarnya pengeluaran pemerintah tersebut bertujuan untuk menyediakan barang dan jasa, serta memenuhi kebutuhan dasar masyarakat yang tidak dapat disediakan oleh pihak swasta. Dalam struktur APBN, pengeluaran pemerintah yang mendukung dalam pembangunan kesejahteraan masyarakat tercermin dalam belanja modal. Pelaksanaan belanja modal tersebut dalam rangka peningkatan pelayanan publik oleh pemerintah,

yaitu dalam bentuk kebutuhan dasar seperti kesehatan, pendidikan, air bersih, dan transportasi, serta infrastruktur seperti jaringan jalan, sanitasi, dan fasilitas umum lainnya.

Dalam praktek pelaksanaan penganggaran berbasis kinerja yang mengusung semangat reformasi keuangan negara tersebut masih sering tidak berjalan sebagaimana mestinya. Adanya keterlambatan penyerapan dana APBN oleh Kementerian negara/lembaga dan satuan kerjanya masih terjadi, meskipun undang-undang tentang keuangan negara telah dihasilkan. Pada semester I tahun 2012, tanda-tanda perbaikan penyerapan APBN masih belum tampak. Menurut Yustika (2012), pola penyerapan APBN baru dipacu pada semester kedua yaitu tepatnya pada triwulan IV. Pada akhir Semester I tahun anggaran 2011, terjadi penyerapan APBN sebesar 36% yang masih jauh dari kondisi ideal.

Penelitian ini dilakukan pada Pemerintah Kota Surakarta disebabkan karena adanya fenomena dalam kinerja tahun 2015 dimana dari total anggaran belanja sebesar 1,78 triliun baru terserap 86% artinya kinerja tersebut dinilai rendah yang beberapa diantaranya disebabkan karena perilaku perencanaan proyek yang kurang baik sehingga beberapa pelaksana proyek kegiatan fisik yakni melaksanakan lebih dulu dan proses pembayaran belum dilakukan karena kontraktor yang tidak segera mencairkan pembayaran, padahal proyek sudah berjalan.

Penelitian yang membahas tentang kinerja dalam bidang akuntansi pemerintahan masih sedikit dilakukan, penelitian ini mengembangkan penelitian yang dilakukan oleh Prasetyo Adi Priatno (2013) dengan menambahkan variabel mediasi motivasi kerja dan disiplin dalam mempengaruhi kinerja. Penambahan lainnya yaitu mengambil 4 variabel bebas yaitu kepemimpinan, kompetensi, perencanaan anggaran, diklat dan lingkungan kerja.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka dilakukan suatu penelitian dengan judul "Mewujudkan Peningkatan Kinerja Aparatur Sipil Negara Melalui Peran Kepemimpinan, Kompetensi, Perencanaan Anggaran, Diklat dan Lingkungan Kerja dengan Motivasi Dan Disiplin

(Riset Pada Pemerintah Kota Surakarta)”.  
Berdasarkan latar belakang masalah di atas maka permasalahan yang diteliti dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi Aparatur Sipil Negara Pada Pemerintahan Kota Surakarta?
2. Apakah kompetensi berpengaruh signifikan terhadap motivasi Aparatur Sipil Negara Pada Pemerintahan Kota Surakarta?
3. Apakah perencanaan anggaran berpengaruh signifikan terhadap motivasi Aparatur Sipil Negara Pada Pemerintahan Kota Surakarta?
4. Apakah pendidikan dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap motivasi Aparatur Sipil Negara Pada Pemerintahan Kota Surakarta?
5. Apakah lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi Aparatur Sipil Negara Pada Pemerintahan Kota Surakarta?
6. Apakah kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap disiplin Aparatur Sipil Negara Pada Pemerintahan Kota Surakarta ?
7. Apakah kompetensi berpengaruh signifikan terhadap disiplin Aparatur Sipil Negara Pada Pemerintahan Kota Surakarta?
8. Apakah perencanaan anggaran berpengaruh signifikan terhadap disiplin Aparatur Sipil Negara Pada Pemerintahan Kota Surakarta?
9. Apakah pendidikan dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap disiplin Aparatur Sipil Negara Pada Pemerintahan Kota Surakarta?
10. Apakah lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap disiplin Aparatur Sipil Negara Pada Pemerintahan Kota Surakarta?
11. Apakah kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara Pada Pemerintahan Kota Surakarta?
12. Apakah kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara Pada Pemerintahan Kota Surakarta?
13. Apakah kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara Pada Pemerintahan Kota Surakarta?
14. Apakah pendidikan dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara Pada Pemerintahan Kota Surakarta?
15. Apakah lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara Pada Pemerintahan Kota Surakarta?
16. Apakah motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara Pada Pemerintahan Kota Surakarta?
17. Apakah disiplin berpengaruh signifikan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara Pada Pemerintahan Kota Surakarta?

### HIPOTESIS

Berdasarkan perumusan masalah sebelumnya, maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut :

- H<sub>1</sub> Kepemimpinan berpengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi pegawai.  
H<sub>2</sub> Kompetensi berpengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi pegawai.  
H<sub>3</sub> Perencanaan anggaran berpengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi pegawai.  
H<sub>4</sub> Diklat berpengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi pegawai.  
H<sub>5</sub> Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi pegawai.  
H<sub>6</sub> Kepemimpinan berpengaruh signifikan dan positif terhadap Disiplin pegawai.  
H<sub>7</sub> Kompetensi berpengaruh signifikan dan positif terhadap Disiplin pegawai.  
H<sub>8</sub> Perencanaan anggaran berpengaruh signifikan dan positif terhadap Disiplin pegawai.  
H<sub>9</sub> Diklat berpengaruh signifikan dan positif terhadap Disiplin pegawai.  
H<sub>10</sub> Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap Disiplin pegawai.  
H<sub>11</sub> Kepemimpinan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai  
H<sub>12</sub> Kompetensi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai.  
H<sub>13</sub> Perencanaan anggaran berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai.  
H<sub>14</sub> Diklat berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai.  
H<sub>15</sub> Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai.  
H<sub>16</sub> Motivasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai

H<sub>17</sub> Disiplin berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai.

**METODE**

Sampel penelitian menggunakan metode pengambilan sampelnya yaitu random sampling yaitu pemilihan sampel secara acak kepada Pengguna Anggaran, Bendahara, Kasi Perencanaan, Evaluasi dan Pelaporan di lima Kecamatan Kota Surakarta, Sekretariat Daerah Kota Surakarta dan Dinas Kesehatan Kota Surakarta sejumlah 279 Pegawai.. Penelitian ini menggunakan alat analisis berupa uji validitas, uji reliabilitas, uji linieritas, analisa jalur, analisa regresi linier berganda, uji t, uji F dan koefisien determinasi.

Analisis regresi jalur adalah, analisis jalur merupakan pengembangan langsung bentuk regresi berganda dengan tujuan untuk memberikan estimasi tingkat kepentingan (*magnitude*) dan signifikansi (*significance*) hubungan sebab akibat hipotetikal dalam seperangkat variabel.

Hubungan kausalitas akan digunakan analisis jalur dan intervening. Pada penelitian ini variabel motivasi dan disiplin ditempatkan sebagai variabel intervening untuk variabel kepemimpinan, kompetensi, perencanaan anggaran, diklat dan lingkungan kerja terhadap kinerja.

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk menganalisa pengaruh beberapa variabel bebas atau independen variabel (X) terhadap satu variabel tidak bebas atau dependen variabel (Y) sebagai berikut:.

**Persamaan I :**

$$Y_1 = b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5 + e_1$$

**Persamaan II :**

$$Y_2 = b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5 + e_2$$

**Persamaan III :**

$$Y_3 = b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5 + b_6Y_1 + b_7Y_2 + e_3$$

**HASIL PENELITIAN**

**Tabel 1**  
**Hasil Regresi Persamaan Pertama**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8,562	1,961		4,366	,000
	Keperimpinan	-,019	,055	-,024	-,353	,725
	Kompetensi	,211	,058	,226	3,601	,000
	Perencanaan Anggaran	,197	,065	,204	3,018	,003
	Diklat	-,101	,053	-,096	-1,911	,057
	Lingkungan Kerja	,382	,080	,385	4,751	,000

a. Dependent Variable: Motivasi

**Tabel 2**  
**Hasil Regresi Persamaan Kedua**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	13,585	1,854		7,329	,000
	Keperimpinan	,088	,052	,127	1,693	,092
	Kompetensi	-,002	,055	-,002	-,032	,974
	Perencanaan Anggaran	,167	,062	,205	2,715	,007
	Diklat	-,026	,050	-,029	-,521	,603
	Lingkungan Kerja	,251	,076	,299	3,294	,001

a. Dependent Variable: Disiplin

**Tabel 3**  
**Hasil Regresi Persamaan Kedua**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,241	1,584		-,152	,879
	Keperimpinan	,155	,041	,189	3,831	,000
	Kompetensi	,054	,044	,058	1,239	,216
	Perencanaan Anggaran	,159	,049	,165	3,259	,001
	Diklat	,276	,039	,263	7,128	,000
	Lingkungan Kerja	-,015	,062	-,015	-,246	,806
	Motivasi	,336	,046	,337	7,353	,000
	Disiplin	,192	,048	,163	3,979	,000

a. Dependent Variable: Kinerja

**Tabel 4**  
**Uji Model Pertama : R<sup>2</sup> dan F**

Model	Adj R <sup>2</sup>	F	Sign	Keterangan
X1, X2, X3, dan X4 terhadap X5	0.447	44.129	0.000	Signifikan / Fit

**Tabel 5**  
**Uji Model Pertama : R<sup>2</sup> dan F**

Model	Adj R <sup>2</sup>	F	Sign	Keterangan
X1, X2, X3, dan X4 terhadap X6	0.306	24,065	0.000	Signifikan / Fit

**Tabel 6**  
**Uji Model Pertama : R<sup>2</sup> dan F**

Model	Adj R <sup>2</sup>	F	Sign	Keterangan
X1, X2, X3, X4, X5 dan X6 terhadap Y	0.704	92.291	0.000	Signifikan / Fit

**Tabel 7**  
**Koefisien Korelasi**

	Kepemimpinan	Kompetensi	Perencanaan Anggaran	Diklat	Lingkungan Kerja	Motivasi	Disiplin	Kinerja
Kepemimpinan	1	.542**	.583**	.287**	.732**	.471**	.456**	.615**
Kompetensi	.542**	1	.618**	.369**	.649**	.553**	.376**	.558**
Perencanaan Anggaran	.583**	.618**	1	.371**	.709**	.567**	.479**	.668**
Diklat	.287**	.369**	.371**	1	.404**	.203**	.459**	.459**
Lingkungan Kerja	.732**	.649**	.709**	.404**	1	.619**	.534**	.678**
Motivasi	.471**	.553**	.567**	.212**	.619**	1	.507**	.681**
Disiplin	.456**	.376**	.479**	.494**	.534**	.507**	1	.667**
Kinerja	.615**	.558**	.668**	.459**	.678**	.681**	.667**	1

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Berdasarkan hasil analisa jalur dapat diperoleh hasil sbb:

Persamaan 1 yaitu :

$$Y_1/X6 = -0,024 X1 + 0,226 X2 + 0,204 X3 - 0,096 X4 + 0,385 X5$$

(0,725) (0,000)\*\* (0,003)\*\* (0,057) (0,000)\*\*

Persamaan 2 yaitu :

$$Y_2/X7 = 0,127 X1 - 0,002 X2 + 0,205 X3 - 0,029 X4 + 0,299 X5$$

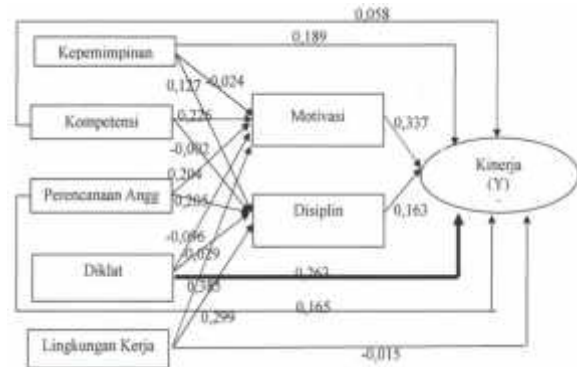
(0,092) (0,974) (0,007)\*\* (0,603) (0,001)\*\*

Persamaan 3 yaitu :

$$Y_3 = 0,189 X1 + 0,058 X2 + 0,165 X3 + 0,263 X4 - 0,015 X5 + 0,337 X6 + 0,163 X6$$

(0,000)\*\* (0,216) (0,001)\*\* (0,000)\*\* (0,806) (0,000)\*\* (0,000)\*\*

**Model Hasil Analisis:**



**Gambar IV.1. Hasil Analisis jalur**

**PEMBAHASAN**

**1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja**

Pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja lebih dominan dibandingkan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai yang melalui motivasi dan disiplin. Dengan demikian upaya peningkatan kinerja pegawai diarahkan pada peningkatan kepemimpinan secara langsung.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Vera dan Wahyudin (2007), Purnomo (2008) dan Agustini Sulistiyansih (2009) menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja.

Upaya peningkatan kepemimpinan dapat dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut: pimpinan mampu bersikap adil, bersedia menerima masukan dan memiliki jiwa keteladanan yang tinggi.

**2. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja**

Pengaruh tidak langsung kompetensi terhadap kinerja melalui motivasi lebih dominan dibandingkan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai secara langsung dan yang melalui disiplin. Dengan demikian upaya peningkatan kinerja pegawai diarahkan pada peningkatan melalui motivasi secara tidak langsung.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Edy Sujana (2012) menunjukkan hasil bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja. Namun, temuan penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Chaudhry dan Husnain (2012) dan Jamil Tahlil (2015), yang menyatakan dalam hasil penelitiannya bahwa kompetensi tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja

### 3. Pengaruh Perencanaan Anggaran

Pengaruh langsung Perencanaan Anggaran terhadap kinerja lebih dominan dibandingkan pengaruh Perencanaan Anggaran terhadap kinerja pegawai yang melalui motivasi dan disiplin. Dengan demikian upaya peningkatan kinerja pegawai diarahkan pada peningkatan Perencanaan Anggaran secara langsung.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Renaldy Massie<sup>1</sup>, Bernhard Tewel, dan Greis Sendow (2015) menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja.

Upaya peningkatan Pendidikan dan pelatihan dapat dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut: pimpinan mampu bersikap adil, bersedia menerima masukan dan memiliki jiwa keteladanan yang tinggi.

### 4. Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kinerja

Pengaruh langsung Pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja lebih dominan dibandingkan pengaruh Pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai yang melalui motivasi dan disiplin. Dengan demikian upaya peningkatan kinerja pegawai diarahkan pada peningkatan pendidikan dan pelatihan secara langsung.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Renaldy Massie<sup>1</sup>, Bernhard Tewel, dan Greis Sendow (2015) menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja.

Upaya peningkatan Pendidikan dan pelatihan dapat dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut: mengupayakan bawahannya agar bisa mengikuti kegiatan pendidikan untuk peningkatan kompetensi.

### 5. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja

Pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja melalui motivasi lebih dominan dibandingkan pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja dan yang melalui disiplin. Dengan demikian upaya peningkatan kinerja pegawai diarahkan pada peningkatan lingkungan kerja secara tidak langsung melalui motivasi.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan Mega Arum Yunanda (2012), menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Upaya peningkatan lingkungan kerja dapat dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut: *layout* yang ada di Badan Kepegawaian Daerah Kota Surakarta semakin baik, fasilitas kantor semakin lengkap, dan menjalin harmonisasi hubungan kerja dengan rekan kerja agar berjalan baik.

## PENUTUP

### Simpulan

- 1) Tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap Motivasi ( $X_6$ ) artinya baik buruknya kepemimpinan tidak berdampak tajam dalam motivasi pegawai. Dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi, **tidak dapat diterima (ditolak)**.
- 2) Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan Kompetensi ( $X_2$ ) terhadap Motivasi ( $X_6$ ) artinya semakin baik kompetensi pegawai maka akan semakin tinggi motivasi kerja pegawai.

- Dengan demikian hipotesis kedua yang menyatakan bahwa Kompetensi berpengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi, **diterima**.
- 3) Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan Perencanaan Anggaran ( $X_3$ ) terhadap Motivasi ( $X_6$ ) artinya semakin baik perencanaan anggaran maka akan semakin tinggi motivasi kerja pegawai. Dengan demikian hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa perencanaan anggaran berpengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi, **diterima**.
  - 4) Tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan Diklat ( $X_4$ ) terhadap Motivasi ( $X_6$ ) artinya baik buruknya Diklat tidak berdampak tajam dalam motivasi pegawai. Dengan demikian hipotesis keempat yang menyatakan bahwa diklat berpengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi, **tidak dapat diterima (ditolak)**.
  - 5) Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan Lingkungan Kerja ( $X_5$ ) terhadap Motivasi ( $X_6$ ) artinya semakin baik Lingkungan kerja maka akan semakin tinggi motivasi kerja pegawai. Dengan demikian hipotesis kelima yang menyatakan bahwa Lingkungan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi, **diterima**.
  - 6) Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan Kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap Disiplin ( $X_7$ ) artinya semakin tinggi Kepemimpinan pegawai maka akan semakin tinggi motivasi kerja pegawai. Dengan demikian hipotesis keenam yang menyatakan bahwa Kepemimpinan berpengaruh signifikan dan positif terhadap disiplin, **diterima**.
  - 7) Tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan Kompetensi ( $X_2$ ) terhadap disiplin ( $X_7$ ) artinya baik buruknya kompetensi tidak berdampak tajam dalam disiplin pegawai. Dengan demikian hipotesis ketujuh yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan dan positif terhadap disiplin, **tidak dapat diterima (ditolak)**.
  - 8) Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan Perencanaan Anggaran ( $X_3$ ) terhadap Disiplin ( $X_6$ ) artinya semakin tinggi perencanaan anggaran maka akan semakin tinggi motivasi kerja pegawai. Dengan demikian hipotesis kedelapan yang menyatakan bahwa perencanaan anggaran berpengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi, **diterima**.
  - 9) Tidak Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan Diklat ( $X_4$ ) terhadap Disiplin ( $X_6$ ) artinya semakin baik Diklat tidak berdampak tajam dalam disiplin pegawai. Dengan demikian hipotesis kesembilan yang menyatakan bahwa Diklat berpengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi, **tidak dapat diterima (ditolak)**.
  - 10) Terdapat pengaruh yang negatif dan tidak signifikan Lingkungan kerja ( $X_5$ ) terhadap Disiplin ( $X_6$ ) artinya baik buruknya Lingkungan kerja pegawai tidak berdampak secara tajam dalam memotivasi kerja pegawai. Dengan demikian hipotesis kesepuluh yang menyatakan bahwa Lingkungan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi, **tidak diterima (ditolak)**.
  - 11) Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan Kepmimpinan ( $X_1$ ) terhadap Kinerja (Y) artinya semakin tinggi Kepmimpinan pegawai maka akan semakin tinggi Kinerja. Dengan demikian hipotesis kesebelas yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja, **diterima**.
  - 12) Terdapat pengaruh yang positif dan tidak signifikan Kompetensi ( $X_2$ ) terhadap Kinerja (Y) artinya semakin tinggi kompetensi pegawai maka tidak berdampak pada Kinerja. Dengan demikian hipotesis kedua belas yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja, **tidak diterima (ditolak)**.
  - 13) Terdapat pengaruh yang signifikan dan positif Perencanaan anggaran ( $X_3$ ) terhadap Kinerja (Y) artinya semakin baik perencanaan anggaran maka akan semakin tinggi Kinerja.

- Dengan demikian hipotesis ketiga belas yang menyatakan bahwa perencanaan anggaran berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja, **diterima**.
- 14) Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan Diklat ( $X_3$ ) terhadap Kinerja (Y) artinya semakin baik Diklat maka akan semakin tinggi Kinerja. Dengan demikian hipotesis keempat belas yang menyatakan bahwa Diklat berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja, **diterima**.
  - 15) Tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan Lingkungan kerja ( $X_4$ ) terhadap Kinerja (Y) artinya baik buruknya Lingkungan kerja pegawai tidak berdampak tajam dalam Kinerja. Dengan demikian hipotesis kelima belas yang menyatakan bahwa Lingkungan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja, **tidak dapat diterima (ditolak)**.
  - 16) Terdapat pengaruh yang signifikan dan positif Motivasi ( $X_5$ ) terhadap Kinerja (Y) artinya semakin tinggi motivasi kerja pegawai maka akan semakin tinggi Kinerja. Dengan demikian hipotesis keenam belas yang menyatakan bahwa motivasi kerja pegawai berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja, **diterima**.
  - 17) Terdapat pengaruh yang signifikan Disiplin ( $X_6$ ) terhadap Kinerja (Y) artinya semakin tinggi Disiplin maka akan semakin tinggi Kinerja. Dengan demikian hipotesis ketujuhbelas yang menyatakan bahwa Disiplin berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja, **diterima**.
  - 18) Pengaruh tidak langsung Kepemimpinan, Kompetensi, Perencanaan Anggaran, Diklat Dan Lingkungan kerja terhadap Kinerja Melalui Motivasi Dan Disiplin dapat disimpulkan sebagai berikut :
    - a. Motivasi tidak memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap Kinerja
    - b. Motivasi memediasi pengaruh kompetensi terhadap Kinerja.
    - c. Motivasi tidak memediasi pengaruh perencanaan anggaran terhadap Kinerja.
    - d. Motivasi tidak memediasi pengaruh Diklat terhadap Kinerja.
    - e. Motivasi memediasi pengaruh Lingkungan kerja terhadap Kinerja.
    - f. Disiplin tidak memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap Kinerja
    - g. Disiplin tidak memediasi pengaruh kompetensi terhadap Kinerja.
    - h. Disiplin tidak memediasi pengaruh perencanaan anggaran terhadap Kinerja.
    - i. Disiplin tidak memediasi pengaruh Diklat terhadap Kinerja.
    - j. Disiplin memediasi pengaruh Lingkungan kerja terhadap Kinerja.
  - 19) Hasil uji F sebesar 92,291, menunjukkan bahwa secara bersama-sama Kepemimpinan ( $X_1$ ), Kompetensi ( $X_2$ ), Perencanaan anggaran ( $X_3$ ), Diklat ( $X_4$ ), Lingkungan Kerja ( $X_5$ ), Motivasi ( $X_6$ ), dan Disiplin ( $X_7$ ) mempengaruhi kinerja pegawai (Y).
  - 20) Hasil uji koefisien determinasi menunjukkan bahwa nilai *R square* total sebesar 0,886, artinya variabel kinerja (Y) dijelaskan oleh Kepemimpinan ( $X_1$ ), Kompetensi ( $X_2$ ), Perencanaan anggaran ( $X_3$ ), Diklat ( $X_4$ ), Lingkungan Kerja ( $X_5$ ), Motivasi ( $X_6$ ), dan Disiplin ( $X_7$ ) sebesar 88,6% dan sisanya sebesar 11,4% dijelaskan faktor lain di luar model penelitian, misalnya variabel kepuasan kerja dan kompensasi.
- ### Saran
1. Variabel yang diprioritaskan untuk meningkatkan Kinerja adalah Pendidikan dan Pelatihan (Diklat), karena memiliki pengaruh paling besar diantara variabel yang diteliti sehingga Pemerintah Kota Surakarta sebaiknya mendorong langkah-langkah sbb :
    - a) Inspeksi langsung dari pimpinan untuk melihat pekerjaan pegawai,
    - b) Monitoring bagi keperluan efektifitas yaitu monitoring hasil pekerjaan pegawai sampai dengan pelaporan, dan
    - c) Monitoring secara obyektif hasil kerja pegawai.



2. Variabel Kepemimpinan terhadap Kinerja, sehingga kantor Pemerintah Kota Surakarta sebaiknya mendorong langkah-langkah sbb :
  - a) Pimpinan diharapkan dapat membangun tim kerja yang solid
  - b) Pimpinan diharapkan dapat mengelola konflik dengan baik
  - c) Pimpinan diharapkan dapat membangun hubungan yang baik dengan instansi lain
  - d) Pimpinan dalam melakukan pengawasan hasil pekerjaan bawahan, kemudian menjelaskan dan menginformasikan kepada bawahan
  - e) Pemimpin diharapkan melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan
  - f) Pimpinan diharapkan mampu memecahkan masalah dengan baik
  - g) Pimpinan diharapkan selalu memperhatikan kesejahteraan dan menghargai prestasi bawahan
  - h) Pimpinan diharapkan dalam bekerja selalu mendukung inisiatif dan kreativitas bawahan.
  - i) Monitoring secara obyektif hasil kerja pegawai.
3. Variabel Perencanaan Anggaran terhadap Kinerja, sehingga kantor Pemerintah Kota Surakarta sebaiknya mendorong langkah-langkah sbb :
  - a) Merencanakan perencanaan kerangka sasaran jangka menengah
  - b) Perlu adanya prioritas yang terdesain dengan baik
  - c) Perlu adanya kewenangan perencanaan pengeluaran
  - d) Perlu adanya kewenangan perubahan alokasi pada pengguna anggaran
  - e) Perlu adanya kewenangan penghematan alokasi pada pengguna anggaran
  - f) Perlu meningkatkan efektivitas program
  - g) Perlu adanya perubahan kebijakan
  - h) Perlu memberikan ide tentang kebijakan baru

#### DAFTAR PUSTAKA

- Aditya Regina Reza. (2010), Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sinar Santosa Perkasa. Banjarnegara.
- Agung Ngurah Bagus Dhermawan Anak, I Gde Adnyana Sudibya, I Wayan Mudiarta Utama. (2012). Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Kantor DPU Provinsi Bali.
- Alex S. Nitisemito, (2009), Manajemen Personalialia, Edisi kedua, Ghalia, Indonesia, Jakarta.
- A.M. Sardiman, (2007), Interaksi dan Motivasi BelajarMengajar, Rajawali Pers. Bandung.
- Anwar Prabu Mangkunegara. (2009). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. PT Remaja Rosda Karya. Bandung.
- Arikunto, Suharsimi, (2007). Manajemen Penelitian. Rineka Cipta. Jakarta.
- Arum Yunanda Mega. (2012). Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Perum Jasa Tirta I Malang Bagian Laboratorium Kualitas Air)
- Assegaf, Y.U. (2006). Pengaruh Konflik Peran dan Stres Kerja Terhadap Komitmen Organisasi ( Studi Pada Akuntan Publik dan Akuntan Pemerintah Di Daerah Istimewa Yogyakarta ) Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi UNS.
- Darlis, E., (2002), *Analisis Pengaruh Komitmen Organisasional dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran*, Jurnal Riset Akuntansi Indonesia, Vol. 5, No. 1, Januari, Hlm. 85 – 100, Universitas Riau.
- Fadli, U.M., Fadili, D.A. dan Kartawijaya, Y. (2012). Pengaruh kompetensi karyawan terhadap komitmen kerja pada PT PLN(Persero) Rayon Rengasdengklok. *Jurnal Manajemen Vol. 9 No. 2 Januari 2012 hal. 577-589*.
- Fadliyah, N. (2016). Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin, Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja melalui Pengawasan dan Kepuasan Kerja. *Jurnal Penelitian*.
- Fitri, S.M., Ludigdo, U. Dan Djahmuri, A. (2013). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen, Organisasi, Kualitas Sumber Daya, Reward, Dan Punishment Terhadap Anggaran Berbasis Kinerja(Studi Empirik Pada Pemerintah Kabupaten Lombok Barat). *Jurnal Dinamika Akuntansi Vol. 5 No. 2 September 2013 hal. 157-171*.
- Freeman, R. J. & Craig D. S. (2009). *Governmental and Nonprofit Accounting Theory and Practice*. Seventh edition. Upper Saddle River. NJ: Prentice Hall.
- Ghozali, I., 2011, *Aplikasi Analisis Multivariate*, Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, Ivanisevich, and Donnely, (2007). *Perilaku Organisasi, Struktur dan Proses*. Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Handoko, T. H. (2008). Manajemen. Yogyakarta : BPFE.
- Haryanti, I. and Othman, R. (2012). Budgetary participation: how it affects performance and Commitment. *Accountancy Business and The Public Interest Journal, 2012*.
- Hasan, I. (2006). *Analisis Data Penelitian Dengan Statistik*. Jakarta : PT Bumi Aksara
- Hasan, L, (2012). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Disiplin Terhadap Komitmen Organisasi Pegawai Dinas Perindustrian Perdagangan Pertambangan dan Energi Kota Padang. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan Vol. 3 No. 1 hal. 57-92*.
- Hasibuan, M., (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Heidjrahman, R. dan Husnan, S.( 2006). *Manajemen Personalialia*. Yogyakarta : Penerbit BPFE
- Husein, U. (2011). *Metode Riset Prilaku Organisasi*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.
- Mangkunegara, A.P., 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: Penerbit Remaja Rosdakarya.
- Manullang, (2006). *Dasar-dasar Manajemen*, Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Mardiasmo. (2009). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Mas'ud, F., (2004), *Survai Diagnosis Organisasional*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Moenir, AS. (2006). *Tata Laksana Manajemen Perkantoran dan Penerapannya*, Jakarta: Pradnya

- Paramitha.
- Nengsy, H, Sari, R.N. dan Agusti, R. (2013). Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja Manajerial dengan *job relevant information*, kepuasan kerja dan motivasi sebagai variabel intervening. *Jurnal Akuntansi Vol. 2 No. 1 Oktober 2013 hal. 1-17*.
- Nurjaman, (2013). Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Studi Kasus Di Inspektorat Kabupaten Indramayu. *Jurnal FE Universitas Wiralodra ISSN 1693-7945*.
- Nurwidyanti, F., Marnis dan Marzolina, (2015). Pengaruh Pengawasan Dan Iklim Organisasi Terhadap Motivasi Dan Disiplin Kerja Pegawai Pada Kantor Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Riau. *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis Vol. VII No. 3 September 2015 hal. 420-436*.
- Priatno, P.A., (2013). Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Pada Satuan Kerja Lingkup Pembayaran KPPN Blitar. *Jurnal Ilmu Ekonomi Universitas Brawijaya Malang, hal. 1-16*
- Prihantoro, A., (2012). Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Melalui Motivasi, Disiplin, Lingkungan Kerja, dan Komitmen (Studi Kasus Madrasah di Lingkungan Yayasan Salafiyah, Kajen, Margoyoso, Pati). *Jurnal Value Added Vol. 8 No. 2 hal. 78-98*.
- Putri, D., (2012). Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kualitas Anggaran dengan Regulasi sebagai Variabel Moderasi Pada Pemerintah Daerah Kota Padang. *Jurnal Akuntansi Pemerintahan Universitas Andalas hal. 1-33*.
- Rahayu, S.L.. (2011). Outlook Penyerapan Belanja Kementerian/Lembaga 2011. *Policy Paper Pusat Kebijakan APBN*.
- Robbins, S. (2008). *Organization Behavior*, 10th Ed. New Jersey, USA. Prentice-Hall International, Inc.
- Setyawati, N., (2015). Pengaruh Pendidikan dan Latihan Budaya Organisasi melalui Kedisiplin dan Komitmen Organisasi. *Jurnal Penelitian hal. 1-14*.
- Siagian, S.. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ketujuh. Jakarta : Bumi Aksara.
- Simamora, H. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta. Andi Offset.
- Sugiono, (2009). *Penelitian Untuk Bisnis*, Cetakan Kesembilan, CV. Alfabeta, Bandung.
- Sujana, E. (2012). Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Kesesuaian Peran dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Auditor Internal Inspektoral Pemerintah Kab. (Studi Pada Kab. Badung dan Buleleng). *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Humanika JINAH, Vol. 2 No. 1 Desember 2012*.
- Susanty, A. dan Baskoro, S. (2012). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. PLN (Persero) APD Semarang). *Jurnal Jati Undip Vol. VII No. 2 Mei 2012 hal. 77-84*.
- Susty, M.N.S.A. (2013). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel *Intervening* Pada Bank Perkreditan Rakyat. *Jurnal Penelitian*.
- Thalib, J. (2015). The Impacts of Discipline, Motivation and Leadership in Makassar Lantamal VI Office – Indonesia. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies Vol. 4 No. 2 July 2015*.
- Triyanto, A. dan Sudarwati, (2014). Pengaruh Kompetensi Dan Penghargaan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pt Kai Di Stasiun Sragen. *Jurnal Paradigma Vol. 12 No. 01 Februari – Juli 2014, hal. 26-40*.
- Utomo, K.C., (2013). Pengaruh Perencanaan Anggaran, Kompetensi Pegawai, Reformasi Birokrasi dan Disiplin Kerja terhadap motivasi dan penyerapan Anggaran. *Jurnal Penelitian*.
- Widyastuti, Y. (2010). Pengaruh Persepsi Remunerasi Pegawai, Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (Kppn) Percontohan Serang Provinsi Banten. *Jurnal Administrasi Publik Vol. 1 No. 2 hal. 179-195*.
- Yustika, A.E.. (2012). *Perekonomian Indonesia: Catatan Dari Luar Pagar*. Malang: Bayumedia Publishing. *Jurnal Penelitian*.