

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN  
TERHADAP KINERJA APARAT PEMERINTAH  
DAERAH : KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN  
ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING**

**(Studi Empiris Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Demak)**



**SKRIPSI**

Diajukan sebagai salah satu syarat  
Untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)  
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomi  
Universitas Diponegoro

Disusun oleh:

**NUR ENDAH WULANDARI**

**NIM C2C607111**

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2011**

## PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Nur Endah Wulandari  
Nomor Induk Mahasiswa : C2C607111  
Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Akuntansi  
Judul Skripsi : **PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA APARAT PEMERINTAH DAERAH : KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING (Studi Empiris Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Demak)**  
Dosen Pembimbing : Siti Mutmainah SE, M.Si., Akt

Semarang, 10 Maret 2011

Dosen Pembimbing,

(Siti Mutmainah S.E, M.Si., Akt.)

NIP. 19730803 200012 2001

## **PENGESAHAN KELULUSAN SKRIPSI**

Nama Penyusun : Nur Endah Wulandari

Nomor Induk Mahasiswa : C2C607111

Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Akuntansi

Judul Skripsi : **PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA APARAT PEMERINTAH DAERAH : KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING (Studi Empiris Pemerintah Daerah Kabupaten Demak)**

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 21 Maret 2011

Tim Penguji :

1. Siti Mutmainah S.E, M.Si., Akt. (.....)
  
2. Prof. Dr. Muhammad Syafruddin, M.Si., Akt. (.....)
  
3. Totok Dewayanto, S.E,M.Si.,Akt. (.....)

## **PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI**

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya, Nur Endah Wulandari, menyatakan bahwa skripsi dengan judul : **PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA APARAT PEMERINTAH DAERAH: KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING (Studi Empiris Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Demak)** adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin,tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik sengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 10 Maret 2011  
Yang membuat pernyataan,

(Nur Endah Wulandari)  
NIM : C2C607111

## ABSTRACT

*This study aims to examine the effect of budgetary participation on performance of local government officials with job satisfaction and organizational commitment as a moderating variable in the District Government of Demak.*

*The population in this study is the Regional Task Force (SKPD), SKPD secretary, and head of local government throughout SKPD Demak district, using a questionnaire survey. The data was collected by distributing questionnaires to 120 respondents, but only 75 respondents who fill out questionnaires. Methods of data analysis using Multiple Linear Regression who assisted with SPSS software.*

*Results of analysis of this study indicate that budget participation affects the performance of local government officials, with the strengthening of job satisfaction and organizational commitment as a moderating variable.*

*Keywords: Participation Budget, Local Government officials Performance, Job Satisfaction and Organizational Commitment*

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi sebagai variabel moderating di Pemerintah Daerah Kabupaten Demak.

Populasi dalam penelitian ini adalah Satuan Kerja perangkat Daerah (SKPD), sekretaris SKPD, dan kepala bagian di seluruh SKPD pemerintah daerah kabupaten Demak, dengan menggunakan metode survei kuesioner. Pengumpulan data dilakukan dengan cara membagikan kuesioner kepada 120 responden, namun hanya 75 responden yang mengisi kuesioner. Metode analisis data menggunakan Regresi Linear Berganda yang dibantu dengan software SPSS.

Hasil analisis dari penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah, dengan di perkuat oleh kepuasan kerja dan komitmen organisasi sebagai variabel moderating.

Kata kunci : Partisipasi Anggaran, Kinerja Aparat Pemerintah Daerah, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi

## **MOTTO DAN PERSEMBAHAN**

### **-MOTTO-**

“JANGAN PERNAH MENYERAH JIKA KAMU MASIH INGIN MENCOBA. JANGAN  
BIARKAN PENYESALAN DATANG KARENA KAMU SELANGKAH LAGI UNTUK  
MENANG”

KARENA SESUNGGUHNYA SESUDAH KESULITAN ITU ADA KEMUDAHAN, MAKA  
APABILA KAMU TELAH SELESAI (DARI SUATU URUSAN) KERJAKANLAH DENGAN  
SUNGGUH-SUNGGUH (URUSAN) YANG LAIN, DAN HANYA KEPADA  
TUHANLAH HENDAKNYA KAMU BERHARAP  
(ALAM NASYRAH: 5-8)

ORANG-ORANG YANG BERIMAN DAN BERILMU, TUHAN MENINGGIKAN POSISINYA  
BEBERAPA DERAJAT  
(QS. AL.MUJADILLAH, 59: 11)

### **-PERSEMBAHAN-**

Skripsi ini kupersembahkan kepada :  
Orang Tuaku, Eyangku, dan Orang-orang yang aku sayangi

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul "PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA APARAT PEMERINTAH DAERAH: KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING (STUDI EMPIRIS PADA PEMERINTAH DAERAH KABUPATEN DEMAK)". Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1) pada Program Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.

Penulis menyadari bahwa keberhasilan dalam penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bantuan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Mohammad Nasir, M.Si., Akt. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro beserta para Pembantu Dekan dan stafnya.
2. Bapak Prof. Dr. Muhammad Syafruddin, M.Si., Akt. selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro beserta staf.
3. Bapak Drs. H. Sudarno, M.Si., Ph.D, Akt., selaku dosen wali yang telah memberikan bimbingan selama menempuh kuliah.
4. Ibu Siti Mutmainah, S.E., M.Si., Akt. selaku dosen pembimbing skripsi yang telah memberikan bimbingan dan arahan dalam penyusunan skripsi.
5. Dosen-dosen, staf pengajar, dan karyawan di Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu.



6. Kedua orang tua, Bapak Ir. H. Beta Marhendriyanto, MT dan Ibu Hj. Lilis Mardiana Anugrahwati, SH,M.kn. atas cinta dan kasih sayangnya beserta doa, semangat, dan dukungan yang tak pernah putus.
7. Eyang utiku Hj. Suci Muljati dan adik”ku tersayang Iftina Lintang Nugraheni yang selalu mendoakanku, memberi semangat dan dorongan dalam menyelesaikan skripsi ini.
8. Orang yang aku sayangi Muhammad Rizki Nur Kurniawan, yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini, selalu memberikan semangat, menemaniku disaat suka dan duka, mengantarkan aku kesana-kemari makasih Mamaz Iwan, Semoga kisah ini berakhir dengan indah.
9. Sahabat terbaik”ku Andhini Ika Setyorini, Khairina Nur Izzaty, Merry Chrisilna Saranela, Nungky Nurmalitasari, dan Putri Tirtasari, kangen pengajian lagi, jalan-jalan bareng, makasih y buat dukungan dan doanya.
10. Sahabatku jalan-jalan, maem-maem dalam suka maupun duka Dewa, Tito, Barkah, Om Senang, Deni, Ega, Jati, Budi, Ayiph, Dika, Randy, Arya, Bimo, Vita, Siska, Citra, Ardhini, Memey, Etha, Rizka, Tifani, Wenty, Icha Marisa, Manda, Atria, Trias, Mira, Enggar, Mb Lulud, Putri, Icha Anissa, Netty Terimakasih telah memberikan dukungan, doa dan bantuan dalam menyelesaikan skripsi ini.
11. Teman-teman Jurusan Akuntansi Reguler II, kelas A, “HABENK 07” Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro angkatan 2007 yang tidak dapat disebutkan satu persatu. Terima kasih atas semua kenangan indah yang pernah kita jalani.
12. Teman-teman Tim II KKN UNDIP 2010 Kec. Tembalang, Kota Semarang, DPL dan para perangkat desa dan perangkat kecamatannya, yang memberikan pengalaman selama kurang lebih 1 bulan bersosialisasi terhadap warga. Ternyata sangat menyenangkan.

13. Para responden kuesioner dan pihak-pihak yang telah membantu secara langsung maupun tidak langsung yang tidak dapat disebutkan satu persatu. Semoga Allah memberikan balasan berlipat atas semua kebaikan, dukungan, dan doa yang diberikan.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih banyak kekurangan yang perlu disempurnakan. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun demi penyempurnaan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Semarang, 10 Maret 2011

Penulis

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN.....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI.....	iv
<i>ABSTRACT</i> .....	v
ABSTRAK.....	vi
MOTTO DAN PERSEMBAHAN .....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR .....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	8
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	9
1.4 Sistematika Penulisan .....	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....	12
2.1 Landasan Teori.....	12
2.2 Penelitian Terdahulu .....	23
2.3 Kerangka Pemikiran.....	28

2.4	Hipotesis.....	29
BAB III METODE PENELITIAN .....		34
3.1	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel .....	34
3.2	Populasi dan Sampel .....	39
3.3	Jenis dan Sumber Data.....	40
3.4	Metode Pengumpulan Data.....	40
3.5	Metode Analisis .....	40
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS .....		49
4.1	Gambaran Umum Responden .....	49
4.2	Analisis Data.....	55
4.3	Pembahasan Hasil Penelitian .....	69
BAB V PENUTUP .....		73
5.1	Kesimpulan .....	73
5.2	Keterbatasan Penelitian.....	73
5.3	Saran.....	74
DAFTAR PUSTAKA .....		75
LAMPIRAN-LAMPIRAN .....		78

## DAFTAR TABEL

Tabel 4.1	Rincian penerimaan jawaban responden .....	49
Tabel 4.2	Jumlah Responden.....	50
Tabel 4.3	Jenis Kelamin Responden .....	52
Tabel 4.4	Umur Responden.....	52
Tabel 4.5	Pendidikan Responden .....	53
Tabel 4.6	Jabatan Responden .....	54
Tabel 4.7	Masa Kerja Responden.....	55
Tabel 4.8	Deskripsi Variabel.....	56
Tabel 4.9	Kategori Skor Variabel .....	56
Tabel 4.10	Hasil Uji Validitas .....	57
Tabel 4.11	Hasil Uji Reliabilitas .....	58
Tabel 4.12	<i>One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test</i> .....	61
Tabel 4.13	Uji Gletser .....	62
Tabel 4.14	Hasil Pengujian Multikolinearitas .....	63
Tabel 4.15	Uji T-test .....	64
Tabel 4.16	Uji Regresi Hipotesis 1 .....	65
Tabel 4.17	Uji Regresi Hipotesis 2 .....	67
Tabel 4.18	Uji Regresi Hipotesis 3 .....	68

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1	Grafik Normal Plot .....	60
Gambar 4.2	Uji Heteroskedastisitas .....	61

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran A Kuesioner

Lampiran B Daftar Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kabupaten Demak

Lampiran C Hasil Analisis SPSS

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Proses penganggaran daerah diatur dalam Kepmendagri Nomor 13 tahun 2006. Regulasi tersebut menjelaskan tentang pedoman dalam rancangan anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD) yang dilaksanakan oleh tim anggaran eksekutif bersama-sama unit organisasi perangkat daerah (unit kerja). Rancangan anggaran unit kerja dimuat dalam suatu dokumen yang disebut Rancangan Anggaran Satuan Kerja (RASK). RASK memuat standar analisis belanja, tolak ukur kinerja dan standar biaya sebagai instrumen pokok dalam anggaran kinerja.

Anggaran pada sektor pemerintahan terkait dengan proses penentuan jumlah alokasi dana di setiap program dan aktivitas. Dana yang digunakan dalam setiap program tersebut merupakan dana milik rakyat. Dalam hal inilah terjadi perbedaan antara anggaran sektor publik dan anggaran sektor swasta. Pada anggaran sektor publik anggaran yang telah disusun dipublikasikan kepada rakyat, dimana anggaran dari sektor publik berasal dari pajak, retribusi, laba perusahaan milik daerah atau negara, pinjaman pemerintah berupa utang luar negeri dan obligasi. Sedangkan dalam sektor swasta anggaran yang telah disusun tidak akan dipublikasikan kepada rakyat karena anggaran tersebut bersifat rahasia. Dana anggaran dari sektor swasta berasal dari modal sendiri, laba ditahan, aktiva, dan pembiayaan eksternal yang meliputi: utang bank, obligasi, penerbitan saham.

Desentralisasi di sektor pemerintahan terjadi dari kepala daerah satuan kerja perangkat daerah (SKPD), satuan kerja pengelola keuangan daerah (SKPKD) dan sekretaris daerah. Desentralisasi dalam hal ini adalah penyerahan wewenang dari pemerintah pusat kepada pemerintah daerah untuk mengurus urusan yang ada di daerah tersebut. Masing-masing Satuan



Kerja Perangkat Daerah (SKPD) menyusun format Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) SKPD. Hal ini diatur dalam Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara pasal 19 (1) dan (2) bahwa Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) menyusun rencana kerja dan anggaran dengan pendekatan berdasarkan prestasi kerja yang akan dicapai. Anggaran Berbasis Kinerja (ABK) yang dimaksud dalam penyusunan RKA-SKPD harus betul-betul dapat menyajikan informasi yang jelas tentang tujuan, sasaran, serta korelasi antara besaran anggaran (beban kerja dan harga satuan) dengan manfaat dan hasil yang ingin dicapai atau diperoleh masyarakat dari suatu kegiatan yang dianggarkan.

Untuk dapat menyusun Rencana Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (RAPBD) berdasarkan anggaran berbasis kinerja (ABK) diperlukan pegawai yang mempunyai kemampuan analisis kinerja program. Tentu saja hal ini merupakan tanggung jawab yang besar bagi Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) selaku pengguna anggaran untuk menyediakan sumber daya manusia yang memadai, agar dapat mengelola anggaran secara ekonomis, efisien, efektif dan yang benar-benar mencerminkan kepentingan masyarakat. Mengelola anggaran secara ekonomis, efisien dan efektif adalah dengan cara membagi waktu secara proporsional untuk satuan kerja atas dan bawahan. Memberikan waktu lebih banyak untuk satuan pelaksana, misalnya  $\frac{1}{3}$  waktu (maksimal) untuk perencanaan satuan atas dan  $\frac{2}{3}$  untuk satuan pelaksana agar cukup waktu untuk melaksanakan program kerja.

Dengan adanya tuntutan pemerintah daerah yang ikut berpartisipasi dalam proses penganggaran, maka dalam hal ini diperlukan komunikasi antara atasan dan bawahan untuk saling memberikan informasi terutama yang bersifat informasi lokal karena bawahan lebih mengetahui kondisi langsung pada bagiannya. Di samping memberikan informasi kepada atasan, bawahan juga harus ikut serta dalam penyusunan anggaran. Partisipasi penyusunan anggaran ini

diperlukan agar anggaran yang dibuat sesuai dengan realita yang ada di lapangan. Partisipasi menurut Brownel dalam Coryanata (2004:619) adalah suatu perilaku, pekerjaan, dan aktifitas yang dilakukan oleh aparat pemerintah selama aktivitas penyusunan anggaran yang berlangsung.

Partisipasi penyusunan anggaran sangat erat hubungannya dengan kinerja aparat pemerintah daerah, karena kinerja aparat pemerintah dilihat berdasarkan partisipasi aparat pemerintah dalam menyusun anggaran (Mahoney dalam Leach-Lopez *et al.*, 2007). Ketua Badan Pemeriksa Keuangan (BPK), Nasution (2007) menyatakan bahwa berdasarkan hasil audit BPK, ternyata kinerja pemerintah daerah di Indonesia masih jauh dari standar-standar yang telah ditentukan. Menurut Deputi IV BPKP, 2005 hal itu dikarenakan pemerintah belum transparan, dan penyusunan anggaran belum sepenuhnya disusun berdasarkan SAP (Standar Akuntansi Pemerintah).

Kinerja aparat pemerintah daerah yang belum maksimal dalam penyusunan anggaran dikarenakan terbatasnya personel baik kualitas maupun kuantitas di tingkat kabupaten/kota. Selain itu daerah belum mampu untuk menyerap dana pembangunan yang begitu besar setelah adanya otonomi daerah. Menurut Glynn (1993) kinerja aparat pemerintah daerah merupakan salah satu faktor yang dapat digunakan untuk meningkatkan efektifitas organisasi. Kinerja aparat pemerintah daerah menurut (Mahoney *et al.* dalam Handoko, 1996:34) didasarkan pada fungsi-fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, pemilihan staf, negosiasi dan perwakilan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pemerintah daerah menurut Muhammad (2007) ada empat faktor, yaitu : kapasitas manajemen kewirausahaan, budaya organisasi, lingkungan makro dan *endowment* daerah (mentransfer uang pada sebuah institusi). Dari keempat faktor tersebut menuntut dilakukannya pembenahan / *reinventing local government* dengan cara mengevaluasi kinerja pemerintah daerah.

Beberapa penelitian menyebutkan bahwa terdapat pengaruh variabel moderating dalam mengidentifikasi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Pengaruh variabel moderating tersebut dapat bersifat positif maupun negatif (Sterdy, 1960, Bryan, 1967, Locke, 1967, dalam Riyadi, 2000). Variabel moderating adalah faktor atau variabel yang mempengaruhi hubungan antara dua variabel (Murray, 1990, dalam Riyadi 2000). Govindarajan (1986) dalam Riyadi (2000) mengemukakan bahwa untuk menyelesaikan perbedaan dari penelitian tersebut, bisa dilakukan dengan menggunakan pendekatan kontijensi. Pendekatan ini secara sistematis mengevaluasi berbagai kondisi atau variabel yang dapat mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparat pemerintah daerah.

Penelitian yang menguji pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah yang di moderasi variabel kepuasan kerja telah banyak dilakukan. Hasil penelitian yang dilakukan Sardjito (2007) menyatakan bahwa kepuasan kerja sebagai variabel moderating mempunyai pengaruh terhadap penyusunan anggaran dalam meningkatkan kinerja aparat pemerintah. Penelitian serupa dilakukan oleh Sudaryono (1994) menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial dengan kepuasan kerja sebagai variabel moderating.

Greenberg dan Baron (2003) menyatakan kepuasan kerja sebagai salah satu perilaku atau sikap yang ditujukan pada suatu penyusunan anggaran pemerintahan. Kepuasan kerja merupakan salah satu aspek yang dapat berpengaruh positif terhadap kinerja aparat pemerintah. Kepuasan kinerja aparat pemerintah membuktikan bahwa aparat pemerintah tersebut bersungguh-sungguh dalam mewujudkan suatu rencana yang sudah dirancang sebelumnya. Handoko (1997:122) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan para karyawan dalam memandang pekerjaan mereka.

Kepuasan kerja mencerminkan kegembiraan atau sikap emosi positif yang berasal dari pengalaman kerja seseorang. Luthans (1995) dalam Kamal dan Na'im (2000) menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki tiga dimensi. Pertama, kepuasan kerja adalah tanggapan emosional seseorang terhadap situasi kerja. Hal ini tidak dapat dilihat tetapi hanya dapat diduga. Kedua, kepuasan kerja sering ditentukan oleh sejauh mana hasil kerja memenuhi harapan seseorang. Ketiga, kepuasan kerja mencerminkan hubungan dengan berbagai sikap lainnya daripada individual.

Penelitian mengenai hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dalam proses penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah merupakan penelitian yang masih banyak diperdebatkan. Beberapa penelitian yang berhubungan dengan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparat pemerintah daerah menunjukkan hasil yang tidak konsisten; Brownell dan Mc. Innes (1986); dan Indriantoro (1993) menemukan hubungan positif dan signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja aparat pemerintah daerah. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Milani (1975); Brownell dan Hirst (1986) dalam Sukardi (2002), yang menemukan hasil tidak signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparat pemerintah daerah. Hal tersebut dapat terjadi karena partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparat pemerintah daerah itu tergantung pada faktor-faktor situasional (variabel kontingensi) yang mana variabel ini memberikan gambaran pada situasi saat itu. .

Variabel moderating yang digunakan dalam penelitian ini, selain kepuasan kerja adalah komitmen organisasi. Penelitian yang dilakukan Daft (2003) menyimpulkan bahwa terdapat dua sikap yang berhubungan dengan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial yaitu kepuasan bekerja seseorang dan komitmen organisasi. Menurut Nofi Fidiyanti (2007) setiap organisasi

memiliki tujuan untuk mencapai kinerja seoptimal mungkin, untuk mencapai kinerja yang optimal tidak terlepas dari kepuasan kerja aparat pemerintah daerah dan komitmen organisasi, sebagai bentuk profesionalisme pegawai pemerintah dalam tugas dan pelaksanaan kebijakan yang telah ditentukan, sangat diperlukan bagi terwujudnya kualitas kinerja aparatur negara yang berorientasi pada mutu pelayanan publik (*public service*).

Komitmen organisasi adalah dorongan dari dalam individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan dengan kepentingan sendiri (Weiner,2004:619). 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). Dengan mempunyai komitmen organisasi yang kuat maka hal itu akan mempengaruhi aparat pemerintah daerah untuk bekerja keras dalam mencapai tujuan yang ditentukan. Selain mempengaruhi aparat pemerintah daerah untuk bekerja keras dalam mencapai tujuan yang ditentukan, komitmen yang tinggi juga dapat menjadikan individu lebih mementingkan organisasi daripada kepentingan pribadinya dan berusaha untuk membentuk organisasi yang baik sesuai dengan yang diharapkan.

Apabila komitmen organisasi itu rendah maka akan membuat individu berbuat untuk kepentingan pribadinya. Namun demikian dengan adanya komitmen organisasi yang tinggi maka secara tidak langsung juga akan meningkatkan kinerja yang tinggi pula. Komitmen organisasi

merupakan alat bantu psikologis dalam menjalankan organisasinya untuk pencapaian kinerja yang diharapkan (Nouri dan Paker,1996; dalam Sardjito, 2007).

## **1.2 Rumusan Masalah**

Pentingnya partisipasi dalam penyusunan anggaran, selalu dinilai dari baik atau buruknya kinerja yang ada dalam pemerintahan. Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah memerlukan pendekatan kontijensi. Pendekatan kontijensi memberikan gagasan bahwa hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja aparat pemerintah daerah diduga dipengaruhi oleh beberapa faktor/variabel yang bersifat kondisional. Salah satu variabel yang bersifat kondisional tersebut adalah variabel moderating. Pada penelitian ini kepuasan kerja dan komitmen organisasi digunakan sebagai variabel moderating. Oleh sebab itu, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah ?
2. Apakah kepuasan kerja dapat memperkuat/memperlemah pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah ?
3. Apakah komitmen organisasi dapat memperkuat/memperlemah pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah ?

## **1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **1.3.1 Tujuan Penelitian**

Berikut ini tujuan dalam penelitian ini :

1. Untuk menguji dan memberi bukti empiris tentang pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja keuangan daerah.

2. Untuk menguji dan memberi bukti yang empiris tentang apakah kepuasan kerja memperkuat atau memperlemah pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.

3. Untuk menguji dan memberi bukti yang empiris tentang apakah komitmen organisasi memperkuat atau memperlemah pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.

### **1.3.2 Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diharapkan dalam penelitian ini adalah :

1. Bagi pemerintah daerah :

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan dan pertimbangan bagi Pemerintah Daerah di Kabupaten Demak dalam merumuskan kebijakan penyusunan anggaran daerah yang dapat meningkatkan kinerja dinas-dinas yang ada di Pemerintah Daerah di Kabupaten Demak.

2. Bagi akademisi

Hasil penelitian ini bagi para akademisi adalah sebagai bahan informasi dan masukan bagi peneliti yang berminat pada permasalahan yang sama.

3. Bagi peneliti :

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat diambil manfaatnya sebagai bahan masukan bagi peneliti lain dalam bidang di masa yang akan datang, serta memberikan informasi faktor-faktor variabel moderating mempengaruhi partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja aparat pemerintah daerah.

#### 4. Bagi pembaca

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan pengetahuan bagi pembaca dan memberikan informasi faktor-faktor variabel moderating mempengaruhi partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja aparat pemerintah daerah.

### **1.4 Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

#### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini berisi latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian serta sistematika penulisan.

#### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Tinjauan pustaka berisi landasan teori, penjelasan partisipasi anggaran, kinerja aparat pemerintah daerah, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, dan perumusan hipotesis.

#### **BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini meliputi ruang lingkup penelitian, variabel penelitian dan definisi operasional, populasi, sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, metode analisis data, pengujian kualitas data, pengujian hipotesis.

#### **BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

Bab ini berisi tentang gambaran umum pelaksanaan penelitian, hasil uji kualitas data pengujian hipotesis, dan pembahasan hasil.

#### **BAB V PENUTUP**

Dalam bab ini diuraikan kesimpulan-kesimpulan yang didapat dari hasil penelitian yang telah dilakukan serta saran-saran yang dirasa perlu untuk diajukan.



## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Teori Kontijensi**

Teori kontijensi dapat digunakan untuk menganalisis desain dan sistem akuntansi manajemen untuk memberikan informasi yang dapat digunakan perusahaan untuk berbagai macam tujuan (Otley, 1980). Dalam partisipasi penyusunan anggaran, penggunaan teori kontijensi telah lama menjadi perhatian para peneliti. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, maka sebuah teori kontijensi dalam pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. Para peneliti di bidang akuntansi menggunakan teori kontijensi saat menghubungkan pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah mempunyai faktor-faktor kontijensi, faktor-faktor tersebut adalah faktor kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Faktor kepuasan kerja dan komitmen organisasi adalah variabel moderating, yang dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh partisipasi anggaran dan kinerja aparat pemerintah daerah.

##### **2.1.2 Partisipasi Penyusunan Anggaran**

Beberapa penelitian mengenai hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparat pemerintah menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Indriantoro (1993) dan Purwanto (2009) menemukan hubungan positif dan signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja aparat pemerintah. Hal ini terjadi karena hubungan partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja aparat pemerintah tergantung pada faktor-faktor situasional atau lebih dikenal dengan variabel kontingensi (*contingency variable*). Pendekatan kontingensi menyebabkan adanya variabel-variabel lain yang bertindak sebagai variabel moderating.

Menurut Brownel dalam Coryanata (2004:619) partisipasi adalah suatu perilaku, pekerjaan, dan aktifitas yang dilakukan oleh aparat pemerintah selama aktivitas penyusunan anggaran berlangsung. Partisipasi penyusunan anggaran diperlukan dikarenakan agar anggaran yang dibuat sesuai dengan realita/kenyataan yang ada. Partisipasi penyusunan anggaran merupakan ciri dari penyusunan anggaran yang menekankan kepada partisipasi aparat pemerintah daerah untuk mempertanggung jawabkan proses penyusunan anggaran. Sedangkan anggaran menurut Munandar (2000) adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan pemerintahan yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang. Brownell (1986) menyatakan bahwa partisipasi dalam penganggaran yaitu suatu proses partisipasi individu yang akan dievaluasi dan mungkin diberi penghargaan berdasarkan prestasi mereka pada sasaran.

Siegel dan Marconi (1989) menyatakan bahwa partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran dapat menimbulkan inisiatif pada mereka untuk menyumbangkan ide dan informasi, meningkatkan kebersamaan dan merasa memiliki, sehingga kerjasama di antara anggota dalam mencapai tujuan meningkat. Dengan begitu bisa dikatakan bahwa dengan keikutsertaan aparat pemerintah daerah dalam penyusunan anggaran dapat mengasah pengetahuan mereka tentang anggaran dan mampu memberikan informasi kepada masyarakat mengenai anggaran yang disusun oleh pemerintah.

Menurut Mardiasmo (2002) dalam partisipasi anggaran pada akuntansi sektor pemerintahan terdapat empat siklus anggaran yang meliputi empat tahap sebagai berikut :

#### 1. Tahap persiapan anggaran

Pada tahapan ini dilakukan taksiran pengeluaran atas dasar taksiran pendapatan yang telah tersedia. Terkait dengan adanya penafsiran tersebut maka perlu diperhatikan sebelum

menyetujui taksiran pengeluaran, yaitu dengan cara melakukan penaksiran pendapatan secara lebih akurat. Selain adanya penaksiran perlu disadari adanya masalah yang cukup berbahaya jika anggaran pendapatan diestimasi pada saat bersamaan dengan pembuatan keputusan tentang anggaran pengeluaran.

## 2. Tahap Ratifikasi

Tahap ratifikasi ini melibatkan proses politik yang cukup rumit dan berat. Pimpinan eksekutif dituntut tidak hanya memiliki *managerial skill*, namun juga harus mempunyai *political skill*, dan *coalition building* yang memadai. Dalam hal ini integritas dan kesiapan mental (*coalition building*) sangat penting, karena dalam tahap ini pimpinan eksekutif harus mempunyai kemampuan untuk menjawab dan memberikan argumentasi yang rasional atas segala pernyataan dan bantahan dari pihak legislatif.

## 3. Tahap implementasi /pelaksanaan anggaran

Tahap ini merupakan tahapan yang sangat penting dan harus diperhatikan oleh manajer keuangan pemerintah. Dalam hal ini manajer keuangan publik mempunyai sistem (informasi) akuntansi dan sistem pengendalian manajemen. Manajer keuangan publik bertanggung jawab untuk menciptakan sistem akuntansi yang memadai dan handal untuk perencanaan dan pengendalian anggaran yang telah disepakati sebelumnya.

## 4. Tahap pelaporan dan evaluasi anggaran

Tahap pelaporan dan evaluasi terkait dengan aspek akuntabilitas. Jika pada tahap implementasi telah didukung dengan sistem akuntansi dan sistem pengendalian manajemen yang baik, maka diharapkan pelaporan dan evaluasi anggaran tidak akan menemukan banyak masalah. Menurut Muhammad (2007) manfaat dari partisipasi penyusunan anggaran adalah semakin banyak aparat pemerintah yang terlibat dalam partisipasi anggaran maka semakin

mudah dan cepat dalam menyusun anggaran. Namun demikian partisipasi dalam penyusunan anggaran juga memiliki suatu keterbatasan. Menurut Siegel dan Marconi (1989) partisipasi akan memungkinkan terjadinya perilaku disfungsional. Perilaku disfungsional dalam hal ini adalah perilaku yang tidak sesuai dengan aturan yang sedang berlaku, untuk menghindari adanya perilaku disfungsional maka aparat pemerintah di berikan kesempatan untuk ikut serta dalam penyusunan anggaran. Penyusunan anggaran pada pemerintahan di lakukan oleh Kepala Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD), Sekretaris SKPD, dan Kepala Bagian di pemerintahan.

### **2.1.3 Kinerja Aparat Pemerintah Daerah**

Kinerja aparat dilihat berdasarkan kemampuan aparat dalam melaksanakan tugas-tugas manajerial yang meliputi perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staf, negosiasi dan representasi (Mahoney dalam Leach-Lopez *et al.*,2007). Menurut Santoso (2009) ada beberapa faktor yang diduga menyebabkan kinerja pemerintah daerah rendah diantaranya karena sistem pengelolaan keuangan daerah yang masih lemah dimulai dalam proses perencanaan dan penganggaran APBD, pelaksanaan/penatausahaan APBD, pertanggungjawaban yang berupa pelaporan hasil pelaksanaan APBD dan pengawasan. Dengan adanya keterlambatan dalam pengesahan menyebabkan banyak program dan kegiatan yang sudah disusun tidak dapat dilaksanakan sehingga menghambat pembangunan daerah tersebut. Untuk itu suatu kinerja harus diukur agar mengetahui keberhasilan atau kegagalan di dalam kinerja tersebut, berikut ini adalah beberapa tujuan untuk mengetahui keberhasilan dan kegagalan kinerja :

1. Penetapan indikator kinerja.
2. Penentuan hasil indikator kinerja menurut Palmer dalam Mahsun (2006) terdapat beberapa jenis indikator kinerja Pemerintah Daerah antara lain :
  - a. Indikator biaya (misalnya biaya total, biaya unit)

- b. Indikator produktivitas (misalnya jumlah pekerjaan yang mampu dikerjakan pegawai dalam jangka waktu tertentu)
- c. Tingkat penggunaan (misalnya sejauh mana layanan yang tersedia digunakan)
- d. Target waktu (misalnya waktu rata-rata rata yang digunakan untuk menyelesaikan satu unit pekerjaan)
- e. Volume pelayanan (misalnya perkiraan atas tingkat volume pekerjaan yang harus diselesaikan pegawai)
- f. Kebutuhan pelanggan (jumlah perkiraan atas tingkat volume pekerjaan yang harus diselesaikan pegawai)
- g. Indikator kualitas pelayanan
- h. Indikator kepuasan pelanggan
- i. Indikator pencapaian tujuan

#### **2.1.2.1 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Aparat Pemerintah Daerah**

Byars (1984) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Jadi prestasi kerja merupakan hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan dan persepsi tugas. Usaha merupakan hasil motivasi yang menunjukkan jumlah energi (fisik dan mental) yang digunakan oleh individu dalam menjalankan suatu tugas. Sedangkan kemampuan merupakan karakteristik individu yang digunakan dalam menjalankan suatu pekerjaan. Kemampuan biasanya tidak dapat dipengaruhi secara langsung dalam jangka pendek. Persepsi tugas merupakan petunjuk dimana individu percaya bahwa dapat mewujudkan usaha-usaha mereka dalam pekerjaan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Sutermeister (1999) terdiri dari motivasi, kemampuan, pengetahuan, keahlian, pendidikan, pengalaman, pelatihan, minat, sikap

kepribadian kondisi-kondisi fisik dan kebutuhan fisiologis, kebutuhan sosial dan kebutuhan egoistik. Sedangkan menurut Mahsun (2006) ada beberapa elemen pokok dalam kinerja yaitu :

1. Menetapkan tujuan, sasaran, dan strategi organisasi.
2. Merumuskan indikator dan ukuran kinerja.
3. Mengukur tingkat ketercapaian tujuan dan sasaran-sasaran organisasi.

4. Evaluasi kinerja/*feed back*, penilaian kemajuan organisasi, meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Dengan mengevaluasi kinerja aparat pemerintah daerah maka akan diketahui seberapa besar tingkat partisipasi dalam penyusunan anggaran pemerintah daerah.

Kinerja aparat pemerintahan dinilai dari bagaimana anggota-anggota dalam sektor pemerintahan berupaya untuk memberikan pelayanan terbaik dengan mendayagunakan sumberdaya yang ada di organisasinya untuk memberikan kepuasan kepada masyarakat sebagai pihak yang dilayani. Ven dalam Ferry (1980) menyatakan bahwa kinerja merupakan prestasi kerja yang dicapai unit kerja dalam merealisasikan target yang telah ditetapkan. Instrumen kinerja terkait dengan pencapaian target kinerja kegiatan dari suatu program, akurasi (ketepatan dan kesesuaian) hasil, tingkat pencapaian program, dampak hasil kegiatan terhadap kehidupan masyarakat, kesesuaian realisasi anggaran dengan anggaran, pencapaian efisiensi operasional, perilaku pegawai.

#### **2.1.4 Kepuasan Kerja**

Pada era globalisasi sekarang ini, manusia tidak hanya puas dengan pendapatan yang diperolehnya. Namun kepuasan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan juga menjadi tolak ukur dalam bekerja. Herzberg (2005) mengemukakan bahwa istilah kepuasan kerja (*job satisfaction*) dapat didefinisikan sebagai suatu perasaan positif yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi

karakteristiknya. *Equity theory* yang diungkapkan Herzberg (2005), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja muncul dimana individu merasa senang sehingga individu tersebut mau untuk bekerja secara baik dan penuh tanggungjawab. Kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara banyaknya gaji yang diterima pekerja dengan yang diyakini oleh pekerja. (Robbins, 1996). Kepuasan kerja mencerminkan kegembiraan atau sikap emosi positif yang berasal dari pengalaman kerja seseorang. Luthans (1995) dalam Kamal dan Na'im (2000) menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki tiga dimensi. Pertama, kepuasan kerja adalah tanggapan emosional seseorang terhadap situasi kerja. Hal ini tidak dapat dilihat tetapi hanya dapat diduga. Kedua, kepuasan kerja sering ditentukan oleh sejauh mana hasil kerja memenuhi harapan seseorang. Ketiga, kepuasan kerja mencerminkan hubungan dengan berbagai sikap lainnya daripada individual.

Melayu (2004:475) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak puas dalam bekerja.

Sedangkan menurut Robbins (2003:91) Istilah kepuasan kerja merujuk kepada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Jika seorang individu memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi maka hal tersebut akan menunjukkan sikap yang positif terhadap kinerja itu sendiri. Namun apabila seorang individu tidak puas dengan pekerjaannya maka hal tersebut menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu. Karena pada umumnya apabila apabila seseorang berbicara mengenai sikap aparat pemerintah mereka selalu mengkaitkannya dengan kepuasan kinerja.

Faktor-faktor penentu kepuasan kerja menurut Rousseai (1998) ada tiga variabel yaitu karakteristik pekerjaan, organisasi dan individu. Karakteristik pekerjaan terdiri atas keanekaragaman ketrampilan, identitas tugas, otonomi, keberatian tugas. Hal ini menurut Oldam

(1975) mempengaruhi tingkat motivasi, kinerja, kepuasan kerja, tingkat absensi, dan tingkat perputaran. Karakteristik organisasi terdiri dari skala usaha, kompleksitas, jumlah anggota kelompok, usia kelompok, dan kepemimpinan. Sedangkan karakteristik individu terdiri dari tingkat pendidikan, umur, masa kerja, status perkawinan, jumlah tanggungan, jenis kelamin.

### **2.1.5 Komitmen Organisasi**

Weiner dalam Coryanata (2004:619) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah dorongan dari dalam individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan dengan kepentingan sendiri. Dorongan yang ada pada setiap individu dapat mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi dalam berpartisipasi dalam penyusunan anggaran dan dapat meningkatkan kinerja manajerial.

Porter (1974) komitmen organisasi adalah kuatnya pengenalan dan keterlibatan seseorang dalam suatu organisasi tertentu. Becker's (1990) berpendapat bahwa individu yang memiliki bentuk komitmen organisasi berupa *continuance commitment*, lebih cenderung menggunakan *side-bets theory*, dimana individu memilih tetap bekerja pada satu organisasi, dari pada mereka mencari pekerjaan lain lagi. Hal ini disebabkan individu tersebut mengakumulasi manfaat yang lebih tinggi apabila tetap bekerja pada satu organisasi dibandingkan mencari pekerjaan lain, misalnya uang pensiun, fasilitas dan senioritas.

Menurut Allen dan Meyer (1990:78) ada tiga komponen didalam komitmen organisasi yaitu :

1. *Affective commitment* yaitu suatu kondisi yang menunjukkan keinginan karyawan untuk melibatkan diri dan mengidentifikasi diri dengan organisasi karena adanya kesesuaian nilai-



nilai dalam organisasi atau seberapa jauh tingkat emosi keterlibatan langsung dalam organisasi.

2. *Normative commitment* yaitu komitmen yang muncul karena karyawan berkewajiban untuk tinggal dalam organisasi seperti kesetiaan, kebanggaan, kesenangan, kebahagiaan, dan lain-lain
- 3 *Continuance commitment* yaitu komitmen yang timbul karena adanya kekhawatiran terhadap kehilangan manfaat yang biasa diperoleh dari organisasi atau tetap tinggal karena merasa memerlukannya.

Maslow (2000) menyatakan bahwa kebutuhan seseorang dalam memenuhi kebutuhannya yang mulai dari paling mendasar yaitu keamanan, sosial, penghargaan serta aktualisasi diri. Jika seseorang dihargai kinerjanya maka akan termotivasi begitu pula sebaliknya. Begitu juga dengan aparat pemerintah, jika dihargai kinerja mereka maka akan semakin terikat dalam suatu hubungan dan kemampuan dalam partisipasi penyusunan anggaran.

Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen terhadap organisasi antara lain karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, dan pengalaman kerja (dalam Tri Mardiana, 2004:175). Komitmen organisasi itu sendiri mempunyai tiga komponen yaitu keyakinan yang kuat dari seseorang dan penerimaan tujuan organisasi, kemauan seseorang untuk berusaha keras bergantung pada organisasi, dan keinginan seseorang yang terbatas untuk mempertahankan keanggotaan. Semakin kuat komitmen, semakin kuat kecenderungan seseorang untuk diarahkan pada tindakan sesuai dengan standar (dalam Imronudin, 2004:4). Komitmen dianggap penting bagi organisasi karena: (1) Pengaruhnya pada *turnover*, (2) Hubungannya dengan kinerja yang mengasumsikan bahwa individu yang memiliki komitmen cenderung mengembangkan upaya yang lebih besar pada pekerjaan (Morrison, 1997).

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang berkaitan dengan pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah : komitmen organisasi dan kepuasan kerja sebagai variabel moderating, telah dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya, antara lain sebagai berikut :

### 1. Purwanto (2009)

Purwanto (2009) melakukan penelitian tentang pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah dengan keadilan distributif, keadilan prosedural, dan *goal commitment* sebagai variabel moderating. Populasi penelitian ini adalah semua pejabat pengelolaan keuangan daerah yang ada di kabupaten Banjarnegara yaitu Sekertariat Daerah, Bappeda, Sekertariat Dewan, 15 Dinas Teknis dan 4 kantor di Kabupaten Banjarnegara sejumlah 130 responden. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi. Sebelum meakukan uji hipotesis, dilakukan pengujian instrumen yang meliputi uji realibilitas dan uji validitas, yang selanjutnya dilakukan uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, uji multikolinieritas, dan uji heteroskedastisitas, kemudian dilakukan uji hipotesis melalui uji F dan uji T.

Hasil menunjukkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pengelolaan keuangan daerah. Dengan adanya pengaruh menunjukkan semakin tinggi partisipasi dalam penyusunan anggaran semakin tinggi pula kinerja pengelolaan keuangan daerah.

### 2. I Ketut Suryanawa (2008)

I Ketut Suryanawa melakukan penelitian tentang pengaruh partisipasi penyusunan anggaran pada kinerja manajerial dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi. Penelitian tentang hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial telah

menunjukkan bukti meyakinkan. Oleh karena itu variabel moderating diperlukan. Komitmen Organisasi adalah salah satu dari variabel ini. Komitmen tinggi membuat individu melakukan tugasnya terbaik untuk keberhasilan organisasi.

Penelitian ini dilakukan di Kantor SKPD di Kabupaten Bandung. Tujuannya adalah untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dan menguji apakah komitmen organisasi dapat memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Responden terdiri dari anggota manajemen, baik tingkat atas, tengah, dan bawah. Sampel didefinisikan menggunakan teknik *purposive* sampling. Hasil uji hipotesis pertama menunjukkan bahwa partisipasi anggaran secara signifikan dan positif mempengaruhi kinerja manajerial. Hasil tes kedua bahwa komitmen organisasi tidak dapat memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Beberapa keterbatasan penelitian ini meliputi penggunaan skala penilaian diri pada pengukuran kinerja manajerial, dan penggunaan hanya satu variabel moderating. Penelitian lebih lanjut dapat mengukur kinerja keuangan dan juga mempertimbangkan menggunakan variabel lain yang diharapkan dapat memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

### 3. Arifah Nur Sabrina (2009)

Arifah Nur Sabrina melakukan penelitian tentang pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah: budaya organisasi dan komitmen organisasi sebagai variabel moderating. Penelitian ini dilakukan pada daerah se-Eks Karasidenan Surakarta. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh pejabat pengelolaan keuangan daerah yang ada di daerah Karasidenan Surakarta sejumlah 100 responden. Alat yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis linier berganda. Hasil dari penelitiannya

menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.

#### 4. Andarias Bangun (2009)

Andarias Bangun melakukan penelitian tentang pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran dan struktur desentralisasi terhadap kinerja manajerial SKPD dengan pengawasan internal sebagai variabel pemoderasi. Penelitian ini dilakukan pada Kabupaten Deli Serdang dengan mengambil 31 SKPD dan sebanyak 53 SKPD yang ada. Alat uji atas hipotesis satu adalah uji T untuk pengujian hipotesis secara parsial, dan uji F untuk menguji pengaruh secara stimulan, sedangkan untuk pengujian hipotesis dua untuk melihat pengaruh moderating variabel digunakan analisa selisih mutlak.

Hasil dari penelitiannya adalah secara stimulan seluruh variabel independen berpengaruh terhadap kinerja manajerial SKPD, dan hasil analisa secara parsial terdapat satu variabel independen yang tidak berpengaruh terhadap kinerja managerial SKPD yaitu tentang kejelasan sasaran anggaran. Begitu juga didapat bahwa pengawasan internal tidak dapat memoderasi pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, dan struktur desentralisasi terhadap kinerja manajerial SKPD.

#### 5. Maria Hehanusa (2010)

Maria Hehanusa (2010) melakukan penelitian tentang pengaruh partisipasi penganggaran terhadap kinerja aparat: integrasi variabel intervening dan variabel moderating pada pemerintah kota Ambon dan pemerintah kota Semarang. Penelitian ini menggunakan data yang diperoleh dari kepala bagian dan kepala seksi yang bekerja di lingkungan Pemerintah Kota Ambon dan Pemerintah Kota Semarang dengan menggunakan metode *Purposive Sampling*. Dari total kuesioner yang disebarakan sebanyak 250 kuesioner, untuk pemerintah Kota Ambon, hanya 138

kuesioner yang dapat digunakan untuk analisis sehingga respon ratenya adalah 56%. Kuesioner yang disebar pada pemerintah Kota Semarang adalah 300 kuesioner, dan yang dapat digunakan adalah 117 kuesioner sehingga respon ratenya adalah 43%. Metode analisis data menggunakan Regresi Linear Berganda yang dibantu dengan *software* SPSS.

Hasil penelitiannya adalah menunjukkan bahwa partisipasi penganggaran berpengaruh pada kinerja aparat melalui kepuasan kerja. Sedangkan budaya individu sebagai variabel moderating tidak berpengaruh terhadap hubungan partisipasi penganggaran dan kinerja aparat dan ada perbedaan dimensi budaya Hofstede antara aparat yang bekerja pada pemerintah Kota Ambon dan aparat yang bekerja pada pemerintah Kota Semarang.

Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
Andarias Bangun (2009)	Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran dan struktur desentralisasi terhadap kinerja SKPD dengan pengawasan internal sebagai variabel pemoderasi.	Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial SKPD, dan hasil analisa secara parsial terdapat satu variabel independen yang tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial SKPD yaitu tentang kejelasan anggaran.
Arifah Nur Sabrina (2009)	Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah : budaya organisasi dan komitmen organisasi sebagai variabel moderating.	Tidak ada pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.
I Ketut Suryanawa (2008)	Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran pada kinerja manajerial dengan komitmen organisasi sebagai variabel	Hasil pertama dari penelitian ini bahwa adanya pengaruh signifikan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah, sedangkan hasil tes kedua

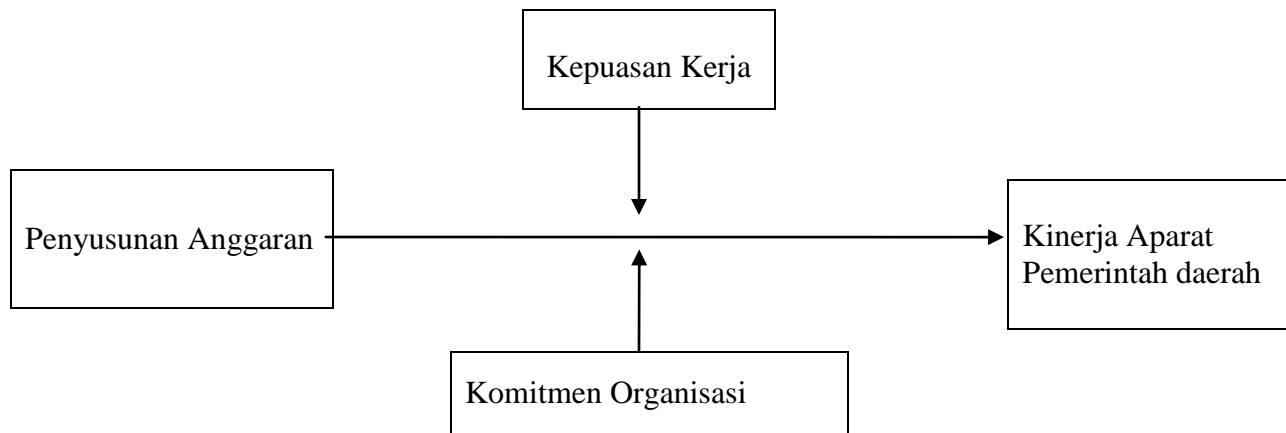
	pemoderasi.	menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak dapat memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.
Purwanto (2009)	Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah dengan keadilan distributif, keadilan prosedural, dan <i>goal commitment</i> sebagai variabel moderating.	Tidak ada pengaruh yang signifikan antara partisipasi anggaran dan kinerja aparat pemerintah daerah.
Maria Hehanusa (2010)	Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja aparat : integrasi variabel intervening dan variabel moderating	Menunjukkan bahwa partisipasi penganggaran berpengaruh pada kinerja aparat melalui kepuasan kerja.

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Tujuan dalam penelitian ini untuk mengetahui sejauh mana pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi sebagai variabel moderating. Dalam kerangka konseptual dibawah ini dapat diuraikan bahwa partisipasi penyusunan anggaran mempengaruhi oleh kinerja aparat pemerintah daerah, dimana kepuasan kerja dan komitmen organisasi sebagai variabel moderating yang mempengaruhi variabel dependen dan independen. Secara skematis gambaran kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat dituangkan sebagai berikut :

## Gambar 1.1 : Pengaruh Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah

Daerah: Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi sebagai variabel moderating.



Berdasar 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.

## 2.4 Hipotesis

### 2.4.1 Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah

Dalam organisasi sektor publik, partisipasi anggaran dan pengukuran kinerja tidak sebatas pada masalah pemakaian anggaran, namun pengukuran kinerja mencakup berbagai aspek yang dapat memberikan informasi yang efisien dan efektif dalam mencapai hasil yang diinginkan kinerja. Aspek-aspek yang dapat memberikan informasi yang efektif dan efisien seperti masukan, kualitas, keluaran, hasil, efisiensi. Dalam hal ini penyusunan anggaran digunakan

dalam pendekatan kinerja, maka setiap alokasi biaya yang direncanakan harus dikaitkan dengan tingkat pelayanan atau hasil yang diharapkan tercapai. Kinerja pemerintah daerah dapat diukur melalui evaluasi terhadap pelaksanaan anggaran (Kepmendagri No 13 tahun 2006).

Anggaran yang telah disusun memiliki peranan sebagai perencanaan dan sebagai kriteria kinerja, yaitu anggaran dipakai sebagai suatu sistem pengendalian untuk mengukur kinerja aparat pemerintah daerah (Lewin,1970). Menurut Agyris (1952) untuk mencegah dampak fungsional atau disfungsional, sikap dan perilaku anggota organisasi dalam penyusunan anggaran perlu melibatkan bawahan (aparat pemerintah daerah). Sehingga partisipasi anggaran dapat dinilai sebagai pendekatan aparat pemerintah daerah yang dapat meningkatkan kinerja setiap anggota organisasi sebagai individual karena dengan adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran diharapkan setiap aparat pemerintah daerah mampu meningkatkan kinerjanya sesuai dengan target yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Muthaher (2007) dalam penelitiannya menemukan hubungan positif dan signifikan antara partisipasi penganggaran dengan kinerja aparat pemerintah daerah. Namun demikian hasil penelitian Arifah (2009) menunjukkan bahwa terjadi hubungan yang tidak signifikan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja aparat pemerintah daerah. Sesuai dengan hasil penelitian yang telah dilakukan maka penelitian ini dimaksudkan untuk menguji kembali pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. Berdasarkan uraian di atas diusulkan hipotesis:

H1 : Semakin tinggi tingkat partisipasi penyusunan anggaran semakin tinggi tingkat kinerja aparat pemerintah daerah.



## **2.4.2 Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Moderating**

Kepuasan kerja dapat dilihat dari cara seorang pekerja merasakan pekerjaannya. Kepuasan kerja juga dapat menjadi tolak ukur hasil dari kinerja aparat pemerintahan dalam penyusunan anggaran. Shield dan Shlied (1998) mengemukakan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja aparat pemerintah, serta mengungkapkan bahwa dari 47 kasus yang telah diteliti, beberapa diantaranya mencantumkan kepuasan kerja dengan alasan sebagai penetapan anggaran secara pasti. Namun demikian Baron (2003) dalam penelitiannya menemukan bahwa kepuasan kerja tidak memperkuat hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Sedangkan Chenhall dan Brownel (1988) dalam penelitiannya menemukan pengaruh positif terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

Penelitian yang menguji kepuasan kerja berpengaruh positif maupun negatif terhadap hubungan antar penyusunan anggaran dan kinerja aparat pemerintah telah banyak dilakukan. Hasil penelitian yang dilakukan Sardjito (2007) menyatakan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap penyusunan anggaran dalam meningkatkan kinerja aparat pemerintah. Sedangkan menurut Sudaryono (1994) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Secara singkat ditentukan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh terhadap partisipasi penyusunan anggaran dalam meningkatkan kinerja aparat pemerintah. Semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin kuat pengaruh partisipasi terhadap kinerja.

H2 : Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja maka semakin kuat pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.

### **2.4.3 Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating**

Komitmen organisasi adalah dorongan dari dalam individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan dengan kepentingan sendiri (Weiner dalam Coryanata,2002). Kecukupan anggaran tidak hanya secara langsung meningkatkan prestasi kerja, tetapi juga secara tidak langsung (moderasi) melalui komitmen organisasi. Komitmen yang tinggi menjadikan individu lebih mementingkan organisasi daripada kepentingan pribadi dan berusaha menjadikan organisasi menjadi lebih baik. Komitmen organisasi yang rendah akan membuat individu untuk berbuat untuk kepentingan pribadinya. Selain itu, komitmen organisasi dapat merupakan alat bantu psikologis dalam menjalankan organisasinya untuk pencapaian kinerja yang diharapkan (Nouri dan Parker, 1996; McClurg, 1999; Chong dan Chong, 2002; Wentzel, 2002). Komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja yang tinggi pula (Randall ,1990 dalam Nouri dan Parker, 1998). Berdasarkan hasil penelitian yang berkaitan dengan komitmen organisasi, ditentukan bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap partisipasi penyusunan anggaran dalam meningkatkan kinerja aparat pemerintah.

H3 : Semakin tinggi tingkat komitmen organisasi maka semakin kuat pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional**

##### **3.1.1 Variabel Penelitian**

Variabel pada dasarnya adalah segala sesuatu yang dapat diberi berbagai macam nilai (Indriantoro dan Supomo, 2002). Variabel yang menghubungkan variabel satu dengan variabel lainnya dalam penelitian ini dapat dibedakan sebagai berikut :

1. Variabel Independen, yaitu variabel yang mempengaruhi variabel dependen. Variabel independen dalam penelitian ini adalah partisipasi penyusunan anggaran.
2. Variabel Dependen, yaitu variabel yang dipengaruhi variabel independen. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja aparat pemerintah daerah.
3. Variabel Moderating, yaitu variabel yang mempengaruhi hubungan variabel dependen dan variabel independen. Dalam hal ini adalah kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

##### **3.1.2 Definisi Operasional**

###### **3.1.2.1 Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD)**

Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) adalah organisasi atau lembaga pada pemerintah daerah yang bertanggung jawab kepada kepala daerah dalam rangka menyelenggarakan pemerintahan daerah. Satuan kerja perangkat daerah ini terdiri atas sekretariat daerah, dinas daerah, lembaga teknis daerah, kecamatan dan kelurahan. Dalam satuan kerja terdapat rencana kerja anggaran yaitu Rencana Kerja dan Anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah, selanjutnya disebut RKA SKPD. RAK-SKPD adalah dokumen perencanaan dan penganggaran yang berisi

program dan kegiatan Satuan Kerja Perangkat Daerah yang merupakan penjabaran dari Rencana Kerja Pemerintah Daerah dan rencana strategis Satuan Kerja Perangkat Daerah yang bersangkutan dalam satu tahun anggaran, serta anggaran yang diperlukan untuk melaksanakannya.

### **3.1.2.2 Dimensi Partisipasi Anggaran, Kinerja Aparat Pemerintah, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi.**

Berdasarkan kerangka pemikiran dan rumusan variabel penelitian tersebut, maka dapat diuraikan definisi operasional yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

#### **1. Partisipasi Anggaran**

Brownell (1986) mendefinisikan partisipasi anggaran sebagai suatu proses partisipasi individu akan dievaluasi dan mungkin diberi penghargaan berdasarkan prestasi mereka pada sasaran. Berikut ini dimensi dalam partisipasi anggaran keterlibatan aparat pemerintah dalam penyusunan anggaran, merevisi anggaran, usulan tentang anggaran, banyaknya input, memandang kontribusi / pendapat dalam penyusunan anggaran. Variabel partisipasi penyusunan anggaran diukur dengan menggunakan skala LIKERT antara 1 sampai dengan 5. Skor terendah (1) dari jawaban responden menunjukkan rendahnya partisipasi penyusunan anggaran dan skor tinggi (5) menunjukkan tingginya partisipasi penyusunan anggaran.

#### **2. Kinerja Aparat Pemerintah Daerah**

Ven dalam Ferry (1980) menyatakan bahwa kinerja merupakan prestasi kerja yang dicapai unit kerja dalam merealisasikan target yang telah ditetapkan. Ven (1980) membagi instrumen yang digunakan untuk mengukur kinerja aparat pemerintah daerah, yaitu terdiri dari 7 pertanyaan yang berkaitan dengan pencapaian target kinerja kegiatan pada suatu program, ketepatan dan kesesuaian hasil, tingkat pencapaian program, dampak hasil kegiatan terhadap kehidupan

masyarakat, kesesuaian realisasi anggaran dengan anggaran, pencapaian efisiensi operasional, perilaku pegawai. Variabel kinerja aparat pemerintah daerah diukur dengan menggunakan skala LIKERT antara 1 sampai dengan 5. Skor terendah (1) dari jawaban responden menunjukkan rendahnya kinerja aparat pemerintah daerah dan skor tinggi (5) menunjukkan tingginya kinerja aparat pemerintah daerah.

### 3. Kepuasan kerja

Herzberg (2005) mengemukakan bahwa istilah kepuasan kerja (*job satisfaction*) dapat didefinisikan sebagai suatu perasaan positif yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Ada empat faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seseorang, yaitu :

- (1) Faktor psikologik, berhubungan dengan kejiwaan pegawai dengan dimensi minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan.
- (2) Faktor sosial, berhubungan dengan interaksi sosial dengan dimensi interaksi sesama pegawai, interaksi dengan atasan, interaksi dengan pegawai yang berbeda dinas/pekerjaannya.
- (3) Faktor fisik, berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik pegawai, dengan dimensi jenis pekerjaan, pengaturan waktu, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan pegawai, umur dan sebagainya.
- (4) Faktor finansial, berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan pegawai instrumen dari masing-masing faktor dalam kepuasan kerja tersebut dengan dimensi, sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan/fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

Variabel kepuasan kerja diukur dengan menggunakan skala LIKERT antara 1 sampai dengan 5. Skor terendah (1) dari jawaban responden menunjukkan rendahnya tingkat kepuasan kerja, sebaliknya skor tinggi (5) menunjukkan tingginya tingkat kepuasan kerja

#### 4. Komitmen Organisasi

Robbins dan Judge (2007) mendefinisikan komitmen sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Mowday yang dikutip Sopiah (2008) menyatakan ada tiga aspek komitmen organisasi antara lain :

1) *Affective commitment*, yang berkaitan dengan adanya keinginan untuk terikat pada organisasi. Individu menetap dalam organisasi karena keinginan sendiri. Dengan dimensi *sense of belonging, emotional attached, personal meaning*

2) *Continuance commitment*, adalah suatu komitmen yang didasarkan akan kebutuhan rasional. Dengan kata lain, komitmen ini terbentuk atas dasar untung rugi, dipertimbangkan atas apa yang harus dikorbankan bila akan menetap pada suatu organisasi, dengan dimensi pilihan lain, benefit, biaya.

3) *Normative Commitment*, adalah komitmen yang didasarkan pada norma yang ada dalam diri karyawan, berisi keyakinan individu akan tanggung jawab terhadap organisasi. Ia merasa harus bertahan karena loyalitas.

Instrumen dari masing-masing aspek dalam komitmen organisasi tersebut dengan dimensi keyakinan untuk loyal, keyakinan akan etika

Variabel komitmen organisasi diukur dengan menggunakan skala LIKERT antara 1 sampai dengan 5. Skor terendah (1) dari jawaban responden menunjukkan rendahnya komitmen

organisasi yang ada, sebaliknya skor tinggi (5) menunjukkan tingginya komitmen organisasi yang ada.

## **3.2 Populasi dan Sampel**

### **3.2.1 Populasi**

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai negeri yang ada dalam Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) . Pada SKPD Kabupaten Demak terdapat 34 SKPD yang keseluruhan pegawainya berjumlah  $\pm 729$  orang, Alasan dipilihnya populasi dan lokasi penelitian tersebut adalah ingin mengetahui sejauh mana tingkat partisipasi anggaran di SKPD Kabupaten Demak.

### **3.2.2 Sampel**

Teknik pengambilan sample yang digunakan adalah *purposive sample*. *Purposive sample* dalam penelitian ini adalah kepala SKPD (Satuan Kerja Perangkat Daerah), sekretaris SKPD, dan kepala bagian yang bertugas di sekretaris daerah, dinas-dinas, dan lembaga teknis daerah yang terdapat di Pemerintah Daerah Kabupaten Demak yang berjumlah 120 orang. Alasan pemilihan sampel tersebut adalah pegawai yang menjabat posisi tersebut ikut serta dalam penyusunan anggaran sehingga dapat memberikan informasi kepada peneliti, tentang sejauh mana SKPD ikut serta dalam partisipasi anggaran Pemerintah Daerah Kabupaten Demak secara keseluruhan. Penelitian ini dilakukan di Kabupaten Demak karena Pemerintah Kabupaten Demak sesuai dengan Kepmendagri 29/2002 yang saat ini telah diperbaharui dengan PP 58/2005 Kabupaten Demak adalah salah satu daerah yang telah mampu melaksanakan proses partisipasi anggaran secara baik dan adanya upaya dari pemerintah daerah Kabupaten Demak untuk terus meningkatkan kinerja pemerintahannya, dengan melakukan pengujian terhadap dua faktor yaitu:

kepuasan kerja dan komitmen organisasi dalam partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah.

### **3.3 Jenis dan Sumber Data**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data primer, yaitu berupa kuesioner. Data primer diperoleh secara langsung dari responden yang menjabat sebagai kepala, sekretaris, dan kepala bagian di seluruh Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kabupaten Demak yang berjumlah 120 orang.

### **3.4 Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini diperoleh dengan cara mendatangi secara langsung ke seluruh kantor SKPD Kabupaten Demak dan memberikan kuesioner, yang berisi daftar pertanyaan terstruktur yang ditujukan kepada responden, yaitu kepala dinas, sekretaris, dan kepala bagian di seluruh SKPD Kabupaten Demak. Responden lalu memilih salah satu alternatif jawaban yang sesuai dengan opininya.

### **3.5 Metode Analisis Data**

Analisis data dalam penelitian ini dibagi ke dalam empat tahap. Pertama, pengujian kualitas data. Tahap kedua, melakukan pengujian asumsi klasik. Tahap ketiga, analisis regresi berganda. Tahap keempat, melakukan pengujian hipotesis.

#### **3.5.1 Pengujian Kualitas Data**

##### **3.5.1.1 Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Suatu kuesioner dikatakan *reliable* atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah



konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pengukuran realibilitas dapat dilakukan dengan dua cara yaitu :

1. Repeated Measure atau pengukuran ulang disini seseorang disodori pertanyaan yang sama pada waktu yang berbeda, dan kemudian dilihat apakah ia tetap konsisten dengan jawabannya.

2. One Short atau pengukuran sekali saja: disini pengakuannya hanya sekali dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pernyataan lain atau untuk mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan. SPSS merupakan fasilitas untuk mengukur realibilitas dengan uji statistik Cronbach Alpha ( $\alpha$ ). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha  $> 0,60$ .

### **3.5.1.2 Uji Validitas**

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Pengujian validitas dilakukan dengan melakukan korelasi bilvariate antara masing-masing skor indikator dengan total skor konstruk. Hasil analisis korelasi bilvariate dengan melihat output Pearson Correlation (Ghozali, 2005). Apabila Nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$  maka instrumen yang digunakan dinyatakan valid. Untuk menguji Validitas ini dilakukan 3 cara yaitu melakukan korelasi antar skor butir pertanyaan dengan total skor konstuk atau variabel, dilakukan dengan melakukan korelasi bivariante antara masing-masing skor indikator dengan total skor konstruk dan yang terakhir adalah uji dengan CFA (*Convirmatory Factor Analysis*)

### **3.5.2 Uji Asumsi Klasik**

Sebelum melakukan regresi terdapat syarat yang harus dilalui yaitu melakukan uji asumsi klasik. Model regresi harus bebas dari asumsi klasik yaitu, bebas normalitas, heteroskedastisitas dan multikolinearitas.

### **3.5.2.1 Uji Normalitas**

Uji Normalitas digunakan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi variabel dependen, variabel independen atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak.. Jika distribusi data residual normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya. Dasar pengambilan keputusan :

1. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
2. Jika data menyebar jauh dari diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

Pada uji Kolmogorov Smirnov apabila signifikansi  $>5\%$  maka berarti data terdistribusi secara normal. Sebaliknya apabila signifikansi  $<5\%$  maka berarti data tidak terdistribusi secara normal.

### **3.5.2.2 Uji Heteroskedastisitas**

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Gejala heteroskedastisitas dalam penelitian ini dideteksi dengan menggunakan grafik *scatterplot*. Pendeteksian mengenai ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot antara SRESID dan ZPRED dimana sumbu Y yang

telah dipredkisi, dan sumbu X adalah residual yang telah di-studentized. Adapun dasar analisisnya sebagai berikut :

1. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur maka mengindikasikan bahwa telah terjadi heteroskedastisitas.
2. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka nol pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

### **3.5.2.3 Uji Multikolinearitas**

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Nilai tolerance yang rendah sama dengan nilai VIF tinggi (karena  $VIF = 1/tolerance$ ) dan menunjukkan adanya kolinearitas yang tinggi. Dasar pengambilan keputusan adalah apabila nilai tolerance  $> 0,1$  atau sama dengan nilai VIF  $< 10$  berarti tidak ada multikolinearitas antar variabel dalam model regresi.

### **3.5.3 Analisis Regresi Berganda**

Analisis regresi digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah yang mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Persamaan matematis untuk hubungan yang dihipotesiskan dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$Y = a + b_1.PA$$

$$Y = a + b_2.PA.KK$$

$$Y = a + b_3.PA.KO$$

Keterangan :

Y = Kinerja Aparat

a = Nilai Y pada perpotongan antara garis linear dengan sumbu vertikal Y

PA = Partisipasi Anggaran

KK = Kepuasan Kerja

KO = Komitmen Organisasi

$b_1$  = Koefisien partisipasi anggaran

$b_2$  = Koefisien kepuasan kerja dan Partisipasi Anggaran

$b_3$  = Koefisien komitmen organisasi dan Partisipasi Anggaran

### **3.5.4 Pengujian Hipotesis**

#### **3.5.4.1 Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menjelaskan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol sampai dengan satu. Apabila nilai  $R^2$  semakin kecil, maka kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen rendah. Apabila nilai  $R^2$  mendekati satu, maka variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

#### **3.5.4.2 Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F)**

Pengujian hipotesis secara simultan (keseluruhan) menunjukkan apakah variabel bebas secara keseluruhan atau bersama-sama mempunyai pengaruh terhadap variabel tak bebas. Kriteria pengujian sebagai berikut :

##### **1. Membandingkan antara F hitung dengan F tabel**

Bila  $f$  hitung  $<$   $f$  tabel, variabel bebas secara serentak tidak berpengaruh terhadap variabel independen. Bila  $f$  hitung  $>$   $f$  tabel, variabel bebas secara serentak berpengaruh terhadap variabel independen.

2,.Berdasarkan probabilitas

Jika probabilitas signifikansi lebih besar dari 0,05 ( $\alpha$ ), maka variabel bebas secara serentak tidak berpengaruh terhadap return saham, jika lebih kecil dari 0,05 maka variabel bebas secara serentak berpengaruh terhadap *return* saham.

### 3.5.4.3 Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji Statistik t)

Pengujian parameter individual dimaksudkan untuk melihat apakah variabel secara individu mempunyai pengaruh terhadap variabel tak bebas dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan. Kriteria pengujian sebagai berikut :

1. Membandingkan antara t hitung dengan t tabel

Bila t hitung < t tabel, variabel bebas secara individual tidak berpengaruh terhadap variabel tak bebas. Bila t hitung > t tabel, variabel bebas secara individual berpengaruh terhadap variabel tak bebas.

2. Berdasarkan probabilitas signifikansi lebih kecil dari 0,05 ( $\alpha$ ), maka variabel bebas secara individu berpengaruh terhadap variabel dependen.

### 3.5.4.4 Uji T-test ( Uji *Non Response Bias*)

Pengumpulan data yang dilakukan melalui jasa pos perlu dilakukan uji non –respon bias (Imam Ghazali, 2005). Pengujian *non response bias* dilakukan dengan uji independen sample t test untuk melihat perbedaan karakteristik jawaban dari r esponden yang mengembalikan kuesioner sampai dengan akhir tanggal pengembalian dengan responden yang terlambat mengembalikan kuesioner. Apabila nilai *Levene's for Equity Variance* menunjukkan tingkat signifikan diatas 0,05 dapat disimpulkan bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan antara rata - rata skor jawaban pada 2 kelompok responden, sehingga dapat dikatakan bahwa kelompok berasal dari populasi yang sama.