

# 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)

Agnesia Tapussa

*agnes.tapussa@yahoo.com*

(Mahasiswa Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Tadulako)

## Abstract

*This study is aimed to explore and analyze: 1) budget drafting participation, government officials' performance, job satisfaction, and organizational commitment in Palu governmental offices; 2) the effect of budget drafting participation on officials' performance; 3) whether job satisfaction moderates the influence of budget drafting participation on officials' performance; 4) whether organizational commitment moderates budget drafting participation on officials' performance. The population consists of 1036 people with 91 samples selected, including heads of office, secretaries, and head sections. The result shows that: 1) budget drafting participation has significant effects on officials' performance in Palu governmental offices; 2) job satisfaction moderates the effects of budget drafting participation on officials' performance significantly; 3) organizational commitment moderates the effects of budget drafting participation on officials' performance in Palu governmental office.*

**Keywords:** *budget drafting participation, job satisfaction, commitment, and officials' performance.*

Pemerintah daerah Kota Palu adalah daerah yang diberikan hak otonomi, dimana diberikan kebebasan untuk mengatur rumah tangga berupa pendapatan daerah dan termasuk salah satunya adalah penentuan penggunaan anggaran dan penyusunan anggaran untuk mengukur kinerja pegawai seperti yang digunakan dalam membiayai kegiatannya yaitu belanja daerah. 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 Dinas, 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.

Untuk menyusun anggaran baik penerimaan maupun rencana belanja pemerintah daerah Kota Palu dibutuhkan kinerja yang sangat besar demi tercapainya tujuan dari organisasi. Banyak hal yang dapat dilakukan oleh aparat pemerintahan 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 pemerintah 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 SKPD dalam menyusun anggaran dinilai dapat meningkatkan kinerja aparat pemerintah daerah. Partisipasi SKPD dalam menyusun anggaran merupakan bagian dari proses penganggaran dengan pendekatan *bottom up*. Proses penganggaran dengan pendekatan *bottom up* merupakan proses penganggaran dimana anggaran disusun berdasarkan partisipasi dari bawahan. Dalam proses ini dikenal adanya partisipasi anggaran. Partisipasi anggaran menurut Brownell dalam Nursidin (2008) adalah sebagai satu proses dalam suatu organisasi yang melibatkan para manajer dalam penentuan tujuan anggaran yang menjadi tanggung jawabnya. Partisipasi dalam penyusunan anggaran sektor publik/pemerintah terjadi ketika antara pihak eksekutif, legislatif bekerja sama dalam penyusunan anggaran. Anggaran dibuat oleh Kepala Daerah melalui usulan-usulan dari

unit-unit kerja. Penyusunan anggaran di pemerintah Kota Palu juga mengacu pada proses *bottom up* dimana masing-masing SKPD menyusun sendiri anggaran bagi dinas masing-masing. 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. Proses penganggaran seperti ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja aparat pemerintah SKPD, khususnya SKPD yang ada di Kota Palu.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pemerintah daerah menurut Muhammad (2007) ada empat faktor, yaitu: kapasitas manajemen kewirausahaan, budaya organisasi, lingkungan makro dan *endowment* daerah (mentransfer uang pada sebuah institusi). Dari keempat faktor tersebut menuntut dilakukannya pembenahan/*reinventing local government* dengan cara mengevaluasi kinerja pemerintah daerah.

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. Hal inilah yang sering terjadi didalam proses penganggaran pada SKPD di Kota Palu. Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan 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.

Kepuasan kerja yang terjadi selama ini pada Satuan Kerja Perangkat Daerah masih sangat kurang, salah satu yang sering terjadi adalah masih tingginya beban kerja yang terjadi khususnya pada penyusunan anggaran, alasannya di karenakan waktu dalam penyusunan anggaran terbilang singkat sehingga pegawai dalam penyusunan anggaran merasa tergesa-gesa ditambah dengan tingkat kesukaran mengelompokkan kategori belanja, selain itu biasanya pengelompokkan belanja kadang selalu mengalami perubahan tergantung dari kebijakan pemerintah olehnya mereka harus menyesuaikan kemampuan mereka dan pikiran mereka agar dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Adanya kerumitan dalam menghadapi pekerjaan kadang kala terbawa dengan rasa emosional sehingga tak jarang mereka merasa timbul rasa tidakkepuasan dalam bekerja.

Faktor individu juga salah satu hal yang dapat mempengaruhi kepuasan dalam bekerja, seperti yang terjadi pada Satuan Kerja Perangkat Daerah mereka dituntut untuk bekerja dengan baik di karenakan pekerjaan tersebut menyangkut dengan keuangan atau anggaran sehingga jika terjadi kesalahan mereka harus mengulang dari awal lagi, olehnya lingkungan kerja di dukung dengan baik, salah satunya adalah teman sejawat atau pimpinan. Pimpinan sangat mendukung dan tidak menekan staf dalam bekerja, jika staf ditekan dalam bekerja dapat menimbulkan rasa ketidakpuasan dalam menjalani tugas selain itu adanya perasaan stress yang terjadi

sehingga pekerjaan yang di kerjakan boleh jadi tidak dapat diselesaikan tepat waktu. Perasaan puas membawa perasaan senang menganggap bahwa beban meraka adalah tanggung jawab olehnya harus dipahami oleh atas apa yang diinginkan oleh staf. Ketidakpuasan juga yang dirasakan bagi beberapa pegawai adalah masih kurangnya keterlibatan semua pegawai dengan penyusunan anggaran, penyusunan anggaran hanya dilakukan oleh pegawai tertentu yang dipercayakan oleh atasan saja tetapi pada dasarnya masih banyak pegawai yang memiliki potensi untuk melaksanakan tugas.

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*).

Dengan mempunyai komitmen organisasi yang kuat, maka akan mempengaruhi aparat pemerintah daerah untuk bekerja keras dalam mencapai tujuan yang ditentukan. Selain mempengaruhi aparat pemerintah daerah untuk bekerja keras dalam mencapai tujuan yang ditentukan, komitmen yang tinggi juga dapat menjadikan individu lebih mementingkan organisasi daripada kepentingan pribadinya dan berusaha untuk membentuk organisasi yang baik sesuai dengan yang diharapkan.

Berdasarkan uraian latar belakang, maka tujuan penelitian ini, yaitu: 1) Mengetahui dan menganalisis partisipasi penyusunan anggaran, kinerja aparatur pemerintah daerah, kepuasan kerja dan komitmen organisasi pada pemerintah daerah Kota Palu; 2) Mengetahui dan menganalisis pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparatur pemerintah daerah

Kota Palu; 3) Mengetahui dan menganalisis kepuasan kerja dapat memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparatur pemerintah daerah Kota Palu; dan 4) Mengetahui dan menganalisis komitmen organisasi dapat memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparatur pemerintah daerah Kota Palu.

## METODE

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode penelitian deskriptif verifikatif yang bertujuan untuk menjelaskan suatu fenomena empiris yang disertai data statistik, karakteristik dan pola hubungan antar variabel yang dapat diketahui hubungan variable satu dengan variabel lain dengan menggunakan alat regresi berganda. Dalam pelaksanaannya dilakukan dalam bentuk penelitian deskriptif.

Populasi dalam penelitian ini adalah kantor Dinas Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di lingkungan Pemerintah Daerah Kota Palu dengan jumlah dinas daerah sebanyak 14 SKPD di Kota Palu. Salah satu alasan mengambil populasi Dinas dikarenakan bahwa kantor dinas merupakan pelaksana kegiatan teknis dan fungsional dan dinas mempunyai anggaran yang cukup besar di berikan oleh pemerintah dibandingkan badan ataupun instansi lain. Banyaknya jumlah aparatur pada dinas sebanyak 1036 orang.

Adapun cara pengambilan sampel yang peneliti lakukan dengan menggunakan rumus Taro Yamane berikut ini

$$n = \frac{N}{N(d2) + 1}$$

Keterangan:

N = Ukuran (besarnya populasi)

N = Ukuran (besarnya sampel)

d = Presisi sebesar 10 %

Berikut perhitungan penarikan sampel yang dilakukan peneliti berdasarkan rumus dan teori Taro Yamane, sebagai berikut:

$$n = \frac{1036}{1036(0,1)^2 + 1} = \frac{1036}{11,36} = 91 \text{ orang}$$

Dimana masing-masing sampel dilakukan melalui total populasi menurut rumus dibagi jumlah aparatur pemerintah dan dikalikan dengan masing-masing jumlah aparatur pemerintah sehingga di dapatkan masing-masing sampel setiap dinas dan teknik pengambilan sampel dilakukan dengan *random sampling*.

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini, yaitu: 1) Pengamatan (*Observasi*), 2) Wawancara (*Interview*), 3) Kuesioner (*Questionery*), dan 4) Dokumentasi (*Dokumentation*).

Adapun teknik analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis kuantitatif. Metode analisis kuantitatif untuk melihat pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dengan menggunakan model regresi berganda (*multiple regression*). Penggunaan metode ini disebabkan secara konseptual variabel yang dibangun dalam penelitian ini bersifat searah (*linier*) atau memiliki hubungan linier pada variabel yang dihipotesiskan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

#### Uji Asumsi Klasik

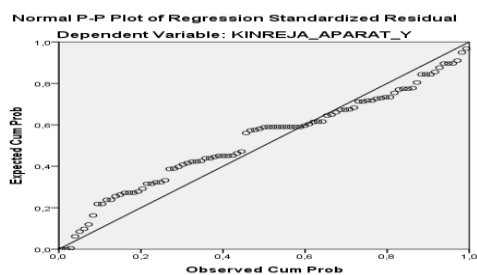
##### 1. Uji Normalitas

Uji normalitas dimaksudkan untuk mengetahui apakah data terdistribusi normal atau tidak sebagai salah satu syarat penggunaan statistik parametrik. Karena penelitian ini menggunakan statistik parametrik maka data pada setiap variabel harus di uji normalitasnya. Model regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal. Deteksi normalitas dilakukan dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik. Dasar

pengambilan keputusannya adalah (Santoso, 2012):

1. Jika data tersebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
2. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

Adapun hasil uji normalitas dalam penelitian ini yang dapat di uraikan yaitu sebagai berikut:



**Gambar 1. Hasil Uji Normalitas P-Plot**

Gambar 1. hasil uji normalitas normal P-Plot di atas menunjukkan bahwa plot yang terdapat dalam gambar mengikuti garis diagonal. Hal ini menggambarkan bahwa pengujian dari penelitian tersebut telah memenuhi uji normalitas data.

**2. Uji Multikolinearitas**

Uji Multikolinearitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (Independen). Uji multikolinearitas dapat dilaksanakan menggunakan model regresi dan melakukan uji korelasi antar variabel independen dengan menggunakan Variance Inflation Factor (VIF). Jika nilai tolerance value diatas 0,10 atau nilai Variance Inflation Factors (VIF) dibawah 10 maka tidak terjadi multikolinearitas (Ghozali, 2006). Berikut hasil uji multikolinearitas dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

**Tabel 1. Hasil Uji Multikolinearitas**

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
(Constant)		
PAR_PENY_ANGGARAN_X1	.144	6,924
MODERATING_1 KEPUASAN KERJA	.175	5,705
MODERATING_2 KOMITMEN ORGANISASI	.226	4,430

Sumber: Data Diolah Kembali, Maret 2015

Berdasarkan Tabel 1 di atas, hasil uji multikolinearitas menunjukkan bahwa nilai VIF di bawah 10, yaitu variabel partisipasi penyusunan anggaran sebagai variabel (X) nilai VIF sebesar 2.924, variabel kepuasan kerja sebagai (Z<sub>1</sub>) dan sebagai variabel moderating nilai VIF sebesar 5.705, dan variabel komitmen organisasi sebagai (Z<sub>2</sub>) dan sebagai variabel moderating nilai VIF sebesar 4.430. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa model yang terbentuk dari hasil penelitian ini tidak terdapat gejala multikolinearitas antar variabel independen dalam regresi.

**3. Uji Autokorelasi**

Uji Autokorelasi merupakan korelasi yang terjadi di antara anggota-anggota dari serangkaian observasi yang berderetan waktu hal bias terjadi pada data time series. Untuk mendeteksi adanya penyimpangan asumsi klasik ini menunjukkan bahwa variasi residual tidak saling berpengaruh, kemungkinan ini bias di lihat dari DW- tabel maka tidak ditunjukkan adanya autokorelasi. Konsekuensi adanya autokorelasi adalah selang keyakinan menjadi lebar serta varian dan kesalahan standar ditaksir terlalu rendah sehingga pengujian menjadi tidak meyakinkan.

Cara yang dapat digunakan untuk mendeteksi masalah autokorelasi adalah dengan menggunakan nilai uji Durbin Watson dengan (Santoso: 2012), sebagai berikut:

- a. Angka D-W dibawah -2 berarti ada autokorelasi positif,

- b. Angka D-W diantara -2 sampai +2, berarti tidak ada autokorelasi,
- c. Angka D-W di atas +2 berarti ada autokorelasi negatif.

Berikut Tabel autokorelasi yang terjadi pada penelitian ini adalah

**Tabel 2. Uji Autokorelasi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,736 <sup>a</sup>	,542	,526	,40203	1,596

Sumber: Data Diolah Kembali, Maret 2015 (Lampiran 5)

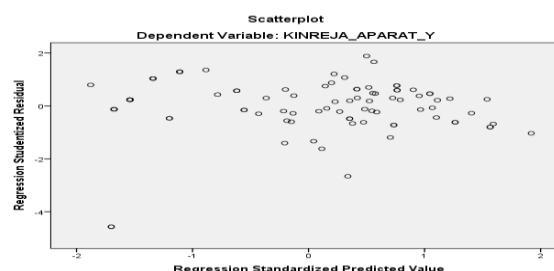
Tabel di atas adalah hasil dari uji autokorelasi, nilai DW berada antara -2 sampai dengan + 2 yaitu sebesar 1,596. Menurut (Santoso: 2012) mengatakan bahwa angka DW diantara -2 sampai +2 dapat disimpulkan berarti tidak ada autokorelasi, sehingga pada penelitian ini nilai tabel DW pada penelitian tersebut tidak memiliki gejala autokorelasi.

**4. Uji Heterokedastisitas**

Heterokedastisitas di dalam hasil penelitian yang diolah dengan alat analisis statistik Regresi Linear Berganda terjadi bila ditemukan adanya gejala kesalahan *varians* gangguan dari setiap pengamatan atas seluruh nilai variabel *independen* (bebas). Menurut Santoso (2012) menyatakan bahwa untuk melihat ada tidaknya *heteroskedastisitas* pada grafik adalah dengan melihat pola sebaran titik-titik (data):

- a. Jika titik-titik tersebut membentuk suatu pola tertentu yang teratur seperti (bergelombang, melebar kemudian menyempit) maka terdapat situasi *heteroskedastisitas*.
- b. Jika tidak terdapat pola yang jelas pada sebaran titik –titik baik diatas maupun dibawah angka nol maka tidak terjadi *heteroskedastisitas*.

Untuk mengetahui ada tidaknya gejala heterokedastisitas dalam model regresi didalam penelitian ini, maka dapat diuraikan hasil uji heterokedastisitas, yaitu:



**Gambar 2. Hasil Uji Heterokedastisitas**

Berdasarkan grafik *scatterplot* terlihat titik menyebar secara acak, yang menunjukkan bahwa bulatan-bulatan kecil tersebut menyebar diantara angka negatif dan positif atau di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y dan tidak membentuk sebuah pola tertentu yang jelas atau teratur, dengan demikian dapat dikatakan bahwa tidak terjadi gejala heterokedastisitas pada model regresi penelitian tersebut.

**Pembahasan**

***Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah Kota Palu***

Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja aparatur pemerintah daerah Kota Palu. Hal ini memberikan implikasi bahwa penyusunan anggaran yang diukur dari indikator melibatkan bawahan, memberikan kesempatan bawahan memberikan informasi dan berkontribusi dalam penyusunan anggaran sehingga dapat meningkatkan kinerja aparatur pemerintah daerah Kota Palu

yang artinya pada partisipasi penyusunan anggaran sumbangsi indikator yang paling tinggi yaitu dari keterlibatan setiap kepala bagian dalam penyusunan anggaran.

Partisipasi dalam penyusunan anggaran pada dasarnya yang terjadi di instansi pemerintah daerah terlaksana dengan baik, dimana dalam penyusunan anggaran pimpinan selalu melibatkan bawahan, sukses atau tidak sebuah kegiatan yang turut andil adalah bawahan karena mereka yang lebih mengetahui program pelaksanaan kegiatan pada umumnya.

Bawahan yang dimaksud disini bersifat "bottom-up" setiap kepala dinas dalam penyusunan anggaran melibatkan setiap kepala bagian kemudian kepala bagian mendiskusikan kepada masing-masing staf olehnya kebutuhan atau penyusunan anggaran yang dilakukan tepat sasaran sehingga kinerja yang terlaksana mulai dari penganggaran sampai dengan penggunaan anggaran dapat dipertanggung jawabkan oleh masing-masing dinas dan staf juga secara tidak langsung selalu memberikan informasi dan bersikap terbuka atas kepercayaan setiap kepala dinas yang di berikan, sehingga menghasilkan kinerja yang baik.

Hasil deskriptif statistik atau uraian jawaban responden dan hasil wawancara yang dilakukan hasil penyusunan anggaran dari indikator melibatkan bawahan, memberikan kesempatan bawahan, informasi dari bawahan, kontribusi bawahan dalam anggaran pemerintah daerah SKPD menunjukkan jawaban paling rendah sebesar 3,67 dengan pertanyaan "Staf anda memberikan informasi yang akurat dalam proses penyusunan anggaran". Berdasarkan hasil dan wawancara yang dilakukan nampak bahwa dalam proses penyusunan anggaran masih ada beberapa kekurangan salah satunya informasi yang di berikan bawahan masih sangat kurang akurat untuk memaksimalkan penyusunan anggaran. Kurang maksimalnya informasi tersebut dikarenakan kadangkala penyusunan anggaran sering terjadi perubahan dalam

proses pelaksanaan apalagi peraturan pemerintah yang selalu berubah, olehnya keterkaitan antara peraturan pemerintah dengan implementasinya selalu mengalami hambatan olehnya beberapa staf harus butuh penyesuaian diri untuk memaksimalkan kinerja pegawai seperti proses perencanaan, penganggaran, penatausahaan, pelaporan dan pengawasan yang paling penting dalam partisipasi penyusunan anggaran dan dalam partisipasi penyusunan anggaran dinas di lingkungan pemerintah daerah Kota Palu menunjukkan hasil deskriptif jawaban paling tinggi sebesar 4.53 yaitu melibatkan setiap kepala bagian, hendaknya dipertahankan dalam penyusunan partisipasi penyusunan anggaran melibatkan setiap bagian untuk memenuhi kebutuhan apa yang akan dilakukan selama satu tahun.

Pada sektor publik, partisipasi anggaran dilakukan ketika antara pihak eksekutif, legislatif, dan masyarakat bekerja sama dalam pembentukan anggaran. Unit SKPD (masing-masing instansi/dinas/kantor) membuat usulan-usulan yang kemudian disampaikan kepada Kepala Bagian, Kepala Bagian menyampaikan usulan tersebut kepada Kepala Daerah, kemudian Kepala Daerah bersama DPRD membahas anggaran tersebut, hasil dari pembahasan tersebut ditetapkan oleh Kepala Daerah sebagai anggaran yang tentunya dibuat sesuai dengan Peraturan Daerah yang berlaku. Kinerja aparat pemerintahan dinilai dari bagaimana anggota-anggota dalam sektor pemerintahan berupaya untuk memberikan pelayanan terbaik dengan mendayagunakan sumberdaya yang ada di organisasinya untuk memberikan kepuasan kepada masyarakat sebagai pihak yang dilayani. Kinerja bisa diketahui hanya jika individu atau kelompok individu tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau target-target tertentu yang hendak dicapai. Tanpa ada tujuan atau target, kinerja seseorang atau organisasi tidak

mungkin dapat diketahui karena tidak ada tolak ukurnya (Mahsun, 2006).

Adapun tahapan penyusunan dan penetapan dalam Anggaran Pendapatan dan

Belanja Daerah (APBD) menurut Permendagri No 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah yaitu sebagai berikut:

**Tabel 3. Penyusunan dan Penetapan APBD**

No	Tahapan	Pelaku	Output	Waktu
1.	Musrenbang Desa/Kelurahan	Komponen masyarakat (ketua RT/RW, kepala dusun, LPM, ketua adat, kelompok perempuan, kelompok pemuda, ormas, pengusaha, kelompok tani/nelayan, komite sekolah), kepala desa/lurah dan aparat desa/kelurahan, BPD, Camat dan aparat kecamatan, kepala Puskesmas, kepala sekolah, LSM.	Usulan kegiatan desa/kelurahan	Januari
2.	Musrenbang Kecamatan	Delegasi kelurahan/desa (terdapat perwakilan perempuan), organisasi masyarakat di tingkat kecamatan, Bappeda, perwakilan SKPD, kepala cabang SKPD, kepala unit pelayanan di tingkat kecamatan, anggota DPRD dari daerah pemilihan kecamatan bersangkutan, camat dan aparat kecamatan bersangkutan, LSM, ahli/ profesional (jika dibutuhkan)	Usulan Kegiatan kecamatan	Februari
3.	Forum SKPD	Delegasi Kecamatan (terdapat perwakilan kelompok perempuan), organisasi sektoral (misal: Dewan Pendidikan untuk Forum Pendidikan, IDI dan IBI untuk Forum Kesehatan), Kepala SKPD, LSM dengan bidang kerja sesuai dengan fungsi SKPD, ahli/profesi	Renja SKPD	Maret
4.	Musrenbang RKPD kabupaten/kota	Delegasi musrenbangcam, delegasi Forum SKPD, DPKAD, DPRD, LSM yang bekerja di tingkat kota/kabupaten, perguruan tinggi, perwakilan Bappeda Provinsi, Tim Penyusun RKPD, Tim Penyusun Renja SKPD, Panitia/Tim Anggaran eksekutif maupun DPRD	Masukan terhadap dokumen RKPD	Maret
5.	Pembahasan KUA dan PPAS	TAPD dan DPRD	Dokumen KUA dan PPAS	Pertengahan Juni-akhir Juli
6.	Penyusunan RKA SKPD	SKPD	Dokumen RKA SKPD	Agustus
7.	Penyusunan RAPBD (Kompilasi dari RKA)	TAPD	Dokumen RAPBD	September s.d Oktober
8.	Pembahasan RAPBD di DPRD	TAPD dan DPRD	APBD	Oktober - Desember
9.	Evaluasi oleh Gubernur	Tim Evaluasi Gubernur	APBD yang lolos evaluasi dan siap dibuat Perda	Pertengahan Desember
10.	Penerbitan Perda APBD	Pemda dan DPRD	Perda APBD	Akhir Desember



Menurut Bangun (2008) manfaat dari partisipasi penyusunan anggaran adalah semakin banyak aparat pemerintah yang terlibat dalam partisipasi anggaran maka semakin mudah dan cepat dalam menyusun anggaran. Namun demikian partisipasi dalam penyusunan anggaran juga memiliki suatu keterbatasan, partisipasi akan memungkinkan terjadinya perilaku disfungsi. Perilaku disfungsi dalam hal ini adalah perilaku yang tidak sesuai dengan aturan yang sedang berlaku, untuk menghindari adanya perilaku disfungsi maka aparat pemerintah di berikan kesempatan untuk ikut serta dalam penyusunan anggaran. Penyusunan anggaran pada pemerintahan di lakukan oleh Kepala Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD), Sekretaris SKPD, dan Kepala Bagian di pemerintahan.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan Sardjito dan Muthaher (2010) pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah: budaya organisasi dan komitmen organisasi sebagai variabel moderating, dengan hasil penelitian adanya pengaruh positif antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah menunjukkan bahwa semakin tinggi partisipasi penyusunan anggaran maka akan semakin meningkatkan kinerja aparat pemerintah daerah.

### ***Kepuasan Kerja Memoderasi Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah Kota Palu***

Kepuasan kerja merupakan variabel moderating dimana merupakan variabel yang memperkuat partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah, hal ini memberikan implikasi bahwa kepuasan kerja yang diukur dari indikator karakteristik pekerjaan, organisasi dan individu dapat meningkatkan kinerja aparat pemerintah daerah yang artinya indikator kepuasan kerja yang memberi sumbangsi paling tinggi yaitu

indikator karakteristik organisasi yakni lingkungan kerja yang baik.

Untuk meningkatkan kinerja aparatur pemerintah daerah Kota Palu tidak hanya di dukung partisipasi penyusunan anggaran tetapi kepuasan dalam bekerja pun harus di dukung untuk menciptakan kinerja yang baik bagi aparat pemerintah daerah. Kepuasan dalam bekerja ketika pekerjaan itu sangat mudah untuk diselesaikan, kepuasan tercipta ketika pekerjaan itu berulang kali di kerjakan, selain itu adanya teman sejawat dan pimpinan yang selalu mensupport dan membantu menyelesaikan pekerjaan, olehnya secara tidak langsung kinerja yang dihasilkan dalam menyelesaikan pekerjaan terlaksana dengan baik. Partisipasi penyusunan anggaran menentukan kinerja di dukung pula dengan adanya kepuasan dalam bekerja. Menciptakan kepuasan dalam bekerja sangat sulit diterima oleh pegawai pada umumnya karena berbicara dengan perasaan yang dirasakan saat itu dalam bekerja. Partisipasi penyusunan anggaran pengaruhnya semakin kuat atau semakin bertambah kontribusi pengaruhnya setelah dimoderasi oleh kepuasan kerja. Peningkatan kepuasan kerja sebagai variabel dari hasil regresi menunjukkan hasil sebesar 12,7% dibandingkan dengan komitmen dalam bekerja. Hal ini fenomena yang terjadi di lapangan kepuasan dalam bekerja sangat kurang terjadi justru tingkat stress yang begitu tinggi. Salah satunya ketika pegawai di hadapkan dengan laporan keuangan dan menyusun anggaran pendapatan dan belanja, memiliki tingkat kesulitan tersendiri seperti penyesuaian kode anggaran atau atau kode untuk membeli barang, tak jarang beberapa pegawai sulit untuk menyesuaikan kode belanja yang diberikan oleh pemerintah pusat dan belanja yang akan dilakukan, olehnya kepuasan dalam bekerja bercampur aduk dengan perasaan cemas yang dirasakan oleh pegawai tetapi dapat di atasi dalam penyusunan anggaran, kemudia yang berikutnya adalah penyesuaian pagu anggaran yang telah diberikan kadangkala mengalami

perubahan secara signifikan perubahan tersebut anggaran dikurangi yang artinya secara tidak langsung pegawai merubah lagi jadwal kegiatan yang akan dilakukan tahun sekarang dibandingkan tahun lalu, sehingga tak jarang pegawai sangat sulit lagi memposting anggaran belanja yang akan dikeluarkan, tetapi walapun sulit proses penyusunan anggaran pegawai dapat bekerja secara maksimal dan menyelesaikan tepat waktu. Untuk meningkatkan kepuasan dalam bekerja hendaknya memberikan waktu yang lebih banyak untuk menyelesaikan pekerjaan dan memberikan pemahaman yang lebih seperti pelatihan setiap tahun agar lebih memahami penyusunan anggaran lebih baik sebagai penunjang meningkatkan kinerja dengan baik.

Hasil deskriptif jawaban responden menunjukkan nilai jawaban terendah sebesar 2,41 dengan pertanyaan penyusunan anggaran merupakan pekerjaan sangat sulit bagi anda, dari hasil penyebaran kuisioner menunjukkan bahwa pada dasarnya partisipasi penyusunan anggaran merupakan bukan pekerjaan yang sulit bagi staf di dinas lingkungan pemerintah daerah Kota Palu, dikarenakan merupakan pekerjaan tahunan yang dilakukan dan telah dipahami walaupun beberapa berbenturan dengan peraturan pemerintah daerah. Pada dasarnya staf dalam melaksanakan pekerjaan khususnya partisipasi penyusunan anggaran mereka sudah mengetahui karakteristik pekerjaan tersebut termasuk dalam kategori sulit, tetapi ada rasa tanggung jawab terhadap kinerja tersebut sehingga dapat diselesaikan dengan baik. Adanya hasil pekerjaan yang diselesaikan dengan baik tercipta kepuasan dalam bekerja dan meningkatkan kinerja terhadap pegawai itu sendiri.

Proses penyusunan anggaran memerlukan kerjasama dari para manajer dari berbagai jenjang organisasi. Keterlibatan, seseorang dalam proses ini tentunya tidak terlepas dari aspek perilaku, diantaranya rasa khawatir atau cemburu, serta rasa kepuasan

dari masing-masing individu sebagai akibat dari adanya kenaikan atau disetujuinya usulan yang ditawarkan. Kepuasan kerja 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.

Dalam organisasi sektor publik, partisipasi anggaran dan pengukuran kinerja mencakup berbagai aspek yang dapat memberikan informasi yang efisien dan efektif dalam mencapai hasil yang diinginkan. Untuk mencegah dampak fungsional atau disfungsional, sikap dan perilaku anggota organisasi dalam penyusunan anggaran perlu melibatkan bawahan (aparat pemerintah daerah). Sehingga partisipasi anggaran dapat dinilai sebagai pendekatan aparat pemerintah daerah yang dapat meningkatkan kinerja setiap anggota organisasi sebagai individual karena dengan adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran diharapkan setiap aparat pemerintah daerah mampu meningkatkan kinerjanya sesuai dengan target dan juga tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kepuasan kerja dapat dirumuskan sebagai respon umum pekerja berupa perilaku yang ditampilkan oleh karyawan atau pekerja sebagai hasil persepsi mengenai hal hal yang berkaitan dengan pekerjaannya. Seorang pekerja yang masuk dan bergabung dalam suatu organisasi atau institusi atau perusahaan akan mempunyai seperangkat keinginan, kebutuhan, hasrat dan juga pengalaman masa lalu yang menyatu dan membentuk suatu harapan yang diharapkan dapat dipenuhi di tempatnya bekerja. Kepuasan kerja akan di dapat apabila ada kesesuaian antara harapan pekerja dengan

kenyataan yang ditemui dan didapatkannya dari tempatnya bekerja.

***Komitmen Organisasi Memoderasi Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah Kota Palu***

Komitmen organisasi merupakan variabel moderating dimana variabel ini merupakan variabel yang memperkuat partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparatur pemerintah daerah. Untuk menciptakan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah dibutuhkan sebuah komitmen agar pekerjaan yang dilakukan terlaksana dengan baik. Komitmen yang baik yang diberikan oleh pegawai dapat menghasilkan kinerja yang baik salah satunya mampu mematuhi peraturan daerah dalam penyusunan anggaran sifat dan mampu menerima berbagai penugasan yang di berikan oleh atasan guna menciptakan kinerja yang baik dan sifat tersebut merupakan sifat *affective commitment*. Menjunjung tinggi nilai dari tugas yang diberikan merupakan sifat dari komitmen organisasi tersebut. Berdasarkan hasil kuisioner yang di edarkan rata-rata responden menjawab bahwa mereka menjunjung tinggi komitmen organisasi, karena pada dasarnya pekerjaan yang hasilnya baik di dasari dari komitmen organisasi dan pribadi dulu dan jika semua itu terjadi maka tidak perlu dipertanyakan masing-masing kinerja aparat dalam menyusun anggaran.

Perbandingan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang mempunyai pengaruh yang kuat terhadap partisipasi penyusunan anggaran dan meningkatkan kinerja adalah komitmen organisasi. Pada dasarnya sumber daya manusia yang bekerja sebagai penyusun anggaran di butuhkan komitmen dari dalam pribadi mereka dimana tidak melanggar aturan yang ada dan harus loyal pada pekerjaan tersebut dikarenakan menyusun anggaran merupakan pekerjaan yang bersentuhan langsung terhadap

keuangan atau belanja yang dilakukan oleh pemerintah daerah untuk menunjang keberhasilan pemerintah daerah. Salah satu tindakan yang menunjukkan pegawai dalam menyelesaikan penyusunan anggaran mereka bersedia bekerja melebihi waktu yang telah ditetapkan bahkan mereka rela lembur dan bermalam di kantor untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut, olehnya dengan adanya peran yang sangat penting bagi pegawai tersebut secara tidak langsung mereka merasa bangga karena telah dipercayakan menyelesaikan pekerjaan tetapi tak hanya sedikit yang kadang juga merasakan kecewa. Kecewa yang dirasakan bahwa tidak semua pegawai dapat di libatkan dalam penyusunan tersebut hanya orang penting atau hanya karena faktor keluarga saja sedangkan masih banyak pegawai yang berpotensi di bagian keuangan.

Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sardjito dan Muthaher (2010) tentang pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah komitmen organisasi sebagai variabel moderating, dapat diketahui bahwa ternyata terdapat pengaruh antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial, yang ditunjukkan dengan nilai t hitung sebesar 2,054 dengan signifikansi sebesar 0,042 yang lebih kecil dari  $\alpha=0,05$ . Adanya pengaruh positif antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah menunjukkan bahwa semakin tinggi partisipasi penyusunan anggaran maka akan semakin meningkatkan kinerja aparat pemerintah daerah.

## **KESIMPULAN DAN REKOMENDASI**

### **Kesimpulan**

Dari pembahasan dari uraian-uraian yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya, maka penulis dapat menarik beberapa kesimpulan, sebagai berikut :

1. Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja aparatur pemerintah daerah Kota Palu, hipotesis pertama dinyatakan terbukti. Artinya secara tidak langsung partisipasi penyusunan anggaran terlaksana dengan baik mempengaruhi kinerja aparatur pemerintah daerah Kota Palu.
2. Kepuasan kerja dapat memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparatur pemerintah daerah Kota Palu, hipotesis kedua dinyatakan terbukti artinya kepuasan kerja yang tercipta ditempat bekerja dapat mendukung dan memperkuat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparatur pemerintah daerah Kota Palu.
3. Komitmen organisasi dapat memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparatur pemerintah daerah Kota Palu, hipotesis ketiga dinyatakan terbukti artinya komitmen organisasi dilaksanakan dengan baik seluruh staf yang melakukan sehingga mendukung dan memperkuat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparatur pemerintah daerah Kota Palu.

### Rekomendasi

Berdasarkan kesimpulan tersebut maka selanjutnya dikemukakan beberapa saran yang dianggap relevan dan diharapkan dapat memberi masukan kepada semua pihak yang berkepentingan terutama pada pihak Pemerintah Daerah Kota Palu. Oleh karena itu disarankan hal-hal, sebagai berikut:

1. Mengacu pada hasil penelitian ini, diketahui bahwa Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh sangat besar terhadap kinerja aparat Pemerintah Kota Palu, namun bagi aparatur pemerintah daerah khususnya SKPD yang ada di Kota Palu diharapkan dapat lebih meningkatkan partisipasi khususnya keterlibatan bawahan

dalam penetapan penyusunan anggaran harus jeli dan berdasarkan kebutuhan masing-masing bagian, olehnya partisipasi penyusunan anggaran tidak hanya diterima langsung tetapi butuh proses atau tahap penyusunan. Dalam penyusunan suatu anggaran hendaknya para Kepala Dinas atau Kepala Badan melibatkan seluruh kepala yang ada di masing-masing Dinas atau Badan di wilayah SKPD Kota Palu, seperti sekretariat, kepala sub bagian, kepala bagian, kepala bidang, kepala seksi atau kepala sub bidang, petugas lain- lain dan petugas UPTD yang bertujuan agar anggaran yang disusun dapat akurat, tepat, efisien, serta sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada dilapangan.

2. Dengan melihat Kepuasan Kerja dapat memoderasi atau memperkuat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah Kota Palu maka disarankan kepada SKPD Kota Palu, khususnya subjek yang terlibat dalam menyusun suatu anggaran hendaknya juga harus memperhatikan dan mulai menerapkan kepuasan kerja karena dengan menerapkan kepuasan kerja prediksi yang akurat mengenai jumlah anggaran yang dibutuhkan suatu daerah dimasa yang akan datang dapat dengan mudah diprediksi dengan baik.
3. Variabel kedua yang dapat memoderasi atau memperkuat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah Kota Palu adalah Komitmen Organisasi maka disarankan kepada SKPD Kota Palu, khususnya subjek yang terlibat dalam menyusun suatu anggaran hendaknya juga harus memperhatikan dan mulai menerapkan komitmen organisasi jika diperhatikan dan diterapkan dengan baik tentunya akan meningkatkan kinerja aparat dimasing-masing dinas atau badan yang ada di wilayah Kota Palu dengan meningkatnya kinerja aparat tentunya akan meningkatkan pula prestasi kerja dan pelayanan kepada

masyarakat yang dilakukan oleh masing-masing dinas atau badan tentu akan semakin baik.

4. Disarankan juga kepada peneliti selanjutnya yang akan meneliti mengenai Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja juga dapat menggunakan variabel lainnya sebagai variabel yang memoderasi atau memperkuat terhadap Kinerja, seperti kemampuan dan Motivasi.

#### **UCAPAN TERIMA KASIH**

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Tuhan YME, atas segala rahmat dan hidayah Nya yang senantiasa menjaga pikiran dan kesehatan penulis sehingga dapat menyelesaikan karya ilmiah ini. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada Prof. Dr. H. Andi Mattulada Amir, S.E., M.Si dan Dr. Husnah, SE., M.Si yang telah banyak memberikan bantuan, nasehat, petunjuk dan arahan dari awal sampai selesainya karya ilmiah ini.

#### **DAFTAR RUJUKAN**

- Bangun. 2008. a Critical Review and Research Agenda. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 13: 3 pp. 367-394
- Brownell, P. dan M. McInnes. 1986. "Budgetary Participation, Motivation, and Managerial Performance". *The Accounting Review*. Vol. LXI(4). October: 587-600.
- Ghozali, I. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Mahsun, Mohammad. 2006, Pengukuran Kinerja Sektor Publik. Edisi Pertama, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Muhammad, Arni. 2007. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sardjito dan Muthaher. 2010. "Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating". Tesis Magister Akuntansi Publik Univeristas Sumatra Utara. e-Journal S1 Ak Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Akuntansi Program S1 (Vol: 2 No: 1 Tahun 2014).
- Santoso, Singgih. 2012. *SPSS Statistitik Parametrik*. Jakarta: Elex Media Komputindo