

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN, GAYA
KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI, KUALITAS
SUMBERDAYA MANUSIA, DAN KEPUASAN
KERJATERHADAP KINERJA APARAT
PEMERINTAHDAERAH
(Studi Empiris Pada SKPD Kabupaten Rokan Hulu).**

Oleh:

Karlina Mulyani

Pembimbing : Desmiyawati dan Pipin Kurnia

Faculty of Economics, University of Riau, Pekanbaru, Indonesia

Email: karlina29@rocketmail.com

*Effect Of Participation Budgeting, Leadership Styles, Organizational Culture, The
Quality Of Human Resources, And Job Satisfaction Of Performance Local
Authorities
(Empirical Study On Rokan Hulu SKPD)*

ABSTRACT

This study aims to determine whether the effect of budget participation, leadership styles, organizational culture, human resources, and job satisfaction of the performance of local government officials. The type of data used is primary data using questionnaires data collection techniques. Questionnaires were distributed as many as 90 pieces and data back as many as 74 pieces. Data were analyzed by using test data quality, normality test, classical assumptions, as well as using multiple linear regression analysis, and coefficient of determination with the help of a software program SPSS version 20.00. The results showed that budget participation, leadership styles, organizational culture, and job satisfaction affect the performance of local government officials. While the quality of human resources does not affect the performance of local government officials, with a coefficient of determination 0.861 which shows the influence of the independent variables used in the model study on the performance of local government officials as the dependent variable was 86.1%. Meanwhile, 13.9% is influenced by other variables not included in this study.

Keywords: Participation budgeting, leadership styles, organizational culture, human resources, and job satisfaction

PENDAHULUAN

Dalam era otonomi daerah sekarang ini, daerah diberikan kewenangan yang lebih besar untuk mengatur dan mengurus rumah

tangganya sendiri. Penyusunan kebijakan anggaran daerah tidak lagi dibuat di pemerintah pusat, melainkan dibuat di pemerintah daerah sendiri. Tujuannya untuk lebih mendekatkan pelayanan pemerintah kepada

masyarakat, memudahkan masyarakat untuk memantau dan mengontrol penggunaan dana yang bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD). Namun setiap kebijakan pemerintah daerah masih tetap berdasarkan arahan kebijakan pembangunan pemerintah pusat yang tertuang dalam dokumen perencanaan RPJM. Proses penganggaran menggunakan pendekatan kinerja diatur dalam Permendagri Nomor 59 Tahun 2007 tentang Perubahan atas Permendagri Nomor 13 tahun 2006. Regulasi tersebut menjelaskan tentang pedoman dalam rancangan anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD) yang dilaksanakan oleh tim anggaran eksekutif bersama-sama unit organisasi perangkat daerah (unit kerja).

Partisipasi penyusunan anggaran ini sangat diperlukan agar anggaran yang dibuat sesuai dengan realita yang ada dilapangan. Partisipasi menurut Brownell dalam Coryana (2004 : 619) adalah suatu perilaku, pekerjaan, dan aktivitas yang dilakukan oleh aparat pemerintah selama aktivitas penyusunan anggaran yang berlangsung. Partisipasi penyusunan anggaran sangat erat hubungannya dengan kinerja aparat pemerintah daerah, karena kinerja aparat pemerintah dilihat berdasarkan partisipasi aparat pemerintah dalam menyusun anggaran (Mahoney dalam Leach-Lopez *et al.*, 2007).

Kinerja aparat pemerintah daerah yang belum maksimal dalam penyusunan anggaran dikarenakan terbatasnya personel baik kualitas dan kuantitas di tingkat kabupaten/kota. Selain itu daerah belum mampu untuk menyerap 1

pembangunan yang begitu besar setelah adanya otonomi daerah. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pemerintah daerah menurut Muhammad (2007) ada empat faktor, yaitu : kapasitas manajemen kewirausahaan, budaya organisasi, lingkungan makro dan *edowment* daerah (mentransfer uang pada daerah institusi). Dari keempat faktor tersebut menuntut dilakukannya pembenahan dengan cara membenahi kinerja pemerintah daerah.

Keberhasilan dalam mengelola suatu organisasi tidak lepas dari faktor kepemimpinan dan sikap bawahan dalam melaksanakan tugas mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang besar terhadap baik buruknya kinerja aparatur yang juga sangat menentukan baik buruknya kinerja organisasi. Sebab dalam dalam organisasi baik skala kecil maupun besar atau organisasi apapun bentuknya tentu memerlukan seorang pemimpin dalam menjalankan organisasi.

Faktor yang tidak kalah penting berpengaruh pada kinerja organisasi adalah budaya organisasi. Dalam organisasi tentunya banyak faktor yang mempengaruhi seseorang untuk mencapai tujuannya, sedangkan jalannya organisasi dipengaruhi oleh perilaku banyak individu yang memiliki kepentingan masing-masing. Oleh sebab itu, budaya organisasi sangat penting, karena merupakan kebiasaan-kebiasaan yang ada dalam organisasi. Kebiasaan tersebut

mengatur tentang norma-norma perilaku yang harus diikuti oleh para anggota organisasi, sehingga menghasilkan budaya yang produktif. Budaya yang produktif adalah budaya yang dapat menjadikan organisasi menjadi kuat dan tujuan organisasi dapat tercapai.

Menurut Nawawi (2003) yang dikutip dari Cushway B dan Lodge D, mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah suatu kepercayaan dan nilai-nilai yang menjadi falsafah utama yang dipegang teguh oleh anggota organisasi dalam menjalankan atau mengoperasionalkan kegiatan organisasi. Budaya organisasi adalah nilai-nilai dari keyakinan yang dimiliki para anggota organisasi yang dituangkan dalam bentuk norma-norma perilaku paraindividu atau kelompok organisasi di tempat individu tersebut bekerja (Hofstede et al, 1990) dalam Sardjito (2007). Selain itu pencapaian keberhasilan di dalam mengelola suatu organisasi tidak terlepas dari faktor kepemimpinan dan sikap bawahan dalam melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan organisasi tersebut.

Kinerja suatu pemerintah juga tergantung pada sumber daya manusia di dalamnya, baik sebagai individu maupun sebagai tim. Mahmudi (2007) dalam Juita (2013) menyebutkan apabila dalam suatu pemerintahan setiap aparat/ individu bekerja dengan baik, bersemangat, berprestasi, dan memberikan kontribusi terbaik, maka kinerja pemerintahan tersebut secara keseluruhan akan baik. Kualitas sumber daya manusia adalah kemampuan dari aparatur pemerintah daerah dalam menjalankan tugasnya berdasarkan latar belakang

pendidikan, pelatihan yang diperoleh responden, pemahaman tentang tugasnya, dan kesiapan dalam melakukan perubahan dalam pengelolaan keuangan daerah (Widodo, 2001 dalam Sibagariang, 2013). Kemampuan pegawai sebagai sumber daya manusia dalam suatu organisasi sangat penting arti dan keberadaannya untuk peningkatan produktivitas kerja di lingkungan organisasi (Marwoto, 2012).

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang dirasakan oleh pegawai dalam memandang pekerjaan mereka apakah menyatakan atau tidak menyatakan. 1. Bila suatu pekerjaan dianggap menyatakan ada dua kemungkinan yang dapat terjadi yakni pegawai tersebut bersikap lebih produktif dan berprestasi atau bersikap jalan ditempat atau stagnan. 2. Sebaliknya bila suatu pekerjaan dianggap tidak/kurang menyenangkan akan muncul pula dua kemungkinan yakni. Karyawan tersebut bersikap stagnan dengan cara berusaha bertahan semampunya untuk melawan perasaan tidak menyenangkan itu atau bersikap apatis/ekstrim sehingga tidak peduli dengan produktivitas/prestasi kerjanya lagi (Annisa 2014). Berdasarkan defenisi dan kedua gambaran kemungkinan tersebut diatas dapat diketahui bahwa kepuasan kerja memegang peran yang sangat penting terhadap kinerja, baik bagi individu maupun organisasi.

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: 1) Apakah partisipasi penyusunan anggaran akan berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah? 2) Apakah gaya kepemimpinan akan berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah

daerah? 3) Apakah budaya organisasi akan berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah? 4) Apakah kualitas sumber daya manusia akan berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah? 5) Apakah kepuasan kerja akan berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah?

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut: 1) Untuk menguji apakah partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. 2) Untuk menguji apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. 3) Untuk menguji apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. 4) Untuk menguji apakah kualitas sumber daya manusia berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. 5) Untuk menguji apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Kinerja Aparat Pemerintah Daerah

Kinerja adalah gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/ program/ kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi. kinerja adalah perbuatan, penampilan, prestasi, daya guna dan ujuk kerja dari suatu organisasi atau individu yang dapat ditunjukkan secara nyata dan dapat diukur. Kumorotomo (2005: 103) dalam Anggraeni (2013) mengungkapkan kinerja organisasi publik adalah hasil akhir (*output*) organisasi yang sesuai dengan kehendak pengguna jasa organisasi, visi dan misi organisasi, berkualitas, adil serta diselenggarakan dengan sarana dan prasarana yang memadai.

Secara umum, kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh organisasi dalam periode waktu tertentu. Kinerja aparat pemerintah adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membantu pimpinan dalam menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan nonfinansial. Kinerja yang efektif adalah apabila tujuan dari anggaran tercapai dan partisipasi dari bawahan memegang peran penting dalam pencapaian tujuan.

Partisipasi Penyusunan Anggaran

Partisipasi dalam Penyusunan anggaran merupakan keterlibatan yang meliputi pemberian pendapat, pertimbangan dan usulan dari bawahan kepada pimpinan dalam mempersiapkan dan merevisi anggaran. Pimpinan yang mampu meningkatkan partisipasi bawahannya, maka dalam melaksanakan tugas-tugasnya akan cenderung lebih lancar daripada pimpinan yang tidak mampu meningkatkan partisipasi bawahannya. Dengan meningkatkan partisipasi, maka bawahan merasa lebih dihargai sehingga diharapkan semangat dan kegairahan kerja serta rasa tanggung jawab dapat ditingkatkan (Siskawati, 2005 dalam Dianita, 2009).

Milani (1975) dalam Kartika (2005) menyebutkan bahwa ketika suatu tujuan atau standar yang dirancang secara partisipatif disetujui, maka karyawan akan bersungguh-sungguh dalam tujuan atau standar yang ditetapkan, dan karyawan juga memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya karena ikut serta terlibat dalam penyusunannya.

Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah suatu aktivitas untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar mereka mau diarahkan untuk mencapaitujuan tertentu. Katz dan Kahn (Steers, 1958: 181) dalam Amperadi (2011) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah sebagai tambahan pengaruh yang melebihi dan mengatasi kepatuhan mekanis pada pengaruh rutin organisasi, dengan perkataan lain kepemimpinan terjadi jika seseorang individu dapat mendorong orang lain mengerjakan sesuatu atas kemauannya sendiri dan bukan mengerjakan karena kewajiban atau takut akan konsekuensi dari ketidakpatuhan. Adapun menurut Suwatno dan Priansa (2011: 141) kepemimpinan meliputi penggunaan pengaruh dan bahwa semua hubungan dapat melibatkan pemimpin yang memfokuskan pada tujuan yang dicapai.

Budaya Organisasi

Sebagai makhluk sosial, anggota tidak lepas dari berbagai nilai dan norma yang berlaku di dalam organisasi. Budaya organisasi dapat mempengaruhi cara anggota dalam bertingkah laku, cara menggambarkan pekerjaan, dan cara bekerja dengan anggota lain. Budaya organisasi yang positif akan memacu organisasi ke arah yang lebih baik. Sebaliknya budaya organisasi yang negatif akan memberi dampak yang negatif bagi organisasi. Menurut Robbins (1995) budaya organisasi adalah suatu sistem pengertian yang diterima secara bersama perihal pola mengenai kepercayaan, ritual, mitos praktek yang lebih berkembang sejak beberapa lama. Menurut Gibson, dkk dalam Arifin (2012) mengatakan

bahwa budaya organisasi adalah suatu sistem nilai dengan keyakinan bersama yang menghasilkan norma, perilaku, nilai (apa yang penting) dan keyakinan (bagaimana cara kerjanya) berintegrasi menimbulkan norma bagaimana kita harus melakukan sesuatu.

Kualitas Sumber Daya Manusia

Kualitas sumber daya manusia adalah kemampuan sumber daya manusia untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dengan bakal pendidikan, pelatihan, dan pengalaman yang cukup memadai (Widodo, 2001 dalam Sibagariang, 2013). Menurut Marwoto (2012) kemampuan aparat sebagai sumber daya manusia dalam suatu pemerintahan sangat penting arti dan keberadaannya untuk peningkatan produktivitas kerja dilingkungan pemerintahan.

Menurut Susilo (2002: 3) dalam Juita (2013) sumber daya manusia merupakan pilar penyangga utama dan penggerak roda organisasi dalam usaha mewujudkan visi, misi dan tujuannya. Sumber daya manusia merupakan elemen organisasi yang sangat penting, karenanya harus dipastikan sumber daya manusia ini harus dikelola sebaik mungkin agar mampu memberikan kontribusi secara optimal dalam upaya pencapaian tujuan organisasi.

Kepuasan Kerja

Setiap orang yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam

setiap individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan (Annisa, 2014). Locke (2008: 121 mencatat bahwa perasaan-perasaan yang berhubungan dengan kepuasan dan ketidakpuasan kerja cenderung mencerminkan penaksiran dari tenaga kerja tentang pengalaman-pengalaman kerja pada waktu sekarang dan lampau daripada harapan-harapan untuk masa depan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat dua unsur penting dalam kepuasan kerja yaitu nilai-nilai pekerjaan dan kebutuhan-kebutuhan dasar.

Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah jawaban sementara dari masalah atau pertanyaan penelitian yang memerlukan pengujian secara empiris (Indriantoro, 2002:73). Hipotesis dikembangkan dari telaah teoritis dan literature.

Adapun yang menjadi hipotesis penelitian ini adalah :

- H₁ : Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.
- H₂ : Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.
- H₃ : Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.
- H₄ : Kualitas sumber daya manusia berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.
- H₅ : Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan pada lingkungan Pemerintah Kabupaten yaitu Kabupaten Rokan Hulu. Kuisisioner disebar ke Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD). Untuk waktu penelitian ini direncanakan akan dilakukan dalam waktu dua-tiga bulan. Populasi dalam penelitian ini adalah Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang ada di kabupaten rokan hulu, berdasarkan data yang diperoleh dari *website* Permerintah Kabupaten Rokan Hulu SKPD di Kabupaten Rokan Hulu yaitu sebanyak 30 SKPD. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah Kepala Dinas, sekretaris, dan Kepala Bidang dan Kepala Sub Bagian, atau perwakilan dari dinas tersebut dengan pertimbangan bahwa mereka adalah pihak yang berkompeten untuk memberikan jawaban sesuai dengan tujuan penelitian ini. Jadi total keseluruhan sampel yang ingin diteliti berjumlah 90, karena di masing-masing SKPD dipilih 3 responden. Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer adalah data yang dikumpulkan dan disatukan secara langsung dari objek yang diteliti untuk kepentingan penelitian. Jenis data penelitian ini bersumber dari jawaban responden atas daftar pernyataan yang berhubungan dengan variabel yang akan di teliti yang terdapat pada kuisisioner yang diberikan kepada responden.

Variabel Penelitian dan Pengukurannya

Variabel Dependen

Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja aparat

pemerintah daerah. Indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja aparat pemerintah daerah adalah kemampuan, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, hubungan dengan organisasi.

Alat ukur yang digunakan adalah *Skala Likert*. Dengan skala penilaian 1 sampai 5. Dimana, masing-masing variabel diberi daftar pernyataan yang diambil dari kuisioner. Kemudian masing-masing pilihan diberi jawaban diberi nilai 1 untuk jawaban negatif dan 5 untuk jawaban positif.

Variabel Independen

Penelitian ini menggunakan tiga variabel independen yaitu:

1. Partisipasi Penyusunan Anggaran

Indikator yang digunakan antara lain penetapan tujuan, implementasi, pengendalian evaluasi kinerja. Partisipasi penyusunan anggaran dalam penelitian ini diukur melalui penentuan besarnya anggaran, dan penetapan sasaran anggaran. Pada penelitian ini, untuk mengukur keterlibatan dan pengaruh bawahan dalam proses penyusunan anggaran digunakan instrumen dari Kenis (1979) yang terdiri dari 5 butir pertanyaan dengan skala likert. Dimana skala 1 menunjukkan sangat sedikit dan 5 menunjukkan sangat banyak.

2. Gaya Kepemimpinan

Indikator yang digunakan antara lain: hubungan kerja yang baik, komunikasi, hubungan antar anggota organisasi, arahan dalam mengerjakan tugas, pencapaian tujuan dan hasil. Gaya kepemimpinan pada penelitian ini diukur melalui struktur awal

(*initiating structure*) dan tanggung rasa (*consideration*). Penelitian ini menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Gibson (1996) dan telah digunakan oleh Trisnaningsih (2007) dan Dianita (2009), yang terdiri dari 9 butir pertanyaan dengan menggunakan instrumen pertanyaan berskala likert lima poin dimana nilai terendah (1) menunjukkan rendahnya gaya kepemimpinan dan skala tinggi (5) menunjukkan tingginya gaya kepemimpinan.

3. Budaya Organisasi

Indikator yang digunakan antara lain : budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, budaya berarti identitas bagi suatu anggota organisasi, budaya mempermudah timbulnya komitmen, budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial. Penelitian ini menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Gibson (2003) yang terdiri dari 4 butir pertanyaan dengan menggunakan instrumen pertanyaan berskala likert lima poin dimana nilai terendah (1) menunjukkan rendahnya budaya organisasi dan skala tinggi (5) menunjukkan tingginya budaya organisasi.

4. Kualitas Sumber Daya Manusia

Indikator yang digunakan antara lain: pendidikan, pelatihan, pengalaman, kesehatan, kemampuan, penguasaan teknologi/ keterampilan. Penelitian menggunakan instrumen yang digunakan oleh Marwoto (2012), yang terdiri dari 10 butir pertanyaan dengan skala likert dengan skor terendah (1) dari jawaban responden yang menunjukkan rendahnya kualitas

sumber daya manusia yang ada, sebaliknya skor tertinggi (5) menunjukkan tingginya kualitas manusia yang ada.

5. Kepuasan Kerja

Indikator yang digunakan antara lain : pemenuhankebutuhan, perbedaan, pencapaiannilai, keadilan, komponen genetik. Penelitian ini menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Gibson (2003) yang terdiri dari 5 butir pertanyaan dengan menggunakan instrumen pertanyaan berskala likert lima poin dimana nilai terendah (1) menunjukkan rendahnya kepuasan kerja dan skala tinggi (5) menunjukkan tingginya kepuasan kerja daerah.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam rangka keperluan penelitian, pada bab sebelumnya telah dijelaskan bahwa penelitian ini dilakukan dengan cara pengumpulan data primer menggunakan kuesioner yang dibagikan secara langsung kepada 30 Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kabupaten Rokan Hulu. Hasil survei kuesioner yang dilakukan dalam penelitian ini menunjukkan dari 90 kuesioner yang disebarkan kepada 90 responden, didapat sebanyak 74 kuesioner yang memenuhi karakteristik data penelitian.

Karakteristik Responden Penelitian

Karakteristik yang diteliti meliputi jenis kelamin, pendidikan, jabatan, lama bekerja responden.

Tabel 1
Karakteristik Responden

Keterangan	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin		
1. Laki-laki	54	72,97%
2. Perempuan	20	27,03%
Total	74	100%
Pendidikan Terakhir		
1. SMA	2	2,70%
2. Diploma	3	4,05%
3. S1	50	67,57%
4. S2	19	25,68%
5. S3	0	0%
Total	74	100%
Jabatan		
Kepala Dinas	13	17,57%
Sekretaris	19	25,68%
Kepala Bidang	4	5,40%
Kepala Sub Bagian	37	50%
Staf	1	1,35%
Total	74	100%
Lama Bekerja		
1 - 10 tahun	40	54,05%
11 - 20 tahun	20	27,03%
> 20 tahun	14	18,92%
Total	74	100%

Sumber : Data Olahan, 2015

Berdasarkan hasil pengumpulan data diperoleh sampel berbagai karakteristik. Dari 74 kuisisioner yang diolah, diketahui bahwa 72,97% atau sebanyak 54 orang yang berjenis laki-laki, dan 27,03% atau sebanyak 20 orang yang berjenis kelamin perempuan. Dilihat dari pendidikan SMA sebanyak 2 orang atau 2,70%, sebanyak 3 orang atau 4,05% memiliki pendidikan Diploma, dan 50 orang atau 67,57% yang memiliki pendidikan S1, sementara sebanyak 19 orang atau 25,68% yang memiliki pendidikan S2. Dilihat dari jabatan, dapat pula diketahui bahwa kepala dinas sebanyak 13 orang atau 17,57%, sekretaris sebanyak 19 orang atau 25,68%, kepala bidang sebanyak 4 orang atau 5,40%, kepala sub bagian sebanyak 37 orang atau 50%, dan staf sebanyak 1 orang atau 1,35%. Sementara dilihat dari lama bekerja dapat pula diketahui bahwa yang bekerja 1 - 10 tahun sebanyak 40

orang atau 54,05%, 11 - 20 tahun sebanyak 20 orang atau 27,03%, dan > 20 tahun sebanyak 14 orang atau 18,92%.

Hasil Statistik Deskriptif

Statistik disajikan dalam tabel *descriptive statistics* yang menunjukkan angka minimum, maksimum, *mean*, dan standar deviasi yang dapat dilihat pada tabel 2 berikut ini:

Tabel 2
Statistik Deskriptif
Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Kinerja Aparat Pemda	74	46.0135	4.60343
Partisipasi Penyusunan Anggaran	74	19.4865	3.31556
Gaya Kepemimpinan	74	32.2973	5.85377
Budaya Organisasi	74	16.2973	1.99815
Kualitas Sumber Daya Manusia	74	41.1216	3.97579
Kepuasan Kerja	74	19.7432	3.08359
Valid N (listwise)	74		

Sumber : Data Olahan SPSS

Hasil Uji Kualitas Data

Hasil Uji Validitas Data

Keseluruhan variabel penelitian terdiri dari 34 pertanyaan yang harus dijawab oleh responden. Uji signifikansi dilakukan dengan membandingkan nilai r_{hitung} dengan r_{tabel} untuk *degree of freedom* (df) = $n - 2$ dengan α 0,05, n adalah jumlah sampel (Ghozali, 2013:53). Dalam penelitian ini $df = n-2$ ($74-2$) = 72, sehingga didapat r_{tabel} untuk df (72) = 0,208.

Berdasarkan hasil uji validitas di atas dapat dijustifikasi bahwa keseluruhan instrumen pernyataan

yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel yang dianalisis dalam penelitian ini dinyatakan valid, hal ini terlihat dari nilai r_{hitung} seluruh indikator variabel lebih besar dari r_{tabel} n 72, α 5% = 0,208

Hasil Uji Reabilitas Data

Hasil uji reliabilitas instrumen penelitian dalam penelitian ini ditunjukkan pada tabel 4.3.berikut ini.

Tabel 3
Hasil Uji Realibilitas

Variabel	Cronbach's Alpha
Kinerja Aparat Pemda	0,874
Partisipasi Penyusunan Anggaran	0,882
Gaya Kepemimpinan	0,882
Budaya Organisasi	0,750
Kualitas Sumber Daya Manusia	0,825
Kepuasan Kerja	0,831

Sumber : Data Olahan SPSS

Dari tabel 3 dapat dilihat bahwa variabel partisipasi anggaran, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kualitas sumber daya manusia, kepuasan kerja dan kinerja aparat pemerintah daerah menunjukkan *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,6 sehingga dapat disimpulkan bahwa sesuai instrumen penelitian ini adalah reliabel dan digunakan pada analisis selanjutnya.

Hasil Uji Asumsi Klasik

Hasil Uji Normalitas Data

Pengujian normalitas dalam penelitian ini menggunakan pendekatan *Kolmogorov-Smirnov Test*. Suatu data dikatakan berdistribusi secara normal apabila nilai *Asymp.Sig. (2-tailed)* lebih besar dari α 5%. Berikut tabel hasil uji normalitas data:

Tabel 4
Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	Kinerja Aparat Pemda	Partisipasi penyusunan Anggaran	Gaya Kepemimpinan	Budaya Organisasi	Kualitas Sumber Daya Manusia	Kepuasan Kerja
N	74	74	74	74	74	74
Kolmogorov-Smirnov Z	0.694	1.094	1.254	1.211	0.875	0.958
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.721	0.183	0.086	0.106	0.428	0.318

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber : Data Olahan SPSS

Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai Assymp Sig. (2-tailed) Kolmogorov –Simirnov (K-S) lebih besar dari $\alpha 5\%$. Dengan demikian dapat dijustifikasi bahwa keseluruhan data yang digunakan dalam penelitian ini berdistribusi secara normal.

Hasil Uji Heteroskedastisitas

Salah satu uji statistik yang lazim digunakan adalah uji glejser, jika nilai signifikansi antara variabel independen dengan absolut residual lebih dari 0,05 maka tidak terjadi masalah heteroskedastisitas (Gujarati, 2004).

Tabel 5
Hasil Uji Heteroskedastisitas
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	2.003	1.345		1.489	0.141
	Partisipasi penyusunan Anggaran	0.110	0.066	0.363	1.656	0.102

Gaya Kepemimpinan	0.050	0.028	0.290	1.764	0.082
Budaya Organisasi	0.114	0.101	0.227	1.121	0.266
Kualitas Sumber Daya Manusia	0.038	0.053	0.152	0.718	0.475
Kepuasan Kerja	0.022	0.076	0.068	0.291	0.772

a. Dependent Variable: Abs_res

Sumber : Data Olahan SPSS

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa nilai signifikansi lebih besar dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat heteroskedastisitas dalam regresi penelitian ini.

Hasil Uji Multikolinieritas

Suatu variabel dikatakan terbebas dari penyimpangan multikolinieritas, apabila nilai tolerance diantara 0.1-1.0, dan nilai VIF diantara 1.0-10. Hasil uji multikolinieritas dalam penelitian ini ditunjukkan pada Tabel berikut ini.

Tabel 6
Hasil Uji Multikolinieritas
Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Partisipasi penyusunan Anggaran	0.277	3.609
	Gaya Kepemimpinan	0.494	2.026
	Budaya Organisasi	0.326	3.071
	Kualitas Sumber Daya Manusia	0.297	3.368
	Kepuasan Kerja	0.243	4.111

a. Dependent Variable: Kinerja Aparat Pemda

Sumber : Data Olahan SPSS

Berdasarkan tabel 6 Terlihat bahwa VIF untuk penyusunan anggaran, gaya kepemimpinan,

budaya organisasi, kualitas SDM, dan kepuasan kerja kecil dari 10 dan nilai tolerance lebih besar dari 0,1 dan tidak melebihi angka 1. Hal ini menunjukkan bahwa variabel bebas dalam penelitian ini tidak saling berkorelasi atau terbebas dari multikolinearitas.

Hasil Uji Autokorelasi

Untuk mendeteksi ada tidaknya autokorelasi, maka dapat melakukan pengujian Durbin Watson (DW). Pengambilan keputusan ada atau tidaknya autokorelasi Bila nilai DW terletak antara batas atas atau *upper bound* (du) dan (4 - du), maka koefisien autokorelasi sama dengan nol, berarti tidak ada autokorelasi.

Tabel 7
Hasil Uji Autokorelasi
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	0.933 ^a	0.871	0.861	1.71559	1.904

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kualitas Sumber Daya Manusia, Partisipasi penyusunan Anggaran

b. Dependent Variable: Kinerja Aparat Pemda

Sumber : Data Olahan SPSS

Dari tabel diatas, menunjukkan bahwa nilai DW pada variabel independen menunjukkan 1,904. Nilai dl = 1,4637, du = 1,7683, dan 4 - du = 2,2317 maka du < dw < 4-du = 1,7683 < 1,904 < 2,2317 maka tidak ada autokorelasi.

Hasil Uji F (F-Test)

Nilai signifikansi dibawah 0,05 menunjukkan bahwa nilai regresi merupakan nilai yang fit dimana variabel-variabel independen dapat menjelaskan secara signifikan terhadap variabel dependen.

Tabel 8
Hasil Uji F
ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1346.846	5	269.369	91.521	0.000 ^a
	Residual	200.140	68	2.943		
	Total	1546.986	73			

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kualitas Sumber Daya Manusia, Partisipasi penyusunan Anggaran

b. Dependent Variable: Kinerja Aparat Pemda

Sumber : Data Olahan SPSS

Berdasarkan tabel 8 hasil pengujian *goodness of fit* diperoleh nilai F sebesar 91,521 dengan signifikansi sebesar 0,000. Nilai signifikansi dibawah 0,05 menunjukkan bahwa nilai regresi merupakan nilai yang fit dimana variabel-variabel independen dapat menjelaskan secara signifikan terhadap variabel dependen.

Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Dalam penelitian ini digunakan analisis regresi linear berganda, yaitu menggunakan variabel penyusunan anggaran, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kualitas SDM, dan kepuasan kerja dalam menjelaskan variabel kinerja aparat pemerintah daerah, sehingga diperoleh persamaan sebagai berikut:

$$Y = 12,476 + 0,391 X_1 + 0,159 X_2 + 0,487 X_3 + 0,132 X_4 + 0,376 X_5 + e$$

Tabel 9
Hasil Pengujian Hipotesis
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.

(Constant)	12.476	2.335		5.343	0.000
Partisipasi penyusunan Anggaran	0.391	0.115	0.281	3.396	0.001
Gaya Kepemimpinan	0.159	0.049	0.202	3.252	0.002
Budaya Organisasi	0.487	0.176	0.211	2.764	0.007
Kualitas Sumber Daya Manusia	0.132	0.093	0.114	1.428	0.158
Kepuasan Kerja	0.376	0.132	0.252	2.846	0.006

a. Dependent Variable: Kinerja Aparat tPemda

Sumber : Data Olahan SPSS

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat bahwa partisipasi penyusunan anggaran, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja aparat pemda, sedangkan kualitas SDM tidak berpengaruh terhadap kinerja aparat pemda.

Hasil Uji Signifikasi Parameter Individual (Uji Statistik t) dan Pembahasan

Berdasarkan data dari Tabel 9 diketahui nilai t_{tabel} pada taraf signifikansi 5 % dengan persamaan sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 t_{tabel} &= n - k - 1 : \alpha / 2 \\
 &= 74 - 5 - 1 : 0,05 / 2 \\
 &= 68 : 0,025 \\
 &= 1,995
 \end{aligned}$$

keterangan:

n : jumlah

k : jumlah variabel bebas

1 : konstan

Hasil Pengujian Hipotesis H₁

H₁ : Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.

Dari hasil perhitungan tabel 9 Menunjukkan, $t_{hitung} = 3,3956 > t_{tabel} = 1,995$ dan signifikansi $0,001 < 0,05$. Dengan demikian hipotesis pertama diterima, yaitu partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Mediaty (2010) dan Wahyuni (2014) yang mengemukakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah, serta bertolak belakang dengan penelitian Anggraeni (2009) yang mengemukakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja aparat pemda.

Hasil Pengujian Hipotesis H₂

H₂ : Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.

Dari hasil perhitungan pada tabel 9 Menunjukkan $t_{hitung} = 3,252 > t_{tabel} 1,995$ dan sinifikansi $0,002 < 0,05$. Dengan demikian hipotesis kedua diterima, yaitu gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Mediaty (2010) yang mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah, dan hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Amperadi (2011) yang mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja aparat pemda.

Hasil Pengujian Hipotesis H₃

H₃ : Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.

Dari hasil perhitungan pada tabel 9 menunjukkan, $t_{hitung} 2,764 > t_{tabel} 1,995$ dan signifikansi $0,007 < 0,05$. Dengan demikian hipotesis ketiga diterima, yaitu budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Abdulloh (2006) dan Nurjannah (2008) yang menyatakan bahwa budaya organisasi terbukti berpengaruh terhadap kinerja aparat pemda, namun bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kurniawan (2011) yang menemukan tidak ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja aparat pemda.

Hasil Pengujian Hipotesis H₄

H₄ : Kualitas sumber daya manusia berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.

Dari hasil perhitungan pada tabel 9 menunjukkan, $t_{hitung} = 1,428 < t_{tabel} 1,995$ dan signifikansi $0,158 > 0,05$. Dengan demikian hipotesis keempat ditolak, yaitu kualitas sumber daya manusia tidak berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Marwoto (2012) yang menunjukkan hasil kualitas sumber daya manusia tidak terbukti berpengaruh terhadap kinerja aparat pemda, dan penelitian ini bertolak belakang dengan penelitian Juita (2013) yang mengungkapkan bahwa kualitas sumber daya manusia berpengaruh terhadap kinerja aparat pemda.

Hasil Pengujian Hipotesis H₅

H₅: Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.

Dari hasil perhitungan pada tabel 9 menunjukkan, $t_{hitung} 2,846 > t_{tabel} 1,995$ dan signifikansi $0,006 < 0,05$. Dengan demikian hipotesis kelima diterima, yaitu kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Kurniawan (2011), dan Abdulloh (2006) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja terbukti berpengaruh terhadap kinerja aparat pemda.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kualitas sumber daya manusia, dan kepuasan kerja terhadap kinerja aparat pemerintah daerah pada SKPD Kabupaten Rokan Hulu. Berdasarkan dari hasil penelitian ini diperoleh beberapa kesimpulan yang secara ringkas disajikan sebagai berikut:

1. Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa variabel partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. Pengujian ini menerima hipotesis pertama yang menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.
2. Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. Pengujian ini menerima

hipotesis kedua yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.

3. Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. Pengujian ini menerima hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa budaya organisasi terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.
4. Hasil pengujian hipotesis keempat menunjukkan bahwa variabel kualitas sumber daya manusia tidak berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian ini menolak hipotesis keempat.
5. Hasil pengujian hipotesis kelima menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. Pengujian ini menerima hipotesis kelima yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, ada beberapa saran bagi kesempurnaan penelitian selanjutnya adalah sebagai berikut :

1. Pada peneliti berikutnya supaya dapat melengkapi metode survei penelitian ini dengan wawancara yang mungkin dapat membantu di dalam mengendalikan jawaban tiap responden. dan juga pada peneliti berikutnya dapat mempertimbangkan untuk menambahkan variabel-variabel lain yang diduga berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah, misalnya iklim organisasi,

sarana pendukung, dan sebagainya sehingga dapat diketahui bagaimana menciptakan kinerja aparat pemerintah daerah yang lebih baik.

2. Para pejabat pimpinan SKPD dalam jajaran pemerintah kabupaten Rokan Hulu hendaknya tetap melibatkan seluruh kepala sub bagian, kepala bagian dan kepala bidang dalam penyusunan anggaran hal ini bertujuan agar anggaran yang disusun dapat akurat, tepat, efisien, dan sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada dilapangan. Serta diberikan sanksi bagi aparatur yang tidak ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran padahal aparatur tersebut memiliki kewajiban dan tanggungjawab untuk ikut didalamnya.
3. SKPD pada kabupaten Rokan Hulu, khususnya subjek yang terlibat dalam menyusun suatu anggaran hendaknya juga harus memperhatikan dan mulai menerapkan kepuasan kerja karena dengan menerapkan kepuasan kerja tersebut prediksi yang akurat mengenai jumlah anggaran yang dibutuhkan suatu daerah dimasa yang akan datang dapat dengan mudah diprediksi dengan baik. Kepuasan kerja ini jika diperhatikan dan diterapkan dengan baik tentunya akan meningkatkan kinerja aparat dimasing-masing SKPD yang di kabupaten Rokan Hulu dengan meningkatnya kinerja aparat tentunya akan meningkatkan pula prestasi kerja dan pelayanan kepada masyarakat yang dilakukan oleh SKPD tentu akan semakin baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Amperadi, 2001. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Iklim Organisasi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Badan Kesatuan bangsa, Politik dan Perlindungan Masyarakat Kab. Pelalawan*. Tesis Universitas Riau. Pekanbaru.
- Angraini, Rafika. 2009. *Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja SKPD Pemerintah Kabupaten Labuhan Batu*. Skripsi Universitas Sumatra Utara. Medan.
- Bastian, Indra. 2010. *Akuntansi Sektor Publik: suatu pengantar*. Jakarta: Erlangga.
- Annisa, cahya. 2014. *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerjadan Pengendalian Intern terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Kota Pekanbaru*. Skripsi Universitas Riau. Pekanbaru.
- Dianita, Endang. 2009. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Komitmen dan Gaya Kepemimpinan sebagai Variabel Moderating*. Skripsi Universitas Riau. Pekanbaru.
- Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: BBP UNDIP.
- Juita, Suci Derma. 2013. *Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia, Komitmen Organisasi, dan Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja SKPD*. Skripsi Universitas Negeri Padang. Padang.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2007. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi Offset
- Sibagariang, Arisonaldi. 2013. *Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia, Komunikasi, Sarana Pendukung, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja SKPD*. Jurnal Akuntansi Universitas Negeri Padang. Padang.

<http://rokanhulukab.go.id>