

Agar anggaran itu tepat sasaran dan sesuai dengan tujuan, maka diperlukan kinerja yang baik antara atasan dan bawahan, pegawai dan pimpinan dalam penyusunan anggaran, karena proses penyusunan anggaran merupakan kegiatan yang penting dan kompleks, adanya kemungkinan akan menimbulkan dampak fungsional terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi (Dedi, 2008).

Dalam penyusunan rencana kerja masing-masing program harus sudah memuat secara rinci uraian mengenai nama program, tujuan dan sasaran program *output* yang dihasilkan, sumber daya yang dibutuhkan, periode pelaksanaan program, alokasi dan indikator kerja. Seluruh program yang telah dirancang oleh masing-masing unit kerja, selanjutnya diserahkan kepada Panitia Eksekutif. Panitia Eksekutif selanjutnya menganalisis dan bila perlu menyeleksi program-program yang akan dijadikan rencana kerja di masing-masing unit kerja berdasarkan program kerja yang masuk ke panitia eksekutif, selanjutnya disusun dan dirancang draf kebijakan pembangunan dan kebijakan anggaran tahunan (APBD) yang nantinya akan dibahas pihak legislatif. (Permendagri Nomor 37 Tahun 2012).

Dalam penganggaran dilakukan dengan sistem *top-down*, dimana rencana dan jumlah anggaran telah ditetapkan oleh atasan/pemegang kuasa anggaran sehingga bawahan/pelaksana anggaran hanya melakukan apa yang telah disusun. Penerapan

sistem ini mengakibatkan kinerja bawahan/pelaksana anggaran menjadi tidak efektif karena target yang diberikan terlalu menuntut namun sumber daya yang diberikan tidak mencukupi (*overloaded*). Dalam proyeksi, atasan/pemegang kuasa anggaran kurang mengetahui potensi dan hambatan yang dimiliki oleh bawahan/pelaksana anggaran sehingga memberikan target yang sangat menuntut dibandingkan dengan kemampuan bawahan/pelaksana anggaran. Bertolak dari kondisi ini, sektor publik mulai menerapkan sistem penganggaran yang dapat menanggulangi masalah tersebut, yaitu anggaran partisipasi. Melalui sistem ini, bawahan/pelaksana anggaran dilibatkan dalam penyusunan anggaran yang menyangkut sub bagiannya sehingga tercapai kesepakatan antara atasan/pemegang kuasa anggaran dan bawahan/pelaksana anggaran mengenai anggaran tersebut.

Partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua bagian atau lebih dimana keputusan tersebut akan memiliki dampak masa depan. Selain itu, hal penting yang menjadi keberhasilan kinerja pemerintah adalah kepuasan kerja. Wibowo (2009: 324-326) mengatakan bahwa teori kepuasan kerja mencoba mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap pekerjaan. Kepuasan kerja aparat pemerintah dapat memberikan bukti bahwa aparat pemerintah tersebut bersungguh-sungguh berkomitmen dalam bekerja.

Greenberg dan Baron (2003) menyatakan kepuasan kerja sebagai salah satu perilaku atau sikap yang ditujukan pada suatu penyusunan anggaran pemerintahan. Kepuasan kerja merupakan suatu aspek yang dapat berpengaruh positif terhadap kinerja aparat pemerintah. Kepuasan kerja aparat pemerintah membuktikan bahwa aparat pemerintah tersebut bersungguh-sungguh dalam mewujudkan suatu rencana yang sudah dirancang sebelumnya. Handoko (1997:122) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan para karyawan dalam memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan kegembiraan atau sikap emosi positif yang berasal dari pengalaman kerja seseorang.

Penelitian yang menguji pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah telah banyak dilakukan. Penelitian yang dilakukan oleh Mia (1998) menggunakan variabel motivasi sebagai salah satu variabel moderating. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa motivasi mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja karyawan secara signifikan. Sedangkan Riyadi (2000) mencoba melakukan penelitian yang telah dilakukan Mia terhadap 48 manajer dari perusahaan yang terdapat di Jawa Timur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel motivasi tidak mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial secara signifikan.

Hasil penelitian Sardjito (2007) menyatakan kepuasan kerja sebagai variabel moderating mempunyai pengaruh terhadap penyusunan anggaran dalam meningkatkan kinerja aparat pemerintah. Penelitian serupa juga dilakukan oleh Sudaryono (1994) yang memberikan hasil bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel moderating.

Penelitian dengan menggunakan variabel *intervening* untuk memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja dilakukan oleh Brownell dan McInnes (1986). Brownell dan McInnes melakukan penelitian terhadap manajer dari tiga perusahaan manufaktur, dua bergerak di bidang elektronik dan satu industri baja. Variabel yang digunakan yaitu partisipasi anggaran, motivasi, dan kinerja. Penelitian tersebut menduga bahwa adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran mampu meningkatkan motivasi karyawan dan selanjutnya peningkatan motivasi akan meningkatkan kinerja. Hasilnya menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara partisipasi anggaran dan kinerja, tetapi pengaruh variabel motivasi atas hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja sangat kecil.

Fenomena yang terjadi di Pemerintahan Kota Bandar Lampung dapat dilihat dari kinerja Pemerintah tahun 2013 pada pencapaian pelaksanaan kegiatan pembangunan, meskipun secara nyata kinerja yang dilakukan oleh Pemerintah Kota Bandar Lampung terlihat baik, akan tetapi dilihat dari perolehan Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kota Bandar Lampung Tahun 2013 mencapai Rp. 400 miliar dari target yang telah ditentukan sebesar Rp. 418,1 miliar, dan juga adanya

penjualan asset Pemkot secara *illegal* yang telah dilakukan oleh aparatur Pemerintah Kota Bandar Lampung. (radarlampung.co.id). Akan tetapi belum ada yang dapat membuktikan secara empiris apakah dalam penyusunan anggaran adanya partisipasi dan kepuasan kerja aparat di lingkungan SKPD dalam penyusunan anggaran tersebut dengan menghasilkan kinerja yang baik.

Berdasarkan fenomena di atas serta dari temuan-temuan sebelumnya menunjukkan belum adanya konsistensi antara penelitian satu dengan penelitian lainnya. Ketidakkonsistenan hasil penelitian tersebut ditengahi dengan digunakannya pendekatan kontijensi (*contingency approach*). Pendekatan ini menyatakan bahwa perbedaan hubungan penganggaran partisipatif dengan kinerja aparat pemerintah daerah disebabkan oleh perbedaan situasi atau kondisional Govindarajan (1986). Partisipasi penyusunan anggaran tidak akan secara langsung meningkatkan kinerja tanpa adanya dukungan faktor-faktor eksternal dan internal yang akan meningkatkan kinerja organisasi. Pelaksanaan mekanisme birokrasi dalam sistem penyusunan anggaran dalam perkembangannya menjadi sangat penting untuk meningkatkan kinerja aparat pemerintah daerah. Berbeda dengan penelitian sebelumnya, maka dalam penelitian ini penulis memfokuskan pada kepuasan kerja sebagai variabel pemediasi ditingkat Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dengan judul **“Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Faktor Pemediasi (Studi Empiris pada SKPD Pemerintah Kota Bandar Lampung)”**.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang telah diuraikan di atas maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah Partisipasi Penyusunan Anggaran berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
2. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan ?
3. Apakah Partisipasi Penyusunan Anggaran berpengaruh terhadap kinerja karyawan ?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah, penelitian ini mempunyai tujuan sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kepuasan kerja
2. Untuk menganalisis hubungan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan
3. Untuk menganalisis hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja karyawan

1.4. Manfaat Penelitian

1. Bagi Pengembangan Ilmu Pengetahuan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu pengetahuan bidang akuntansi pemerintah, terutama yang berkaitan dengan penyusunan anggaran.

2. Bagi Pengembangan Praktek

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan masukan dan memberikan informasi bagi pemerintah daerah dalam membuat kebijakan serta menentukan arah dan strategi dalam perbaikan kinerja pemerintah daerah dimasa mendatang.