

# PARTISIPASI PENGANGGARAN, KEPUASAN KERJA, KOMITMEN ORGANISASI, DAN KINERJA APARAT PEMERINTAH BADAN PERTANAHAN NASIONAL PROVINSI BENGKULU

Ridha, Fadli, Halimahtusyadiah

*Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bengkulu*

---

## Abstract

This research was aimed to analyze the participation in budgeting, job satisfaction, and organizational commitment to performance. Participation in budgeting is a common approach that can improve performance because in participation there is the delegation of procedures and involvement in decision making. Job satisfaction depends on what the individual feels towards his job and requires someone to interact with companions and commanders, follow the rules, and achieve performance standards. Organizational commitment is an emotional attachment, individual involvement in the organization, and the preference to stay on the organization. The results of this study showed that participation in budgeting variables does not significantly affect on managerial performance, job satisfaction variables significantly influence managerial performance and the organizational commitment variables have a significant effect on managerial performance..

Keywords: Budget Participation , Job Satisfaction, Organizational Commitment and Performance

---

## 1. Pendahuluan

Kinerja pegawai merupakan gabungan dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dapat diukur dari akibat yang dihasilkan, sehingga kinerja tidak hanya menyangkut karakteristik pribadi masing-masing pegawai, melainkan hasil kerja yang telah dan akan dilakukan oleh seseorang. Dalam meningkatkan kinerja organisasi tidak terlepas dari berbagai faktor yang mempengaruhinya. Banyak faktor yang turut menentukan suatu organisasi sukses dalam meningkatkan kinerja, baik yang telah dibuktikan secara empiris oleh penelitian - penelitian terdahulu, maupun faktor-faktor yang belum dimasukkan dalam penelitian. Mardiasmo (2002) menunjuk variabel anggaran sebagai alat penilaian kinerja. Kinerja dinilai berdasarkan pencapaian target anggaran dan efisiensi pelaksanaan anggaran.

Beberapa penelitian mengenai hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial menunjukkan hasil yang tidak konsisten; Wiratno, Ningsih dan Putri (2016), serta Savitri, Ritonga dan Ayuni (2018) menemukan hubungan positif dan signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Berbeda dengan penelitian yang telah dilakukan Gunawan dan Santioso (2015), Ermawati (2017) dan Sumarno (2005), dimana mereka menemukan hasil yang tidak signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial, hal ini terjadi karena hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial tergantung pada faktor-faktor situasional atau lebih dikenal dengan istilah variabel kontingensi (Contingency Variable).

Kepuasan kerja berkaitan erat antara sikap karyawan terhadap berbagai faktor dalam pekerjaan, seperti situasi kerja, hubungan sosial dalam kerja, imbalan, kepemimpinan serta faktor lain. Pada umumnya kepuasan kerja dikatakan sebagai tingkat perasaan seseorang terhadap pekerjaannya sehingga timbul dengan sendirinya suatu perasaan senang atau tidak senang terhadap situasi kerja dan rekan sekerja. Kepuasan kerja seseorang pegawai tergantung dari karakteristik pegawai dan situasi

pekerjaan, setiap pegawai memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku dalam dirinya. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan kepentingan dan harapan pegawai tersebut maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya dan begitupun sebaliknya (Afriadi, 2018). Dengan diperolehnya kepuasan kerja oleh karyawan baik itu dengan pemberian gaji yang sesuai, kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, kondisi lingkungan kerja yang kondusif, pekerjaan yang diberikan sesuai dengan keahliannya, dan hubungan dengan atasan terjalin dengan baik, hal ini akan meningkatkan kinerja manajerialnya. Bandhaso dan Paranoan (2019) menemukan hasil positif pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja. Karyawan dengan kepuasan kerja yang tinggi mempunyai sikap (attitudes) yang positif terhadap pekerjaannya, sedangkan karyawan dengan kepuasan kerja yang rendah mempunyai sikap yang negatif terhadap tugas/pekerjaannya. Selanjutnya, kepuasan kerja mewakili sikap, bukan mewakili perilaku

Putri dan Badera (2019) menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan kinerja. Setiap organisasi memiliki keinginan untuk mencapai kinerja yang optimal, untuk mencapai kinerja yang optimal tersebut tentunya sangat dipengaruhi oleh komitmen yang dimiliki oleh karyawan yang ada didalam organisasi tersebut. Sebagai wujud profesionalisme dan tanggung jawab aparat pemerintah dalam menjalankan tugas dan melaksanakan kebijakan yang telah ditentukan, diperlukan kualitas kinerja aparatur negara yang berorientasi pada mutu pelayanan publik (public service). Adapun tujuan penelitian ini adalah menguji kembali pengaruh partisipasi anggaran, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja aparat pemerintah di Lingkungan BPN Provinsi Bengkulu

## **2. Tinjauan Pustaka**

### *2.1. Teori Penetapan Tujuan (Goal-Setting Theory)*

Penelitian ini menggunakan teori penetapan tujuan (goal-setting theory) yang dikemukakan oleh Locke (1968) sebagai teori utama (grand theory). Teori penetapan tujuan merupakan salah satu bentuk teori motivasi yang didasari pada premis bahwa seseorang memiliki kebutuhan yang dapat diingat atau dipikirkan sebagai outcomes tertentu atau sasaran (goals) yang diharapkan dapat dicapai. Teori penetapan tujuan menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan. Konsep dasarnya yaitu seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi perilaku kerjanya. Dengan menggunakan pendekatan goal setting theory, kinerja pegawai yang baik dalam menyelenggarakan pelayanan publik diidentikkan sebagai tujuannya. Sedangkan variabel partisipasi anggaran, kepuasan kerja dan komitmen organisasi sebagai faktor penentunya. Semakin tinggi faktor penentu tersebut maka akan semakin tinggi pula kemungkinan pencapaian tujuannya.

### *2.2. Partisipasi Penyusunan Anggaran*

Siegel dan Marconi (1989), menyatakan bahwa partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran akan menimbulkan inisiatif pada mereka untuk menyumbangkan ide dan informasi, meningkatkan kebersamaan dan merasa memiliki Sehingga tujuan yang diinginkan oleh suatu instansi akan lebih dapat diterima jika semua individu dapat bersama-sama dalam suatu kelompok mendiskusikan pendapat masing-masing mengenai tujuan perusahaan, serta terlibat dalam menentukan langkah-langkah untuk mencapai tujuan tersebut. Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan tingkat keterlibatan bawahan dan atasan dalam penyusunan anggaran. Partisipasi dalam penyusunan anggaran di suatu instansi memberikan dampak positif bagi bawahan dan atasan, misalnya partisipasi anggaran digunakan sebagai sarana komunikasi antara bawahan dengan atasan.

Siegel dan Marconi (1989) menyatakan bahwa partisipasi memungkinkan terjadinya perilaku disfungsional, misalnya menciptakan slack atau senjangan anggaran, dimana para manajer tingkat bawah tidak akan memberikan seluruh informasi yang mereka miliki pada saat penyusunan anggaran. Jika bawahan merasa bahwa kinerja mereka akan dinilai berdasarkan tingkat pencapaian anggaran, mereka tidak akan memberikan seluruh informasi yang dimiliki pada saat penyusunan anggaran. Permasalahan lain dalam partisipasi adalah terjadinya pseudoparticipation (Hansen dan Mowen, 2001), suatu perusahaan menyatakan menggunakan partisipasi dalam penyusunan anggaran padahal sebenarnya tidak dilakukan. Jadi pseudoparticipation, merupakan bentuk keterlibatan bawahan dalam penyusunan anggaran, akan tetapi bawahan tersebut tidak mempunyai pengaruh dalam menetapkan isi anggaran. Dalam hal ini, manajemen puncak hanya mendapatkan persetujuan formal anggaran dari para manajer tingkat bawah, bukan mencari input yang sebenarnya. Dengan demikian jika hal ini terjadi maka tidak satupun manfaat dari partisipasi dapat diperoleh.

### 2.3. Kepuasan Kerja

Robbins dan Judge (2007) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum individu terhadap pekerjaannya dimana dalam pekerjaan tersebut seseorang dituntut untuk berinteraksi dengan rekan kerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijaksanaan organisasi memenuhi standar kinerja. Senada dengan itu “Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka.” Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya mereka.

Ini terlihat dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Para atasan harus selalu memantau kepuasan kerja, karena hal itu mempengaruhi tingkat absensi, perputaran tenaga kerja, semangat kerja, keluhan keluhan dan masalah masalah personalia lainnya.

Rivai (2009), memandang kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Dengan demikian, kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja. Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil yang optimal. Menciptakan kepuasan kerja karyawan tidaklah mudah, karena tiap karyawan mempunyai kondisi, harapan dan keinginan yang berbeda-beda. Namun bagi karyawan dan perusahaan, kepuasan kerja merupakan kondisi ideal yang harus dicapai. Hal ini karena sikap dan perasaan karyawan terhadap segala aspek lingkungan kerja akan mempengaruhi sikap dan perilaku dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan

### 2.4. Komitmen Organisasi

Menurut Robert dan Kinicki (2011), komitmen organisasi adalah cerminan dimana seorang karyawan dalam mengenali organisasi dan terikat kepada tujuan-tujuannya. Ini adalah sikap kerja yang penting, karena orang yang memiliki komitmen diharapkan dapat menunjukkan kesediaannya untuk bekerja lebih keras demi mencapai tujuan organisasi dan memiliki hasrat yang lebih besar untuk tetap bekerja di suatu perusahaan. Dengan demikian, komitmen organisasi adalah suatu perilaku karyawan yang berkaitan dengan kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi, adanya kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi, dan keinginan untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi.

## 2.5. Kinerja Aparat Pemerintah

Peraturan Kepala Badan Kepegawaian menyebutkan bahwa penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil secara strategis diarahkan sebagai pengendalian perilaku kerja produktif yang disyaratkan untuk mencapai hasil kerja yang disepakati dan bukan penilaian atas kepribadian seorang Pegawai Negeri Sipil, Unsur perilaku kerja yang mempengaruhi prestasi kerja yang dievaluasi harus relevan dan berhubungan dengan pelaksanaan tugas pekerjaan dalam jenjang jabatan setiap PNS. Selanjutnya penilaian prestasi kerja PNS dibagi dalam 2 unsur yaitu: (1) Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan (2) Perilaku kerja.

Penyusunan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) diwajibkan bagi seluruh PNS/ASN yang dibuat setiap awal tahun anggaran yang didalamnya memuat kegiatan tugas jabatan dan target yang harus dicapai dalam kurun waktu penilaian yang bersifat nyata dan dapat diukur. SKP tersebut harus disetujui dan ditetapkan oleh Pejabat Penilai sebagai kontrak kerja. Penilaian Sasaran Kerja Pegawai dilaksanakan setiap akhir tahun anggaran dengan membandingkan capaian dan target yang telah diperjanjikan diawal tahun/kontrak kerja dan ditambahkan dengan tugas-tugas tambahan lainnya.

## 2.6. Pengembangan Hipotesis

Keterkaitan dengan teori *Goal setting* bahwa dalam teori tersebut yang mengatakan adanya hubungan yang tidak terpisahkan antara penetapan tujuan dan kinerja. Konsep dasarnya yaitu seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi perilaku kerjanya. Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan tingkat keterlibatan pegawai dalam menentukan tujuan organisasi, dengan keterlibatan tersebut karyawan akan memahami tujuan dan memiliki tanggungjawab untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan bersama, sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Sinuraya (2009) dan Sumarno (2005) menyebutkan bahwa terdapat hubungan negatif yang kuat antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Sedangkan, Ginanjar (2015) dan Puspansih (2002) menyebutkan adanya hubungan positif signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Siskawati (2004) mendapatkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja Pemerintah. Sardjito dan Osmad (2007) menunjukkan bahwa adanya pengaruh signifikan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.

H1 : Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja aparat Pemerintah

Samsudin (2018) menyimpulkan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Bandhaso dan Paranoan (2019) menemukan pengaruh positif kepuasan kerja terhadap kinerja. Kepuasan kerja aparat pemerintah dapat ditingkatkan dengan upaya menempatkan pegawai pada bidang kerja yang sesuai dengan kemampuannya, sehingga pegawai lebih antusias dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Kepuasan kerja pegawai menjadi penting dan perlu mendapat perhatian dari pihak manajemen apabila ingin mencapai tujuan organisasi tanpa adanya hambatan yang disebabkan perilaku dari pegawai yang bersifat kontra produktif sebagai dampak ketidakpuasan terhadap pekerjaannya.

H2 : Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah.

Komitmen yang tinggi dari aparat pemerintah daerah akan berdampak pada tanggung jawab terhadap penyusunan anggaran. Komitmen organisasi yang kuat dalam diri individu akan menyebabkan individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi, serta kemauan mengerahkan usaha atas nama organisasi yang akan meningkatkan kinerja manajerial (Kumia, 2004).

Berdasarkan teori penetapan tujuan (*Goal Setting Theory*) yang menjelaskan hubungan tujuan dengan kinerja, bahwa karyawan memahami tujuan (apa yang diharapkan organisasi terhadapnya) akan mempengaruhi perilaku kerjanya. Konsep teori goal setting adalah tujuan yang sulit dicapai akan menghasilkan prestasi yang lebih tinggi dibandingkan dengan tujuan yang mudah. Komitmen organisasi adalah identifikasi rasa dan keterlibatan loyalitas yang diungkapkan oleh pekerja terhadap organisasinya. Komitmen organisasi ditunjukkan dengan sikap penerimaan, keyakinan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan sebuah organisasi, begitu juga adanya dorongan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi demi tercapainya tujuan. Pegawai yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan lebih berusaha untuk melakukan yang terbaik bagi organisasinya sehingga akan meningkatkan kinerja, sebaliknya pegawai yang memiliki komitmen organisasi yang rendah lebih mementingkan pribadi dan kelompoknya dibandingkan kepentingan organisasi. Fitriana (2014) ada hubungan komitmen organisasi dan kinerja pegawai Sekretaris Daerah Kabupaten Kapuas

H2 : Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah.

### 3. Metode Penelitian

#### 3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif, dimana penelitian kuantitatif merupakan metode untuk menguji teori-teori tertentu dengan cara meneliti hubungan antar variabel (Noor, 2011:38). Penelitian ini juga termasuk jenis penelitian eksplanatori, yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan kausal antara variabel – variabel yang mempengaruhi hipotesis Sugiyono (2006).

#### 3.2. Definisi Operasional

Variabel penelitian ini terdiri dari variabel dependen yaitu kinerja manajerial yang diukur berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil yang terdiri dari dua dimensi dan masing-masing memiliki empat indikator, variabel independen yaitu partisipasi penyusunan anggaran yang diukur melalui enam indikator Milani (1975); variabel kepuasan kerja yang diukur melalui Lima indikator Robbins dan Judge (2007) dan variabel komitmen organisasi menggunakan metode Meyer and Allen (1993). penelitian diukur dengan menggunakan skala likert 5 poin.

#### 3.3. Metode Pengambilan Sampel

Populasi yang dipilih dalam penelitian ini adalah seluruh pejabat eselon IV dan eselon V pada 10 (sepuluh) kantor pertanahan di lingkungan BPN Provinsi Bengkulu. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode purposive sampling yaitu teknik pengambilan sampel dengan pertimbangan khusus. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah pejabat struktural yang menjabat sebagai Kepala Seksi/ Kasubbag dan Kepala Subseksi/ Kepala Urusan atau setara dengan Eselon IV dan Eselon V dan terlibat dalam penyusunan anggaran di Kantor Pertanahan Kabupaten di Lingkungan BPN Provinsi Bengkulu.

#### 3.4. Metode Analisis Data

Dalam penelitian ini digunakan tingkat signifikansi 0,05 atau 5 %. Berdasarkan nilai signifikansi dapat diketahui apakah model regresi untuk pengujian hipotesis sudah baik /fit (Ghozali, 2013), Jika nilai probabilitas  $F \leq \alpha$  , maka model yang digunakan fit (model sesuai)

Uji Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>) Nilai koefisien determinasi adalah antara nol sampai dengan satu. Apabila nilai R<sup>2</sup> semakin kecil maka kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen rendah. Apabila nilai R<sup>2</sup>, mendekati satu, maka variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

Uji Statistik t Kriteria pengujian yaitu apabila probabilitas signifikansi lebih kecil dari 0,05 (a), maka H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>a</sub> diterima, artinya variabel independen secara individu berpengaruh terhadap variabel dependen, sebaliknya apabila probabilitas signifikansi lebih besar dari 0,05 (a), maka H<sub>0</sub> diterima dan H<sub>a</sub> ditolak artinya variabel independen secara individu tidak berpengaruh terhadap variabel dependen

#### 4. Hasil Penelitian dan Pembahasan

##### 4.1. Pengujian Hipotesis

Berdasarkan tabel 1 di atas, dapat dilihat bahwa nilai prob F (sig.) bernilai 0,000 lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi linear yang diestimasi layak. Hasil uji tersebut menunjukkan nilai Adjusted R Square sebesar 0,337, artinya persentase sumbangan pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Aparat adalah 33,7 % sedangkan sisanya 66,3% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan ke dalam penelitian ini.

Table 6. Hasil Uji Statistik t

| Model                           | Unstandardized Coefficients |            | t     | Sig.  | KET         |
|---------------------------------|-----------------------------|------------|-------|-------|-------------|
|                                 | Beta                        | Std. Error |       |       |             |
| (Constant)                      | 17,784                      | 3,735      | 4,762 | 0,000 |             |
| Partisipasi Penyusunan Anggaran | 0,012                       | 0,131      | 0,093 | 0,926 | H1 ditolak  |
| Kepuasan Kerja                  | 0,493                       | 0,166      | 2,963 | 0,004 | H2 diterima |
| Komitmen Organisasi             | 0,368                       | 0,151      | 2,436 | 0,017 | H3 diterima |
| F                               | 14,026                      |            |       |       |             |
| Sig F                           | 0,000b                      |            |       |       |             |
| Adjusted R <sup>2</sup>         |                             |            |       |       |             |

Berdasarkan hasil tabel 1 diatas, maka dapat dijelaskan pengaruh dari masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen sebagai berikut: Hasil perhitungan pada Tabel 6 menunjukkan variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran (X<sub>1</sub>) memiliki nilai signifikansi sebesar 0,926. Dilihat dari signifikansinya yang lebih dari 0,05, maka variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Aparat. Oleh karena itu, dapat disimpulkan H<sub>1</sub>ditolak; variabel Kepuasan Kerja (X<sub>2</sub>) memiliki nilai signifikansi sebesar 0,004. Dilihat dari signifikansinya yang kurang dari 0,05, maka variabel kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Aparat. Oleh karena itu, dapat disimpulkan H<sub>2</sub> diterima; variabel Komitmen Organisasi (X<sub>3</sub>) memiliki nilai signifikansi sebesar 0,017. Dilihat dari signifikansinya yang kurang dari 0,05, maka variabel komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Aparat. Oleh karena itu, dapat disimpulkan H<sub>3</sub> diterima.

##### 4.2. Pembahasan

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran (X<sub>1</sub>) tidak berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah kantor pertanahan di lingkungan BPN Provinsi Bengkulu. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Sumarno (2005), yang menemukan bahwa antara partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja, hal ini

berarti bahwa semakin tinggi tingkat partisipasi penyusunan anggaran tidak menyebabkan kinerja aparat pemerintah meningkatkan. Seperti terlihat dalam statistik deskriptif bahwa tingkat partisipasi penyusunan anggaran pada kantor pertanahan sudah tinggi namun partisipasi tersebut tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja aparat pemerintah. Hal ini salah satunya disebabkan perubahan kebijakan terkait pelaksanaan beberapa kegiatan pada kantor pertanahan terutama kegiatan yang termasuk ke dalam program strategis nasional, contohnya kebijakan terkait Pendaftaran Tanah, yang merupakan bagian dari kegiatan penyelenggaraan pengembangan infrastruktur keagrariaan di daerah dan penyelenggaraan penataan hubungan hukum keagrariaan di daerah. Dalam Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 02 Tahun 2018, bahwa pemerintah mencanangkan percepatan Pendaftaran Tanah melalui Pendaftaran Tanah Sistematis Lengkap (PTSL) sampai dengan tahun 2025, artinya target bidang secara nasional untuk kegiatan Pendaftaran Tanah akan meningkat tajam, target kegiatan tersebut akan didistribusikan dari sejak diterbitkan aturan sampai dengan tahun 2025, dengan tujuan mensertipikatkan seluruh bidang tanah di seluruh wilayah Republik Indonesia.

Dengan melonjaknya target kegiatan tersebut secara nasional, mengakibatkan pendistribusian target kegiatan PTSL tidak lagi berdasarkan usulan dari kantor pertanahan selaku eksekutor pelaksana kegiatan PTSL di daerah, tapi mempertimbangkan faktor lain seperti persentase jumlah bidang tanah yang belum bersertipikat, sehingga penyusunan anggaran yang dilaksanakan di level kantor pertanahan terhadap kegiatan tersebut, tidak tercermin dalam anggaran yang bersifat final. Dalam pernyataan kuisioner pada variabel partisipasi penyusunan anggaran ditemukan bahwa pernyataan yang memiliki skor terendah adalah pernyataan no 4 yang berbunyi "Masukan yang saya berikan sangat tercermin pada anggaran final", hal ini menunjukkan bahwa para pegawai memang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran namun usulan yang disampaikan oleh pegawai tidak sesuai dengan anggaran yang kemudian akan ditetapkan untuk dilaksanakan.

Dapat disimpulkan terjadi pseudoparticipation yaitu, kantor pertanahan sudah melibatkan seluruh pejabat struktural dari level terendah dalam penyusunan anggaran, namun dalam beberapa kegiatan partisipasi tersebut tidak mempunyai pengaruh terhadap isi anggaran. Dalam hal ini, penetapan beberapa kegiatan dilaksanakan oleh Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional secara top- down, yaitu model perencanaan yang dilakukan dari atasan yang ditujukan kepada bawahannya dimana yang mengambil keputusan adalah atasan sedangkan bawahan hanya sebagai pelaksana saja, dengan demikian jika hal ini terjadi maka tidak satupun manfaat dari partisipasi dapat diperoleh.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kepuasan kerja (X2) berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah satuan kerja kantor pertanahan di lingkungan BPN Provinsi Bengkulu. Angka positif yang dihasilkan dari variabel kepuasan kerja berarti semakin tinggi kepuasan kerja, maka akan semakin tinggi pula kinerja aparat pemerintah.

Keterkaitan dengan teori Goal setting bahwa dalam teori tersebut yang mengatakan adanya hubungan yang tidak terpisahkan antara penetapan tujuan dan kinerja. Konsep dasarnya yaitu seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi perilaku kerjanya. Jika seorang individu memahami dengan baik tujuan organisasi, maka akan mempengaruhi perilaku kerja, dan tentu akan memberikan kepuasan kerja apabila seseorang tersebut mampu melaksanakan dan mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan hasil uji hipotesis ini dapat diambil kesimpulan bahwa dalam rangka meningkatkan kinerja aparat pemerintah satuan kerja kantor pertanahan di lingkungan BPN Provinsi Bengkulu, variabel kepuasan kerja perlu diperhatikan karena memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Wulandari, Sujana (2013), yang menunjukkan hubungan antara kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja aparat pemerintah.

Pada variabel kepuasan kerja pada kantor pertanahan provinsi Bengkulu pernyataan yang memiliki skor terendah adalah pernyataan yang berbunyi "Saya mendapat penghargaan/pujian karena

mengerjakan tugas dengan baik”. artinya keberhasilan ataupun prestasi pekerjaan yang dicapai oleh pegawai kantor pertanahan, dianggap hal biasa yang sudah seharusnya dilakukan oleh setiap pegawai, sedikit sekali mendapat penghargaan ataupun apresiasi dari atasan. Hal ini perlu menjadi perhatian dan dilakukan perbaikan agar kepuasan kerja pegawai dapat meningkat yang mana sesuai dengan hasil penelitian bahwa semakin meningkatnya kepuasan kerja maka akan semakin meningkat pula kinerja aparat pemerintah

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi (X3) berpengaruh positif terhadap kinerja aparat pemerintah satuan kerja kantor pertanahan di lingkungan BPN Provinsi Bengkulu. Angka positif yang dihasilkan dari variabel Komitmen Organisasi berarti semakin tinggi tingkat Komitmen Organisasi semakin tinggi pula tingkat Kinerja Aparat pemerintah. Komitmen organisasi yang kuat dalam diri individu akan menyebabkan individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi, yaitu meningkatkan kinerja sesuai dengan tujuan dan kepentingan organisasi.

Sejalan dengan teori goal setting yang menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan. Konsep dasarnya yaitu seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi perilaku kerjanya. Goal-Setting Theory mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada tujuan (Robbins, 2008). Jika seorang individu memiliki komitmen untuk mencapai tujuannya, maka komitmen tersebut akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kerjanya.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Duvamindra (2015), yang menunjukkan hubungan antara komitmen organisasi searah dengan kinerja aparat pemerintah daerah. Semakin tinggi komitmen organisasi yang ada dalam setiap individu atau aparat pemerintah daerah akan meningkatkan kinerja yang baik pula.

Setiap organisasi memiliki keinginan untuk mencapai kinerja yang optimal, untuk mencapai kinerja yang optimal tersebut tentunya sangat dipengaruhi oleh komitmen yang dimiliki oleh karyawan yang ada didalam organisasi tersebut. Sebagai wujud profesionalisme dan tanggung jawab aparat pemerintah dalam menjalankan tugas dan melaksanakan kebijakan yang telah ditentukan, diperlukan kualitas kinerja aparatur negara yang berorientasi pada mutu pelayanan publik.

## 5. Kesimpulan

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa variabel partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah; Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja aparat pemerintah; Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja aparat pemerintah

## References

- Bandhaso dan Paranoan. (2019). “Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dosen Fakultas Ekonomi di Perguruan Tinggi Swasta Di Makassar”, Jurnal Akun Nabelo:Jurnal Akuntansi Netral, Akuntabel, Objektif Volume 1/Nomor 2/Jan 2019,
- Edwin, Locke. (1968). “Toward a Theory of Tasks Motivation and Incentives”, American Institutes for Reaserch, No. 3:157-89, 1968
- Ermawati. (2017). “Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Kasus SKPD Kabupaten Pati)”. Jurnal Akuntansi Indonesia, Vol. 6 No. 2 Juli 2017, Hal. 141 – 156
- E Savitri, K Ritonga, R Ayuni. (2015). “Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Kepuasan Kerja Dan PengetahuanManajemen Biaya Sebagai Variabel Moderating”, Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis 12 (2), 166-181
- Gunawan dan Santioso. (2015). “Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Organisasi dan Motivasi sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur di Jakarta dan Tangerang)”. Jurnal Akuntansi/Volume XIX, No. 01, Januari 2015: 144-159
- Handoko, T. Hani. (2000). Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia, (Yogyakarta: BPFE)

- 
- Hansen dan Mowen. (2001). Akuntansi Manajemen Biaya Jilid 2. Jakarta : Salemba. Empat.
- Ihsan, Arfan., & Ana, LA. (2007). "Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Menggunakan Lima Variabel Pemoderasi", Simposium Nasional Akuntansi X
- Imam Ghozali. (2011). Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IMB SPSS 19, Semarang. Badan Penerbit Undip
- Kadek, Ni., & Ketut, I. (2013). "Pengaruh Partisipasi Dalam penyusunan Anggaran Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajerial Di PT Persero Angkasa Pura 1 Ngurah Rai Bali", E Jurnal Akuntansi Universitas Udayana 4. 1
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. (2011). Perilaku Organisasi. Jakarta: Salemba Empat.
- Mardiasmo. (2002). Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah. Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Milani, K. (1975). "The Relationship of Participation in Budget-Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitudes: A Field Study", *The Accounting Review*, 50 (2)
- Puspaningsih, Abriani. (2002). "Pengaruh Partisipasi Dalam penyusunan Anggaran Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajer", *JAAI Volume 6 No 2*,
- Robbins SP, dan Judge. (2007). Perilaku Organisasi, Salemba Empat, Jakarta.
- Sandy Martha, Muhammad. (2015). Karakteristik Pekerjaan dan Kinerja Dosen Luar Biasa UIN Sunan Gunung Djati Bandung: Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating. Tesis tidak dipublikasi. Bandung. Universitas Widayatama Bandung
- Siegel, dan Marconi. (1989). Behavioral Accounting. Cincinnati. Ohio. South-Western Publishing Co.
- Smith, Kirk et al, (2000), "Managing Salesperson Motivation in a Territory Realignment", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XX, No. 4 P
- Sumarno, J. (2005). "Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial". *Jurnal Bisnis Strategi*, Vol. 14, no. 2, Desember 2005.
- Umarno, J. (2005). "Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial Studi Empiris pada Kantor Cabang Perbankan Indonesia di Jakarta, Simposium Nasional Akuntansi VIII
- Wiratno, Ningsih & Putri. (2016). "Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi, Motivasi dan Struktur Desentralisasi Sebagai Variabel Pemoderasi". *Jurnal Akuntansi/Volume XX, No. 01, Januari 2016: 150-166*

