

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, DESENTRALISASI DAN  
PROFESIONALISME APARATUR TERHADAP KINERJA APARATUR  
(PADA SKPD PEMERINTAH KOTA SURABAYA)**

Ferin Chandra Shintya, Eni Wuryani

Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya

Ferinchandrashintya@gmail.com, [eniwuryani@unesa.ac.id](mailto:eniwuryani@unesa.ac.id)

**ABSTRACT**

*This research aims to examine the effect of budgetary participation, decentralization and professionalism of apparatus performance. The object of this research is Surabaya Government SKPD as the institution and the subject is the apparatus of the institution. This research is conducted with quantitative method using questionnaire for the data collection. Twenty six samples had been taken from Surabaya Government SKPD. The independent variable this research are budgetary participation, decentralization and professionalism of apparatus. While the performance of the apparatus is the dependent variable. Based on examination which was conducted using SMARTPLS3, budgetary participation, decentralization and professionalism of apparatus shows positive effect toward work performance of the apparatus in this research.*

***Keywords** : apparatus performance, budgetary participation, decentralization, professionalism of apparatus.*

**PENDAHULUAN**

Kinerja manajerial aparatur pemerintah pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) telah menjadi suatu focus masyarakat sekarang ini. Masyarakat mulai memperhatikan nilai yang mereka peroleh atas pelayanan yang dilakukan oleh instansi pemerintah daerah. Maka dari itu aparatur pemerintah daerah harus bias memberikan pelayanan prima kepada masyarakat dan memiliki jiwa profesionalisme yang tinggi, produktif dan transparan. Dengan demikian semua pegawai termasuk pimpinan yang ada pada suatu instansi pemerintahan harus memiliki kinerja yang tinggi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Berdasarkan TAP MPR No IV/MPR/2000 tentang penyelenggaraan kebijakan otonomi tentang tata kelola pemerintah, penyelenggaraan pemerintah secara mandiri di berlakukan sejak pada tanggal 1 Januari 2001. Kebijakan tersebut di berikan kepada pemerintah daerah untuk melaksanakan, menyelenggarakan dan mengurus rumah tangga pemerintahannya. Di dalam pemerintahan daerah atau kota, kepaladaerah di bantu oleh perangkat-perangkat daerah yang biasa disebut oleh Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD). Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yaitu merupakan suatu entitas akuntansi yang menggunakan anggaran untuk melaksanakan pelayanan publik dan dituntut untuk mempunyai kinerja yang baik di dalam menggunakan anggaran untuk melaksanakan pelayanan publik dan pembangunan daerah.

Kinerja pemerintah daerah merupakan suatu gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan tujuan, sasaran, visi dan misi organisasi yang tertuang di dalam perencanaan strategis (*strategic planning*) suatu organisasi, (Kalsum & Wahyuningsih, 2015). Sedangkan menurut (Hazmi *et al.*, 2012) di dalam sisi pemerintahan, kinerja aparatur merupakan sebuah prestasi kerja seorang aparatur atas tugas yang diberikan oleh atasan. Pemerintah daerah mempunyai akuntabilitas ganda yaitu bertanggungjawab kepada kepala daerah dan kepada masyarakat. Kinerja aparatur pemerintah tersebut harus diperhatikan, apabila kinerja aparatur suatu organisasi pemerintah buruk, artinya organisasi pemerintah tersebut tidak dapat melayani masyarakat dengan baik.

Melani menyatakan (1975) bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan cerminan perspektif bawahan mengenai tingkat keterlibatan bawahan

dalam proses penyusunan anggaran. Dengan adanya penyusunan anggaran secara partisipatif diharapkan agar dapat mampu meningkatkan suatu kinerja, karena ketika melaksanakan suatu tujuan organisasi yang dirancang secara partisipatif, maka akan muncul rasa tanggungjawab pribadi untuk mencapainya karena mereka ikut serta terlibat dalam proses penyusunan anggaran yang akan berpengaruh pada tingkat kinerja.

Menurut badan otonom PBB, UNDP, desentralisasi merujuk pada restrukturisasi atau reorganisasi wewenang sehingga ada sebuah system tanggungjawab bersama antara institusi pemerintah pada tingkat pusat dan daerah menurut prinsip subsidiaritas, sehingga bias meningkatkan keseluruhan kualitas dan keefektifan system pemerintahan, dan juga meningkatkan wewenang dan kapasitas daerah. Dengan desentralisasi, diharapkan mampu memberikan peluang bagi terciptanya pemerintahan yang baik, seperti meningkatkan peluang masyarakat untuk berpartisipasi dalam bidang ekonomi, sosial, dan berbagai keputusan politik membantu kapasitas rakyat yang masih dalam taraf berkembang, dan memperluas tanggungjawab, transparansi, dan akuntabilitas (UNDP, 1997:4).

Desentralisasi yang ditampakkan dalam penyusunan anggaran menyebabkan semakin luasnya tanggungjawab unsur-unsur pelaksanaan penyusunan anggaran serta kebijakan secara independen, sehingga semakin tinggi pula wewenang manajer dalam mengambil keputusan yang tepat pada struktur desentralisasi. Dengan demikian manajer puncak dapat mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab kepada manajer bawahnya dalam pembuatan keputusan, sehingga membawa konsekuensi tanggungjawab semakin besar bagi pimpinan yang lebih

rendah terhadap implementasi terhadap keputusan yang dibuat (Riharjo & Fibrianti, 2013).

Faktor lain yang dapat meningkatkan kinerja pemerintahan adalah profesionalisme. Profesionalisme menjadi suatu pendorong motivasi dalam memberikan kontribusi terhadap kinerja (Kalbers & Fogarty, 1995). Aparatur yang profesionalisme pada prinsipnya mengandung dua makna yakni: Pertama, profesi yaitu aparatur dituntut untuk memiliki ketrampilan dan keahlian yang dapat diandalkan sebagai penunjang kelancaran pelaksanaan tugas. Kedua, pengabdian yaitu sikap dan tindakan aparatur dalam menjalankan tugas administrasi desa harus yaitu merupakan suatu senantiasa mendahulukan kepentingan umum dari pada kepentingan pribadi.

Salah satu tantangan terbesar yang dihadapi aparatur pemerintahan adalah usaha menampilkan profesionalisme, etos kerja tinggi, dalam menjalankan tugas dan fungsinya sesuai dengan aspirasi masyarakat. Sebagai organisasi pemerintah yang mempunyai akuntabilitas kepada kepala daerah dan masyarakat, aparatur sebagai penggerak organisasi pemerintahan harus memiliki profesionalisme. Apabila aparatur memiliki profesionalisme yang tinggi maka kinerja SKPD pun akan baik juga, karena profesionalisme dapat membentuk suatu sikap dan perilaku seseorang dalam pencapaian suatu kinerja yang baik.

Proses penyusunan anggaran dalam penganggaran kinerja dimulai dari satuan kerja yang ada di lingkungan Pemerintah Daerah, melalui dokumen usulan anggaran yang disebut Rencana Kerja dan Anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah (RKA SKPD). Dengan demikian sejak proses penyusunan anggaran pada organisasi pemerintah khususnya pemerintah daerah menggunakan pendekatan

kinerja, partisipasi Kepala Satuan Kerja Perangkat Daerah dalam penganggaran dimungkinkan dalam proses penyusunan anggaran.

Menurut laporan Kinerja Akuntabilitas Keuangan Pemerintah Kota Surabaya dari 16 sasaran dan 24 indikator kinerja utama, total anggaran yang teralokasikan adalah sebesar Rp. 4,613,497,362,594,- sedangkan realisasi penyerapan anggaran adalah sebesar Rp.3,738,112,844,517,- atau 81.03% dari total anggaran yang telah teralokasikan, dapat di simpulkan bahwa banyak sasaran yang capaiannya belum mencapai target maka dari itu hal ini dapat menggambarkan bahwa kinerja aparatur belum maksimal dan bias dikatakan bahwa kinerjanya belum sesuai dengan harapan yang diinginkan.

Tujuan dalam penelitian adalah yang pertama untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja aparatur. Kedua untuk mengetahui pengaruh desentralisasi terhadap kinerja aparatur. Ketiga untuk mengetahui pengaruh profesionalisme aparatur terhadap kinerja aparatur.

## **KAJIAN PUSTAKA**

### **Teori Akuntansi Keperilakuan (*Behavioral Accounting*)**

Akuntansi Keperilakuan adalah suatu system informasi yang digunakan dalam penetapan suatu keputusan yang melibatkan aspek-aspek keperilakuan dari para pengambil keputusan (Ikhsan *et al.*, 2005). Burgstaler *et al.*, (1989) menyebutkan ada beberapa faktor yang membuat *behavioral research in accounting* secara khusus mempunyai kesulitan, yaitu bidangnya luas, variable kompleks, perilaku adalah sebuah situasi spesifik, perwujudan lain dari interelasi variabel-variabel adalah beberapa hukum perilaku sepenuhnya umum, titik temu

validitas internal dan validitas eksternal, system control akademis, dan evaluasi kualitatif. Akuntansi keperilakuan, dengan mempertimbangkan hubungan antara perilaku manusia dan system akuntansi, mencerminkan dimensisosial dan budaya manusia dalam suatu organisasi.

### **Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*)**

Teori Penetapan Tujuan atau *Goal Setting Theory* awalnya dikemukakan oleh (Locke & Latham, 2006). Teori ini menjelaskan tentang adanya keterkaitan antara tujuan dan kinerja seseorang terhadap tugas. Di dalam teori ini dikatakan bahwa proses penetapan tujuan dapat mempengaruhi kinerja orang-orang yang dituntut mencapai tujuan tersebut. Ketika suatu tujuan sudah dirancang, maka orang-orang yang terlibat di dalam penetapan tujuan akan menginternalisasi tujuan yang ditetapkan dan akan mempunyai rasa tanggungjawab untuk mencapainya. Teori penetapan tujuan merupakan sebuah teori yang menjelaskan bahwa penetapan tujuan yang spesifik, menantang (sulit) dan dapat diukur hasilnya akan dapat meningkatkan prestasi kerja (kinerja) dengan adanya umpan balik. Dapat di asumsikan bahwa untuk mencapai kerja secara optimal harus ada kesesuaian antara tujuan individu dan organisasi. Dengan adanya pendekatan *goal setting theory* diminta kinerja pegawai yang baik dalam menyelenggarakan pelayanan publik diidentikkan sebagai tujuannya.

### **Teori Harapan (*Expectancy Theory*)**

Teori Harapan atau *Expectancy Theory* pertama kali dikemukakan oleh Victor Vroom pada tahun 1964, menyatakan bahwa setiap orang akan termotivasi untuk melakukan hal-hal tertentu untuk mencapai suatu tujuan apabila mereka yakin bahwa tindakan yang dilakukan tersebut akan mengarah pada suatu

pencapaian tujuan tersebut. Victor Vroom lebih menekankan pada factor hasil (*outcomes*) dibanding dengan kebutuhan (*needs*) seperti yang dikemukakan oleh Maslow and Herzberg. Menurut (Victor Vroom, 1964) menyatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang untuk bekerja keras dalam mengerjakan pekerjaannya, tergantung dari hubungan timbale balik dari apa yang diinginkan dan dibutuhkan dari hasil pekerjaan itu. Selain itu, *Expectancy Theory* berasumsi bahwa seseorang memiliki keinginan-keinginan untuk menghasilkan suatu karya pada waktu tertentu tergantung pada tujuan-tujuan khusus orang yang bersangkutan dan juga pemahaman orang tersebut tentang nilai suatu prestasi kerja sebagai alat ukur untuk mencapai sebuah tujuan. Hal ini merupakan sebuah kepuasan yang diharapkan dan tidak aktual bahwa seorang karyawan mengharapkan untuk menerima setelah mencapai tujuan. Sebuah ekpetasi yang tinggi, akan dapat menghasilkan sebuah motivasi yang lebih tinggi, namun jika keduanya rendah maka motivasi yang timbul akan rendah pula, dan jika salah satu tinggi maka motivasi yang timbulakan menjadi mendesak.

### **Akuntansi Pemerintahan**

Lembaga pemerintah dalam menjalankan pemerintahannya memerlukan jasa akuntansi, baik analisis maupun untuk meningkatkan mutu pengawasan, pendidikan, dan pengelolaan keuangan untuk menghasilkan informasi yang akan digunakan. Akuntansi demikian dikenal dengan akuntansi pemerintahan. Untuk dapat memahami pengertian yang lebih jelas mengenai Akuntansi Pemerintahan, di sini penulis mengemukakan. Akuntansi Pemerintahan menurut (Baswir, 1998:7) adalah bidang akuntansi yang berkaitan dengan lembaga pemerintahan dan lembaga-lembaga yang tidak bertujuan mencari laba. Selain perusahaan-

perusahaan yang berbasis laba, lembaga pemerintahan juga membutuhkan akuntansi untuk menjalankan transparansi dan akuntabilitasnya. Menurut PSAP 11 tentang Laporan Keuangan Konsolidasian, dalam akuntansi sector pemerintahan terdapat dua entitas, yaitu entitas pelapor dan entitas akuntansi. Entitas pelaporan adalah unit pemerintahan yang terdiri dari satu atau lebih entitas akuntansi yang menurut ketentuan peraturan perundang-undangan wajib menyampaikan laporan pertanggungjawaban berupa laporan keuangan. Sedangkan entitas akuntansi adalah unit pemerintahan pengguna anggaran/pengguna barang dan wajib menyelenggarakan akuntansi dan menyusun laporan keuangan untuk digabungkan pada entitas laporan.

### **Teori Profesionalisme**

Menurut (Mulder M, 2014) seorang profesional yang kompeten, ketika diabertindak secara bertanggungjawab dan efektif sesuai dengan standar kinerja yang diberikan. Orang juga dapat mengatakan bahwa seseorang yang professional ini memiliki kompetensi yang memadai. Kompetensi professional dipandang sebagai kemampuan generik, terintegrasi dan terinternalisasi untuk memberikan kinerja yang efektif (layak) berkelanjutan (termasuk penyelesaian masalah, mewujudkan inovasi, dan menciptakan transformasi) dalam domain professional tertentu, pekerjaan, peran, konteks organisasi, dan situasi tugas. Kompetensi memiliki berbagai macam kriteria. Kompetensi adalah bagian dari kompetensi generik yaitu seperti sekelompok pengetahuan, keterampilan dan sikap yang dapat digunakan dalam konteks kinerja nyata. Sebagai contoh, pedagang di lelang bunga: mereka membutuhkan pengetahuan (tentang produk, indikator kualitas, perkembangan pasar, harga), keterampilan (multi-tasking, memproses informasi,

pengambilan keputusan instan), dan sikap (toleransistres, perasaan untuk penjualan). Ini adalah elemen kompetensi profesional juga.

### **Kinerja Aparatur**

Pada sector pemerintahan, kinerja dapat diartikan sebagai suatu prestasi yang dicapai oleh pegawai pemerintah atau instansi pemerintah dalam melaksanakan pelayanan kepada masyarakat dalam suatu periode. Kinerja manajerial pemerintah daerah adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian sasaran atau tujuan sebagai penjabaran dari visi, misi, dan strategi instansi pemerintah daerah yang mengidentifikasi tingkat keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan-kegiatan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi aparat instansi tersebut (Sedarmayanti, 2010). Kinerja aparatur didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada satuan organisasi sesuai dengan sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja (Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011). Kinerja aparatur dapat diukur dengan indikator yang ada pada Perarutan Pemerintah No. 46 tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil. Indikator yang digunakan, yaitu: Kuantitas, Kualitas, Waktu, Biaya, Orientasi pelayanan, Integritas, Komitmen, Disiplin.

### **Partisipasi Anggaran**

Partisipasi anggaran didefinisikan sebagai keterlibatan bawahan dalam pemberian pertimbangan dan usulan dalam mengambil keputusan, mempersiapkan dan merevisi anggaran. Partisipasi anggaran juga menunjukkan luasnya partisipasi aparat pemerintah daerah dalam memahami anggaran yang diusulkan oleh unit kerjanya dan pengaruh tujuan pusat pertanggungjawaban anggaran mereka (Munawar, 2006). Sedangkan menurut (Kenis, 1979) partisipasi anggaran adalah proses keikutsertaan

manajer pusat pertanggungjawaban dalam menyusun anggaran. Partisipasi anggaran merupakan suatu proses dalam organisasi yang melibatkan para manajer tingkat bawah dalam penentuan tujuan anggaran yang menjadi tanggungjawab mereka. Partisipasi anggaran memiliki arti penting dalam pengelolaan perusahaan salah satunya yaitu dapat meningkatkan rasa kesatuan dengan para atasan yang pada akhirnya akan meningkatkan kerjasama dalam mencapai tujuan perusahaan. Menurut (Milani, 1975) penganggaran partisipatif anggaran merupakan cerminan perspektif bawahan dalam penyusunan anggaran, pengambilan keputusan yang logis oleh atasan dalam merevisi anggaran, frekuensi diskusi mengenai penyusunan anggaran oleh atasannya, pengaruh bawahan pada anggaran final dan kontribusi dalam proses penganggaran.

### **Desentralisasi**

Menurut (Mardiasmo, 2002) desentralisasi tidak hanya berarti pelimpahan wewenang dari pemerintah pusat ke pemerintah yang lebih luas tetapi juga pelimpahan beberapa wewenang pemerintah ke pihak swasta dalam bentuk privatisasi. Menurut UU No. 32 Tahun 2004 desentralisasi adalah penyerahan wewenang pemerintahan oleh pemerintah kepada daerah otonom untuk mengatur dan mengurus urusannya dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia. Desentralisasi dapat diartikan adanya pelimpahan sebagian wewenang dari pejabat terhadap pejabat dibawahnya untuk mengambil keputusan dan bertanggungjawab terkait dengan alokasi sumber daya dan pelayanan jasa terhadap masyarakat. Pelimpahan wewenang tentunya disertai dengan pelimpahan tanggungjawab sehingga tiap-tiap satuan kerja wajib memperkan anggaran dan pencapaian realisasi dari target yang telah ditetapkan. Dengan adanya desentralisasi, tiap-tiap satuan kerja dapat meningkatkan

kinerjanya karena mengetahui kondisi masyarakat dan menetapkan program-program yang tepatsasaran (Miah, 1996).

Menurut (Miah, 1996) indikator yang digunakan untuk mengukur desentralisasi adalah Pengambilan keputusan yang berkaitan dengan masalah keuangan (seperti penggantian dan pengadaan peralatan kantor, dll). Pengambilan keputusan terkait dengan permasalahan operasional (seperti pembelian alat tulis kantor dll). Pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pelatihan dan peningkatan mutu staff serta karyawan. Pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pergeseran dana yang telah dianggarkan pada suatu rekening untuk dialihkan ke rekening yang lain. Pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pengalokasian sumber daya manusia (seperti pemberian promosi, hukuman, dll).

### **Profesionalisme Aparatur**

Profesionalisme menekankan pada kemampuan, keterampilan dan keahlian aparatur pemerintah dalam memberikan pelayanan publik yang responsif, transparan, ekonomis, efisien, dan efektif. Profesionalis merupakan cerminan keterampilan dan keahlian aparatur yang dapat berjalan efektif apabila didukung dengan kesesuaian tingkat pengetahuan atas dasar latar belakang pendidikan dengan beban kerja yang menjadi tanggungjawabnya dan juga sebagai cerminan potensi diri yang dimiliki aparatur, baik dari aspek kemampuan maupun tingkah laku yang mencakup loyalitas, inovasi, produktivitas dan kreatifitas (Darwin, 2015). Profesionalis medapat diartikan sebagai suatu kemampuan dan keterampilan seseorang dalam melakukan pekerjaan menurut bidang dan tingkatan masing-masing. Profesionalisme menyangkut kecocokan antara kemampuan yang dimiliki oleh birokrasi dengan kebutuhan tugas, terpenuhi

kecocokan antara kemampuan dengan kebutuhan tugas merupakan syarat terbentuknya aparatur yang profesional. Artinya keahlian dan kemampuan aparat merefleksikan arah dan tujuan yang ingin dicapai oleh sebuah organisasi (Kurniawan, 2005:74).

Menurut (Donevan Mandey et al., 2015) secara konseptual, profesionalisme didefinisikan sebagai seseorang yang memiliki pengetahuan dan keterampilan/keahlian serta sikap mental yang terkendali dan terpuji, yang selalu mengutamakan sikap altruistis dan mampu menghasilkan produk hasil yang nyata dan dapat dirasakan oleh anggota masyarakat, juga bias menjamin bahwa segala sesuatu dari perbuatan/pekerjaannya berada di dalam kondisi yang terbaik dari penilaian semua pihak.

### **Hipotesis**

Hipotesis pada penelitian berikut ini adalah :

Partisipasi penyusunan anggaran dapat diartikan merupakan keikutsertaan dalam menyusun dan memutuskan anggaran secara bersama. Dalam organisasi sector publik, partisipasi anggaran dan pengukuran kinerja tidak sebatas pada masalah pemakaian anggaran, namun pengukuran kinerja mencakup berbagai aspek yang dapat memberikan informasi yang efisien dan efektif dalam mencapai hasil yang diinginkan kinerja. Partisipasi anggaran merupakan pendekatan yang secara umum dapat meningkatkan kinerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan efektivitas. Para pegawai yang ikut serta di dalam penyusunan anggaran akan lebih memahami tujuan anggaran tersebut karena kinerja pegawai tersebut dinilai berdasarkan tanggungjawab dan target yang bisa dicapai. Semakin banyak pihak

yang terlibat di dalam partisipasi anggaran semakin meningkatkan prestasi kerja organisasi.

### **H<sub>1</sub> : Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja aparatur**

Desentralisasi mendorong peningkatan kinerja di organisasi yang kompleks. Dengan lingkungan yang semakin kompleks dan penuh ketidakpastian, organisasi sektor publik dituntut untuk dapat mengambil keputusan yang cepat dan tepat terkait dengan tugasnya untuk melayani kebutuhan masyarakat. Adanya desentralisasi dalam wujud pelimpahan wewenang ini akan meningkatkan kinerja organisasi sektor publik.

### **H<sub>2</sub> : Desentralisasi berpengaruh terhadap kinerja aparatur**

Profesionalisme yang dimiliki oleh aparatur pemerintahan akan menimbulkan dedikasi sebagai aparatur pemerintahan. Dedikasi tersebut akan memicu aparatur pemerintahan untuk selalu menggunakan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dimiliki. Selain itu, mereka akan selalu meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan mereka agar supaya dapat mencapai kinerja yang lebih baik dan maksimal. Semakin tinggi tingkat profesionalisme aparatur pemerintah maka akan semakin tinggi pula intensitas mereka untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan mereka untuk mencapai kinerja yang maksimal dan baik.

### **H<sub>3</sub> : Profesionalisme aparatur berpengaruh terhadap kinerja aparatur**

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif, yaitu pendekatan penelitian yang di dalamnya akan menyampaikan presentasi hasil penelitian yang bersifat

*numeric* (angka-angka) dan analisis menggunakan *statistic* (Sugiyono, 2017:7). Oleh karena itu penelitian ini memerlukan pengujian atas perumusan hipotesis dari teori penelitian teori terdahulu yaitu dengan menggunakan *Smart PLS3*.

Teknik dalam pengambilan sampel pada populasi penelitian ini yaitu *purposive random sampling* yang artinya teknik pengambilan sampel dengan pertimbangan tertentu, hanya elemen yang memenuhi kriteria pengambilan sampel saja yang akan menjadi sampel dari penelitian ini. Adapun kriteria responden yang dimaksudkan adalah pejabat struktural dan staff di SKPD Pemerintah Kota Surabaya yang memiliki peran di dalam proses penyusunan anggaran dan memiliki masa kerja minimal satu tahun. Adapun kriteria penelitian ini yang terlibat di dalam penyusunan anggaran adalah kepala dinas, kepala bagian, kepala bidang dan staff sebanyak 100 orang dari populasi 26 SKPD Pemerintah Kota Surabaya.

### **Teknik Analisis Data**

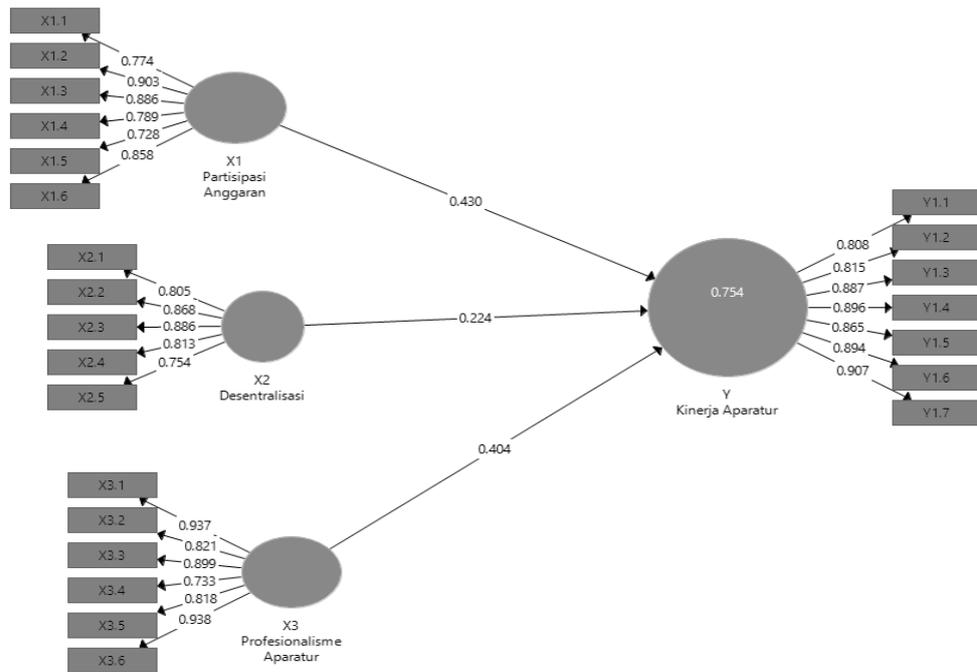
Analisis data merupakan proses penyederhanaan data kedalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Metode yang dipakai untuk menganalisis data harus sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang akan diteliti sehingga pada penelitian ini peneliti memilih menggunakan analisis program *Partial least square (PLS)*. *Partial least square (PLS)* merupakan bagian dari *structural equation modeling (SEM)* yaitu metode analisis untuk mengestimasi model yang menggunakan variabel laten dengan *multiple indicator* (Ghozali, 2014). *Partial Least Square (PLS)* tersebut tidak mengharuskan adanya asumsi data harus menggunakan skala tertentu dan bias digunakan pada penelitian dengan jumlah sampel kecil. Model analisis jalur semua variabel laten dalam *Partial least square (PLS)* terdiri dari :

- 1. Model Pengukuran (*outer model*)** Model pengukuran atau biasa disebut *outer model* menjelaskan tentang hubungan antara indikator dengan variable latennya Ghozali, (2014:37). *Outer model* ini menjelaskan tentang pengukuran validitas dan reliabilitas dari indikator terhadap konstruk atau variabelnya. Pengukuran untuk uji validitas pada konstruk dengan model refleksif dilakukan dengan *convergent validity* dan reliabilitas diukur dengan *average variance extracted* (AVE) dan *composite reliability*.
- 2. Model struktural (*inner model*)** *Inner model* menjelaskan tentang, hubungan antara variable laten yang satu dengan yang lain. *Inner model* diukur dengan menggunakan nilai *R-square*. Nilai ini digunakan, untuk melihat pengaruh dari variable laten indepen terhadap variable laten dependen. Ketika *R-square* ( $R^2$ ) menunjukkan hasil sebesar 0.67, 0.33, dan 0.19, mengindikasikan bahwa model kuat, menengah, dan lemah.
- 3. Teknik Pengujian Hipotesis** Tingkat kepercayaan yang digunakan adalah 95%, sehingga tingkat presisi atau batas ketidak akuratan sebesar  $(\alpha) = 5\% = 0,05$ . Dan menghasilkan nilai t table sebesar 1.96. Sehingga jika nilai t-statistik lebih kecil dari nilai t-tabel [ $t\text{-statistik} < 1.96$ ], maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak dan jika nilai t-statistik lebih besar atau sama dengan t-tabel [ $t\text{-statistik} > 1.96$ ], maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

## HASIL PENELITIAN

Dari gambar 1 dapat disimpulkan bahwa variabel indikator yang diteliti secara keseluruhan dinyatakan valid. Hal tersebut dapat ditunjukkan pada gambar diatas bahwa variabel partisipasi anggaran, desentralisasi dan profesionalisme

aparatur memiliki nilai *loading factor* > 0,70 jadi dapat disimpulkan bahwa semua indikator dinyatakan valid untuk mengukur variabelnya. Hasil analisis statistik deskriptif menggunakan pengukuran PLS dapat disajikan dalam tabel 1 di bawah ini.



**Gambar 1. Signifikansi nilai weight**

Sumber: *SmartPLS3*

**Tabel 1. Statistik Deskriptif**

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	STDEV	T Statistics	P Values
Partisipasi Anggaran (X1) → Kinerja Aparatur (Y)	0,430	0,437	0,064	6,682	0,000
Desentralisasi (X2) → Kinerja Aparatur (Y)	0,224	0,222	0,053	4,193	0,000
Profesionalisme Aparatur (X3) → Kinerja Aparatur (Y)	0,404	0,396	0,062	6,489	0,000

Sumber : *SmartPLS3*

## **PEMBAHASAN**

### **Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja aparatur**

Hipotesis pertama menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja aparatur. Hal ini ditunjukkan pada table 1 yang hasil pengujian hipotesis dengan *bootstrapping* nilai signifikansi (t-statistik) dari partisipasi anggaran (X1) sebesar 6,682 yang lebih besar dari nilai t-tabel (1,96) maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Artinya hasil pengujian pertama variable partisipasi anggaran (X1) berpengaruh terhadap variable kinerja aparatur.

Partisipasi anggaran merupakan suatu proses dalam organisasi yang melibatkan para manajer tingkat bawah dalam penentuan tujuan anggaran yang menjadi mereka. Partisipasi anggaran memiliki arti penting dalam pengelolaan perusahaan salah satunya yaitu dapat meningkatkan rasa kesatuan dengan para manajer yang pada akhirnya akan meningkatkan kerja sama dalam mencapai tujuan perusahaan. Menurut (Suardana & Suryanawa, 2010) di dalam penyusunan anggaran sangatlah diperlukan komunikasi antara atasan dan bawahan untuk saling memberikan informasi yang bersifat informasi local karena bawahan lebih mengetahui kondisi langsung pada bagiannya. Dengan demikian penyusunan anggaran secara partisipatif diharapkan kinerja aparatur akan meningkat lebih baik. Hal ini didasarkan bahwa ketika suatu tujuan yang akan dirancang secara partisipatif disetujui, maka memiliki rasa pribadi untuk mencapainya karena mereka ikut serta terlibat dalam proses penyusunan anggaran yang akan berpengaruh terhadap kinerja. Jadi, semakin tinggi partisipasi bawahan di dalam penyusunan anggaran semakin baik juga kinerja yang diperoleh. Sejalan dengan

penelitian (Yanida et al., 2013), dan (Rihardjo, 2006) yang menunjukkan bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja aparatur.

### **Pengaruh desentralisasi terhadap kinerja aparatur**

Hipotesis kedua menyatakan bahwa desentralisasi berpengaruh terhadap kinerja aparatur. Hal ini ditunjukkan pada table 1 yang hasil pengujian hipotesis dengan *bootstrapping* nilai signifikansi (t-statistik) dari desentralisasi (X2) sebesar 4,193 yang lebih besar dari nilai t-tabel (1,96) maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Artinya variable desentralisasi (X2) berpengaruh terhadap variable kinerja aparatur.

Hasil tingkat desentralisasi bahwa apabila suatu negara memiliki system dimanater dapat pelimpahan wewenang dari pemerintah pusat kepada pemerintah daerah hal tersebut akan menimbulkan konsentrasai kerja yang lebih baik, karena pihak pemerintah pusat tidak perlu repot dalam memikirkan perekonomian di berbagai daerah, khususnya di Indonesia. Para pejabat dapat fokus pada pekerjaannya masing-masing, pejabat pusat fokus terhadap negara, sedangkan pejabat daerah fokus untuk membenahi daerah/wilayahnya masing-masing sehingga akan tercipta suatu hasil kinerja yang lebih baik lagi. Desentralisasi mendorong kepeningkatan kinerja di organisasi yang kompleks, dengan lingkungan yang semakin kompleks dan penuh ketidakpastian, organisasi sector publik dituntut untuk dapat mengambil keputusan yang cepat dan tepat terkait dengan tugasnya untuk melayani kebutuhan masyarakat. Adanya desentralisasi dalam wujud pelimpahan wewenang ini akan meningkatkan kinerja organisasi sektor publik. Sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Yanida et al., 2013), (Medhayanti & Suardana, 2015), (Afrida, 2013), (Rihardjo, 2006), serta

(Darman & Baharuddin, 2015) menunjukkan hasil bahwa desentralisasi berpengaruh positif terhadap kinerja aparatur.

### **Pengaruh profesionalisme aparatur terhadap kinerja aparatur**

Hipotesis ketiga menyatakan bahwa profesionalisme berpengaruh terhadap kinerja aparatur. Hal ini ditunjukkan pada table 1 yang hasil pengujian hipotesis dengan *bootstrapping* pada nilai signifikansi (t-statistik) dari profesionalisme aparatur (X3) sebesar 6,489 yang lebih besar dari nilai t-tabel (1,96) maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Artinya variable profesionalisme aparatur (X3) berpengaruh terhadap variable kinerja aparatur.

Profesionalisme yang dimiliki oleh aparatur pemerintahan akan menimbulkan dedikasi sebagai aparatur pemerintahan. Dedikasi tersebut akan memicu aparatur pemerintahan untuk selalu menggunakan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dimiliki. Selain itu, mereka akan selalu meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan mereka agar supaya dapat mencapai kinerja yang lebih baik dan maksimal. Semakin tinggi tingkat profesionalisme aparatur pemerintah maka akan semakin tinggi pula intense mereka untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan mereka untuk mencapai kinerja yang maksimal dan baik. Jadi alasan mengapa profesionalis memiliki dampak positif pada kinerja aparatur adalah pada indikator professional sendiri yang sebenarnya terletak pada kemampuan yang dimiliki oleh masing-masing individu terhadap bidang pekerjaannya. Semakin mahir seseorang pada bidang yang ia kerjakan, maka meskipun tekanan yang didapatkan atas pekerjaannya tersebut akan tetap mampu menyelesaikannya

dengan baik dan benar, sehingga bagi seseorang yang memiliki profesionalitas pada bidang pekerjaannya akan memiliki hasil kinerja yang semakin baik pula.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja aparatur. Hal tersebut dikarenakan semakin banyaknya andil dari para pegawai aparatur masing-masing SKPD di Pemerintah Kota Surabaya mulai dari manajemen bawah sampai dengan manajemen puncak tentunya pembahasan mengenai penganggaran juga akan semakin kompleks, sehingga kinerja yang akan dicapai selama satu tahun ke depan juga akan lebih baik lagi, berbeda dengan apabila yang membuat anggaran hanya pihak manajemen puncak saja, maka atasan tidak akan mengetahui seluk beluk pasti yang menjadi pihak manajemen bawah.

Desentralisasi berpengaruh positif terhadap kinerja aparatur. Hal tersebut dikarenakan apabila praktik pemerintahan masih terpusat di satu titik saja, maka akan sangat sulit menjangkau tiap-tiap daerah. Oleh karena itu diperlukan praktik desentralisasi dalam pemerintahan yang tujuannya yaitu memberikan mandat langsung dari pemerintah pusat kepada pemerintah daerah untuk menjalankan rantai ekonomi masing-masing daerahnya. Selain itu masyarakat dari masing-masing daerah juga lebih bisa mengamati kinerja dari pejabat yang memimpin sehingga akan terjadi ekosistem yang baik dalam masing-masing daerah tersebut demi mewujudkan kinerja aparatur yang lebih baik lagi.

Profesionalisme aparatur berpengaruh positif terhadap kinerja aparatur. Profesionalisme disini memiliki arti tingkat kemampuan atau intelektual dari para pegawai maupun pejabat aparatur terhadap pekerjaannya, sehingga semakin profesional seseorang dalam bidang pekerjaannya tersebut, tentunya kualitas pekerjaan yang dikerjakan juga akan semakin baik pula, dalam hal ini yaitu kinerja aparatur SKPD Pemerintah Kota Surabaya. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Cahyani & Yuniawan, 2010), (Kalbers & Fogarty, 1995), (Cohen & Kol, 2004) menunjukkan hasil bahwa profesionalisme aparatur berpengaruh positif terhadap kinerja aparatur.

### **Saran**

Berdasarkan hasil penelitian maka saran yang diberikan yaitu bagi Pemerintah Kota Surabaya hasil penelitian ini diharapkan menjadi masukan bagi Pemerintah Daerah tentang pentingnya partisi pasianggaran, desentralisasi, dan profesionalisme aparatur untuk meningkatkan kinerja masing-masing aparatur tersebut. Bagi peneliti selanjutnya, para peneliti selanjutnya diharapkan mampu mencoba untuk menggunakan variabel lain dalam mengamati dampak dari naik turunnya kinerja aparatur, sehingga dapat menguji tentang kinerja aparatur lebih meluas lagi. Selain itu diharapkan mencoba penelitian serupa dengan responden di kota yang berbeda untuk mengetahui apakah didapatkan hasil yang serupa.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Afrida, N. (2013). Pengaruh Desentralisasi Dan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah Terhadap Kinerja Manajerial SKPD (Studi Empiris pada Pemerintah Kota Padang). Artikel Ilmiah: Universitas Negeri Padang.
- Arief Dwi Sulistya. (2008). Profesionalisme Aparatur Pemerintah (Studi Kasus Responsifitas dan Inovasi Aparatur di Kecamatan Sumber Kabupaten Rembang). Thesis: Universitas Diponegoro.

- Baswir, R. (1998). *Akuntansi Pemerintahan Indonesia*. Yogyakarta: BPFE.
- Becker, S. dan D. G. (1962). Budgeting and Employee Behavior. *Journal Of Business*, 35(1), 392–402.
- Burgstaler, David dan Sundem, G. L. (1989). The Evolution of Behavioral Accounting Research in The United States 1968-1987. *Behavioral Research In Accounting. Behavioral Research In Accounting*, 1 (1), 112-120 .
- Cohen, A., and Kol, Y. (2004). Professionalism and organizational citizenship behavior. *Journal of Managerial Psychology*, 19(4), 386–405.
- Darwin, E. (2015). Profesionalisme Aparatur Dalam Pelayanan Publik Di Kantor Kecamatan Sario. *Jurnal Ilmiah*, 3 (1), 1–10.
- Donevan Mandey, Jantje Mandey, F. T. (2015). Pengaruh Profesionalisme Aparat Kelurahan Terhadap Kualitas Pelayanan Publik di Kelurahan Malalayang Satu Kecamatan Malalayang Kota Manado. *Jurnal Akuntansi*, III(31), 1–11.
- Ekasari, Novita dan Venusita L. (2009). “Peranan Anggaran Partisipatif Dalam Rangka Peningkatan Kinerja Manajerial Di Kaitkan Dengan Budaya Organisasi dan Hubungan Antar Individu Pada Organisasi.” *AKRUAL: Jurnal Akuntansi*, 1(1), 78-88.
- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. edisi 4. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ikhsan, A. dan M. I. (2005). *Akuntansi Keperilakuan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Kadek Yuli Suardana, I. ketut S. (2010). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Pada Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Bisnis*, 5(1), 1-12.
- Kalsum, A., dan Wahyuningsih, E. (2015). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Kejelasan Tujuan Anggaran Dan Evaluasi Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Bengkalis. *Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi I*, 24(1), 83-94.
- Kenis, I. (1979). Effects of budgetary goal characteristics on managerial attitudes and performance. *The Accounting Review*, 54(4), 707–721.
- Lawrence P. Kalbers, T. J. F. (1995). Professionalism and Internal Auditors : A Profile. *Mid-American Journal of Business*, 10(1), 13-20.
- Locke, E. and Latham, G. (2006) ‘New directions in goal-setting theory’, *Current directions in psychological*, 15(5), pp. 265–269.

- Mardiasmo. (2002). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Mbate Michael. (2017) Decentralisation, Governance and Accountability : Theory and Evidence. *Journal of Democracy and Development*, 1(2), 1-16.
- Medhayanti, N. P., dan Suardana, K. A. (2015). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Self Efficacy, Desentralisasi, dan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Pemoderasi. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 11(1), 155–170.
- Miah, N. . and M. L. (1996). Decentralization, Accounting Controls and Performance of Government Organizations : A New Zealand Empirical Study. *Financial Accountability & Management*, 12(3), 173–190.
- Milani, K. (1975). The Relationship of Participation in Budget-Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitudes: A Field Study. *Accounting Review*, 50(2), 274-284.
- Mulder, M. (2014). Conceptions Of Professional Competence. *Journal Of Research*, 3(4), 107-137.
- Munawar. (2006). Pengaruh Karakteristik Tujuan Anggaran Terhadap Perilaku, Sikap, dan Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Di Kabupaten Kupang. *Simposium Nasional Akuntansi*, 9 (1), 23–26.
- Noordiawan, D. I. S. P. & M. R. (2007). *Akuntansi Pemerintahan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nur Cahyani, A. Y. (2010). Pengaruh Profesionalisme Pemeriksa Pajak, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, 17(1), 10–23.
- Rihardjo, I. B. (2006). Pengaruh Desentralisasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Hubungan Antara Penganggaran Partisipatif Dan Kinerja Manajerial. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi* 13(55), 326–348.
- Riharjo Ikhsan Budi, D. F. (2013). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Desentralisasi, Komitmen Organisasi Dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Kinerja Manajerial Pada Pemerintah Kota Surabaya. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi*, 1(1), 108-121.
- Sedarmayanti. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT. Refka Aditama.
- Sugiyono, P. D. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Yanida Maria, Sudarma Made, R. F. A. (2013). Pengaruh Partisipasi Anggaran

Terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 4 (3), 330–507.

Yusri Hazmi, Ali Imran, Zuarni, Y. I. S. H. S. (2012). Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran Dan Akuntabilitas Publik Terhadap Kinerja manajerial Aparatur Pemerintahan Kota Lhokseumawe, Studi Empiris Pada Satuan Kerja Perangkat Kota Lhokseumawe. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 13(2), 31-37.