

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1. Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah**

###### **1. Pengertian Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah**

Kinerja merupakan gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi. Dalam Peraturan Pemerintah No. 8 Tahun 2006 tentang kinerja instansi pemerintah, mendefinisikan kinerja sebagai suatu keluaran/hasil dari program yang hendak atau telah dicapai sehubungan dengan penggunaan anggaran dengan kuantitas dan kualitas terukur. Kinerja manajerial dapat diartikan sebagai kinerja manajer dalam kegiatan-kegiatan yang meliputi perencanaan, investigasi, pengoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf (staffing), dan perwakilan/representatif di lingkungan organisasinya. Kinerja manajerial pemerintah daerah adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian sasaran atau tujuan sebagai penjabaran dari visi, misi, dan strategi instansi pemerintah daerah yang mengidentifikasi tingkat keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatankegiatan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi aparat instansi tersebut. (Ashari, 2013).

Kinerja aparat dilihat berdasarkan kemampuan aparat dalam melaksanakan tugas-tugas manajerial yang meliputi perencanaan,

investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staf, negosiasi dan representasi. (Duvamindra, 2015).

Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat menjaga eksistensi atau kelangsungan operasional organisasi. Kinerja merupakan hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang maupun kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Anggaran memiliki fungsi sebagai alat penilaian kinerja (Sucitrawati dan Sari, 2017).

Berdasarkan pengertian dari beberapa ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja akan dinilai berdasarkan pencapaian target anggaran dan efisiensi pelaksanaan anggaran. Kinerja manajer publik dinilai berdasarkan berapa yang berhasil dicapai dikaitkan dengan anggaran yang telah ditetapkan.

## **2. Aspek Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah**

Aspek kinerja aparatur pemerintah daerah menurut Mahoney (1963), antara lain :

- a. Perencanaan, yaitu tindakan yang dibuat berdasarkan fakta dan asumsi yang akan datang guna mencapai tujuan yang diinginkan.
- b. Investigasi, yaitu upaya yang dilakukan untuk mengumpulkan dan mempersiapkan informasi dalam bentuk laporan-laporan. Catatan dan analisa pekerjaan untuk dapat mengukur hasil pelaksanaannya.

- c. Koordinasi, menelaraskan tindakan yang meliputi pertukaran informasi dengan orang-orang dalam unit organisasi lainnya, guna dapat berhubungan dan menyesuaikan program yang akan dijalankan.
- d. Evaluasi, yaitu penilaian atas usulan atau kinerja yang diamati dan dilaporkan.
- e. Supervisi, yaitu mengarahkan, memimpin dan mengembangkan potensi bawahan serta melatih dan menjelaskan aturan-aturan kerja kepada bawahan.
- f. Staffing, yaitu memelihara dan mempertahankan bawahan dalam suatu unit kerja, menyeleksi pekerjaan baru menepatkan dan mempromosikan pekerjaan tersebut dalam unit lainnya.
- g. Negosiasi, yaitu usaha untuk memperoleh kesepakatan dalam hal pembelian, penjualan atau kontrak untuk barang-barang dan jasa.
- h. Representasi, yaitu menyampaikan informasi tentang visi, misi dan kegiatan-kegiatan organisasi dengan menghadiri pertemuan kelompok bisnis dan konsultasi dengan perusahaan-perusahaan lainnya.

Menurut Mardiasmo sebagaimana dikutip Wulandari (2016) dalam partisipasi anggaran pada akuntansi sektor pemerintahan terdapat empat siklus anggaran yang meliputi empat tahap sebagai berikut :

- a. 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.

- b. 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. dan bantahan dari pihak legislatif.
- c. 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.
- d. 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.

### 3. Indikator Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah

Indikator kinerja manajerial pemerintah daerah dalam penelitian ini meliputi (Ashari, 2013):

- a. Menentukan tujuan kebijakan dan tindakan/pelaksanaan, penganggaran.

- b. Mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk laporan hasil pekerjaan.
- c. Tukar menukar informasi dengan orang dibagian organisasi lain.
- d. Menilai dan mengukur penilaian laporan keuangan.
- e. Mengarahkan memimpin dan mengembang bawahan.
- f. Mempertahankan angkatan kerja.
- g. Pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang atau jasa.
- h. Mempromosikan visi dan misi organisasi.

## **2.1.2. Partisipasi Penyusunan Anggaran**

### **1. Pengertian Partisipasi Penyusunan Anggaran**

Partisipasi penyusunan anggaran adalah keterlibatan manajer-manajer pusat pertanggungjawaban dalam penyusunan anggaran. Partisipasi anggaran sebagai proses di mana individu-individu terlibat didalamnya dan mempunyai pengaruh pada penyusunan target anggaran yang akan dievaluasi dan perlunya penghargaan atas pencapaian target mereka (Ashari, 2013).

Anggaran adalah sebuah proses yang dilakukan oleh organisasi sektor publik untuk mengalokasikan sumber daya yang dimilikinya ke dalam kebutuhan-kebutuhan yang tidak terbatas. (Duvamindra, 2015).

Anggaran dalam perubahan paradigma pada daerah kini dilakukan untuk mendapatkan anggaran yang akan mencerminkan kepentingan serta sesuai dengan harapan yang diinginkan publik dalam pengelolaan

keuangan daerah secara ekonomis, efisien dan efektif. Anggaran dinyatakan sebagai suatu pernyataan dalam estimasi kinerja yang ingin dicapai dalam periode waktu yang ditentukan oleh daerah dan dinyatakan dalam ukuran financial. Penganggaran merupakan proses atau metode untuk mempersiapkan suatu anggaran. Menurut Mardiasmo (2002), Partisipasi penyusunan anggaran sebagai salah satu kekonsistensian seseorang dalam proses penyusunan anggaran. (Prihatini dan Erawati, 2015).

Proses penyusunan anggaran pada pemerintahan harus memfokuskan tujuannya untuk mensejahterakan masyarakat. Untuk itulah dibutuhkan informasi yang sangat akurat dalam penyusunan anggaran pemerintah daerah. Terdapat dua macam metode partisipasi dalam penyusunan anggaran, yaitu Metode *top-down* merupakan metode penyusunan anggaran yang hampir seluruhnya dilakukan oleh manajemen level atas, sedangkan manajemen level menengah dan level bawah hanya melaksanakan anggarannya saja. Metode *bottom-up* merupakan metode penyusunan anggaran yang dilakukan oleh manajemen level bawah kemudian dilanjutkan lagi oleh manajemen level menengah Partisipasi dapat memungkinkan bawahan untuk memilih dimana bawahan untuk lebih meningkatkan kinerja bawahan sehingga ada komunikasi yang baik dan disahkan oleh manajemen level atas. (Prihatini dan Erawati, 2015).

Proses penganggaran menggunakan pendekatan kinerja diatur dalam Permendagri Nomor 59 Tahun 2007 tentang Perubahan atas Permendagri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah, menjelaskan tentang pedoman dalam pembentukan rancangan anggaran pendapatan dan belanja daerah (RAPBD), pembentukan RAPBD dilaksanakan oleh Tim Anggaran Pemerintah Daerah (TAPD) bersama-sama unit organisasi perangkat daerah (unit kerja). Rancangan anggaran unit kerja tercantum pada suatu dokumen Rencana Kegiatan Anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah RKA-SKPD, yang di dalamnya berisi tentang standar analisis belanja, tolak ukur kinerja dan standar biaya sebagai instrumen pokok dalam anggaran kinerja (Sucitrawati dan Sari, 2017).

Partisipasi dapat memungkinkan bawahan untuk memilih dimana bawahan untuk lebih meningkatkan kinerja bawahan sehingga ada komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan. Tindakan pemilihan yang tepat akan membangun menumbuhkan komitmen yang tinggi sebagai salah satu bentuk tanggung jawab kepada bawahan dari atasan dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja bawahan. Tingkat partisipasi yang optimal dapat menghasilkan moral yang lebih baik dan inisiatif yang lebih tinggi pula. Partisipasi dapat menunjukkan pengaruh yang baik terhadap sikap dari pegawai, sehingga dapat memberikan peningkatan kuantitas serta kualitas produksi, dan meningkatkan kerjasama diantara manajer. (Prihatini dan Erawati, 2015).

Penelitian yang dilakukan oleh McInnes (1986), Frucot Shearon (1991), Indriantoro (1993), dan Supomo (1998) menemukan hubungan yang positif dan signifikan antara anggaran partisipatif dengan kinerja manajerial. Tetapi, hasil penelitian Milani (1975), Kennis (1979), Brownell, Hirst (1986) menemukan hubungan yang tidak signifikan anggaran partisipatif dengan kinerja manajerial.

Berdasarkan pengertian dari beberapa ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran adalah keterlibatan manajer-manajer pusat pertanggungjawaban dalam penyusunan anggaran dan mempunyai pengaruh pada penyusunan target anggaran yang akan dievaluasi dan perlunya penghargaan atas pencapaian target mereka.

## **2. Indikator Partisipasi Penyusunan Anggaran**

Indikator partisipasi penyusunan anggaran dalam penelitian ini meliputi (Ashari, 2013):

- a. Terlibat dalam setiap penyusunan rencana kegiatan.
- b. Logisnya revisi anggaran
- c. Aktif dalam usulan tentang anggaran.
- d. Memiliki pengaruh dalam penetapan rencana kegiatan.
- e. Kontribusi (sumbangan) dalam penyusunan rencana kegiatan.
- f. Pimpinan meminta pendapat usulan kepada pegawai saat penyusunan rencana kegiatan



### 2.1.3. Budaya Organisasi

#### 1. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah nilai-nilai dari keyakinan yang dimiliki para anggota organisasi yang dimanifestasikan dalam bentuk norma-norma perilaku para individu atau kelompok organisasi yang bersangkutan. (Duvamindra, 2015).

Budaya organisasi merupakan nilai dan kepercayaan bersama yang menjadi ciri identitas organisasi, yang terdiri dari sekumpulan sikap, pengalaman, kepercayaan, dan nilai dalam suatu organisasi. Budaya organisasi merupakan perekat sosial yang mengikat anggota-anggota organisasi secara bersama-sama melalui nilai-nilai, norma-norma standar yang jelas tentang apa yang dapat dan tidak dapat dilakukan dan dikatakan oleh anggotanya. Dimensi praktik budaya organisasi yang mempunyai kaitan erat dengan praktik-praktik pembuatan keputusan partisipasi anggaran, yaitu *employee oriented* (orientasi pada orang) dan *job oriented* (orientasi pada pekerjaan). Dalam penelitian ini peneliti memfokuskan pada budaya organisasi yang berorientasi pada orang, karena kombinasi antara partisipasi penyusunan anggaran dan budaya organisasi yang berorientasi pada orang merupakan kesesuaian terbaik yaitu faktor budaya organisasi yang memenuhi prasarat kondisional atau efektif dari penyusunan anggaran yang dapat meningkatkan kinerja manajerial. Budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap perilaku, cara kerja, dan motivasi para manajer dan bawahannya untuk mencapai kinerja organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian yang berkaitan dengan budaya, ditentukan bahwa dimensi budaya mempunyai pengaruh terhadap penyusunan anggaran dalam meningkatkan kinerja manajerial. (Ashari, 2013).

Budaya organisasi (*organizational culture*) sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain (Robbins, 2006:721). Menurut Soedjono (2005), budaya organisasi dapat menjadi sebuah instrumen keunggulan yang kompetitif dan utama, bila budaya organisasi dapat mendukung strategi dari sebuah organisasi, dan bila budaya organisasi mampu menjawab serta mengatasi tantangan lingkungan secara tepat dan cepat. Budaya organisasi disebutkan sebagai faktor yang berpengaruh dalam partisipasi yang dapat dilihat dari sejauh mana partisipan terlibat dalam proses partisipasi secara material.

Budaya organisasi adalah nilai-nilai dari keyakinan yang dimiliki para anggota organisasi yang dimanifestasikan dalam bentuk norma-norma perilaku para individu atau kelompok organisasi yang bersangkutan. (Duvamindra, 2015). Hasil penelitian Medhayanti dan Suardana (2015), Yulianingsih (2017) serta Nazaruddin dan Setyawan (2012) menunjukkan bahwa budaya organisasi memperkuat pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan pengertian dari beberapa ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah nilai dan kepercayaan bersama yang menjadi ciri identitas organisasi, yang terdiri dari

sekumpulan sikap, pengalaman, kepercayaan, dan nilai dalam suatu organisasi.

## 2. Indikator Budaya Organisasi

Indikator budaya organisasi dalam penelitian ini meliputi (Ashari, 2013):

- a. Keputusan dibuat secara kelompok.
- b. Lebih tertarik pada orang yang mengerjakan dibanding hasil pekerjaannya.
- c. Petunjuk kerja yang jelas kepada pegawai baru.
- d. Peduli terhadap masalah pribadi pegawai.
- e. Mempertahankan pegawai yang berprestasi di departemennya.
- f. Keputusan dibuat oleh manajemen puncak.
- g. Mempunyai ikatan tertentu dengan masyarakat sekitar.

### 2.1.4. Komitmen Organisasi

#### 1. Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan. (Duvamindra, 2015).

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. (Wulandari, 2016).

Mowday yang dikutip Sopiah (Wulandari, 2016) menyatakan ada tiga aspek komitmen organisasi antara lain : *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, 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. *Normative Commitment*, adalah komitmen yang didasarkan pada norma yang ada dalam diri karyawan, berisi keyakinan individu akan tanggung jawab terhadap organisasi. Semua variabel diukur dengan menggunakan skala likert antara 1 sampai dengan 5. Skor terendah (1) dari jawaban responden.

Teori kontingensi diadopsi untuk mengevaluasi keefektifan partisipasi penyusunan anggaran dalam kinerja aparat di pemerintah daerah. Keefektifan tersebut bergantung pada faktor-faktor kontekstual organisasional dan sifat psikologi pegawai. Teori kontijensi digunakan peneliti saat menghubungkan pengaruh dari partisipasi anggaran terhadap

kinerja pemerintah daerah. Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah mempunyai faktor-faktor kontijensi, faktor-faktor tersebut salah satunya faktor komitmen organisasi. Faktor komitmen organisasi adalah variabel moderasi, yang dapat berpengaruh kuat maupun lemah terhadap partisipasi anggaran dan kinerja pada aparat di pemerintah daerah. Teori kontingensi diadopsi untuk mengevaluasi keefektifan partisipasi penyusunan anggaran. Keefektifan dari partisipasi penyusunan anggaran tergantung faktor-faktor kontekstual organisasional serta sifat psikologis dari karyawan. (Prihatini dan Erawati, 2015).

Hasil penelitian Chrisina, dkk., (2012) yang berjudul pengaruh komitmen organisasi, budaya organisasi, dan keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan yang menunjukkan hubungan positif dan signifikan antara komitmen organisasi, budaya organisasi, dan keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan pengertian dari beberapa ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan.

## 2. Indikator Komitmen Organisasi

Indikator komitmen organisasi dalam penelitian ini meliputi (Hartini, 2011):

- a. Bekerja untuk membantu kesuksesan organisasi
- b. Bangga bahwa organisasi tempat bekerja adalah organisasi bagus
- c. Siap menerima semua jenis tugas
- d. Kesamaan visi pegawai dengan organisasi.
- e. Bangga sebagai bagian dari organisasi
- f. Organisasi menimbulkan inspirasi untuk berprestasi
- g. Senang telah memilih organisasi
- h. Peduli dengan nasib organisasi ini.
- i. Organisasi terbaik untuk tempat bekerja..

### 2.2 Hasil Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian terdahulu yang mendukung dilaksanakan penelitian ini antara lain:

**Tabel 2.1**

**Hasil Penelitian Terdahulu**

| No | Judul (Peneliti, Tahun)   | Variabel   | Hasil Penelitian   |
|----|---|--|--|
| 1  | Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Budaya Organisasi dan | Y : Kinerja Manajerial<br>X <sub>1</sub> : Partisipasi Anggaran<br>X <sub>2</sub> : Budaya | Partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Budaya organisasi yang (orientasi pada orang) |

|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
|   | <p>Struktur Organisasi sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris pada SKPD di Kabupaten Agam)</p> <p>Ashari (2013)</p>  | <p>Organisasi</p> <p><math>X_3</math> : Struktur Organisasi</p>  | <p>berpengaruh negatif signifikan terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Struktur organisasi (desentralisasi) tidak dapat memoderasi hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.</p> |
| 2 | <p>Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial Pemerintah Daerah dengan Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris pada Pemerintah Kota Surakarta)</p> <p>Duvamindra (2015)</p> | <p>Y : Kinerja Manajerial</p> <p><math>X_1</math> : Partisipasi Anggaran</p> <p><math>X_2</math> : Budaya Organisasi</p> <p><math>X_3</math> : Komitmen Organisasi</p> | <p>Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja aparat. Faktor-faktor situasional yang dapat berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja aparat yaitu komitmen organisasi dan budaya organisasi.</p>     |
| 3 | <p>Pengaruh terhadap Kinerja Manajerial dengan <i>Self</i></p>   | <p>Y : Kinerja Manajerial</p>  | <p>Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh negatif signifikan</p>  |

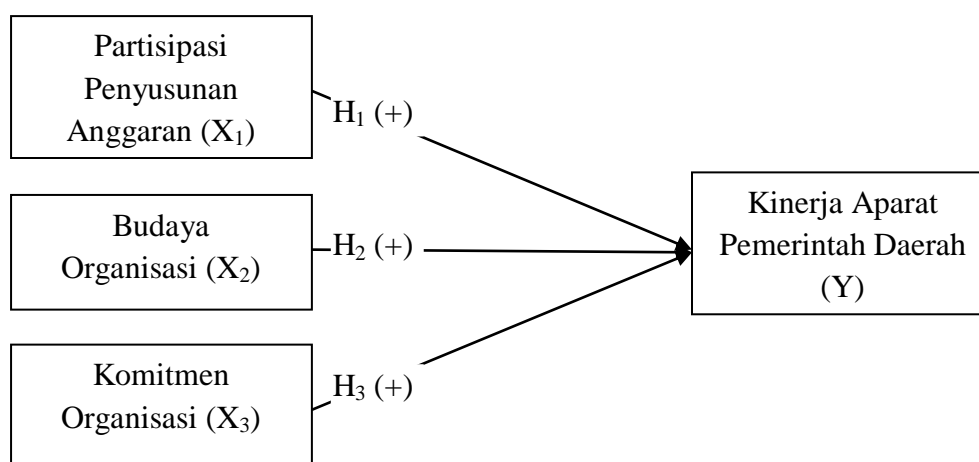
|   |   |  |  |
|---|---|--|--|
|   | <p><i>Efficacy</i>,<br/>Desentralisasi, dan<br/>Budaya Organisasi<br/>sebagai Variabel<br/>Pemoderasi</p> <p>Medhayanti dan<br/>Suardana (2015)</p>                                   | <p>X<sub>1</sub> : Partisipasi<br/>Anggaran</p> <p>X<sub>2</sub> : <i>Self Efficacy</i></p> <p>X<sub>2</sub> : Desentralisasi</p> <p>X<sub>3</sub> : Budaya<br/>Organisasi</p> | <p>terhadap kinerja<br/>manajerial serta <i>self<br/>efficacy</i>, desentralisasi,<br/>dan budaya organisasi<br/>mampu memeperkuat<br/>hubungan keduanya.</p>  |
| 4 | <p>Pengaruh Partisipasi<br/>Penganggaran pada<br/>Kinerja Pemerintah<br/>Daerah dengan<br/>Komitmen<br/>Organisasi sebagai<br/>Pemoderasi</p> <p>Prihatini dan<br/>Erawati (2015)</p> | <p>Y : Kinerja</p> <p>X<sub>1</sub> : Partisipasi<br/>Anggaran</p> <p>X<sub>1</sub> : Komitmen<br/>Organisasi</p>  | <p>Partisipasi penyusunan<br/>anggaran berpengaruh<br/>positif signifikan pada<br/>kinerja aparat<br/>pemerintah daerah serta<br/>komitmen organisasi<br/>mampu memoderasi<br/>dengan memperkuat<br/>pengaruh partisipasi<br/>penyusunan anggaran<br/>pada kinerja aparat<br/>pemerintah daerah.</p> |
| 5 | <p>Pengaruh Partisipasi<br/>Penyusunan<br/>Anggaran terhadap<br/>Kinerja Aparat<br/>Pemerintah Daerah :<br/>Kepuasan Kerja dan<br/>Komitmen<br/>Organisasi sebagai<br/>Variabel</p>   | <p>Y : Kinerja</p> <p>X<sub>1</sub> : Partisipasi<br/>Anggaran</p> <p>X<sub>2</sub> : Kepuasan<br/>Kerja</p> <p>X<sub>3</sub> : Komitmen<br/>Organisasi</p>                    | <p>Partisipasi penyusunan<br/>anggaran berpengaruh<br/>positif signifikan<br/>terhadap kinerja aparat<br/>pemerintah daerah<br/>Kabupaten Demak.<br/>Semakin tinggi tingkat<br/>komitmen organisasi<br/>maka semakin kuat</p>  |



|   |  |  |
|---|--|--|
| Moderating (Studi Empiris pada Pemerintah Daerah Kabupaten Demak) |  | pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah Kabupaten Demak. |
| Wulandari (2016)  |  |  |

### 2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis

Kinerja aparatur merupakan salah satu faktor yang dapat menjaga eksistensi atau kelangsungan operasional organisasi. Kinerja merupakan hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang maupun kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Anggaran memiliki fungsi sebagai alat penilaian kinerja. Kinerja akan dinilai berdasarkan pencapaian target anggaran dan efisiensi pelaksanaan anggaran. Kinerja manajer publik dinilai berdasarkan berapa yang berhasil dicapai dikaitkan dengan anggaran yang telah ditetapkan (Sucitrawati dan Sari, 2017). Kerangka pemikiran teoritis menggambarkan hubungan antar variabel dalam penelitian dapat digambarkan sebagai berikut:



Sumber : Duvamindra (2015) yang dikembangkan oleh peneliti guna penelitian.

## **Gambar 2.1**

### **Kerangka Pemikiran**

#### **2.4 Perumusan Hipotesis Penelitian**

##### **1. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah**

Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan pendekatan manajerial yang umumnya dinilai dapat meningkatkan kinerja manajerial. Partisipasi dalam penyusunan anggaran yang melibatkan setiap lapisan manajemen diyakini mampu meningkatkan baik kinerja individual maupun kinerja organisasi dikarenakan partisipasi anggaran meningkatkan semangat dan tanggung jawab moral seluruh komponen dalam organisasi yang terlibat guna pencapaian tujuan organisasi (Ashari, 2013).

Hasil penelitian Prihatini dan Erawati (2015), Duvamindra (2015) serta Wulandari (2016) menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. Dari paparan di atas dibentuk hipotesis sebagai berikut:

H1 : Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.

## **2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah**

Budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap perilaku, cara kerja, dan motivasi para manajer dan bawahannya untuk mencapai kinerja organisasi. Anggaran yang disusun secara partisipatif lebih mencerminkan bahwa keputusan-keputusan yang penting dalam proses penyusunan anggaran dibuat secara kelompok daripada dibuat secara individual. Pembuatan keputusan secara kelompok merupakan karakteristik yang menonjol dari dimensi budaya yang berorientasi pada orang (Ashari, 2013).

Partisipasi anggaran merupakan pendekatan yang umumnya dinilai dapat meningkatkan kinerja manajerial dalam melakukan penyusunan anggaran. Melalui sistem ini, bawahan/pelaksana anggaran dilibatkan dalam penyusunan anggaran yang menyangkut subbagiannya sehingga tercapai kesepakatan antara atasan dan bawahan mengenai anggaran tersebut. Partisipasi anggaran diartikan sebagai keterlibatan manajer-manajer pusat pertanggungjawaban dalam penyusunan anggaran. Partisipasi penyusunan anggaran adalah anggaran yang dibuat dengan kerjasama dan partisipasi penuh dari bawahan pada semua tingkatan.

Hasil penelitian Ashari (2013) dan Duvamindra (2015) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. Dari paparan yang telah disampaikan dibuat hipotesis sebagai berikut:

H2 : Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja aparatur pemerintah daerah.

### **3. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah**

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 (Wulandari, 2016). Dorongan yang ada pada setiap individu dapat mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi, jika individu tersebut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran akan turut meningkatkan kinerja manajerial (Duvamindra, 2015).

Hasil penelitian Wulandari (2016) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. Dari paparan tersebut dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3 : Komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja aparatur pemerintah daerah.