

MOTIVATION AND JOB SATISFACTION AS MODERATING VARIABLES ON THE EFFECT OF PARTICIPATION IN BUDGETING ON THE PERFORMANCE OF GOVERNMENT OFFICIALS IN EAST TANJUNG JABUNG REGENCY (STUDY ON REGIONAL APPARATUS WORK UNITS (SKPD) EAST TANJUNG JABUNG REGENCY)

MOTIVASI DAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MODERATING TERHADAP PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN PADA KINERJA APARAT PEMERINTAH KABUPATEN TANJUNG JABUNG TIMUR (STUDI PADA SATUAN KERJA PERANGKAT DAERAH (SKPD) KABUPATEN TANJUNG JABUNG TIMUR)

Oleh:

Widya Ayu C¹⁾, Enggar Diah PA²⁾, Ratih Kusumastuti³⁾

¹⁾ Alumni Magister Ilmu Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jambi – Indonesia

^{2&3)} Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jambi – Indonesia

Email : widyaayucc@gmail.com¹⁾, enggar_diah@unja.ac.id²⁾, ratihkusumastuti@unja.ac.id³⁾

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of participation in preparing the budget whether or not it affects the performance of government officials, whether it affects the performance of government officials with motivation as a moderating variable, job satisfaction as a moderating variable in East Tanjung Jabung Regency, Jambi Province. The analysis tool is PLS Analysis using the Smart PLS application. The results of the study that budget participation has a positive and significant effect on the performance of government officials, work motivation has no significant effect on the performance of government officials, job satisfaction has a positive and significant effect on the performance of government officials, budget participation has a positive and significant effect on work motivation of employees in the government, participation budget has a positive and significant effect on job satisfaction of employees in the Government, budget participation has no significant effect on the performance of apparatus with work motivation as a moderating variable on employees in the Government and budget participation has a positive and significant effect on the performance of apparatus with job satisfaction as a moderating variable on employees in Government of East Tanjung Jabung Regency, Jambi Province.

Keywords: Budget Participation, Work Motivation, Job Satisfaction and Apparatus Performance

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh tidaknya terhadap kinerja Kinerja Aparat Pemerintah, berpengaruh tidaknya terhadap kinerja Kinerja Aparat Pemerintah dengan Motivasi sebagai variabel moderating, Kepuasan Kerja sebagai variabel moderating pada Kabupaten Tanjung Jabung Timur, Provinsi Jambi. Alat analisisnya adalah Analisis PLS dengan menggunakan aplikasi Smart PLS. Hasil penelitian bahwa Partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparat Pemerintah, Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja aparat Pemerintah, Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparat Pemerintah, Partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pada pegawai di Pemerintah, Partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada pegawai di Pemerintah, Partisipasi anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja aparat dengan motivasi kerja sebagai variabel moderating pada pegawai di Pemerintah dan Partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparat dengan kepuasan kerja sebagai variabel moderating pada pegawai di Pemerintah Kabupaten Tanjung Jabung Timur, Provinsi Jambi.

Kata Kunci: Partisipasi Anggaran; Motivasi Kerja; Kepuasan Kerja dan Kinerja Aparat

1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Menurut Indra (2010) kinerja adalah gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi. Secara umum, kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu. Ukuran kinerja suatu organisasi sangat penting, guna evaluasi dan perencanaan masa depan. Beberapa jenis informasi yang digunakan dalam pengendalian disiapkan dalam rangka menjamin bahwa pekerjaan yang dilakukan telah dilakukan secara efektif dan efisien. Dengan demikian mengukur kinerja tidak hanya informasi finansial tetapi juga informasi non finansial (Mardiasmo, 2016). Peningkatan pengukuran kinerja bila dilihat dari proses pembandingan industri yang berkaitan dengan struktur pengendalian, dapat dikembangkan dengan beberapa cara seperti arbitrase dan persentase keluaran (output) dibandingkan dengan masukan (input) yang telah dikeluarkan (Mardiasmo, 2016).

Salah satu tugas pemerintah dalam keuangan adalah membuat rencana keuangan yang dituangkan dalam anggaran. 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 (Mardiasmo, 2016). Anggaran adalah pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode tertentu, waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran *finansial* (Mardiasmo, 2016). Penganggaran dahulunya dilakukan dengan sistem *top-down*, dimana sebuah rencana dan jumlah anggaran sudah ditetapkan oleh atasan ataupun pemegang kuasa anggaran sehingga bawahan atau pelaksana anggaran hanya melakukan apa yang telah disusun (Mardiasmo, 2016). Dalam hal ini jika penyusunan anggaran hanya berdasarkan kehendak atasan tanpa melibatkan partisipasi bawahan maka dapat menimbulkan kesulitan bagi bawahan untuk mencapainya. Maka sebaliknya jika penyusunan anggaran hanya disusun oleh kehendak bawahan saja maka dapat menimbulkan rendahnya motivasi bawahan dalam mencapai target-target optimal (Mardiasmo, 2016).

Keterlibatan dalam penyusunan anggaran akan sangat memungkinkan mereka memberi informasi lokal yang diketahui. Dengan cara ini, bawahan dapat mengkomunikasikan atau mengungkapkan beberapa informasi pribadi yang mungkin dapat dimasukkan dalam standar atau anggaran sebagai dasar penilaian. Dengan adanya tuntutan Pemerintah Daerah yang ikut berpartisipasi dalam proses penganggaran, maka dalam hal ini diperlukan komunikasi antara atasan dan bawahan untuk saling memberikan informasi terutama yang bersifat informasi lokal, bawahan lebih mengetahui kondisi langsung pada bagiannya (Lilis & Purwantoro, 2013).

Anggaran digunakan untuk mengendalikan biaya dan menentukan bidang-bidang masalah dalam organisasi tersebut dengan membandingkan hasil kinerja yang telah di anggarkan secara periodik (Mardiasmo, 2016). Agar anggaran itu tepat sasaran dan sesuai dengan tujuan maka diperlukan kerjasama yang baik antara bawahan dan atasan, pegawai dan pimpinan dalam penyusunan anggaran (Mardiasmo, 2016). Karena proses penyusunan anggaran merupakan kegiatan yang penting dan kompleks, adanya kemungkinan akan menimbulkan dampak fungsional dan disfungsional terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi (Mardiasmo, 2016). Untuk mencegah dampak disfungsional anggaran tersebut, kontribusi terbesar dari kegiatan penganggaran terjadi jika semua pihak diperbolehkan untuk berpartisipasi dalam penyusunan anggaran, semakin tinggi tingkat keterlibatan pegawai dalam proses penyusunan anggaran, akan semakin meningkatkan kinerja (Mardiasmo, 2016).

Sebagai wujud dari akuntabilitas kinerja instansi pemerintah, diperlukan kewajiban pertanggungjawaban mulai dari perencanaan, penyusunan dan pelaksanaan atas tugas dan fungsinya dalam mewujudkan visi dan misi serta tujuan yang telah ditetapkan sehingga dapat dilaporkan dan dipertanggungjawabkan kepada masyarakat yang diwujudkan dalam bentuk penetapan anggaran (Mardiasmo, 2016). Hal ini diperlukan agar optimalisasi dalam pelayanan publik menjadi prioritas utama karena masih ditemui banyak keluhan masyarakat mengenai pengalokasian anggaran yang tidak sesuai dengan kebutuhan dan skala prioritas masyarakat serta berbagai bentuk pengalokasian anggaran yang kurang mencerminkan aspek ekonomis, efisiensi dan efektivitas dalam pengelolaan anggaran (Mardiasmo 2016).

Mulyadi (2016) menjelaskan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran berarti keikutsertaan operating manager dengan komite anggaran mengenai rangkaian kegiatan di masa yang akan ditempuh oleh operating managers tersebut dalam pencapaian sasaran anggaran. Beberapa penelitian yang sama mengenai konsekuensi partisipasi penganggaran yang menyangkut hubungan partisipasi penganggaran dan kinerja manajer menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Penelitian yang dilakukan Hehanusa (2010) menunjukkan adanya hubungan positif antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Lina & Stella (2013) mengemukakan bahwa partisipasi penganggaran itu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Sedangkan penelitian yang dilakukan Nazaruddin & Setyawan (2012) mengungkapkan partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah, dari penelitian tersebut disimpulkan anggaran yang dibuat oleh aparat pemerintah daerah tidak spesifik dan

tidak jelas sehingga membuat kinerja aparat pemerintah daerah menjadi rendah.

Partisipasi penyusunan anggaran akan meningkatkan kinerja manajerial karena komunikasi antara bawahan dengan atasan dalam membuat keputusan bersama menimbulkan motivasi dalam bekerja. Serta dengan adanya partisipasi tersebut, akan meningkatkan komitmen untuk lebih bertanggungjawab atas setiap keputusan yang telah ditetapkan (Mardiasmo, 2016). Manajer akan termotivasi untuk meningkatkan kinerja dan lebih berkomitmen pada organisasinya. Pemberian motivasi mutlak diperlukan untuk mendorong karyawan dalam berprestasi yang pada akhirnya akan memperlancar tugas-tugas organisasi. (Mardiasmo, 2016). Menurut penelitian yang dilakukan oleh (Soetrisno, 2010) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Artinya semakin tinggi motivasi yang diberikan oleh pemimpin maka semakin meningkat kinerja aparat dalam penyusunan anggaran. Sedangkan penelitian (Budiman et al., 2014) dan Kusumawati dan Muhammad (2012) menyatakan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial.

Faktor yang tidak kalah penting yang mempengaruhi hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja Aparat Pemerintah Daerah selain motivasi adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan topik yang menarik dan dianggap penting karena kepuasan kerja yang dirasakan dapat mempengaruhi jalannya organisasi secara keseluruhan (Lilis & Purwantoro, 2013). Setiap orang yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja adalah pekerjaan yang sifatnya menantang, penghargaan yang sepadan, kondisi lingkungan kerja yang mendukung serta kesesuaian antara pekerjaan dengan pribadi individu (Lilis & Purwantoro, 2013). Apabila seseorang menghadapi kondisi lingkungan pekerjaan yang sangat menantang dimana kesulitannya sangat tinggi, maka seseorang akan membutuhkan lebih banyak informasi yang berhubungan dengan pekerjaan dan tugasnya untuk pembuatan keputusan yang lebih baik dan efektif (Lilis & Purwantoro, 2013).

Kepuasan kerja menggambarkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang di hadapi di lingkungan kerja (Mardiasmo, 2016). Kepuasan kerja pada dasarnya mengacu pada sikap seorang pegawai. Setiap pegawai memiliki tingkat kepuasan tersendiri yang dapat diukur dengan kinerja (*performance*). Kinerja yang baik dapat dipengaruhi oleh kepuasan kerja yang baik (Mardiasmo, 2016). Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Fitriyani (2011) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Jika pegawai merasa puas dengan pekerjaannya, pegawai merasa pekerjaannya menantang, berguna bagi banyak orang dan membantu mereka dalam berkembang akan secara maksimal melakukan pekerjaannya dan semakin

termotivasi dalam pekerjaan tersebut kinerja yang dihasilkan juga akan baik (*good performance*). Sebaliknya apabila pegawai merasa tidak puas dengan keadaan pekerjaannya. Pegawai yang menganggap pekerjaannya membosankan, kurang menantang dan tidak membantu dirinya berkembang, tidak dapat berkonsentrasi penuh dalam bekerja sehingga apa yang mereka kerjakan tidak maksimal. Kinerjanya pun bisa menjadi *bad performance*. Oleh karena itu, kepuasan kerja pegawai menjadi penting untuk diteliti agar dapat diketahui bagaimana pengaruhnya terhadap kinerja (*performance*) (Rosita & Tri, 2016).

Penelitian dilakukan atas keinginan dalam menguji kepuasan kerja berpengaruh positif maupun berpengaruh negatif terhadap hubungan antar penyusunan anggaran dan kinerja aparat pemerintah telah banyak dilakukan. Adapun penelitian oleh Rosita & Tri (2016) mengemukakan bahwa kepuasan kerja terdapat pengaruh yang positif terhadap penyusunan anggaran pada upaya meningkatkan kinerja aparat pemerintah. Sedangkan menurut Lina dan Stella (2013) menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh positif terhadap partisipasi penyusunan anggaran.

Sasaran strategis pemerintah daerah Kabupaten Tanjung Jabung Timur tahun 2020 memiliki rata-rata pencapaian sebesar 83,37 persen atau pada Kategori berhasil. Namun rata-rata pencapaian kinerja tersebut masih cukup jauh untuk capai target hal ini dikarenakan terdapat 15 indikator kinerja yang realisasinya mencapai target. Selain itu rata-rata pencapaian kinerja pada tahun 2020 mengalami penurunan yang signifikan dari tahun 2019. Tata-rata pencapaian kinerja pada tahun 2019 sebesar 106,72 persen (*over target*) dengan indikator sangat berhasil. Penurunan ini disebabkan paling dominan dampak dari Covid-19 sehingga alokasi anggaran sebagian besar dialokasikan untuk anggaran penanganan Covid-19. Selain itu penurunan kinerja dari pegawai akibat terbatasnya dalam bekerja karena diterapkannya Work From Home.

Diperlukan adanya penelitian untuk membuktikan secara empiris adanya pengaruh dan keterkaitan antar variabel-variabel tersebut. Penelitian ini merupakan replikasi penelitian (Yanida et al., 2013) tentang pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja Aparatur pemerintah. Adapun yang membedakan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang adalah adanya variabel moderating dalam penelitian ini yaitu variabel motivasi dan kepuasan kerja.

Variabel kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang di hadapi di lingkungan kerja. Kepuasan kerja umumnya mengarah pada sikap seseorang pegawai. Setiap pegawai memiliki tingkat kepuasan tersendiri yang dapat diukur dengan kinerja (*performance*) (Mardiasmo, 2016). Kinerja yang baik dapat dipengaruhi oleh kepuasan kerja yang baik.

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah penelitian ini adalah: Bagaimana pengaruh Partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Kabupaten Tanjung Jabung Timur, Kinerja Aparat Pemerintah Kabupaten Tanjung Jabung Timur dengan Motivasi sebagai variabel moderating, Kinerja Aparat Pemerintah Kabupaten Tanjung Jabung Timur dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel moderating?

2. TINJAUAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

2.1 Proses Penyusunan Anggaran

Menurut Mardiasmo (2016) anggaran pendapatan dan belanja Negara/daerah (APBN/APBD) yang dipresentasikan setiap tahun oleh eksekutif, memberi informasi rinci kepada DPR/DPRD dan masyarakat tentang program-program apa yang direncanakan pemerintah untuk meningkatkan kualitas kehidupan rakyat dan bagaimana program-program tersebut dibayai. Penyusunan dan pelaksanaan anggaran tahunan merupakan rangkaian proses anggaran. Proses penyusunan anggaran mempunyai empat tujuan, yaitu:

1. Membantu pemerintah mencapai tujuan fiskal dan meningkatkan koordinasi antar bagian dalam lingkungan pemerintah.
2. Membantu menciptakan efisiensi dan keadilan dalam menyediakan barang dan jasa publik melalui proses pemrioritasan.
3. Memungkinkan bagi pemerintah untuk memenuhi prioritas belanja.
4. Memungkinkan transparansi dan pertanggung jawaban pemerintah kepada DPR/DPRD dan masyarakat luas.

2.2 Siklus Anggaran

Menurut Mardiasmo (2016) dalam partisipasi anggaran pada akuntansi sektor pemerintahan terdapat lima siklus anggaran yang meliputi lima tahap, yaitu: tahap persiapan anggaran, tahap ratifikasi, tahap implementasi/pelaksanaan anggaran, tahap pelaporan, dan tahap evaluasi.

2.3 Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran

Partisipasi adalah peran serta seseorang masyarakat dalam proses pembangunan dalam bentuk kegiatan dengan memberi masukan pikiran, tenaga, waktu, keahlian, modal dan atau materi, serta ikut memanfaatkan dan menikmati hasil-hasil pembangunan (Sumaryadi, 2010). Partisipasi juga merupakan pembuat keputusan menyarankan kelompok atau masyarakat untuk ikut terlibat dalam bentuk penyampaian saran dan pendapat, barang, keterampilan, bahan dan jasa (Fasli & Supriadi, 2010).

Made (2014) menjelaskan bahwa partisipasi anggaran dapat terbentuk dari komunikasi dan kinerja para unit perusahaan, keikutsertaan para unit dalam penyusunan anggaran akan berpengaruh terhadap tercapainya sasaran anggaran yang diinginkan. Seperti yang dijelaskan oleh Mulyadi (2016) bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran berarti keikutsertaan operating manager dengan komite anggaran mengenai rangkaian kegiatan di masa yang akan ditempuh oleh operating manager tersebut dalam pencapaian sasaran anggaran

Kesempatan berpartisipasi dalam membuat anggaran dianggap oleh banyak orang dan organisasi sebagai perwujudan kebutuhan aktualisasi diri para anggota organisasi. (Arifin, 2014) .

2.4 Motivasi

Teori utama yang digunakan untuk mengukur motivasi adalah *Goal setting theory* yang dikembangkan oleh Locke sejak 1968 telah mulai menarik minat dalam berbagai masalah dan isu organisasi. Menurut *Goal setting theory*, individu memiliki beberapa tujuan, memilih tujuan, dan mereka termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut (Srimindarti, 2006). Teori ini mengasumsikan bahwa faktor utama yang memengaruhi pilihan yang dibuat individu adalah tujuan yang mereka miliki. *Goal setting theory* telah menunjukkan adanya pengaruh signifikan dalam perumusan tujuan (Arsanti, 2009). Kekhususan dan kesulitan merupakan atribut dari penetapan tujuan. Umumnya, semakin sulit dan spesifik tujuan yang ditetapkan, semakin tinggi tingkat prestasi yang akan dihasilkan.

Salah satu karakteristik dari goal setting adalah tingkat kesulitan tujuan. Tingkat kesulitan tujuan yang berbeda akan memberikan motivasi yang berbeda bagi individu untuk mencapai kinerja tertentu. Tingkat kesulitan tujuan yang rendah akan membuat individu memandang bahwa tujuan sebagai pencapaian rutin yang mudah dicapai sehingga akan menurunkan motivasi individu untuk berkreaitivitas dan mengembangkan kemampuannya. Sedangkan pada tingkat kesulitan tujuan yang lebih tinggi tetapi mungkin untuk dicapai, individu akan termotivasi untuk berfikir cara pencapaian tujuan tersebut. Proses ini akan menjadi sarana berkembangnya kreatifitas dan kemampuan individu untuk mencapai tujuan tersebut (Arsanti, 2009).

Dalam menentukan dimensi motivasi kerja, menurut sepengetahuan dan sebatas pengetahuan penulis sampai saat ini belum ada pakar atau ahli yang menjelaskan secara tersurat tentang dimensi motivasi kerja tetapi yang penulis ketahui para pakar hanya menjelaskan secara tersirat tentang dimensi motivasi kerja yang dapat dijelaskan sebagai berikut (Sunnyoto, 2012):

1. Promosi
Promosi adalah kemajuan seorang karyawan pada suatu tugas yang lebih baik, baik dipandang dari sudut tanggung jawab yang lebih berat, martabat atau status yang lebih tinggi, kecakapan yang lebih baik dan terutama tambahan pembayaran upah atau gaji.
2. Prestasi kerja
Pangkal tolak pengembangan karir seseorang adalah prestasi kerja melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya sekarang.
3. Pekerjaan Itu Sendiri
Tanggung jawab dalam pengembangan karir terletak pada masing-masing pekerja, semua pihak seperti pimpinan, atasan langsung, kenalan dan para spesialis di bagian kepegawaian hanya berperan memberikan bantuan.
4. Penghargaan
Pemberian motivasi dengan memberikan kebutuhan penghargaan seperti penghargaan atas prestasinya, pengakuan atas keahliannya dan sebagainya.
5. Tanggung Jawab
Pertanggung jawaban atas tugas yang diberikan perusahaan kepada para karyawan merupakan timbal balik atas kompensasi yang diterimanya.
6. Pengakuan atas kemampuan dan keahlian bagi karyawan dalam suatu pekerjaan merupakan suatu kewajiban oleh perusahaan.
7. Keberhasilan dalam bekerja
Keberhasilan dalam bekerja dapat memotivasi para karyawan untuk lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan.

2.5 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah perasaan senang atau tidak senang yang relatif yang berbeda dari pemikiran objektif dan keinginan perilaku. Apabila pegawai bergabung dalam suatu organisasi, ia membawa serta seperangkat keinginan, kebutuhan, hasrat dan pengalaman masa lalu yang menyatu membentuk harapan kerja. Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan, jadi kepuasan kerja juga berkaitan erat dengan teori keadilan, perjanjian psikologis dan motivasi.

Jika seorang individu memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi maka hal tersebut akan menunjukkan sikap yang positif terhadap kinerja itu sendiri. Namun apabila seorang individu tidak puas dengan pekerjaannya maka hal tersebut menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu. Karena pada umumnya apabila seseorang berbicara mengenai sikap aparat pemerintah mereka selalu mengkaitkannya dengan kepuasan kinerja.

Penelitian dari Spector (Priansa, 2016) ia menyatakan bahwa kepuasan kerja berkaitan dengan bagaimana perasaan pegawai terhadap pekerjaannya

dan terhadap berbagai macam aspek dari pekerjaan tersebut, sehingga kepuasan kerja sangat berkaitan dengan sejauh mana pegawai puas atau tidak puas dengan pekerjaannya dan ia dapat mengidentifikasi indikator kepuasan kerja dari Pekerjaan itu Sendiri, Gaji, Promosi, Komunikasi, Rekan kerja.

2.6 Kinerja Aparat Pemerintah Daerah

Kinerja (*performance*) merupakan kuantitas dan kualitas pekerjaan yang diselesaikan oleh individu, kelompok atau organisasi menurut Syafrial (2010). (Bangun, 2012) menyatakan kinerja aparat pemerintah merupakan proses aktivitas manajerial yang efektif, mulai dari proses perencanaan dan penganggaran, penatausahaan, pelaporan, pertanggungjawaban dan pengawasan. Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja aparat pemerintah merupakan kegiatan yang penting dalam organisasi pemerintahan yang dipengaruhi oleh beberapa faktor untuk mencapai tingkat efektif dan efisien untuk mendapatkan hasil yang maksimal dalam pencapaian tujuan organisasi. Tujuan untuk mengetahui keberhasilan dan kegagalan kinerja terdiri dari:

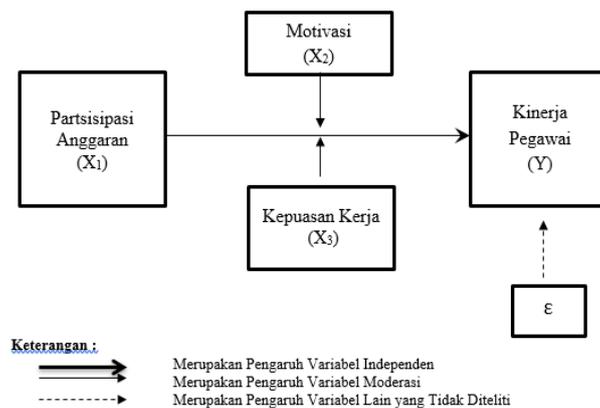
1. Penetapan indikator kinerja.
2. Penentuan hasil indikator kinerja terdapat beberapa jenis indikator kinerja Pemerintah Daerah antara lain:
 - a. Indikator biaya (misalnya biaya total, biaya unit)
 - b. Indikator produktivitas (misalnya jumlah pekerjaan yang mampu dikerjakan pegawai dalam jangka waktu tertentu)
 - c. Tingkat penggunaan (misalnya sejauh mana layanan yang tersedia digunakan)
 - d. Target waktu (misalnya waktu rata-rata yang digunakan untuk menyelesaikan satu unit pekerjaan)
 - e. Volume pelayanan (misalnya perkiraan atas tingkat volume pekerjaan yang harus diselesaikan pegawai)
 - f. Kebutuhan pelanggan (jumlah perkiraan atas tingkat volume pekerjaan yang harus diselesaikan pegawai)
 - g. Indikator kualitas pelayanan
 - h. Indikator kepuasan pelanggan
 - i. Indikator pencapaian tujuan

Menurut Mangkunegara (2010) menyebutkan indikator dari kinerja Aparatur adalah sebagai berikut:

1. Kualitas Kerja
2. Kuantitas Kerja
3. Tanggung Jawab
4. Kerjasama
5. Inisiatif

2.7 Model Penelitian

Model penelitian sebagai dasar untuk mengajukan hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Model Penelitian

2.8 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran diatas dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

- H₁: Partisipasi Anggaran berpengaruh terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah.
- H₂: Motivasi dapat memoderasi pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah.
- H₃: Kepuasan Kerja dapat memoderasi pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah.

3. METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian dan Subjek Penelitian

3.1.1 Objek Penelitian

Objek penelitian adalah suatu atribut dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2012). Objek penelitian dalam tesis ini adalah Partisipasi Anggaran Pemerintah Provinsi Tanjung Jabung Timur, Motivasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja Aparat.

3.1.2 Populasi dan Sampel Penelitian

a. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2012).

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh aparatur yang terlibat dalam penyusunan anggaran Pemerintah Kabupaten Tanjung Jabung Timur sebanyak 300 orang dengan estimasi 5 sd 10 orang per SKPD nya yang terdiri atas 4 organisasi Sekretariat, 12 organisasi berbentuk Badan, 16 organisasi berbentuk Dinas serta 13 organisasi berbentuk Lembaga teknis lainnya.

b. Sampel

Metode pemilihan sampel menggunakan purposive sampling karena responden yang dipilih hanyalah responden yang berkaitan dengan Tim Anggaran Pemerintah Daerah (TAPD). Peneliti mengambil jumlah sampel maksimal terdiri dari 2 orang aparatur utama dalam SKPD yang bertanggungjawab atas pelaksanaan anggaran per SKPD yang terdiri atas Kabag. Keuangan, dan Kasubbag Perencanaan. Sehingga total sampel yang diambil sebanyak sekitar 90 orang.

3.2 Metode dan Pendekatan Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian verifikasi atau metode *explanatory*. Metode penelitian verifikatif adalah metode yang bertujuan menguji hipotesis-hipotesis yang telah dirumuskan berdasarkan masalah penelitian. Pengujian dilakukan tentang ada tidaknya hubungan sebab akibat (*kausalitas*) antara variabel yang diteliti (Amir et al., 2019).

Sementara itu, penelitian dilakukan dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini menekankan pada pengukuran variabel dengan angka dan melakukan analisis data dengan prosedur statistik dengan menggunakan analisis PLS.

3.3 Rancangan Penelitian

Penelitian ini dirancang sebagai penelitian kausal dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian kausal berguna untuk mengukur hubungan antara variabel riset, atau untuk menganalisis bagaimana pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya (Sugiyono, 2012). Peneliti menggunakan desain penelitian ini untuk mengetahui apakah partisipasi anggaran sebagai variabel independen berpengaruh terhadap kinerja aparat Pemerintah sebagai variabel dependen dengan menggunakan variabel motivasi dan kepuasan kerja sebagai variabel moderating.

3.4 Operasionalisasi dan Pengukuran Variabel

Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek atau kegiatan yang

mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2012). Variabel penelitian pada dasarnya merupakan segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut.

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini ada empat, yaitu Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_1) sebagai Variabel Independen, Motivasi (Variabel X_2) dan Kepuasan Kerja (X_3) sebagai Variabel Moderasi, serta Kinerja Aparat Pemerintah Kabupaten Tanjung Jabung Timur (Variabel Y) sebagai Variabel Dependen.

3.4.1 Variabel Bebas (*Independent Variable*)

Variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (Sugiyono, 2012). Variabel independen dalam penelitian ini adalah Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_1). Menurut (Mulyadi, 2016), partisipasi anggaran merupakan keikutsertaan operating manager dengan komite anggaran mengenai rangkaian kegiatan di masa yang akan ditempuh oleh operating manager tersebut dalam pencapaian sasaran anggaran.

Pengukuran variabel partisipasi penyusunan anggaran diukur dengan menggunakan skala ordinal antara 1 sampai 5. Skor terendah (1) dari jawaban responden menunjukkan rendahnya tingkat partisipasi penyusunan anggaran dan skor (5) menunjukkan tingginya tingkat partisipasi penyusunan anggaran.

3.4.2 Variabel Moderating

Variabel moderasi adalah variabel yang mempengaruhi (memperkuat dan memperlemah) hubungan antara variabel independen dan dependen (Sugiyono, 2012). Variabel moderasi dalam penelitian ini adalah Motivasi (X_2), dan Kepuasan Kerja (X_3).

a. Motivasi (X_2)

Motivasi didefinisikan sebagai derajat sampai dimana seorang individu ingin dan berusaha melaksanakan suatu tugas atau pekerjaan dengan baik (Sutrisno, 2010). Item indikator dari motivasi yaitu: tekun menghadapi tugas, pekerjaan sebagai suatu tantangan, tidak mudah melepaskan pekerjaan, ulet menghadapi kesulitan, dan senang memecahkan masalah. Instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel ini diadopsi dari Andika (2010). Masing-masing item pertanyaan tersebut kemudian diukur dengan menggunakan skala *Likert* 5 poin, dimana poin 1 diberikan untuk jawaban yang berarti sangat tidak setuju, dan seterusnya 5 poin diberikan untuk jawaban yang berarti sangat setuju.

b. Kepuasan Kerja (X_3)

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai suatu keadaan emosional yang positif dari hasil penilaian kerja atau pengalaman kerja

seseorang. Dalam mengukur variabel kepuasan kerja masing-masing item pertanyaan tersebut kemudian diukur dengan menggunakan skala *Likert* 5 poin, dimana poin 1 diberikan untuk jawaban yang berarti sangat tidak setuju, dan seterusnya 5 poin diberikan untuk jawaban yang berarti sangat setuju.

3.4.3 Variabel Terikat (*Dependent Variable*)

Variabel dependen adalah variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat, karena adanya variabel bebas (Sugiyono, 2012). Variabel dependen dalam penelitian ini adalah Kinerja Aparat (Y). Variabel kinerja aparat daerah dalam penelitian ini merupakan hasil modifikasi/penyesuaian dari penelitian yang dilakukan oleh Jody (2019). Pengukuran variabel kinerja aparat pemerintah daerah dilakukan dengan menggunakan skala ordinal antara 1 sampai dengan 5. Skor terendah (1) menunjukkan rendahnya kinerja aparat Pemerintah Daerah dan skor tinggi (5) menunjukkan tingginya kinerja Aparat Pemerintah Daerah.

3.5 Sumber Data dan Alat Pengumpul Data

3.5.1 Sumber Data

Sumber data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang didapat langsung dari sumber pertama atau individu yang dikumpulkan oleh peneliti melalui item-item pertanyaan dalam kuesioner. Sedangkan data sekunder diperoleh dengan melakukan studi pustaka untuk mengumpulkan data dari buku-buku referensi, artikel dan jurnal ilmiah yang berhubungan dengan penelitian ini.

3.5.2 Alat Pengumpul Data

Alat pengumpul data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan kuesioner. Kuesioner yang akan disampaikan kepada responden dengan jenis pertanyaan yang bersifat tertutup.

3.6 Teknik Skala Pengukuran

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah Skala *likert* sebagaimana yang dinyatakan oleh Sugiyono (2012), skala *likert* dapat digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Skala *likert* pada penelitian ini menggunakan 5 alternatif jawaban. Skor yang diberikan adalah sebagai berikut :

Tabel 1. Skala Pengukuran Instrumen

Skor	Keterangan
1	Sangat Tidak Setuju (STS)
2	Tidak Setuju (TS)
3	Tidak Pasti Apakah Setuju atau Tidak Setuju (TP)
4	Setuju (S)
5	Sangat Setuju (SS)

Sumber: Data diolah

3.7 Teknik Analisis Data

Teknik analisis yang digunakan peneliti dalam hal ini adalah Partial Least Squares (PLS), menurut Abdillah dan Jogiyanto (2009) PLS (*Partial Least Square*) adalah analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural.

Model pengukuran digunakan untuk uji validitas dan reabilitas, sedangkan model struktural digunakan untuk uji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi). Selanjutnya (Abdillah & Jogiyanto, 2009) menyatakan analisis Partial Least Square (PLS) merupakan salah satu metode statistika SEM berbasis varian yang didesain untuk menyelesaikan regresi berganda ketika terjadi permasalahan spesifik pada data. Lebih lanjut, (Ghozali, 2011) menjelaskan bahwa PLS adalah metode analisis yang bersifat soft modeling karena tidak mengasumsikan data harus dengan pengukuran skala tertentu, yang berarti jumlah sampel dapat kecil (dibawah 100 sampel). Perbedaan mendasar PLS yang merupakan SEM berbasis varian dengan LISREL atau AMOS yang berbasis kovarian adalah tujuan penggunaannya.

Alasan digunakan PLS dalam penelitian ini adalah: Pertama, PLS (*Partial Least Square*) merupakan metode analisis data yang didasarkan asumsi sampel tidak harus besar, yaitu jumlah sampel kurang dari 100 bisa dilakukan analisis, dan residual distribution, kedua, PLS dapat digunakan untuk menganalisis teori yang masih dikatakan lemah, karena PLS dapat digunakan untuk prediksi, ketiga, PLS memungkinkan algoritma dengan menggunakan analisis series ordinary least square (OLS) sehingga diperoleh efisiensi perhitungan algoritma (Ghozali, 2011). Keempat, pada pendekatan PLS, diasumsikan bahwa semua ukuran variance dapat digunakan untuk menjelaskan.

Alat analisis yang digunakan adalah Partial Least Square Structural Equation Modelling (PLS-

SEM). PLS memiliki keunggulan yaitu data tidak harus berdistribusi normal multivariate (indikator dengan skala kategori ordinal, interval sampai rasio dapat digunakan pada model yang sama), ukuran sampel tidak harus besar dan sangat kuat untuk orientasi prediksi sehingga sangat cocok digunakan untuk mengembangkan teori dalam riset eksplorasi (Hair et al., 2014) sebagaimana penelitian ini.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Analisis Data

Perancangan model pengukuran dalam PLS sangat penting karena terkait dengan apakah indikator bersifat reflektif atau formatif. Model reflektif secara matematis menempatkan indikator sebagai sub-variabel yang dipengaruhi oleh variabel laten, sehingga indikator-indikator tersebut bisa dikatakan dipengaruhi oleh faktor-faktor yang sama yaitu variabel latennya. Model yang digunakan dalam penelitian ini adalah model reflektif.

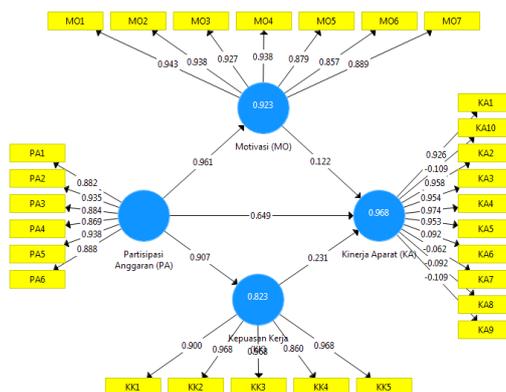
Program Microsoft Excel digunakan untuk menginput dan menghitung data untuk masing-masing Indikator pada penelitian ini menggunakan Selanjutnya software SmartPLS versi 3 digunakan untuk melakukan penginputan dan pernitungan untuk masing-masing indikator. Pada penelitian ini semua variabel laten dalam penelitian ini mempunyai indikator yang bersifat reflektif.

4.1.1 Pengujian Measurement (Outer) Model

Analisis data outer model dilakukan untuk menguji kemampuan indicator untuk mengukur variable laten-nya. Analisis ini dilakukan dengan melihat validitas dan reliabilitas dari indicator yang digunakan dalam mengukur variable laten.

a. Loading Factor

Hasil perhitungan model awal penelitian dengan, menggunakan software SmartPLS 3 terlihat pada gambar berikut:

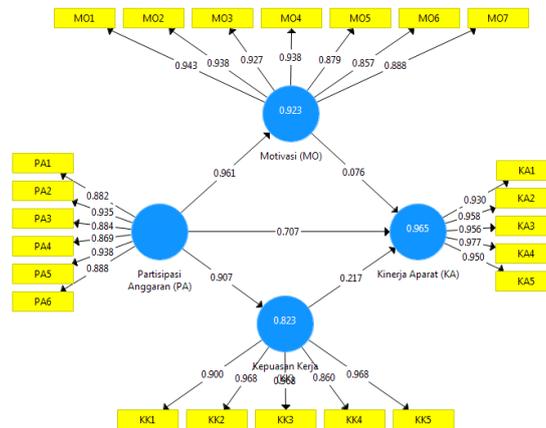


Sumber: Smart PLS 3 (2022)

Gambar 2. Hasil Perhitungan Model Awal Penelitian

Pengujian outer loadings dilakukan untuk membuktikan suatu indikator pada suatu konstruk akan mempunyai loading factor terbesar pada konstruk yang dibentuknya dari pada loading factor dengan konstruk yang lain. Berdasarkan gambar 2

menunjukkan masih terdapat loading factor yang berada dibawah 0,70 yaitu pada variabel Kinerja Aparat pada item Y6, Y7, Y8, Y9 dan Y10. Kemudian loading factor diolah ulang sehingga mendapatkan hasil sebagai berikut:



Sumber: Smart PLS 3 (2022)

Gambar 3. Hasil Perhitungan Model Kedua

Setelah pengujian ulang pada model ketiga pada gambar 3 menunjukkan indikator dianggap telah reliabel karena memiliki nilai outer loading diatas 0,70.

Tabel 3. Hasil uji Outer Loading

Variabel	Indikator	Outer Loading	Keterangan
Partisipasi Anggaran (X1)	PA1	0,881	Valid
	PA2	0,935	Valid
	PA3	0,884	Valid
	PA4	0,869	Valid
	PA5	0,938	Valid
	PA6	0,888	Valid
Motivasi (X2)	MO1	0,943	Valid
	MO2	0,938	Valid
	MO3	0,927	Valid
	MO4	0,938	Valid
	MO5	0,879	Valid
	MO6	0,857	Valid
	MO7	0,888	Valid
Kepuasan Kerja (X3)	KK1	0,900	Valid
	KK2	0,968	Valid
	KK3	0,968	Valid
	KK4	0,860	Valid
	KK5	0,968	Valid
Kualitas Aparat (Y)	KA1	0,930	Valid
	KA2	0,958	Valid
	KA3	0,956	Valid
	KA4	0,977	Valid
	KA5	0,950	Valid

Sumber: Smart PLS 3 (2022)

Berdasarkan tabel 3 yang menunjukkan bahwa semua loading factor memiliki nilai diatas 0,60 untuk semua variabel sehingga dapat disimpulkan bahwa dinyatakan memenuhi kriteria convergent validity

Ukuran lain untuk menetapkan validitas konvergen pada level konstruk adalah *average variance extracted (AVE)*. Ketentuan dalam model pengukuran (*outer model*) bahwa AVE dianggap telah memenuhi validitas konvergen apabila nilai AVE lebih besar dari 0.70. hasil nilai AVE yaitu sebagai berikut:

Tabel 4. Nilai Average Variance Extracted

Variabel	Nilai AVE	Keterangan
Partisipasi Anggaran (X1)	0,810	Valid
Motivasi (X2)	0,829	Valid
Kepuasan Kerja (X3)	0,872	Valid
Kualitas Aparat (Y)	0,910	Valid

Sumber: Smart PLS 3 (2022)

Tabel 4 menunjukan bahwa nilai AVE diatas 0,5 dimana nilai AVE masing-masing konstruk dapat dinyatakan valid. Berdasarkan hal tersebut maka dapat disimpulkan bahwa konstruk telah memenuhi validitas konvergen.

b. Uji Reabilitas

Pengujian reliabilitas menggunakan ukuran reabilitas konstruk (*Composite reliability*) yang menggambarkan konsistensi pertanyaan-pertanyaan dalam instrument. Kontruk dikatakan reliabel jika memiliki nilai *composite reliability* dan *cronbach alpha* yang tinggi. Nilai yang disarankan untuk nilai *composite reliability* dan *cronbach alpha* sama dengan atau lebih besar dari 0,7 (Kock, 2020). Adapun hasil *composite reliability* adalah sebagai berikut:

Tabel 5. Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability	Ket.
Partisipasi Anggaran (X1)	0,962	Reliabel
Motivasi (X2)	0,971	Reliabel
Kepuasan Kerja (X3)	0,971	Reliabel
Kualitas Aparat (Y)	0,981	Reliabel

Sumber: Smart PLS 3 (2022)

Tabel 5 di atas yang menunjukkan nilai *composite reliability* untuk seluruh konstruk adalah diatas 0,70. Hal ini berarti bahwa hasil pengukuran pada setiap konstruk reliabel dan mampu menjelaskan dengan baik masing-masing variable dimaksud, sehingga dapat disimpulkan bahwa semua konstruk penelitian *reliable* untuk diteliti lebih lanjut.

4.1.2 Evaluasi Inner Model

Evaluasi inner model dilakukan dengan uji bootstrapping yang menghasilkan nilai koefisien determinasi R square, Q square, dan pengujian hipotesis. Hasil evaluasi inner model dijelaskan sebagai berikut.

a. Koefisien Determinasi R Square

Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat R-Square untuk setiap variabel laten dependen. Tabel 6 merupakan hasil estimasi R-square dengan menggunakan SmartPLS 3.

Tabel 6. Nilai R-Square

Variabel	R-Square
Motivasi	0,923
Kepuasan Kerja	0,823
Kinerja Aparat	0,965

Sumber : Pengolahan Data dengan PLS, 2022

Tabel 6 menunjukkan hasil untuk nilai R-square motivasi sebesar 92,3 persen, kepuasan kerja sebesar 82,3 persen dan kinerja aparat sebesar 96,5 persen. Hal ini menunjukkan pengaruh partisipasi anggaran terhadap motivasi termasuk kategori sangat tinggi.

Tabel 7. Result for Inner Weights

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistic ((O/STDEV))	P Values
PA – KA	0,707	0,708	0,075	9,424	0,000
MO – KA	0,076	0,077	0,109	0,696	0,487
KK – KA	0,217	0,215	0,075	2,882	0,004
PA - MO	0,961	0,961	0,006	157,708	0,000
PA - KK	0,907	0,910	0,017	27,094	0,000
PA – MO – KA	0,073	0,074	0,104	0,696	0,487
PA – KK – KA	0,197	0,195	0,068	2,897	0,004

Sumber: Pengolahan Data dengan PLS, 2022

Dalam PLS pengujian secara statistik setiap hubungan yang dihipotesiskan dilakukan dengan menggunakan simulasi. Dalam hal ini dilakukan metode Bootstrapping terhadap sampel. Pengujian dengan bootstrapping juga dimaksudkan untuk meminimalkan

Kemudian pengaruh partisipasi anggaran terhadap kepuasan kerja termasuk kategori tinggi. Sedangkan partisipasi anggaran, motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja aparat juga termasuk kategori Sangat Tinggi.

b. Q Square

Wiyono (2011), Suatu model dianggap mempunyai nilai predictive yang relevan jika nilai Q square lebih besar dari 0 (> 0). Nilai predictive-relevance diperoleh dengan rumus sebagai berikut. Nilai predictive-relevance diperoleh dengan rumus:

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2) (1 - R_3^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,923^2) (1 - 0,823^2) (1 - 0,965^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,852) (1 - 0,677) (1 - 0,931)$$

$$Q^2 = 1 - (0,148)(0,323)(0,069)$$

$$Q^2 = 1 - 0,0032$$

$$Q^2 = 0,9968$$

Hasil perhitungan Q square pada penelitian ini adalah 0,9968 atau 99,68%. Hal ini berarti model dalam penelitian ini layak untuk menjelaskan variabel endogen.

c. Pengujian Hipotesis

Signifikansi parameter yang diestimasi memberikan informasi yang sangat berguna mengenai hubungan antara variabel-variabel penelitian. Dasar yang digunakan dalam menguji hipotesis adalah nilai yang terdapat pada output result for inner weight. Tabel 7 memberikan output estimasi untuk pengujian model structural.

masalah ketidaknormalan data penelitian. Hasil pengujian dengan bootstrapping dari analisis PLS adalah sebagai berikut:

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hubungan variabel partisipasi anggaran terhadap kinerja aparat menunjukkan koefisien jalur sebesar 0,707. Nilai P Values nya adalah 0,000 lebih kecil dari 0,05. Dengan hasil tersebut maka dapat dinyatakan bahwa variabel partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparat.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hubungan variabel motivasi kerja dengan Kinerja aparat menunjukkan koefisien jalur sebesar 0,076. Nilai P Values nya adalah 0,487 lebih besar dari 0,05. Dengan hasil tersebut maka dapat dinyatakan bahwa variabel motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja aparat.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hubungan variabel Kepuasan kerja dengan Kinerja aparat menunjukkan koefisien jalur sebesar 0,217. Nilai P Values nya adalah 0,004 lebih kecil dari 0,05. Dengan hasil tersebut maka dapat dinyatakan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparat.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hubungan partisipasi anggaran dengan motivasi kerja menunjukkan koefisien jalur sebesar 0,961. Nilai P Values nya adalah 0,000 lebih kecil dari 0,05. Dengan hasil tersebut maka dapat dinyatakan bahwa variabel Partisipasi Anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja .

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hubungan variabel Partisipasi Anggaran dengan Kepuasan kerja menunjukkan koefisien jalur sebesar 0,907. Nilai P Values nya adalah 0,000 lebih kecil dari 0,05. Dengan hasil tersebut maka dapat dinyatakan bahwa variabel Partisipasi Anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hubungan variabel Partisipasi anggaran terhadap kinerja aparat dengan motivasi kerja sebagai variabel moderating menunjukkan koefisien jalur sebesar 0,073 dengan Nilai P Values nya adalah 0,487 lebih besar dari 0,05. Dengan hasil tersebut maka dapat dinyatakan bahwa Partisipasi anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja aparat dengan motivasi kerja sebagai variabel moderating.

Kemudian Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hubungan variabel Partisipasi Anggaran terhadap kinerja aparat dengan kepuasan kerja sebagai variabel moderating menunjukkan koefisien jalur sebesar 0,197 dengan Nilai P Values nya adalah 0,004 lebih kecil dari 0,05. Dengan hasil tersebut maka dapat dinyatakan bahwa Partisipasi Anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparat dengan kepuasan kerja sebagai variabel moderating.

4.2 Pembahasan

4.2.1 Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Aparat

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan variabel partisipasi anggaran terhadap kinerja aparat menunjukkan koefisien jalur sebesar 0,707. Nilai P Values nya adalah 0,000 lebih kecil dari 0,05. Dengan hasil tersebut maka dapat dinyatakan bahwa variabel partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparat. Hasil ini sependapat dengan Hehanusa (2010) menunjukkan adanya hubungan positif antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. Hal ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan (Lina & Stella, 2013) mengemukakan bahwa partisipasi penganggaran itu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

Berpengaruhnya partisipasi anggaran terhadap kinerja aparat Pemerintah Kabupaten Tanjung Jabung Timur adalah karena pegawai terlibat dalam penyusunan semua anggaran. Kemudian pegawai sering memberikan pendapat atau usulan yang dapat mempengaruhi penyusunan anggaran. Partisipasi penyusunan anggaran yang tinggi akan berdampak baik bagi kinerja aparat dan menghasilkan pertukaran informasi yang efektif dan efisien, sehingga membuat pegawai akan memperoleh pemahaman yang jelas atas pekerjaannya melalui hubungan dengan atasan dan bawahan selama proses revisi dan persetujuan anggaran. Pegawai atau kepala divisi setiap bagian atau unitnya adalah orang yang memiliki informasi yang paling memadai mengenai bagian atau unit di mana mereka ditempatkan dalam bekerja. Dengan melibatkan mereka dalam proses penyusunan anggaran berarti menyusun anggaran dengan menggunakan informasi yang paling relevan. Dengan demikian ini akan memudahkan mereka dalam mencapai yang ditargetkan dalam anggaran dan dapat meningkatkan kinerja.

4.2.2 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja aparat

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan variabel motivasi kerja dengan Kinerja aparat menunjukkan koefisien jalur sebesar 0,076. Nilai P Values nya adalah 0,487 lebih besar dari 0,05. Dengan hasil tersebut maka dapat dinyatakan bahwa variabel motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja aparat. Tidak berpengaruhnya motivasi terhadap kinerja aparat sejalan dengan hasil penelitian Budiman et al., (2014) yang mengatakan motivasi tidak dapat memediasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

Tidak berpengaruhnya motivasi terhadap kinerja aparat Pemerintah Kabupaten Tanjung Jabung Timur dikarenakan masih adanya pegawai yang merasa tidak mampu mengembangkan diri dan memiliki kesempatan untuk dipromosikan, kemudian adanya pegawai yang merasa Atasan jarang memberikan penghargaan bagi bawahan yang mampu menunjukkan prestasi kerja dan jarangny atasan memberikan pengakuan yang baik atas kinerja yang pegawai lakukan.

4.2.3 Pengaruh Kepuasan kerja terhadap Kinerja aparat

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan variabel Kepuasan kerja dengan Kinerja aparat menunjukkan koefisien jalur sebesar 0,217. Nilai P Values nya adalah 0,004 lebih kecil dari 0,05. Dengan hasil tersebut maka dapat dinyatakan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparat. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Casandra, 2018) yang mengatakan partisipasi anggaran mempengaruhi kinerja pejabat pemerintah daerah, dengan penguatan kepuasan kerja sebagai variabel pemoderasi.

Berpengaruhnya kepuasan kerja terhadap kinerja aparat Pemerintah Kabupaten Tanjung Jabung Timur adalah karena pegawai merasa puas bekerja di SKPD nya masing-masing. Alasannya karena adanya promosi jabatan yang membuat pegawai semangat bekerja dan rekan kerja yang selalu memberikan dukungan saat responden mengalami kesulitan dalam bekerja.

4.2.4 Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Motivasi Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan partisipasi anggaran dengan motivasi kerja menunjukkan koefisien jalur sebesar 0,961. Nilai P Values nya adalah 0,000 lebih kecil dari 0,05. Dengan hasil tersebut maka dapat dinyatakan bahwa variabel Partisipasi Anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hasil ini sejalan dengan hasil penelitian Nazaruddin & Setyawan, (2012) yang mengatakan terdapat pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja.

Berpengaruhnya Partisipasi Anggaran terhadap Motivasi Kerja dikarenakan pegawai terlibat dalam penyusunan semua anggaran. Kemudian pegawai sering memberikan pendapat atau usulan yang dapat mempengaruhi penyusunan anggaran. Keterlibatan pegawai dalam menyusun anggaran membuat pegawai termotivasi dalam bekerja karena pegawai merasa dihargai keberadaannya dalam tim penyusun anggaran.

4.2.5 Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kepuasan kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan variabel Partisipasi Anggaran dengan Kepuasan kerja menunjukkan koefisien jalur sebesar 0,907. Nilai P Values nya adalah 0,000 lebih kecil dari 0,05. Dengan hasil tersebut maka dapat dinyatakan bahwa variabel Partisipasi Anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Lina & Stella (2013) yang mengatakan Partisipasi Anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Berpengaruhnya Partisipasi Anggaran terhadap kepuasan kerja dikarenakan pegawai terlibat dalam penyusunan semua anggaran. Kemudian pegawai sering memberikan pendapat atau usulan yang dapat mempengaruhi penyusunan anggaran. Keterlibatan pegawai dalam menyusun anggaran membuat pegawai

puas bekerja di bagian anggaran dikarenakan pendapatnya dihargai didalam tim penyusunan anggaran.

4.2.6 Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja aparat Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderating

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan variabel Partisipasi anggaran terhadap kinerja aparat dengan motivasi kerja sebagai variabel moderating menunjukkan koefisien jalur sebesar 0,073 dengan Nilai P Values nya adalah 0,487 lebih besar dari 0,05. Dengan hasil tersebut maka dapat dinyatakan bahwa Partisipasi anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja aparat dengan motivasi kerja sebagai variabel moderating. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nazaruddin & Setyawan, (2012) yang mengatakan bahwa Partisipasi anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja aparat dengan motivasi kerja sebagai variabel moderating.

4.2.7 Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja aparat Melalui Kepuasan kerja Sebagai Variabel Moderating

Kemudian hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan variabel Partisipasi Anggaran terhadap kinerja aparat dengan kepuasan kerja sebagai variabel moderating menunjukkan koefisien jalur sebesar 0,197 dengan Nilai P Values nya adalah 0,004 lebih kecil dari 0,05. Dengan hasil tersebut maka dapat dinyatakan bahwa Partisipasi Anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparat dengan kepuasan kerja sebagai variabel moderating. Hasil ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Lina & Stella (2013) yang mengatakan bahwa Partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja aparat dengan kepuasan sebagai variabel moderating.

5. SIMPULAN DAN SARAN

Hasil penelitian ini adalah bahwa Partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparat Pemerintah Kabupaten Tanjung Jabung Timur. Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja aparat Pemerintah Kabupaten Tanjung Jabung Timur. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparat Pemerintah Kabupaten Tanjung Jabung Timur. Partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pada pegawai di Pemerintah Kabupaten Tanjung Jabung Timur. Partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada pegawai di Pemerintah Kabupaten Tanjung Jabung Timur. Partisipasi anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja aparat dengan motivasi kerja sebagai variabel moderating pada pegawai di Pemerintah Kabupaten Tanjung Jabung Timur. Partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparat dengan kepuasan kerja sebagai variabel

moderating pada pegawai di Pemerintah Kabupaten Tanjung Jabung Timur.

Selanjutnya adalah saran dari penulis bahwa Kepala SKPD sebaiknya dapat lebih sering memberikan usulan kepada atasan terkait dengan anggaran yang dibuat. Pemberian usulan atau masukan tersebut akan memudahkan dalam pelaksanaan anggaran. Hal ini juga harus didukung oleh atasan. Atasan harus dapat memberikan kesempatan kepada kepala SKPD dalam menyampaikan usulan. Para pimpinan dalam perusahaan perlu meningkatkan partisipasi pegawai dalam proses penyusunan anggaran agar memberikan dampak pada penetapan angka final dari wilayah pertanggungjawabannya dalam menentukan rencana kerja yang akan dikerjakan para pegawai. Organisasi hendaknya memperhatikan kepuasan kerja pegawainya. Perlu adanya peningkatan pemberian penghargaan dari organisasi terhadap para pegawai sehingga akan memicu mereka untuk memberikan dampak positif terhadap SKPD.

DAFTAR REFERENSI

- Abdillah, W., & Jogiyanto. (2009). *Partial Least Square (PLS) Alternatif SEM Dalam Penelitian Bisnis*. Andi.
- Amir, Junadi, & Yulmardi. (2019). *Metodologi Penelitian Ekonomi dan Penerapannya*. IPB : Bogor.
- Anthony, N, R., & Govindarajan, V. (2012). *Management Control System*. Salemba Empat, Jakarta.
- Arifin, J. (2014). *Dasar-dasar Akuntansi*. Elex Media Komputindo.
- Arsanti, A. T. (2009). Hubungan Antara Penetapan Tujuan, Self-Efficacy Dan Kinerja. *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi (JBE)*, 16(2), 97–110.
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Budiman, C. A., Sari, R. N., & Ratnawati, V. (2014). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Job Relevant Information Sebagai Variabel Intervening. *Sorot*, 9(1), 86. <https://doi.org/10.31258/sorot.9.1.2335>
- Casandra, J. (2018). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Penganggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah dengan Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris pada Pemerintahan Provinsi DKI Jakarta). *Jurnal Universitas Mercu Buana*, 1(1).
- Fasli, D., & Supriadi, D. (2010). *Reformasi Pendidikan Dalam Konteks Otonomi Daerah*. Adicita Karya Nusa.
- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, Joseph, & Jr. (2014). *Multivariate Data Analysis*. Edisi 7. In *Pearson Education*.
- Halim, & Kusufi. (2013). *Akuntansi Sektor Publik: Akuntansi Keuangan Daerah*. Salemba Empat.
- Hehanusa. (2010). Pengaruh Partisipasi Penganggaran Terhadap Kinerja Aparat: Integrasi Variabel Intervening Dan Variabel Moderating Pada Pemerintah Kota Ambon Dan Pemerintah Kota Semarang. *Jurnal Undip*.
- Indra. (2010). *Akuntansi Sektor Publik Suatu Pengantar Edisi Ketiga*. Erlangga.
- Kawedar, Warsitto, Abdul, R., & Handayani, S. (2011). *Akuntansi Sektor Publik, Pendekatan Penganggaran Daerah dan Akuntansi Keuangan Daerah*. Semarang. Widya Karya.
- Lilis, S., & Purwantoro. (2013). Analisis Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial Dan Kepuasan Kerja Pada Pemerintah Kota Semarang. *Media Ekonomi & Teknologi Informasi*, 21(2), 66–79.
- Lina, & Stella. (2013). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial : Kepuasan Kerja dan Job Relevant Informations ebagai variabel intervening. *Jurnal Bisnis Akuntansi*, 15(1), 37–56.
- Mangkunegara, A. . (2010). *Evaluasi Kinerja SDM*. PT.Refika Aditama.
- Mardiasmo. (2016). *Perpajakan Edisi Revisi Tahun 2016*. Andi, Yogyakarta.
- Mulyadi. (2016). *Sistem Akuntansi*. Salemba Empat.
- Narmodo, & Wajdi. (2011). Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Wonogiri tahun 2011. *Jurnal UNNES*, 2(1), 1–14.
- Nazaruddin, I., & Setyawan, H. (2012). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Dengan Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Motivasi, Desentralisasi, dan Job Relevant Information Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Akuntansi Dan Investasi*, 12(2), 197–207.
- Priansa. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Alfabeta.
- Rosita, T., & Tri, Y. (2016). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja Pegawai dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening. *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen*, 5(1), 1–20.
- Soetrisno. (2010). Pengaruh Partisipasi, Motivasi Dan Pelimpahan Wewenang Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial (Studi

- Empiris Pada Dinas Daerah Dan Lembaga Teknis Daerah Di Kabupaten Rembang). *Jurnal UNDIP*, 1(1).
- Srimindarti. (2006). *Balanced Scorecard sebagai Alternatif untuk Mengukur Kinerja*. STIE Stikubank.
- Sugiyono. (2012). *Metode penelitian kuantitatif dan kualitatif dan R&D*. CV Alfabeta.
- Sumaryadi, I. N. (2010). *Perencanaan Pembangunan Daerah Otonom dan Pemberdayaan Masyarakat*. Citra Utama.
- Sunyoto, D. (2012). *Sumber Daya Manusia (Praktik Penelitian)*. Center For Academic Publishing Service.
- Sutrisno, E. (2010). *Manajemen sumber daya manusia/ Sutrisno*. Jakarta : Kencana, 2010.
- Syafrial. (2010). Pengaruh ketepatan skedul penyusunan anggaran,kejelasan saran dan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial SKPD pada pemerintahan kabupaten Sarolangun. *USU Medan*, 1(1).
- Yanida, M., Sudarma, M., & Rahman, A. F. (2013). Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 4(3).
<https://doi.org/10.18202/jamal.2013.12.7205>