

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### 2.1 Tinjauan Teori

##### 2.1.1 Partisipasi Penyusunan Anggaran

Anggaran digunakan sebagai pedoman kerja sehingga proses penyusunan memerlukan organisasi anggaran yang baik, pendekatan yang tepat, serta model-model perhitungan besaran (simulasi) anggaran yang mampu meningkatkan kinerja pada seluruh jajaran manajemen dalam organisasi. Proses penyusunan anggaran, dapat dilakukan dengan beberapa pendekatan yaitu *topdown*, *bottom up* dan partisipasi (Ramadhani dan Nasution, 2009).

Dalam sistem penganggaran *top-down*, dimana rencana dan jumlah anggaran telah ditetapkan sehingga atasan/pemegang kuasa anggaran kurang mengetahui potensi dan hambatan yang dimiliki oleh bawahan/pelaksana anggaran sehingga memberikan target yang sangat menuntut dibandingkan dengan kemampuan bawahan/pelaksana anggaran. Oleh karena itu, entitas mulai menerapkan sistem penganggaran yang dapat menanggulangi masalah di atas yakni sistem penganggaran partisipatif (*participative budgeting*). Melalui sistem ini, bawahan/pelaksana anggaran dilibatkan dalam penyusunan anggaran yang menyangkut subbagiannya sehingga tercapai kesepakatan antara atasan/pemegang anggaran mengenai anggaran tersebut (Omposunggu dan Bawono, 2007).

Partisipasi dalam penyusunan anggaran adalah suatu proses dimana para manajer tingkat atas dan bawah terlibat dalam mempersiapkan dan menentukan tujuan anggaran mereka, kemudian para manajer dievaluasi dan mendapat imbalan berdasarkan pencapaian anggaran mereka. Partisipasi melibatkan manajer yang lebih bawah dalam penyusunan anggaran dapat menimbulkan rasa tanggung jawab untuk memenuhi target atau sasaran yang telah ditentukan dalam anggaran. (Dianawati, 2009)

Penganggaran partisipatif memungkinkan manajer level bawah untuk terlibat dalam penyusunan anggaran. Anggaran partisipatif mengkomunikasikan rasa tanggung jawab kepada manajer level bawah dan mendorong kreativitas. Karena manajer level bawah terlibat dalam penyusunan anggaran, maka tujuan anggaran akan nampak sebagai tujuan personal dari manajer yang bersangkutan, pada akhirnya hal ini akan menghasilkan goal congruence yang lebih besar. Meningkatnya tanggung jawab dan tantangan yang melekat pada proses menyediakan insentif non moneter yang akan

mengarah pada kinerja yang lebih tinggi (Mowen, Hansen, & Heitger, 2016)

Blocher et al. (2016) menyatakan bahwa tidak ada karakteristik tunggal yang dapat mendefinisikan keberhasilan anggaran. Faktor yang terpenting adalah anggaran yang didukung oleh para manajer kunci. Para manajer kunci ini harus merasa bahwa anggaran yang dibuat adalah atas dasar kontribusi mereka sehingga mereka merasa memiliki anggaran tersebut dan berusaha mencapai anggaran tersebut. Faktor lain yang juga merupakan penentu keberhasilan anggaran menurut antara lain adalah 1) Bawahan merasa bahwa anggaran tersebut merupakan alat perencanaan dan koordinasi untuk membantu mereka melakukan pekerjaan mereka secara lebih baik, bukan merupakan alat yang menekan mereka untuk memeras energi. Anggaran juga tidak akan menjadi alat alokasi sumber daya jika dipandang sebagai alat yang digunakan atasan untuk menyalahkan orang. 2) Anggaran yang berhasil merupakan alat untuk memotivasi yang membantu orang bekerja sedemikian rupa sehingga mengarah pada tujuan dan perbaikan organisasi dan tidak pernah digunakan sebagai alat pembenaran untuk tidak melakukan sesuatu yang bersifat strategik yang penting bagi organisasi. 3) Anggaran yang berhasil apabila berisi informasi yang secara teknis benar dan berisi angka yang akurat. Anggaran tidak akan diterima dan tidak akan berfungsi sesuai yang diharapkan jika secara teknis tidak benar.

#### 2.1.2 Kinerja Aparat Pemerintah Daerah

Kinerja adalah gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/ program/ kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi. Kinerja berasal dari *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang), atau juga hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang ingin dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Menurut PP Nomor 58 Tahun 2005, kinerja adalah keluaran/hasil dari kegiatan yang akan atau telah dicapai sehubungan dengan penggunaan anggaran dengan kuantitas dan kualitas yang terukur. Kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh beberapa faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Khususnya sektor pemerintahan, kinerja dapat diartikan sebagai suatu prestasi yang dicapai oleh pegawai pemerintah dalam melaksanakan pelayanan kepada masyarakat dalam satu periode. Pengukuran

kinerja sektor publik adalah sistem yang digunakan untuk membantu para manajer publik dalam menilai pencapaian suatu strategi, dengan menggunakan alat ukur finansial dan non finansial. Sistem pengukuran kinerja juga dapat dijadikan sebagai penegndalian organisasi karena dalam pengukuran kinerja diterapkan *reward and punishment system*. Faktor yang diduga menyebabkan kinerja pemerintah daerah menjadi rendah, dikarenakan sistem pengelolaan keuangan daerah yang masih lemah dalam proses perencanaan dan penganggaran APBD, pelaksanaan/penatausahaan APBD, pertanggungjawaban yang berupa pelaporan hasil pelaksanaan APBD dan pengawasan. Adanya keterlambatan dalam pengesahan, menyebabkan banyak program dan kegiatan yang sudah disusun tidak dapat dilaksanakan, sehingga menghambat pembangunan daerah tersebut. Kinerja merupakan suatu prestasi yang telah dicapai oleh karyawan di dalam merealisasikan sasaran organisasi yang telah ditetapkan, untuk mengukur kinerja aparat pemerintah daerah melalui 7 indikator, Supriyono, (2004) yaitu : 1). Pencapaian target kinerja kegiatan pada suatu program. 2). Ketetapan dan kesesuaian hasil. 3). Tingkat pencapaian program. 4). Dampak hasil kegiatan terhadap kehidupan masyarakat. 5). Kesesuaian realisasi anggaran dengan anggaran. 6). Pencapaian efisiensi operasional. 7). Perilaku pegawai. Berdasarkan beberapa pandangan diatas dapat disimpulkan bahwa kunci dari kinerja yang efektif dalam lembaga pemerintahan daerah adalah tujuan dari anggaran tercapai dan partisipasi dari bawahan memegang peranan penting dalam mencapai tujuan tersebut.

### 2.1.3 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja sebagai salah satu perilaku atau sikap yang ditunjukkan pada suatu penyusunan anggaran pemerintahan daerah, Sari dkk, (2014). Maksudnya adalah kepuasan kerja aparat pemerintah membuktikan, bersungguh-sungguh dalam mewujudkan suatu rencana yang sudah dirancang sebelumnya. Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan para pegawai, dalam memandang pekerjaan pada sebuah organisasi. Faktor yang perlu diperhatikan dalam pengelolaan sumber daya manusia agar tercipta kinerja yang tinggi adalah faktor kepuasan kerja, karena kinerja yang tinggi tidak akan tercapai tanpa adanya kepuasan yang tinggi, maka upaya-upaya meningkatkan komitmen pegawai melalui pemenuhan kepuasan kerja karyawan yang efektif merupakan hal penting untuk diperhatikan. Kepuasan kerja (*job satisfication*) dapat didefinisikan sebagai suatu perasaan yang positif yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya.

Pengertian diatas maka masing-masing individu organisasi pasti memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem dan nilai yang dianutnya pada semua organisasi, kepuasan kerja selalu mendapatkan tempat yang sangat penting bagi perilaku organisasi. Sejalan dengan pernyataan menurut Siahan, (2017) kepuasan kerja merupakan penilaian sejauh mana individu merasakan secara positif berbagai macam faktor atau dimensi dari tugas-tugas dalam pekerjaannya. Penelitian Darlis, (2002), Bambang Sardjito dan Osmad Muthaher (2008) dan Siahan, (2017), menunjukkan bahwa interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dan variabel moderating kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial dalam meningkatkan kinerja aparat pemerintah.

#### 2.1.4 Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah tingkat dimana suatu karyawan mengidentifikasi dengan organisasi dan ingin melanjutkan dengan aktif mengambil bagian di dalamnya. Arifin dan Rohman, (2012). Komitmen organisasi sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari karyawan dalam mendefinisikan keterlibatan dirinya dalam bagian organisasi. Hal ini ditandai dengan tiga hal yaitu : 1) Penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. 2) Kesiapan dan kesediaan untuk berusaha sungguh-sungguh atas nama organisasi. 3) Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi (menjadi bagian dari organisasi), (Dianawati, 2009).

Menurut Mongeri, (2012) Komitmen organisasi yaitu sebuah tingkat keyakinan seseorang memihak pada suatu lembaga atau instansi tersebut.

Eva Kris, (2009) terdapat 5 (lima) indikator dalam komitmen organisasi :

- 1) Kepercayaan yang besar saya bekerja dipemerintahan, merupakan kepercayaan oleh pegawai tentang jangka panjang dalam pemerintahan.
- 2) Tingkat keikutansertaan pada konflik yang ada dalam pemerintahan, merupakan keyakinan dari pegawai tentang jangka panjang dalam pemerintahan.
- 3) Rasa tertarik dalam pemerintah, adalah rasa tertarik pegawai dalam bekerja diinstansi atau pemerintahan.
- 4) Perasaan memiliki dalam pemerintahan, ialah yang menyatuh pegawai pemerintahan

## 2.2 Tinjauan Penelitian Terdahulu

**Table 2.1**  
**Table Penelitian Terdahulu**

NO	PENELITI	JUDUL	TUJUAN	VARIABEL	SAMPEL	METODE ANALISIS	HASIL
1.	Ghaliyah Nimassita Triseptya, Gagaring Pagulung dan Aini Indrijawati ( Jurnal of Management & Business,Vol .1 No.1, 2017.)	Pengaruh partisipasi anggaran, komitmen dan budaya organisasi terhadap kinerja manajerial dengan gaya kepemimpin sebagai moderasi.	Untuk menganalisis partisipasi penyusunan, komitmen organisasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja manajerial melalui gaya kepemimpinan sebagai variable moderasi.	Variable Dependen : partisipasi anggaran,kom itmen, dan budaya organisasi. Variable Independen : Kinerja Manajerial. Variable Moderating : Gaya Kepimpinan.	Kepala SKPD, Kepala Bagaian SKPD, dan Kepala Seksi SKPD yang bekerja di Pemerintah Kota Makassar dengan masa kerja minimal satu tahun dalam periode penyusunan anggaran.	Kuantitatif	Menunjukkan bahwa partisipasi anggaran dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial sedangkan budaya organisasi tidak berpengaruh.
2.	Adi Wiratno, Wahyu	Partisipasi anggaran	Menganalisis pengaruh	Variable Dependen :	Pejabat structural	Kuantitatif	1.Efek positif dari

	<p>Ningsih dan Negerina Kencono Putri ( Jurnal Akuntansi, Vol. XX, No. 01, Januari 2016: 150-166)</p>	<p>terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi, motivasi dan struktur desentralisasi sebagai variable moderasi.</p>	<p>partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dan pengaruh komitmen organisasi, motivasi, dan struktur desentralisasi di moderasi hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial di Pemkab Purbalingga.</p>	<p>Partisipasi Anggaran. Variable Independen : Kinerja manajerial. Variable Moderating : komitmen organisasi, motivasi dan struktur desentralisasi.</p>	<p>Eselon II, II, I, IV, dan V pada seluruh SKPD yang masih aktif.</p>	<p>partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. 2. Komitmen organisasi dan struktur desentralisasi memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. 3. Variable motivasi tidak memoderasi hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada SKPD di Pemkab Purbalingga.</p>
--	---	--	--	---	--	---

3.	Letje Nazaruddin dan Henry Setyawan (Jurnal Akuntansi dan Investasi, Vol .12, No.2, halaman 197-207, Juli 2012)	Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Dengan Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Motivasi, Desentralisasi, Dan <i>Job Relevant Information</i> Sebagai variable Moderasi.	Untuk mengetahui apakah partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja aparat pemerintah daerah dengan budaya organisasi, komitmen organisasi, motivasi, desentralisasi, <i>job relevant information</i> sebagai variable moderasi	Variable Dependen: Partisipasi Penyusunan Anggaran. Variable Independen : Kinerja Aparat Pemerintah daerah. Variabel Moderating : Budaya organisasi, Komitmen Organisasi, Motivasi, Desentralisasi, <i>Job Relevant Information</i> .	Instansi Pemerintah Daerah di tingkat SKPD di Kabupaten Kulon Progo.	Statistic deskriptif	1.Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. 2.Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparat pemerintah daerah dengan budaya organisasi sebagai variable moderasi. 3.Partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh
----	---	--	--	---	--	----------------------	---

							<p>terhadap kinerja aparat pemerintah daerah dengan komitmen organisasi sebagai variable moderasi.</p> <p>4.Partispasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah dengan motivasi sebagai variable moderasi.</p> <p>5.Partispasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh</p>
--	--	--	--	--	--	--	---

							terhadap kinerja aparat pemerintah daerah dengan desentralisasi sebagai variable moderasi. 6.Partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah dengan <i>job relevant information</i> sebagai variable moderasi.
4.	Restu Agusti ( Jurnal Ekonomi, Vol.20,No.3, 2012)	Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran	Untuk menguji pengaruh partisipasi penyusunan	Variable Dependen : Kinerja Aparatur	Pejabat yang berada dibawah kepala	Kuantitatif	1.Variable partisipasi anggaran berpengaruh terhadap

		<p>Terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah Dengan Dimoderasi Oleh Variabel Desentralisasi Dan Budaya Organisasi</p>	<p>anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah desentralisasi dan budaya organisasi sebagai variable moderating.</p>	<p>Pemerintah Daerah. Variable Independen : Partisipasi Anggaran. Variable Moderating : Desentralisasi dan Budaya Organisasi.</p>	<p>dina, yaitu kepala subdinas dan kepala subbagian yang berada di masing-masing dinas di Kantor Dinas Pemerintah Kabupaten Bengkalis, yang masa jabatannya minimal 1 tahun dan Pendidikan minimal D3.</p>	<p>kinerja aparat pemda. 2.Variable desentralisasi berpengaruh positif terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparat pemda. 3.Tingkat partisipasi penyusunan anggaran akan mempunyai pengaruh negatif terhadap kinerja aparat pemda pada budaya</p>
--	--	---	--	---	--	--

							organisasi yang tinggi, dan akan berpengaruh positif pada budaya organisasi yang rendah.
5.	Ratih Kusumastuti, Arini Novandalina ( Jurnal cakrawala Akuntansi, Vol. 6, No.1, 2014, hal.59-78)	Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Mediasi.	Untuk menguji pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi terhadap kinerja dengan budaya organisasi sebagai variable mediasi.	Variable Dependensi : Partisipasi penyusunan Anggaran dan Komitmen Organisasi Variable Independensi : Kinerja Organisasi Variable Moderating : Budaya Organisasi	Sekolah SMA di Kota Semarang	Kuantitatif dengan Quota <i>Sampling</i>	1.Partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi memiliki pengaruh positif signifikan pada budaya organisasi. 2.Partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi memiliki pengaruh positif tidak signifikan

							<p>pada kinerja organisasi.</p> <p>3.Budaya organisasi memiliki pengaruh positif signifikan pada kinerja organisasi.</p> <p>4.Budaya organisasi sebagai variable mediasi memiliki pengaruh pada hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran,ko mitmen organisasi dan kinerja organisasi.</p>
--	--	--	--	--	--	--	--

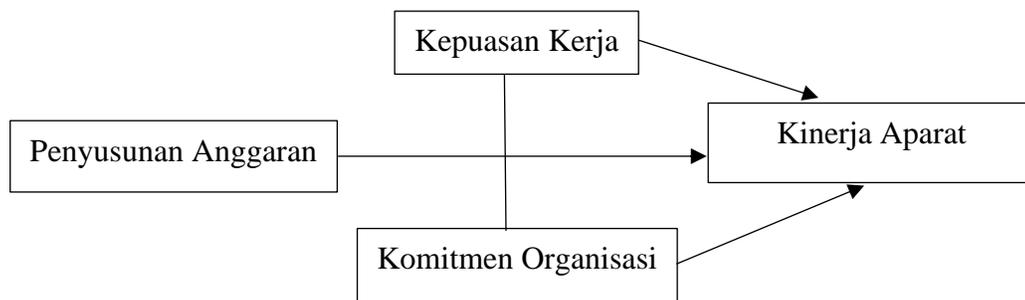
### 2.3 Model Konseptual Penelitian

Penerapan kebijakan desentralisasi di Indonesia menyebabkan perubahan yang mendasar terhadap pengelolaan keuangan pemerintah, sehingga pemerintah melakukan reformasi pengelolaan keuangan negara yang salah satunya yaitu reformasi anggaran dari anggaran tradisional menjadi anggaran berbasis kinerja yang diharapkan mampu menciptakan akuntabilitas kinerja yang baik pada instansi pemerintahan. Akuntabilitas kinerja instansi pemerintah dimulai dari perencanaan anggaran untuk menyusun rencana strategis, indikator capaian kinerja, hingga menjadi anggaran yang telah ditetapkan dalam peraturan daerah. Selanjutnya anggaran tersebut dilaksanakan sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 58 tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah dan dipertanggungjawabkan dengan membuat laporan keuangan. Kemudian, perencanaan, pelaksanaan, dan pertanggungjawaban anggaran tersebut dievaluasi kinerjanya dan ditunagkan dalam laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah yang tujuannya untuk mengetahui kinerja pemerintah dalam kewajibannya.

Berdasarkan landasan teori dan rumusan penelitian, diidentifikasi satu variabel independen yaitu partisipasi penyusunan anggaran, satu variabel dependen yaitu kinerja aparat pemerintah daerah dan kepuasan kerja dan komitmen organisasi sebagai variabel moderating. Kepuasan kerja merupakan salah satu aspek yang dapat berpengaruh positif maupun negatif terhadap hubungan antara penyusunan anggaran dan kinerja aparat pemerintah. Komitmen organisasi dapat mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja aparat pemerintah daerah.

**Gambar 2.1**

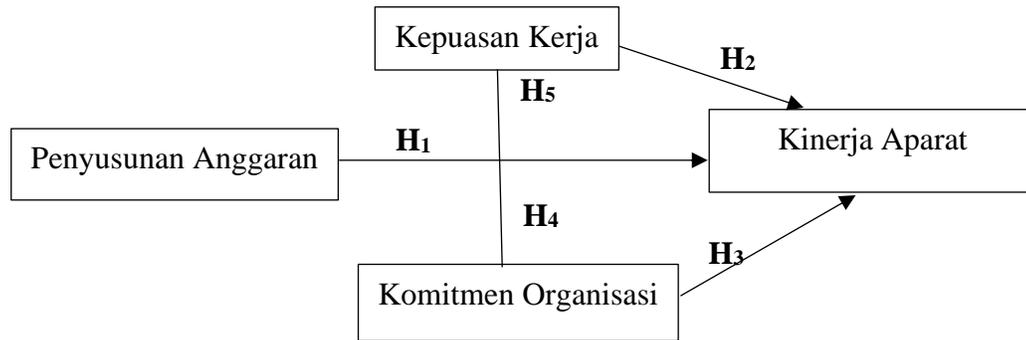
#### **Kerangka Konseptual**



### 2.3.1 Kerangka Hipotesis

**Gambar 2.2**

**Kerangka Hipotesis**



### 2.4 Pengembangan Hipotesis

Hipotesis merupakan dugaan sementara yang dimiliki oleh peneliti yang mungkin benar dan dijadikan asumsi dasar untuk penelitian lebih lanjut dalam rangka memastikan kebenarannya (Boediono dan Koster 2014: 433). Fungsi dirumuskan hipotesis adalah menguji kebenaran dari asumsi yang telah dibuat berdasarkan teori yang sudah ada, memberikan ruang pengembangan teori yang telah menjadi dasar atau memunculkan teori baru, dan dapat memberikan manfaat bagi pembaca Sarwono (2018: 38) terutama untuk meningkatkan sikap kritis terhadap fenomena yang terjadi. Penjelasan hipotesis penelitian sebagai berikut.

#### 2.4.1 Partisipasi Penyusunan Anggaran berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah

Partisipasi anggaran dapat dinilai sebagai pendekatan yang dapat meningkatkan kinerja setiap anggota organisasi sebagai individual karena dengan adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran diharapkan setiap individu mampu meningkatkan kinerjanya sesuai dengan target yang telah ditetapkan sebelumnya. Kinerja seorang aparat akan dinilai berdasarkan target anggaran yang bisa dicapai. Dengan demikian aparat akan bersungguh-sungguh dalam penyusunan anggaran dan menyebabkan peningkatan terhadap kinerjanya (Soleha dkk., 2013).

Anggaran yang telah disusun pula memiliki peranan sebagai perencanaan dan sebagai kriteria kinerja, yaitu anggaran dipakai sebagai suatu sistem pengendalian untuk mengukur kinerja manajerial (Sardjito dan Muthaher, 2007). Penyusunan anggaran perlu melibatkan manajemen pada level yang lebih rendah, sehingga anggaran partisipatif dapat dinilai sebagai pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja setiap anggota organisasi sebagai individual karena dengan adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran diharapkan setiap individu mampu meningkatkan kinerjanya sesuai dengan target yang telah ditetapkan sebelumnya (Sardjito dan Muthaher, 2007).

Pada organisasi sektor publik, anggaran dapat digunakan untuk menilai kinerja para pimpinan SKPD, sehingga anggaran mampu mempengaruhi perilaku dan kinerja manajerial (Silmilian, 2013). Anggaran digunakan untuk mengendalikan biaya dan menentukan bidang-bidang masalah dalam organisasi dengan membandingkan hasil kinerja manajerial yang telah di anggarkan secara periodik.

Dengan menyusun anggaran secara partisipatif, diharapkan kinerja unit kerja organisasi akan meningkat. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa ketika suatu tujuan atau standar yang dirancang secara partisipatif disetujui oleh pimpinan, maka pegawai bersungguh-sungguh dalam tujuan atau standar yang telah ditetapkan dan pegawai juga memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya karena ikut serta terlibat dalam penyusunannya.

Berdasarkan uraian diatas, peneliti menduga bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. Karena dengan adanya keterlibatan aparat pemerintah daerah dalam penyusunan anggaran, maka akan mengakibatkan peningkatan kinerja dari aparat pemerintah daerah sesuai dengan target yang diberikan. Pernyataan ini sejalan dengan pendapat beberapa ahli yaitu Suryanawa (2010), Amertadewi dan Dwiranra (2013), Anwar dan Sumiati (2014), yang menyatakan partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.

**H<sub>1</sub> : Partisipasi Penyusunan Anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.**

#### 2.4.2 Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Aparat

Kepuasan kerja diartikan sebagai sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya atau dapat juga diartikan sebagai perbedaan antara jumlah imbalan/penghargaan yang diterima oleh pegawai dan jumlah yang seharusnya mereka dapatkan (Robbins, 2006). Ada yang beranggapan bahwa pekerja yang produktif adalah pegawai atau pekerja yang merasa puas (Robbins, 2006). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja seorang individu akan dapat mempengaruhi kinerjanya.

Berdasarkan uraian diatas, peneliti menduga bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. Pernyataan ini sejalan dengan penelitian Brahmasari (2008) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

**H<sub>2</sub> : Kepuasan Kerja Berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah.**

#### 2.4.3 Komitmen Organisasi berpengaruh Terhadap Kinerja Aparat

Komitmen dipandang sebagai suatu orientasi nilai terhadap organisasi yang menunjukkan individu sangat memikirkan dan mengutamakan pekerja dan organisasinya. Individu akan berusaha memberikan segala usahayang dimilikinya dalam rangka membantu organisasi mencapai tujuannya. Suliman (2002) dalam penelitiannya dengan memberikan kuesioner kepada 1000 karyawan yang dilakukan dengan teknik random sampling dari 20 perusahaan di Timur Tengah menguji pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan dimana komitmen organisasi diukur melalui dua dimensi yaitu komitmen yang timbul secara langsung (affective commitment) maupun komitmen yang berkelanjutan (continuancecommitment), hasil penelitiannya menunjukkan bahwa komitmen yang kuat baik melalui komitmen yang timbul secara langsung (affective Commitment) maupunkomitmen yang berkelanjutan (continuance commitment) memberikan kontribusi yang tinggi dalam memenuhi dan meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Berdasarkan hasil penelitian yang berkaitan dengan komitmen organisasi, ditentukan bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap partisipasi penyusunan anggaran dalam

meningkatkan kinerja aparat pemerintah. Komitmen organisasi yang rendah akan membuat individu berbuat untuk kepentingan pribadinya. Selain itu, komitmen organisasi dapat berupa alat bantu psikologis dalam menjalankan organisasinya untuk pencapaian kinerja yang diharapkan (Nouri dan Parker, 1996, McClurg, 1999, Chong dan Chong, 2002, Wentzel, 2002). Dari uraian tersebut penulis menduga komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. Pernyataan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Cahyani (2007) pada pegawai Kantor Pajak Wilayah Semarang juga menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

**H<sub>3</sub> : Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah.**

2.4.4 Kepuasan kerja mempengaruhi hubungan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.

Variabel moderating pertama yang digunakan dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja. Proses penyusunan anggaran memerlukan kerjasama dari para manajer dari berbagai jenjang organisasi. Keterlibatan, seseorang dalam proses ini tentunya tidak terlepas dari aspek perilaku, diantaranya rasa khawatir atau cemburu, serta rasa kepuasan dari masing-masing individu sebagai akibat dari adanya kenaikan atau disetujuinya usulan yang ditawarkan. Kepuasan kinerja aparat pemerintah itu membuktikan bahwa aparat pemerintah tersebut dapat bersungguhsungguh untuk dalam mewujudkan suatu rencana yang sudah dirancang sebelumnya. Masing-masing individu organisasi pasti memiliki tingkat kepuasan yang berbedabeda sesuai dengan sistem dan nilai yang dianutinya dan didapatnya pada semua organisasi, kepuasan kerja selalu mendapatkan tempat yang sangat penting bagi perilaku organisasi di organisasi tempatnya bekerja.

Dari uraian diatas penulis menduga bahwa interaksi partisipasi penyusunan anggaran dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja aparat. Pernyataan ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan Sardjito (2007) menyatakan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap penyusunan anggaran dalam meningkatkan kinerja aparat.

**H4: Kepuasan kerja dapat memoderasi hubungan positif partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.**

2.4.5 Komitmen Organisasi mempengaruhi hubungan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.

Komitmen organisasi yang menjadi tolak ukur sejauh mana aparat pemerintah daerah memihak pada suatu organisasi tertentu serta untuk mempertahankan keanggotaannya dalam suatu organisasi. Memberikan pekerjaan individu yang nilainya tidak selaras dengan nilai dalam organisasi yang ada, maka akan cenderung menghasilkan karyawan yang kurang memiliki motivasi dan komitmen, serta yang tidak terpuaskan oleh pekerjaan mereka dan oleh organisasi tersebut (Sumarno, 2005). Menurut Suwandi dan Indriantoro (2005), komitmen organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor diantaranya ketidakjelasan peran, kepuasan kerja dan kepercayaan organisasional. Ketidakjelasan peran dapat mengurangi komitmen bawahan untuk mencapai tujuan organisasi, sedangkan kepuasan kerja yang dirasakan bawahan dapat menimbulkan komitmen yang tinggi. Dari uraian diatas, penulis menduga bahwa komitmen organisasi dapat memoderasi partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat. Pernyataan ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Gunawan dan Santioso (2015) menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi memenuhi kriteria sebagai variabel moderat, yang berarti bahwa komitmen organisasi memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Dari uraian tersebut maka hipotesis kelima yaitu :

**H5 : Komitmen organisasi dapat memoderasi partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.**