

ANALISIS PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA APARAT PEMERINTAH

Kartika Desy Tri Nugraheni ¹⁾

Suharno ²⁾

Bambang Widarno ³⁾

^{1, 2, 3)} Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Slamet Riyadi Surakarta

e-mail: ¹⁾ kartikadesy4@gmail.com

²⁾ suharno_mm_akt@yahoo.co.id

³⁾ bwidarno@yahoo.com

ABSTRACT

The purpose of this study to know the significance of the effect of budget participation and job satisfaction on the performance of government officials and the effect of budget participation on the performance of government officials job satisfaction as an intervening variable. This study is a survey of government officials Serengan Village District of Surakarta which amounted to 57 people and all used as a sample with census techniques. Methods of data collection used questionnaires and documentation. Data were analyzed used path analysis. The results showed that budget participation has positive effect on the performance of government officials. Budget participation has positive effect on job satisfaction of government officials. Job satisfaction has positive effect on the performance of government officials. Participation budgeting positive effect on the performance of government officials villages as an intervening variable.

Keywords: *budget participation, job satisfaction, performance*

PENDAHULUAN

Pemerintah daerah diberikan kebebasan serta keleluasaan dalam menjalankan pemerintahannya berdasarkan asas desentralisasi yang dianut oleh Indonesia. Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah menjelaskan pembagian urusan pemerintahan antara pemerintah pusat, daerah provinsi, dan kabupaten/kota. Pemerintah daerah dituntut untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan menerapkan asas-asas pelayanan publik seperti transparansi, akuntabilitas, partisipatif, kesamaan hak, keseimbangan hak, serta kewajiban. Setiap organisasi pemerintah pusat maupun daerah dalam melaksanakan tugasnya wajib untuk memiliki perencanaan yang telah disusun dalam bentuk anggaran. Anggaran sebagai bentuk rumusan berbagai kebijakan pemerintah yang telah diatur.

Anggaran merupakan suatu proses yang dilaksanakan oleh organisasi sektor publik dalam mengalokasikan sumber daya yang dimiliki untuk memenuhi berbagai kebutuhan yang tidak terbatas. Dalam anggaran akan dapat dilihat seberapa besar fungsi pemerintah dalam melaksanakan berbagai urusan pemerintahan yang menjadi tanggung jawabnya dan faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhinya. Sebagai salah satu implementasi dari akuntabilitas kinerja pemerintah, maka dilaksanakan kewajiban pertanggungjawaban yang dimulai dari proses perencanaan, penyusunan dan pelaksanaan atas tugas dan fungsi pemerintah dalam bentuk penetapan anggaran. Oleh karena itu, anggaran dianggap sebagai pencerminan program kerja (Bastian, 2010: 66). Keberhasilan dalam proses penyusunan anggaran salah satunya dapat dipengaruhi oleh sikap dan perilaku pihak yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran. Anggaran yang tidak efektif dan tidak berorientasi pada kinerja akan dapat menggagalkan

perencanaan yang telah disusun, oleh sebab itu tahapan penyusunan anggaran sangat penting untuk diperhatikan (Rahayu, Ludigdo dan D.Afandy, 2007: 19).

Keberhasilan proses penyusunan anggaran salah satunya dapat dipengaruhi oleh sikap/perilaku pihak yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran misalnya pimpinan atau yang dapat disebut Kepala Pemerintah atau dalam tingkat kelurahan adalah Kepala Kelurahan, yang terkait langsung dengan penentuan alokasi penyusunan anggaran, bendahara yang terkait langsung sebagai pelaksana yang mengatur sistem keuangan berdasarkan perintah atasan, dan kepala bagian yang menaungi setiap sub bagian dalam instansi daerah. Anggaran pada sektor publik terkait dengan proses penentuan jumlah alokasi dana untuk tiap-tiap program dan aktivitas dalam satuan moneter yang menggunakan dana milik rakyat. Hal inilah yang menjadi perbedaan dengan anggaran sektor swasta karena tidak berhubungan dengan pengalokasian dana dari masyarakat. Pada sektor publik pendanaan organisasi berasal dari pajak dan retribusi, laba perusahaan milik daerah atau negara, pinjaman pemerintah berupa utang luar negeri dan obligasi pemerintah, serta sumber dana lain yang sah dan tidak bertentangan dengan peraturan perundang-undangan yang telah ditetapkan.

Kinerja karyawan dibutuhkan di dalam penyusunan anggaran baik penerimaan maupun rencana belanja daerah demi tercapainya tujuan dari organisasi, banyak hal yang dapat dilakukan oleh aparat pemerintahan daerah dalam menunjang kinerja pada partisipasi penyusunan anggaran, salah satunya adalah menetapkan indikator tentang arah kebutuhan yang akan digunakan pada tahun mendatang, hal ini sangat tidak gampang dikarenakan untuk mengestimasi kebutuhan yang akan datang akan sangat sulit tetapi aparat desa dituntut akan hal tersebut bagaimana memenuhi kebutuhan di tahun yang akan datang dengan melakukan penyusunan penganggaran yang mengacu pada anggaran sebelumnya seperti biaya yang digunakan, berapa lama waktu yang dibutuhkan, volume pelayanan yang diberikan dan kebutuhan volume pekerjaan yang harus diselesaikan sehingga keberhasilan dalam proses penyusunan anggaran salah satunya dapat dipengaruhi oleh sikap dan perilaku pihak yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran.

Partisipasi dapat meningkatkan moral dan mendorong inisiatif yang lebih besar pada semua tingkatan manajemen. Partisipasi juga dapat meningkatkan rasa kesatuan kelompok, yang dapat berfungsi untuk meningkatkan kerja sama antar anggota kelompok dalam penetapan tujuan dalam suatu organisasi dibutuhkan partisipasi yang baik agar terlaksananya kegiatan penganggaran tersebut. Partisipasi anggaran menurut Brownell dalam Nursidin (2008: 12) adalah sebagai satu proses dalam suatu organisasi yang melibatkan para manajer dalam penentuan tujuan anggaran yang menjadi tanggung jawabnya.

Sebanyak 15 kelurahan di Kota Solo akan mendapat kucuran dana masing-masing Rp1 miliar tahun depan. Ini karena kelurahan tersebut menjadi sasaran prioritas penanganan Program Kota Tanpa Kumuh (Kotaku) pada 2017. Ke-15 kelurahan tersebut yakni Nusukan, Gilingan, Kadipiro, Sumber, Semanggi, Pajang, Mojosongo, Kedunglumbu, Jagalan, Banyuanyar, Sangkrah, Jebres, Tipes, Sondakan, dan Manahan. Adanya bantuan hingga Rp 1 miliar tersebut digunakan untuk pembangunan infrastruktur yang dikelola langsung oleh masyarakat melalui lembaga keswadayaan masyarakat (LKM) (www.solopos.com). Berkaitan dengan itu, Kelurahan sebagai organisasi pemerintahan yang mempunyai fungsi pelayanan kepada masyarakat, memerlukan pegawai yang mempunyai kinerja yang baik dalam pelaksanaan implementasi kegiatan. Dalam rangka meningkatkan kinerja dan mendorong keberhasilan pembangunan khususnya pembangunan kelurahan yang ada di Kecamatan Serengan Kota Surakarta.

Permasalahannya adalah bahwa serapan anggaran belanja APBD 2016 Pemerintah Kota (Pemkot) Surakarta masih jauh dari kata aman karena hanya mencapai mencapai 62,15 persen (<http://solo.tribunnews.com/2016>). Hal ini menunjukkan bahwa terdapat permasalahan mengenai kinerja pegawai dalam serapan dan pelaksanaan anggaran, sehingga dengan adanya

program 1 milyar ditiap kelurahan sebanyak 1 milyar tersebut perlu dilakukan evaluasi terlebih dahulu terhadap kinerja pegawai pelaksanaannya, sehingga program tersebut pada tahun 2017 dapat berjalan dengan baik dan lancar.

Hasil observasi pendahuluan di Kecamatan Serengan Kota Surakarta diketahui bahwa permasalahan yang dihadapi dalam anggaran adalah bahwa dalam proses penyusunan anggaran terkadang beberapa kegiatan yang telah dilaksanakan tersebut diketahui bahwa hasil anggaran yang digunakan tidak sesuai dengan perencanaan anggaran yang telah dibuat sebelumnya. Berdasarkan hal tersebut maka dalam pengelolaan dana tersebut diperlukan kinerja yang optimal dari pegawai Kelurahan mulai dari penyusunan anggaran hingga pelaksanaan kegiatan yang harus dilakukan.

Partisipasi dalam menyusun anggaran dinilai dapat meningkatkan kinerja aparat kelurahan. Dalam proses penganggaran tersebut dilakukan dengan pendekatan *bottom up*. Proses penganggaran dengan pendekatan *bottom up* merupakan proses penganggaran dimana anggaran disusun berdasarkan partisipasi dari bawahan. Dengan adanya proses *bottom up* maka partisipasi penyusunan terlaksana dengan baik dikarenakan penyusunan sesuai dengan kebutuhan masing-masing sub bagian instansi, olehnya pelaksanaan kegiatan yang akan datang berjalan dengan baik.

Kepuasan kerja bersifat abstrak, tidak terlihat dan hanya dapat ditemukan sampai sejauh mana hasil kerja memenuhi harapan seseorang dalam mencapai tujuan organisasi yang lebih baik (Nengsy, Sari dan Agusti, 2013: 5). Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai yaitu pekerjaan itu sendiri, atasan yang dapat diajak bekerja sama dan karakteristik teman sejawat atau rekan kerja. Menciptakan kepuasan kerja dapat dilakukan dengan berbagai cara salah satunya adalah karakteristik pekerjaan itu sendiri. Memberikan pekerjaan hendaknya sesuai dengan pengalaman yang dilakukan seperti tugas dan fungsi sesuai dengan jenjang pendidikan sehingga secara tidak langsung pegawai tersebut dengan jeli dan cakap menyelesaikan pekerjaan dikarenakan sesuai dengan pengalaman yang mereka dapatkan, selain itu memberi pekerjaan kepada pegawai hendaknya jangan berlebihan agar pekerjaan yang mereka kerjakan dapat diselesaikan secara tepat waktu dan bertanggung jawab salah satunya dalam penyusunan anggaran untuk digunakan dalam belanja daerah Pemerintah Kota Surakarta.

Proses penyusunan anggaran memerlukan kerjasama antara atasan dan bawahan dari berbagai jenjang organisasi. Keterlibatan, seseorang dalam proses ini tentunya tidak terlepas dari aspek perilaku, diantaranya rasa khawatir atau cemburu, serta rasa kepuasan dari masing-masing individu sebagai akibat dari adanya kenaikan/ penurunan atau disetujui/tidak disetujuinya usulan/draft program kegiatan dan anggaran yang ditawarkan. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Tapussa (2015) dengan hasil bahwa interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dan variabel moderating kepuasan kerja sangat berpengaruh besar terhadap kinerja aparat Pemerintahan Kota Palu. Penelitian yang dilakukan oleh Wulandari (2013) dengan hasil bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja aparat pemerintah daerah pada perangkat daerah Kota Palu. Peneliti lain yang dilakukan oleh Nengsy, Sari, dan Agusti (2013) dengan hasil bahwa partisipasi penyusunan anggaran ternyata tidak berpengaruh terhadap kinerja dan kepuasan kerja aparat pemerintah daerah pada pemerintah Kota Semarang.

Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui signifikansi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan kepuasan kerja terhadap kinerja aparat pemerintah dan pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

LANDASAN TEORI DAN HIPOTESIS

1. Pengaruh Partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah

Partisipasi penyusunan anggaran dapat dinilai sebagai pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja setiap anggota organisasi sebagai individual karena dengan adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran diharapkan setiap individu mampu meningkatkan kinerjanya sesuai dengan target yang telah ditetapkan sebelumnya. Semakin tinggi tingkat partisipasi penyusunan anggaran maka semakin tinggi pula kinerja aparat pemerintah daerah (Nazaruddin, Setyawan, 2012: 199). Wulandari (2013) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. Berdasarkan argumentasi tersebut, maka hipotesis yang dirumuskan adalah sebagai berikut:

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

2. Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kepuasan kerja aparat pemerintah

Proses penyusunan anggaran memerlukan kerjasama dari antara pimpinan dengan bawahan. Keterlibatan, seseorang dalam proses ini tentunya tidak terlepas dari aspek perilaku, diantaranya rasa khawatir atau cemburu, serta rasa kepuasan dari masing-masing individu sebagai akibat dari adanya kenaikan atau disetujuinya usulan yang ditawarkan. Kepuasan kinerja aparat pemerintah itu membuktikan bahwa aparat pemerintah tersebut dapat bersungguhsungguh untuk dalam mewujudkan suatu rencana yang sudah dirancang sebelumnya. Masing-masing individu organisasi pasti memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem dan nilai yang dianutnya dan didapatnya pada semua organisasi, kepuasan kerja selalu mendapatkan tempat yang sangat penting bagi perilaku organisasi di organisasi tempatnya bekerja (Sari, Adiputra dan Yuniarta, 2014: 8).

Ginting, Andreas dan Hardi (2013) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran terhadap kepuasan kerja, di mana dengan tingkat Kepuasan kerja yang tinggi maka sikap seorang individu maupun kelompok adalah mempunyai sikap positif terhadap pekerjaannya. Sebaliknya seseorang yang mempunyai sikap negatif terhadap pekerjaannya mengindikasikan orang tersebut tidak puas dengan pekerjaannya. Berdasarkan argumentasi tersebut, maka hipotesis yang dirumuskan adalah sebagai berikut:

H2: Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

3. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja aparat pemerintah

Pegawai akan merasa puas dalam bekerja apabila aspek-aspek pekerjaan dan aspek-aspek dirinya menyokong dan sebaliknya jika aspek-aspek tersebut tidak menyokong, pegawai akan merasa tidak puas. Handoko (2007: 122) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan para anggota dalam memandang pekerjaan mereka. 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. Hal ini sesuai dengan penelitian dari Wahyuni, Taufik dan Ratnawati (2016) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pemerintah daerah. Berdasarkan argumentasi tersebut, maka hipotesis yang dirumuskan adalah sebagai berikut:

H3: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparat pemerintah.

4. Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening

Partisipasi penganggaran merupakan proses dimana bawahan ikut berpartisipasi dalam memutuskan anggaran akhir dan memiliki pengaruh pada anggaran akhir tersebut. Keterlibatan karyawan dalam penyusunan anggaran akan menimbulkan dorongan dari dalam diri mereka untuk ikut menyumbangkan pendapat dan informasi yang dimiliki serta meningkatkan rasa memiliki perusahaan sehingga kerjasama diantara anggota organisasi akan ikut meningkat. Peningkatan keterlibatan pegawai dalam penyusunan anggaran dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja manajerial perusahaan, hal ini karena apabila individu mempunyai kepuasan kerja yang rendah serta mementingkan diri sendiri, individu tidak akan memiliki niat untuk memajukan organisasi sehingga memungkinkan tidak tercapainya kepuasan kerja dan peningkatan kinerja manajerial perusahaan. Sukmantari dan Wirasedana (2015) dengan hasil bahwa adanya pengaruh langsung maupun tidak langsung antara partisipasi penganggaran pada kepuasan kerja dan kinerja manajerial. Berdasarkan argumentasi tersebut, maka hipotesis yang dirumuskan adalah sebagai berikut:

H4: Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan survei pada aparat pemerintah Kelurahan Kecamatan Serengan Kota Surakarta yang berjumlah 57 orang yang keseluruhannya digunakan sebagai sampel dengan teknik sensus. Jenis data menggunakan data kualitatif dan data kuantitatif. Sumber data menggunakan data primer dan data sekunder. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner dan dokumentasi. Teknik analisis data menggunakan analisis jalur.

HASIL PENELITIAN

Karakteristik Responden

Responden yang digunakan dalam penelitian ini dapat dikategorikan ke dalam beberapa kategori, yaitu berdasarkan jenis kelamin, usia dan tingkat pendidikan. Hasil profil responden pada tabel 1.

Tabel 1: Identifikasi Responden

Karakteristik Responden	Jumlah (orang)	Persentase (%)
Jenis Kelamin		
Perempuan	21	36,8
Laki-laki	36	63,2
Jumlah	57	100,0
Usia		
< 30 tahun	6	10,5
30 – 40 tahun	11	19,3
41 – 55 tahun	26	45,6
> 55 tahun	14	24,6
Jumlah	57	100,0
Pendidikan		
DIII	9	15,8
S1	44	77,2
S2	4	7,0
Jumlah	57	100,0

Sumber: data primer diolah, 2017

Hasil tabel 1 menunjukkan bahwa responden perempuan sebanyak 21 orang (36,8%) dan responden laki-laki sebanyak 36 orang (63,2%). Responden dengan usia kurang dari 30 tahun sebanyak 6 orang (10,5%), responden dengan usia 30 – 40 tahun sebanyak 11 orang (19,3%), responden dengan usia 41-55 tahun sebanyak 26 orang (45,6%) dan responden dengan usia lebih dari 55 tahun sebanyak 14 orang (24,6%). Responden dengan tingkat pendidikan DIII sebanyak 9 orang (15,8%), responden dengan tingkat pendidikan S1 sebanyak 44 orang (77,2%) dan responden dengan tingkat pendidikan pascasarjana sebanyak 4 orang (7,0%).

Uji Instrumen Penelitian dan Uji Asumsi Klasik

Hasil uji validitas partisipasi penyusunan anggaran (X_1) sebanyak 5 butir kuesioner, kepuasan kerja (X_2) 5 butir kuesioner dan kinerja aparat pemerintah 5 butir kuesioner. Uji validitas menggunakan *Pearson Product Moment Correlation* dengan hasil bahwa keseluruhan item kuesioner valid karena hasil *p value* < 0,05.

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa nilai *cronbach alpha* variabel partisipasi penyusunan anggaran (0,644), kepuasan kerja (0,739) dan kinerja aparat pemerintah (0,675) sehingga semua pernyataan mengenai partisipasi penyusunan anggaran, kepuasan kerja dan kinerja aparat pemerintah daerah memiliki nilai *Cronbach Alpha* > 0,60 sehingga dinyatakan reliabel.

Hasil uji asumsi klasik semua variabel dalam penelitian ini dinyatakan lolos uji multikolinearitas, uji autokorelasi, uji heteroskedastisitas, dan uji normalitas dapat dilihat pada tabel 2.

Tabel 2: Hasil Uji Asumsi Klasik

Uji Asumsi Klasik	Hasil Uji	Kesimpulan
Uji multikolinearitas	Tolerance (0,900; 0,900) > 0,10 VIF (1,112; 1,112 < 10	Tidak ada multikolinearitas
Uji autokorelasi	p (0,895) > 0,05	Tidak ada autokorelasi
Uji heteroskedastisitas	p (0,519; 0,635) > 0,05	Tidak ada heteroskedastisitas
Uji normalitas	p (0,735) > 0,05	Data terdistribusi normal

Sumber: Data Primer diolah, 2017

Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Uji hipotesis dalam penelitian ini menggunakan regresi linear berganda yang digunakan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, budaya kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Analisis regresi linear berganda dalam penelitian ini dinyatakan dalam persamaan:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e.$$

Hasil uji analisis regresi linear berganda pada tabel 3.

Tabel 3: Regresi Linear Berganda

Variabel	Koefisien Regresi	t hitung	p value (sig)
(Constant)	4.343	1,430	0,158
Partisipasi Anggaran	0,335	2,780	0,007
Kepuasan Kerja	0,424	4,492	0,000
F	: 19,902		0,000
Adjusted R ² :	0,403		

Sumber: Data primer diolah, 2017

1. Persamaan Regresi Linear Berganda

Hasil tabel 3 mengenai regresi linier berganda tersebut dapat diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 4,343 + 0,335X_1 + 0,424X_2.$$

Hasil persamaan regresi beserta interpretasinya adalah sebagai berikut:

- a. Nilai konstanta (a) bertanda positif, yaitu 4,343, berarti jika partisipasi penyusunan anggaran dan kepuasan kerja sama dengan nol maka kinerja aparat pemerintah daerah adalah positif.
 - b. Nilai koefisien regresi untuk variabel partisipasi penyusunan anggaran (X_1) yaitu sebesar 0,335, artinya partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap perilaku keuangan, sehingga semakin tinggi partisipasi pegawai dalam proses penyusunan anggaran maka kinerja aparat pemerintah daerah juga semakin baik dengan asumsi variabel kepuasan kerja dianggap tetap.
 - c. Nilai koefisien regresi untuk variabel kepuasan kerja (X_2) yaitu sebesar 0,424, artinya kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja aparat pemerintah daerah, sehingga semakin tinggi kepuasan kerja pegawai maka kinerja aparat pemerintah daerah juga semakin baik, dengan asumsi variabel partisipasi penyusunan anggaran dianggap tetap.
- ### 3. Uji t
- a. Hasil tabel 3 menunjukkan nilai t hitung sebesar 2,780 dengan *p value* $0,007 < 0,05$ maka H_0 ditolak, sehingga partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparat pemerintah kelurahan di Kecamatan Serengan Kota Surakarta.
 - b. Hasil tabel 3 menunjukkan nilai t hitung sebesar 4,492 dengan *p value* $0,000 < 0,05$ maka H_0 ditolak, sehingga kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparat pemerintah kelurahan di Kecamatan Serengan Kota Surakarta.

2. Uji Ketepatan Model (Uji F)

Hasil penelitian diperoleh *p value* $0,000 < 0,05$, maka H_0 ditolak, sehingga model regresi tepat (fit) dalam memprediksi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan kepuasan kerja terhadap kinerja aparat pemerintah kelurahan.

3. Koefisien Determinasi

Hasil koefisien determinasi diperoleh nilai 0,403 hal ini berarti bahwa sumbangan atau pengaruh yang diberikan oleh variabel partisipasi penyusunan anggaran dan kepuasan kerja terhadap kinerja aparat pemerintah kelurahan di Kecamatan Serengan Kota Surakarta adalah sebesar 40,3% sedangkan sebesar 59,7% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian, misalnya adalah budaya organisasi dan gaya kepemimpinan.

4. Analisis Jalur

Tujuan analisis jalur dalam penelitian ini untuk mengetahui pengaruh partisipasi penyusunan anggaran (X_1) terhadap kinerja aparat pemerintah daerah (Y) melalui kepuasan kerja (X_2). Identifikasi variabel untuk model empiris yang diharapkan dari penelitian ini terdiri dari 3 variabel. Variabel bebas diwakili partisipasi penyusunan anggaran, sedangkan variabel terikat adalah kinerja aparat pemerintah daerah dan variabel intervening adalah kepuasan kerja. Dalam analisis jalur ini ada dua persamaan sebagai berikut:

$$Y_1 = + b_1X_1 + e_1$$

$$Y_2 = + b_1X + b_2Y_1 + e_2$$

Proses pengolahan data untuk memperoleh dua persamaan tersebut menggunakan program SPSS yang dilakukan dengan dua langkah sebagai berikut:

a. Langkah 1

Langkah 1 untuk memperoleh model 1 dengan memasukkan partisipasi penyusunan anggaran (X) sebagai prediktor kepuasan kerja sebagai variabel dependen (Y₁) yang dinyatakan dengan persamaan berikut:

$$Y_1 = + b_1X_1 + e_1$$

Keterangan:

Y₁ : Kepuasan kerja

X : Partisipasi penyusunan anggaran

p₁ : koefisien jalur proses partisipasi penyusunan anggaran terhadap kepuasan kerja dihitung dari nilai *Standardized Coefficient (Beta)*

e : *Unexplained variance*

Hasil persamaan regresi dapat dilihat pada tabel 4.

Tabel 4: Regresi Model 1

Variabel	Unstandardized Residual	Standardized Residual	t hitung	p value (sig)
	B	(Beta)		
(Constant)	9,657		2,333	0,023
Partisipasi Anggaran	0,405	0,317	2,476	0,016

Sumber: Data primer diolah, 2017

Hasil tabel 4 diperoleh diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 9,657 + 0,405X$$

Hasil uji t pengaruh partisipasi anggaran terhadap kepuasan kerja diperoleh hasil sebagai berikut:

1) Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kepuasan kerja

Hasil uji t diketahui bahwa pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kepuasan kerja menghasilkan nilai t hitung 2,476 dengan *p value* (0,016) < 0,05, maka Ho ditolak berarti bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

2) Besarnya koefisien jalur p₁

Hasil penelitian menunjukkan pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kepuasan kerja signifikan, maka besarnya nilai koefisien jalur p₁ dilihat dari besarnya nilai *standardized beta* yaitu sebesar 0,317.

b. Langkah 2

Langkah 2 untuk memperoleh model 2 dengan memasukkan partisipasi penyusunan anggaran (X) dan kepuasan kerja (Y₁) sebagai prediktor variabel kinerja aparat pemerintah daerah (Y₂) yang dinyatakan dengan persamaan berikut:

$$Y_2 = + b_1X + b_2Y_1 + e_2$$

Keterangan:

Y₂ : Kinerja aparat pemerintah daerah

Y₁ : Kepuasan kerja

X : Partisipasi penyusunan anggaran

p₁ : koefisien jalur partisipasi penyusunan anggaran dan kepuasan kerja terhadap kinerja aparat pemerintah daerah dihitung dari nilai *Standardized Coefficient (Beta)*

e : *Unexplained variance*

Hasil persamaan regresi 2 dapat dilihat pada tabel 5.

Tabel 5: Regresi Model 2

Variabel	Unstandardized	Standardized	t hitung	p value (sig)
	Residual	Residual		
	B	(Beta)		
(Constant)	4,343		1,430	0,158
Partisipasi Anggaran	0,335	0,303	2,780	0,007
	0,424	0,489	4,492	0,000

Sumber: Data primer diolah, 2017

Hasil tabel 5 diperoleh persamaan sebagai berikut:

$$Y = 4,343 + 0,335X_1 + 0,424X_2$$

1) Uji t

- a) Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah kelurahan

Hasil uji t diketahui bahwa pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah kelurahan menghasilkan nilai t hitung 2,780 dengan *p value* (0,007) < 0,05, maka H_0 ditolak berarti bahwa partisipasi penyusunan anggaran mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparat pemerintah kelurahan di Kecamatan Serengan Kota Surakarta.

- b) Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja aparat pemerintah daerah

Hasil uji t diketahui bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja aparat pemerintah daerah menghasilkan nilai t hitung 4,492 dengan *p value* (0,000) < 0,05, maka H_0 ditolak, berarti bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparat pemerintah kelurahan di Kecamatan Serengan Kota Surakarta.

2) Besarnya koefisien jalur p_1 dan p_2

- a) Hasil penelitian menunjukkan bahwa hasil uji pengaruh secara langsung partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah kelurahan adalah signifikan, maka besarnya koefisien jalur p_2 dapat dilihat dari besarnya nilai *standardized beta* yaitu sebesar 0,303,

- b) Hasil penelitian menunjukkan bahwa hasil uji pengaruh secara langsung kepuasan kerja terhadap kinerja aparat pemerintah kelurahan adalah signifikan, maka besarnya koefisien jalur p_3 dapat dilihat dari besarnya nilai *standardized beta* yaitu sebesar 0,489.

6. Uji Hipotesis

a. Uji Hipotesis 1

Hipotesis yang akan diuji: "Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparat pemerintah"

Hasil uji t pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah sebesar 2,780 dengan *p value* (0,007) < 0,05 berarti bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparat pemerintah Kecamatan Serengan Kota Surakarta, sehingga H_1 dapat dibuktikan kebenarannya.

b. Uji Hipotesis 2

Hipotesis 2 yang akan diuji: "Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja"

Hasil uji t pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kepuasan kerja sebesar 2,476 dengan *p value* (0,016) < 0,05 berarti bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga H2 dapat dibuktikan kebenarannya.

c. Uji Hipotesis 3

Hipotesis 3 yang akan diuji: "Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja aparat pemerintah".

Hasil uji t pengaruh kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja aparat pemerintah kelurahan sebesar 4,492 dengan *p value* (0,000) < 0,05 berarti bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja aparat pemerintah kelurahan, sehingga H3 dapat dibuktikan kebenarannya.

d. Uji hipotesis 4

Hipotesis 4 yang akan diuji: "Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja aparat pemerintah kelurahan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening"

Uji pengaruh tidak langsung partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah kelurahan melalui kepuasan kerja dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1) Menghitung koefisien jalur p_1 , p_2 dan p_3

Berdasarkan hasil uji regresi menunjukkan bahwa:

- Koefisien jalur pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kepuasan kerja ditunjukkan dengan nilai $p_1 = 0,317$ yang signifikan dengan *p value* 0,016.
- Koefisien jalur pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah kelurahan ditunjukkan dengan nilai $p_2 = 0,303$ yang signifikan dengan *p value* 0,007.
- Koefisien jalur pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja aparat pemerintah kelurahan ditunjukkan dengan nilai $p_3 = 0,489$ yang signifikan dengan *p value* 0,000.

2) Dengan melihat semua koefisien jalur dalam persamaan regresi ini, maka dapat dihitung koefisien pengaruh tidak langsung partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah kelurahan melalui kepuasan kerja sebagai berikut:

- Koefisien pengaruh langsung partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah kelurahan (p_2) yaitu sebesar 0,303.
- Besarnya total pengaruh tidak langsung partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah melalui kepuasan kerja yaitu:

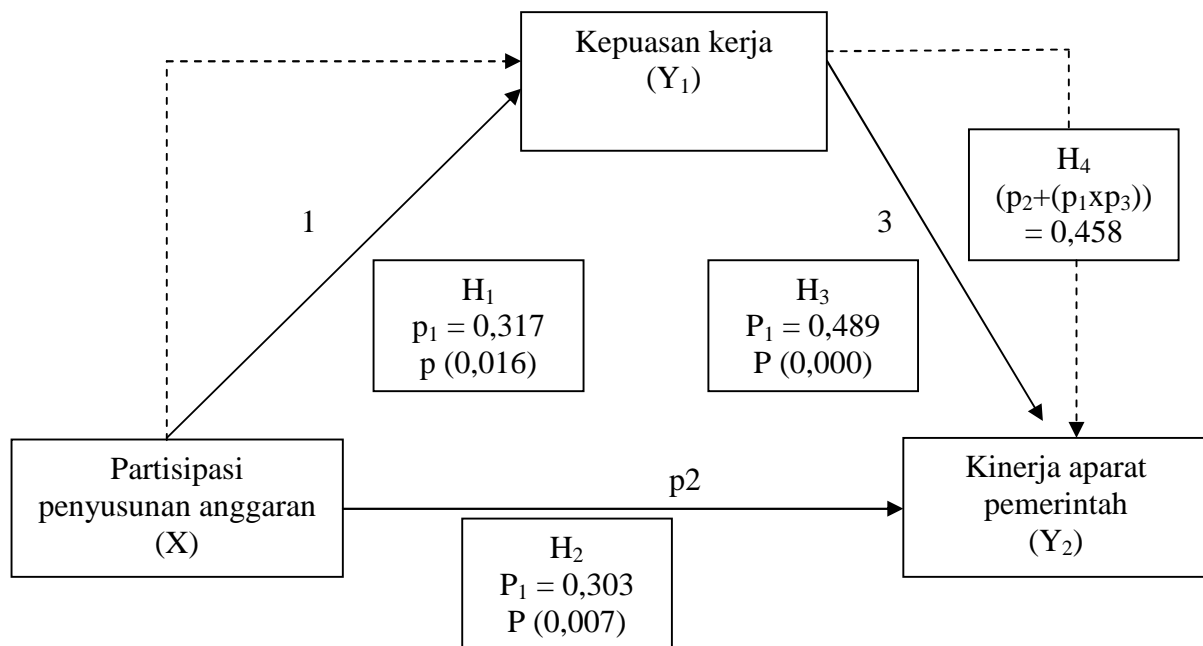
c)

$$\text{Pengaruh langsung X } Y_2 = p_2 = 0,303 = 0,303$$

$$\text{Pengaruh tidak langsung X } Y_1 \quad Y_2 = p_1 \times p_3 = 0,317 \times 0,489 = 0,155$$

$$\text{Total pengaruh partisipasi penyusunan anggaran ke} \\ \text{kinerja aparat melalui kepuasan kerja} = p_2 + (p_1 \times p_3) = 0,458$$

Berarti besarnya total pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah kelurahan melalui kepuasan kerja adalah 0,458. Hasil perhitungan tersebut digambarkan sebagai berikut:



- 3) Membandingkan antara koefisien pengaruh tidak langsung dengan koefisien pengaruh langsung
 Setelah dilakukan perhitungan diketahui bahwa koefisien pengaruh tidak langsung ($p_2 + (p_1 \times p_3)$) adalah sebesar 0,458 sedangkan koefisien pengaruh langsung adalah 0,303, sehingga total pengaruh $0,458 >$ koefisien pengaruh langsung 0,303. Hasil tersebut menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh langsung sebesar (0,303) dan berpengaruh tidak langsung sebesar (0,155) terhadap kinerja aparat pemerintah kelurahan melalui kepuasan kerja, dengan demikian H₄ dapat dibuktikan kebenarannya.

PEMBAHASAN

1. Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah

Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparat pemerintah kelurahan dengan *p value* ($0,007 < 0,05$), sehingga H₁ terbukti kebenarannya. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik partisipasi penyusunan anggaran dapat meningkatkan kinerja aparat pemerintah kelurahan..

Partisipasi penyusunan anggaran dapat dinilai sebagai pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja setiap anggota organisasi sebagai individual karena dengan adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran diharapkan setiap individu mampu meningkatkan kinerjanya sesuai dengan target yang telah ditetapkan sebelumnya. Semakin tinggi tingkat partisipasi penyusunan anggaran maka semakin tinggi pula kinerja aparat pemerintah daerah (Nazaruddin, Setyawan, 2012: 199). Hasil penelitian ini mendukung penelitian dari Wulandari (2013) yang menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.

2. Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kepuasan kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan *p value* ($0,013 < 0,05$), sehingga H₂ terbukti kebenarannya. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi partisipasi penyusunan anggaran dapat meningkatkan kepuasan kerja aparat pemerintah menjadi semakin baik.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian dari Ginting, Andreas dan Hardi (2013) bahwa partisipasi penyusunan anggaran terhadap kepuasan kerja, di mana dengan tingkat

Kepuasan kerja yang tinggi maka sikap seorang individu maupun kelompok adalah mempunyai sikap positif terhadap pekerjaannya. Sebaliknya pegawai yang mempunyai sikap negatif terhadap pekerjaannya mengindikasikan pegawai tidak puas dengan pekerjaannya.

Proses penyusunan anggaran memerlukan kerjasama dari antara pimpinan dengan bawahan. Keterlibatan, seseorang dalam proses ini tentunya tidak terlepas dari aspek perilaku, diantaranya rasa khawatir atau cemburu, serta rasa kepuasan dari masing-masing individu sebagai akibat dari adanya kenaikan atau disetujuinya usulan yang ditawarkan. Kepuasan kinerja aparat pemerintah itu membuktikan bahwa aparat pemerintah tersebut dapat bersungguh-sungguh untuk dalam mewujudkan suatu rencana yang sudah dirancang sebelumnya. Masing-masing individu organisasi pasti memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem dan nilai yang dianutnya dan didapatnya pada semua organisasi, kepuasan kerja selalu mendapatkan tempat yang sangat penting bagi perilaku organisasi di organisasi tempatnya bekerja (Sari, Adiputra dan Yuniarta, 2014: 8).

3. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja aparat pemerintah

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja aparat pemerintah dengan *p value* ($0,000 < 0,05$), sehingga H3 terbukti kebenarannya, hal ini menunjukkan semakin tinggi kepuasan kerja maka kinerja aparat pemerintah kelurahan juga semakin baik.

Hasil ini mendukung penelitian dari Wahyuni, Taufik dan Ratnawati (2016) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pemerintah daerah. Hal yang sama juga diungkapkan oleh Handoko (2007: 122) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan para anggota dalam memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja merupakan salah satu aspek yang dapat berpengaruh positif terhadap kinerja aparat pemerintah. Kepuasan kinerja aparat pemerintah membuktikan bahwa aparat pemerintah bersungguh-sungguh dalam mewujudkan suatu rencana yang sudah dirancang sebelumnya.

4. Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening

Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Hasil penelitian ini mendukung penelitian dari Sukmantari dan Wirasedana (2015) dengan hasil bahwa adanya pengaruh langsung maupun tidak langsung antara partisipasi penganggaran pada kepuasan kerja dan kinerja manajerial.

Partisipasi penganggaran merupakan proses dimana bawahan ikut berpartisipasi dalam memutuskan anggaran akhir dan memiliki pengaruh pada anggaran akhir tersebut. Keterlibatan karyawan dalam penyusunan anggaran akan menimbulkan dorongan dari dalam diri mereka untuk ikut menyumbangkan pendapat dan informasi yang dimiliki serta meningkatkan rasa memiliki perusahaan sehingga kerjasama diantara anggota organisasi akan ikut meningkat. Peningkatan keterlibatan pegawai dalam penyusunan anggaran dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja manajerial perusahaan, hal ini karena apabila individu mempunyai kepuasan kerja yang rendah serta mementingkan diri sendiri, individu tidak akan memiliki niat untuk memajukan organisasi sehingga memungkinkan tidak tercapainya kepuasan kerja dan peningkatan kinerja manajerial perusahaan.

KESIMPULAN

Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja aparat pemerintah kelurahan di Kecamatan Serengan Kota Surakarta, sehingga semakin tinggi partisipasi penyusunan anggaran maka kinerja aparat pemerintah kelurahan juga semakin meningkat.

Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja aparat pemerintah kelurahan di Kecamatan Serengan Kota Surakarta, sehingga semakin tinggi kepuasan kerja maka kinerja aparat pemerintah kelurahan juga semakin meningkat.

Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja aparat pemerintah kelurahan di Kecamatan Serengan Kota Surakarta, sehingga semakin tinggi kepuasan kerja maka kinerja aparat pemerintah kelurahan juga semakin meningkat. Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja aparat pemerintah kelurahan di Kecamatan Serengan Kota Surakarta dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

DAFTAR PUSTAKA

- Bhakti, Denny Cendra, Endar Pituringsih dan Erna Widiastuty. 2015. “ Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, dan Profesionalisme Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Manajerial”. *Assets*. Vol 5, No. 1, h. 29-43
- Biduri, Sarwenda, 2011. “Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Variabel Pemoderasi Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi pada Pemkab Lamongan”. *Jurnal Akuntansi, Manajemen Bisnis dan Sektor Publik (Jambsp)*. Vol. 8. No. 1, h. 41 – 56.
- Ginting, Ade Novita dan Andreas, Hardi. 2013. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Prestasi dan Kepuasan Kerja melalui Job Relevant Information (JRI) (Studi empiris pada PT.Perkebunan Nusantara di Sumatera). *Jurnal Akuntansi Keuangan dan Bisnis* Vol.6, No 1, h. 01-09
- Handoko, Hani. 2008. *Manajemen Personalia*. Liberty. Yogyakarta.
- Munandar. M. 2007. *Budgeting Perencanaan Kerja Pengkoordinasian Kerja Pengawasan Kerja*. BPFE. Yogyakarta.
- Nengsy, Herda, Ria Nelly Sari dan Restu Agusti. 2013. “Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Job Relevant Information, Kepuasan Kerja dan Motivasi sebagai Variabel Intervening”. *Jurnal Akuntansi*. Vol. 2. No. 1. Oktober, h. 1 – 17.
- Nursidin, M. 2008. Pengaruh Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial melalui Kesenjangan Anggaran dan Motivasi Kerja pada PT Persero Pelabuhan Indonesia Medan. *Tesis*. (Tidak dipublikasikan). Universitas Sumatera Utara Medan.
- Rahayu, Sri Unti Ludigdo dan Daniel Affandi. 2007. “Studi Fenomenologis terhadap Proses Penyusunan Anggaran Daerah Bukti Empiris dari Satuan Kerja Perangkat Daerah di Provinsi Jambi”. *Simposium Nasional Akuntansi X*. Makasar.
- Sari, Eka, Adiputra dan Afri Yuniarta. 2014. “Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Organisasi dan *Budget Emphasis* Sebagai Variabel *Intervening* (Studi Kasus pada SKPD Pemerintah Kabupaten Boyolali)”. *Diponegoro Journal of Accounting*. Vol 2, No 4, hal. 1-14
- Tapussa, Agnesia. 2015. “Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah dengan Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderasi (Studi Empiris pada Dinas di Lingkungan Pemerintah Daerah Kota Palu”. *E-Jurnal Katalogis*. Vol. 3, No. 5, h. 119-131.
- Wahyuni, Endang Sri dan, Taufeni Taufik dan Vince Ratnawati. 2016. “Pengaruh Budaya Organisasi, *Locus Of Control*, Stres Kerja terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah dan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris Pada Pemerintah Kabupaten Bengkalis)”. *Jurnal Manajemen*. Vol XX, No.02, h. 189-206.
- Wulandari, Nivo. 2013. “Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah (Studi Kasus pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Padang). *Skripsi*. (Tidak dipublikasikan). Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.