

## Pengaruh Akuntabilitas dan Transparansi Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Prestasi Kerja Pegawai Sebagai Variabel Antara

Radiyanto

Sekretariat Daerah Kabupaten Probolinggo, Indonesia  
radiyanto@gmail.com

### *Abstract*

*The implementation of good governance is the main prerequisite to realize the society aspirations in achieving goals and ideals of the nation and state. In this context, it is necessary to implement an appropriate, clear and real accountability system so that the government administration and development can be effective, efficient, clean and responsible and free from corruption and nepotism. Accountability is an embodiment of the obligation to account for either the success or failure of the organization's mission in achieving the goals and objectives that have been determined through the media of accountability that is carried out periodically. The main purpose of this study is to analyze accountability and transparency in order to stimulate employee performance and in turn, improve employee satisfaction. Result shows that accountability and transparency are influential in improving both employee performance and satisfaction.*

**Keywords:** *Accountability, Transparency, Employee Performance, Employee Satisfaction*

### PENDAHULUAN

Terselenggaranya *good governance* merupakan prasyarat utama untuk mewujudkan aspirasi masyarakat dalam mencapai tujuan dan cita-cita bangsa dan negara. Dalam rangka itu, diperlukan penerapan sistem pertanggung jawaban (akuntabilitas) yang tepat, jelas, dan nyata sehingga penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan dapat berlangsung secara berdaya guna, berhasil guna, bersih dan bertanggung jawab serta bebas dari kolusi korupsi dan nepotisme. Akuntabilitas merupakan suatu perwujudan kewajiban untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan melalui media pertanggung jawaban yang dilaksanakan secara periodik. Dalam dunia birokrasi pemerintah, akuntabilitas suatu instansi/organisasi pemerintah itu merupakan perwujudan kewajiban instansi/organisasi pemerintah untuk mempertanggung jawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan misi instansi/organisasi pemerintah yang bersangkutan (LAN, 2000).

Akuntabilitas merupakan syarat terhadap terciptanya penyelenggaraan pemerintahan yang baik, demokratis dan amanah (*good governance*). Kelembagaan pemerintahan yang berakuntabilitas publik berarti lembaga tersebut senantiasa mau mempertanggungjawabkan segala kegiatan yang diamanati oleh rakyat. Demikian pula masyarakat dalam melakukan kontrol mempunyai rasa tanggung jawab yang besar untuk kepentingan bersama. Bukan hanya untuk kepentingan kelompok atau golongan saja (Raba, 2006 : vii).

Tanggung jawab masyarakat untuk melakukan kontrol terhadap lembaga pemerintah merupakan wujud dari bentuk partisipasi masyarakat. Hal ini amat penting memperoleh perhatian kita bersama, karena akuntabilitas itu sendiri tidak hanya diperlukan bagi pemerintah saja akan tetapi juga bagi masyarakat. Akuntabilitas bagi masyarakat seharusnya dibarengi dengan adanya sarana akses yang sama bagi seluruh masyarakat untuk melakukan kontrol terhadap pemerintah.

Jika akses dan saluran ini diberikan oleh pemerintah, maka sarana tersebut bias dimanfaatkan untuk berperan serta dan melakukan kontrol. Akses dan saluran ini perlu diadakan oleh pemerintah agar semua kelompok masyarakat mempunyai hak dan kesempatan yang sama dalam memanfaatkan saluran tersebut.

Pasal 3 Undang-undang Nomor 14 Tahun 2008 Tentang Keterbukaan Informasi Publik menyatakan bahwa asas-asas umum penyelenggaraan Negara meliputi : asas kepastian hukum, asas tertib penyelenggaraan Negara, asas kepentingan umum, asas keterbukaan, asas proporsionalitas, asas profesionalitas, dan asas akuntabilitas. Selanjutnya dijelaskan pada penjelasan Undang-Undang tersebut, asas akuntabilitas adalah asas yang menentukan bahwa setiap dan hasil akhir dari kegiatan penyelenggaraan Negara harus dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat atau rakyat sebagai pemegang kedaulatan tertinggi Negara sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dalam kaitan tersebut, maka diperlukan suatu sistem pertanggungjawaban yang tepat, jelas, *legimate*, yang dapat menjamin terlaksananya penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan berlangsung secara berdaya guna, berhasil guna, bersih dan bertanggung jawab, serta bebas dari unsur KKN (SANKRI, 2004 : 112).

Dengan akuntabilitas diartikan bahwa suatu instansi pemerintah telah menetapkan dan mempunyai visi, misi, tujuan dan sasaran yang jelas terhadap program kerja yang telah, sedang, atau yang akan dijalankan. Dengan akuntabilitas juga akan dapat diukur bagaimana mereka menyelenggarakan dan mempertahankan (memegang) tanggung jawab mereka terhadap pencapaian hasil.

Akuntabilitas proses terkait dengan apakah prosedur yang digunakan dalam melaksanakan tugas sudah cukup baik dalam hal kecukupan sistem informasi akuntansi, sistem informasi manajemen, dan prosedur administrasi. Akuntabilitas proses termanifestasi melalui pemberian pelayanan publik yang cepat, responsif, dan murah biaya.

Persoalannya kemudian adalah cita-cita mewujudkan pemerintahan yang akuntabel di Republik ini, rupanya tetap menjadi cerita yang tidak berkesudahan. Banyak faktor yang menyebabkannya, beberapa di antaranya adalah korupsi, kolusi, dan nepotisme, tidak dipatuhinya hukum sehingga *enforcement*-nya sangat lemah, penggunaan kekuasaan yang melampaui batas kewajaran, lemahnya kontrol mental para pemimpin, pejabat dan pelaksana birokrasi pemerintahan (Manggaukang Raba, 2006 : xii).

Meluasnya praktik-praktik KKN (korupsi, kolusi dan nepotisme) dalam kehidupan birokrasi publik semakin mencoreng *image* masyarakat terhadap birokrasi publik. Disadari bahwa kondisi penyelenggaraan pelayanan publik masih dihadapkan pada sistem pemerintahan yang belum efektif dan efisien serta kualitas sumber daya manusia aparatur yang belum memadai. Fenomena diatas menunjukkan betapa rapuhnya kepercayaan dan legitimasi pemerintah dan birokrasinya dimata publik. Ini semua terjadi karena pemerintah dan birokrasinya telah gagal menempatkan dirinya menjadi institusi yang bisa melindungi dan memperjuangkan kebutuhan dan kepentingan publik. Praktik-praktik KKN yang terjadi dalam kehidupan birokrasi telah membuat birokrasi semakin jauh dari masyarakatnya. Dominasi birokrasi dalam kehidupan politik dan ekonomi selama ini ternyata juga menciptakan berbagai distorsi dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang cenderung memperburuk kondisi ekonomi dan politik yang terjadi. Dalam situasi seperti ini maka amat sulit mengharapakan pemerintah dan birokrasinya mampu mewujudkan

kinerja yang baik. Pemerintah telah gagal menyelenggarakan pelayanan publik yang efisien, responsif, dan akuntabel.

Dalam konteksnya sebagai organisasi yang bergerak di bidang jasa pelayanan publik, pemerintahan dalam pengelolaannya harus melakukan transparansi dan akuntabilitas publik. Akuntabilitas kinerja pemerintah daerah adalah perwujudan kewajiban suatu instansi pemerintah untuk mempertanggungjawabkan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan melalui alat pertanggungjawaban secara periodik. Dalam konteks ini sasaran pengukuran adalah keuangan dan *non* keuangan (BPKP, 2002). Akuntabilitas publik sesuai dengan karakteristik *good governance* berkenaan dengan (1) *participation*, (2) *rule of law*, (3) *transparency*, (4) *responsiveness*, (5) *consensus orientation*, (6) *equity*, (7) *effectiveness and efficiency*, dan (8) *strategy vision* (Mardiasmo, 2002; UNDP dalam LAN, 2000).

Akuntabilitas terkait dengan kinerja pegawai pemerintahan, karena hal inilah yang membedakan akuntabilitas dengan cara-cara yang lebih tradisional dalam mempertanggungjawabkan pelaksanaan suatu kebijakan atau program. Dalam pengertian yang lebih luas, akuntabilitas berarti bertanggung jawab kepada publik.

Dalam hal ini perlu dilihat praktek-praktek yang digunakan oleh pihak-pihak yang berkepentingan dengan peningkatan kepuasan kerja untuk menjamin suatu tingkat kinerja yang diinginkan karena dalam organisasi publik, akuntabilitas berarti suatu perwujudan kewajiban untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan visi, misi dan strategi maupun pelaksanaannya dalam organisasi publik yang bersangkutan dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan, melalui suatu media pertanggungjawaban yang dilaksanakan secara periodik.

Melalui penyusunan laporan pertanggungjawaban tersebut, maka dapat diketahui seberapa baik kepuasan kerja pegawai pada suatu instansi pemerintahan, mengingat begitu besarnya peran aparatur pemerintahan sebagai pelayan publik dalam segala aspek kehidupan masyarakat. Tuntutan terhadap kinerja aparatur pemerintahan semakin kuat terlebih lagi sejak diberlakukannya otonomi daerah. Untuk itu pendayagunaan kinerja pegawai harus ditingkatkan, terutama yang berkaitan dengan kualitas, efisiensi dan efektivitas pelaksanaan pelayanan publik. Dengan adanya akuntabilitas diharapkan kinerja pegawai dapat meningkat. Karena dalam akuntabilitas, pegawai dihadapkan pada kewajiban yang harus dilaksanakan secara benar dan baik dan dapat mempertanggungjawabkan dari tugas tersebut sesuai dengan kewenangannya.

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa penerapan akuntabilitas berpengaruh terhadap kinerja atau akuntabilitas kinerja suatu organisasi. Penelitian Soleman (2007) menyimpulkan bahwa kompetensi aparatur pemerintah daerah, penerapan akuntabilitas keuangan, dan ketaatan terhadap perundangan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai instansi Pemerintah Provinsi Maluku Utara. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Wardini (2008) juga menyatakan bahwa penerapan *Good Corporate Governance* yang salah satu prinsipnya adalah akuntabilitas akan mempengaruhi kinerja organisasi/instansi. Ini menyatakan bahwa pentingnya penerapan akuntabilitas dalam sektor publik guna meningkatkan kepuasan kerja pegawai ataupun akuntabilitas kinerja instansi pemerintah.

Akuntabilitas sebuah instansi/organisasi jelas terlihat desain pekerjaan seorang pegawai. Desain pekerjaan menentukan bagaimana pekerjaan dilakukan oleh karena itu sangat mempengaruhi perasaan pegawai terhadap sebuah pekerjaan, seberapa pengambilan keputusan yang dibuat oleh pegawai kepada pekerjaannya dan seberapa banyak tugas yang harus dirampungkan oleh pegawai. Semakin besarnya keragaman aktivitas pekerjaan yang dilakukan maka seseorang akan merasa pekerjaannya semakin berarti.

Sekretariat Daerah Kabupaten Probolinggo merupakan bagian tugas Pemerintah Kabupaten dalam melaksanakan program kebijaksanaannya. Berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 9 Tahun 2010 tentang Pembentukan Struktur Organisasi dan Tata Kerja, Sekretariat

Daerah menjalankan kewenangan pemerintah di bidang pelayanan teknis administrasi seluruh perangkat daerah baik dinas, kantor, maupun bagian pemerintah daerah baik dinas, kantor, maupun bagian pemerintahan daerah.

Sedangkan dalam menjalankan administrasi kebijakan umum serta melaksanakan tugas pokok perbantuan kepada Kepala Daerah didasarkan pada Peraturan Bupati Nomor 10 tahun 2013 tentang Uraian Tugas dan Kewenangan Sekretariat Daerah Kabupaten Probolinggo dan Surat Keputusan Bupati Kabupaten Probolinggo Nomor 18 tahun 2013 tentang Rencana Strategi Sekretariat Kabupaten Probolinggo Panjang tahun 2014 - 2019. Oleh sebab itu, pada seluruh pegawai atau aparatur untuk meningkatkan kinerja serta memberikan pelayanan yang optimal pada masyarakat di daerah ini.

Dengan kondisi yang demikian, Sekretaris Daerah Kabupaten Probolinggo harus mampu mengembangkan potensi yang ada pada organisasi tadi terutama Sumber Daya Manusia (SDM) yang memiliki secara optimal dalam rangka menghasilkan sumber daya manusia yang siap untuk menjalankan tugas sebagai aparatur negara, abdi negara, dan abdi masyarakat. Untuk mewujudkan tujuan ini secara keseluruhan lembaga ini memiliki kondisi yang dinamis untuk mampu menggerakkan sumber daya manusia secara disiplin. Pegawai atau karyawan selaku tenaga administrasi dan tenaga profesional merupakan bagian terkait untuk menentukan tercapainya tujuan organisasi tadi, sebagai tenaga pelaksana atau pegawai/karyawan siap menjalankan tugas yang dibebankan baik administrasi maupun operasional ke lapangan atau ke masyarakat, sebab pegawai merupakan unsur perencana, pelaksana, dan pengawas kegiatan penyelenggaraan pemerintah dan pembangunan.

Penerapan prinsip akuntabilitas dan transparansi secara konsisten oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Probolinggo guna melakukan Kontrol sosial di masyarakat, untuk mencegah sedini mungkin terjadinya penyimpangan-penyimpangan melalui peningkatan kesadaran masyarakat untuk melakukan pengawasan sosial, menghindarkan salah komunikasi ataupun salah persepsi, mendorong proses masyarakat belajar dan "melembagakan" sikap bertanggung jawab serta bertanggung gugat terhadap pilihan dan kegiatan yang dilaksanakannya.

Pencapaian tujuan organisasi/instansi akan terlaksana bila sumber daya manusianya menunjukkan performa kerja yang tinggi. Untuk mencapai hal tersebut, maka organisasi/instansi harus mampu menciptakan kondisi yang dapat mendorong dan memungkinkan pegawai untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan serta keterampilan yang dimiliki secara optimal. Pegawai yang bekerja dalam sebuah organisasi/instansi sebaiknya diperlakukan sebaik-baiknya, agar pegawai mendapatkan kepuasan kerja yang baik dan tujuan organisasi / instansi tercapai.

Pada hakekatnya seseorang bekerja tidak hanya untuk mempertahankan hidupnya, akan tetapi juga bertujuan untuk mencapai taraf hidup yang lebih baik. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa bekerja adalah bentuk aktivitas yang bertujuan untuk mencapai kepuasan. Kepuasan dalam bekerja atau kepuasan kerja yang merupakan sikap seorang individu terhadap pekerjaannya, dapat terjadi pada semua tingkatan pekerjaan dalam suatu perusahaan, misalnya di tingkat manajer terendah hingga ke tingkat staf. Kepuasan kerja terjadi pada para pekerja di lingkup instansi pemerintah maupun swasta.

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan hal yang bersifat individual, setiap individual memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda sesuai dengan keinginan dan sistem nilai yang dianutnya. (Handoko, 2000: 192 ). Semakin banyak aspek dalam pekerjaannya yang sesuai dengan keinginan dan sistem nilai yang dianut individu, semakin tinggi tingkat kepuasan yang didapat. Demikian pula sebaliknya, semakin banyak aspek dalam pekerjaannya yang tidak sesuai dengan keinginan dan sistem nilai yang dianut individu, semakin rendah tingkat kepuasan yang didapat. Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan dengan bagaimana para pekerja memandang pekerjaan mereka.

Oleh karena aspek Sumber Daya Manusia mendapat perhatian yang serius dari manajemen organisasi/instansi terutama menyangkut kepuasan kerja pegawai. Menurut Hasibuan (2005 : 202), tolak ukur tingkat kepuasan yang mutlak tidak ada karena setiap individu pegawai berbeda standar kepuasannya. Pegawai yang merasakan kepuasan dalam bekerja antara lain dapat ditandai dengan rendahnya tingkat absensi, tingkat perputaran pegawai kecil dan juga produktivitas yang tinggi, dalam hal kesejahteraan pegawai, pihak manajemen harus melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan kemakmuran pegawainya, misalnya dengan memperhatikan kompetensi yang dimiliki pegawai, dan pemberian promosi yang tepat bagi pegawai yang berprestasi. Namun demikian, dalam kenyatannya masih timbul ketidakpuasan yang tercermin dari adanya keluhan terhadap promosi jabatan yang membutuhkan waktu lama dan kurang objektif.

Berdasarkan hasil observasi awal terhadap beberapa pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Probolinggo, ada kecenderungan bahwa pegawai melakukan pekerjaan yang sama, sederhana, dan cenderung berulang-ulang. Kondisi ini jelas akan menyebabkan rasa kejenuhan atau kebosanan. Selain itu pula ada indikasi bahwa pihak pimpinan tidak sepenuhnya memberi kebebasan pada pegawainya untuk menangani tugas-tugas yang lebih kompleks dan bervariasi, sehingga pegawai tidak dapat menunjukkan daya inisiatif dan mandiri dalam menyelesaikan pekerjaan.

Untuk itu pimpinan pada suatu unit kerja harus terlebih dahulu merinci semua tugas dan tanggung jawab instansi sampai pada level aparatur yang paling rendah. Di sini penting dilakukannya pengelompokan tugas-tugas, sehingga dapat ditetapkan siapa akan mengerjakan apa dan kapan harus diselesaikan serta mewajibkan aparatur membuat laporan tentang hasil dan rencana kerja secara berkala, pembagian tugas ini harus diiringi dengan sanksi dan penghargaan (*reward*). Dalam pembagian tugas-tugas itu seharusnya dibuat secara tertulis sesuai dengan Tupoksi masing-masing unit kerja yang dilengkapi dengan prosedur atau alur kerja dari setiap bagian sampai kepada personel yang terlibat dalam melakukan setiap kegiatan.

Prestasi kerja mempunyai arti penting bagi pegawai, adanya penilaian prestasi kerja berarti pegawai mendapat perhatian dari atasan, di samping itu akan menambah gairah kerja pegawai karena dengan penilaian kinerja ini mungkin pegawai yang berprestasi dipromosikan, dikembangkan dan diberi penghargaan atas prestasi, sebaliknya pegawai yang tidak berprestasi mungkin akan didemosikan.

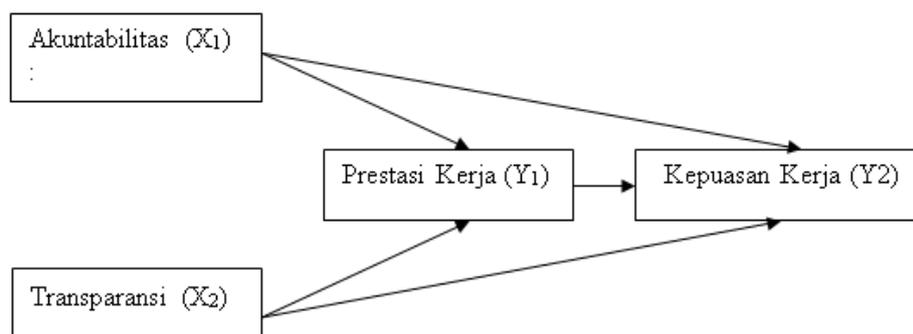
Kesulitan mengukur prestasi kerja dalam organisasi pelayanan publik karena tujuan dan misi organisasi publik sering kali tidak hanya sangat kabur, akan tetapi juga bersifat multidimensional karena *stakeholders* dari organisasi publik memiliki kepentingan yang berbeda satu dengan lainnya sehingga ukuran kinerja organisasi publik di mata *stakeholders* juga berbeda-beda.

Pengukuran prestasi kerja dalam organisasi perlu dilakukan dalam memastikan pemahaman para pelaksana dan mengukur pencapaian prestasi, memastikan tercapainya skema prestasi yang disepakati, memonitor dan mengevaluasi kinerja dengan perbandingan antara skema kerja dan pelaksanaan, memberikan penghargaan maupun hukuman yang obyektif atas prestasi pelaksanaan yang telah diukur sesuai sistem pengukuran yang telah disepakati, menjadikan sebagai alat komunikasi antara pegawai dan pimpinan dalam upaya memperbaiki kinerja organisasi, memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara obyektif dan mengungkapkan permasalahan yang terjadi.

Prestasi kerja yang dimiliki oleh instansi pemerintahan pada hakikatnya merupakan suatu akibat dari persyaratan kerja yang harus dipenuhi oleh pegawai. Pegawai akan bersedia bekerja dengan penuh semangat apabila merasa kebutuhan baik fisik dan non fisik terpenuhi. Kinerja instansi pemerintahan sangat ditentukan oleh prestasi kerja pegawai yang menjadi ujung tombak

kantor itu. Kesadaran para pegawai ataupun pimpinannya akan pengaruh positif kepuasan kerja terhadap prestasi kerja pegawai akan memberikan motivasi yang kuat untuk mempertahankan, memelihara, dan mengembangkan hasil yang dimiliki, sehingga merupakan daya dorong yang kuat untuk kemajuan organisasi.

Berdasarkan paparan yang telah dijelaskan, maka kerangka konseptual penelitian ini dapat dilihat pada gambar 1 di bawah ini:



Sumber: Pemikiran peneliti, 2017

Gambar 1 Kerangka Konseptual Penelitian

Berdasarkan kerangka konseptual pada gambar 1, maka dirumuskan hipotesis penelitian ini sebagai berikut :

1. Akuntabilitas berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja.
2. Transparansi berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja.
3. Akuntabilitas berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
4. Transparansi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
5. Prestasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
6. Akuntabilitas berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja melalui prestasi kerja.
7. Transparansi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja melalui prestasi kerja.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini termasuk penelitian *Explanatory research*. Penelitian ini berusaha menganalisa pengaruh antara Akuntabilitas dan Transparansi terhadap Prestasi Kerja serta Kepuasan Kerja di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Probolinggo. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil, pria dan wanita di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Probolinggo yang berjumlah 180 orang. Dalam penelitian ini, pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan teknik *Simple random Sampling*. Pengertian *Simple random Sampling* menurut Sugiyono, (dalam Riduwan, 2011:58) adalah pengambilan sampel dari anggota populasi secara acak tanpa memperhatikan strata (tingkatan) dalam anggota populasi tersebut. Hal ini dilakukan apabila anggota populasi dianggap homogen (sejenis) jumlah populasinya sudah diketahui. Sampel yang digunakan sebanyak 64 orang, angka ini didapat dari penggunaan Rumus Slovin.

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan bantuan kuesioner, skala ukur yang digunakan adalah skala Likert dengan 5 pilihan. Untuk variabel Akuntabilitas, mengadaptasi indikator yang dikembangkan oleh Mardiasmo (2003), variabel Transparansi mengadaptasi indikator yang dikembangkan oleh Nandia-rosa (2013), Prestasi Kerja mengadaptasi indikator

yang dikembangkan oleh Flippo (2005), dan Kepuasan Kerja mengadaptasi indikator yang dikembangkan oleh Wibowo (2008). Hipotesis diuji dengan menggunakan analisis jalur dengan bantuan aplikasi SPSS

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa keseluruhan indikator variabel memiliki nilai signifikansi di bawah 0,05, sehingga semua item dinyatakan valid. Hasil uji validitas dapat dilihat pada tabel 1 di bawah ini:

Tabel 1 Hasil Uji Validitas

N o.	Dimensi	Nilai Signifika nsi	Alph a	Keterang an	N o.	Dimensi	Nilai Signifika nsi	Alph a	Keterang an
	<b>Akuntabilit as</b>					<b>Prestasi Kerja</b>			
1	X <sub>1.1</sub>	0,000	0,05	Valid	19	Y <sub>1.1</sub>	0,000	0,05	Valid
2	X <sub>1.2</sub>	0,000	0,05	Valid	20	Y <sub>1.2</sub>	0,000	0,05	Valid
3	X <sub>1.3</sub>	0,000	0,05	Valid	21	Y <sub>1.3</sub>	0,000	0,05	Valid
4	X <sub>1.4</sub>	0,000	0,05	Valid	22	Y <sub>1.4</sub>	0,000	0,05	Valid
5	X <sub>1.5</sub>	0,000	0,05	Valid	23	Y <sub>1.5</sub>	0,000	0,05	Valid
6	X <sub>1.6</sub>	0,000	0,05	Valid	24	Y <sub>1.6</sub>	0,000	0,05	Valid
7	X <sub>1.7</sub>	0,000	0,05	Valid	25	Y <sub>1.7</sub>	0,000	0,05	Valid
8	X <sub>1.8</sub>	0,000	0,05	Valid	26	Y <sub>1.8</sub>	0,000	0,05	Valid
9	X <sub>1.9</sub>	0,000	0,05	Valid	27	Y <sub>1.9</sub>	0,000	0,05	Valid
10	X <sub>1.10</sub>	0,000	0,05	Valid		<b>Kepuas an Kerja</b>			
	<b>Transpara nsi</b>				28	Y <sub>2.1</sub>	0,000	0,05	Valid
11	X <sub>2.1</sub>	0,000	0,05	Valid	29	Y <sub>2.2</sub>	0,000	0,05	Valid
12	X <sub>2.2</sub>	0,000	0,05	Valid	30	Y <sub>2.3</sub>	0,000	0,05	Valid
13	X <sub>2.3</sub>	0,000	0,05	Valid	31	Y <sub>2.4</sub>	0,000	0,05	Valid
14	X <sub>2.4</sub>	0,000	0,05	Valid	32	Y <sub>2.5</sub>	0,000	0,05	Valid
15	X <sub>2.5</sub>	0,004	0,05	Valid	33	Y <sub>2.6</sub>	0,000	0,05	Valid
16	X <sub>2.6</sub>	0,000	0,05	Valid	34	Y <sub>2.7</sub>	0,000	0,05	Valid
17	X <sub>2.7</sub>	0,000	0,05	Valid	35	Y <sub>2.8</sub>	0,000	0,05	Valid
18	X <sub>2.8</sub>	0,000	0,05	Valid	36	Y <sub>2.9</sub>	0,000	0,05	Valid
					37	Y <sub>2.10</sub>	0,000	0,05	Valid

Sumber: Hasil olah data, 2017

Berdasarkan hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa semua alat ukur yang digunakan adalah reliabel, sebagaimana yang ditunjukkan oleh *Cronbach's Alpha* yang secara umum

bergerak dari 0,600 sampai dengan 0,800. Karena koefisien reliabilitas kesemuanya tidak kurang dari 0,600 sehingga dinyatakan reliabel.

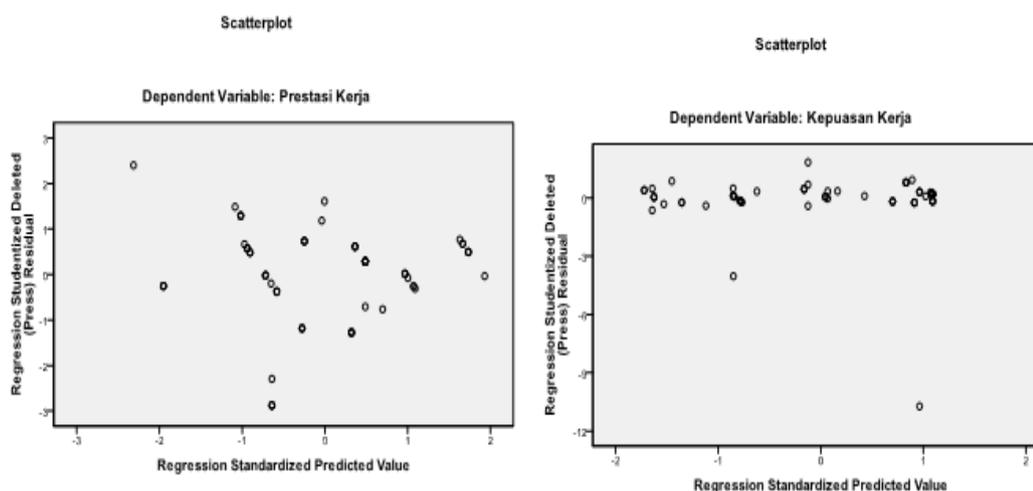
Tabel 2 Hasil Uji Reliabilitas

Dimensi	<i>Cronbach's Alpha</i>	Reliabilitas
Akuntabilitas	0.790	Reliabel
Transparansi	0.755	Reliabel
Prestasi Kerja	0.842	Reliabel
Kepuasan Kerja	0.789	Realibel

Sumber: Hasil olah data, 2017

Selanjutnya dilakukan uji asumsi klasik yang terdiri atas uji autokorelasi, uji heteroskedastisitas, uji normalitas dan uji multikolinearitas. Untuk uji autokorelasi menggunakan uji Durbin-Watson, di mana nilai Durbin-Watson untuk persamaan analisis jalur pertama dan kedua secara berturut-turut adalah 2,612 dan 2,104, oleh karena nilai Durbin-Watson berada di antara 1 dan 3, maka dinyatakan tidak ada autokorelasi (Tony Wijaya, 2009).

Hasil uji heteroskedastisitas dapat dilihat pada gambar 2 di bawah ini:



Sumber: Hasil olah data, 2017

Gambar 2 Uji Heteroskedastisitas Persamaan Satu (Kiri) dan Persamaan Dua (Kanan)

Kedua gambar scatterplot di atas menunjukkan bahwa plot/titik-titik menyebar secara acak di atas maupun di bawah angka nol pada sumbu *regression studentized residual*, oleh karenanya berdasarkan uji heterokedastisitas dengan menggunakan metode analisis grafik, maka pada model Path yang terbentuk dapat dinyatakan tidak terjadi gejala heterokedastisitas.

Hasil uji multikolinearitas menunjukkan bahwa nilai VIF kurang dari 10, yang artinya tidak terdapat korelasi antar variabel bebas yang dianalisis di penelitian ini.

Tabel 3 Hasil Uji Multikolinearitas

Persamaan	Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
Persamaan 1	Akuntabilitas	0.851	1.176	Tidak Terjadi Multikolineritas
	Transparansi	0.851	1.176	Tidak Terjadi Multikolineritas
Persamaan	Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan

Persamaan	Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
Persamaan 2	Akuntabilitas	0.478	2.092	Tidak Terjadi Multikolinieritas
	Transparansi	0.107	9.383	Tidak Terjadi Multikolinieritas
	Prestasi Kerja	0.125	8.004	Tidak Terjadi Multikolinieritas

Sumber: Hasil olah data, 2017

Uji asumsi klasik yang terakhir adalah uji normalitas, di mana nilai Kolmogorov-Smirnov dan signifikansi menunjukkan angka lebih dari 0,05 yang artinya memenuhi distribusi normal.

Tabel 4 Hasil Uji Normalitas

Variabel	Sig	Kolmogorov-Smirnov Z	Keterangan
Akuntabilitas	0.113	1.586	Normalitas Terpenuhi
Transparansi	0.446	0.863	Normalitas Terpenuhi
Prestasi Kerja	0.232	1.038	Normalitas Terpenuhi
Kepuasan Kerja	0.146	1.374	Normalitas Terpenuhi

Sumber: Hasil olah data, 2017

Karena semua hasil uji asumsi klasik terpenuhi, maka model penelitian dinyatakan layak untuk diuji dengan menggunakan analisis jalur. Tabel output analisis jalur dapat dilihat pada tabel 5 di bawah ini:

Tabel 5 Hasil Analisis Jalur

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
	(Constant)	0.233	1.49				0.157	0.876
1 Akuntabilitas	-0.18	0.026	-0.338	-6.895	0	0.053	-0.662	-0.312
Transparansi	1.064	0.052	1.013	20.636	0	0.882	0.935	0.934

a. Dependent Variable: Prestasi Kerja

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
	(Constant)	1.703	2.057				0.828	0.411
1 Akuntabilitas	0.973	0.048	0.986	20.258	0	0.965	0.934	0.682
Transparansi	-0.119	0.201	-0.061	-0.594	0.555	0.373	-0.076	-0.02
Prestasi Kerja	0.113	0.177	0.061	0.64	0.525	0.059	0.082	0.022

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber: Hasil olah data, 2017

Pengaruh tidak langsung antara Akuntabilitas ( $X_1$ ) terhadap Kepuasan Kerja ( $Y_2$ ), melalui Prestasi Kerja ( $Y_1$ ), diperoleh dari hasil kali pengaruh langsung antara Akuntabilitas ( $X_1$ ) dengan Prestasi Kerja ( $Y_1$ ) dan pengaruh langsung antara Prestasi Kerja ( $Y_1$ ) dan Kepuasan Kerja ( $Y_2$ ). Sehingga pengaruh tidak langsung sebesar  $0,338 \times 0,061 = 0,020$ . Jadi nilai koefisien jalur tidak langsung sebesar  $-0,020$ , lebih kecil (<) dari nilai koefisien jalur langsung antara Akuntabilitas ( $X_1$ ) dengan Kepuasan Kerja ( $Y_2$ ) yakni sebesar  $0,986$ , maka pengaruh tidak langsung antara Akuntabilitas ( $X_1$ ) dengan Kepuasan Kerja ( $Y_2$ ) adalah signifikan.

Pengaruh tidak langsung antara Transparansi ( $X_2$ ) terhadap Kepuasan Kerja ( $Y_2$ ), melalui Prestasi Kerja ( $Y_1$ ), diperoleh dari hasil kali pengaruh langsung Transparansi ( $X_2$ ) terhadap Prestasi Kerja ( $Y_1$ ) dan pengaruh langsung Prestasi Kerja ( $Y_1$ ) terhadap Kepuasan Kerja ( $Y_2$ ). Sehingga pengaruh tidak langsung sebesar  $1,031 \times 0,061 = 0,062$ . Jadi nilai koefisien jalur tidak langsung

sebesar 0,062 lebih kecil ( $<$ ) dari nilai koefisien jalur langsung antara Transparansi ( $X_2$ ) dengan Kepuasan Kerja ( $Y_2$ ) yakni sebesar -0,061, maka pengaruh tidak langsung antara Transparansi ( $X_2$ ) dengan Kepuasan Kerja ( $Y_2$ ) adalah signifikan.

1. Hipotesis yang menyatakan bahwa Akuntabilitas ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap Prestasi Kerja ( $Y_1$ ) dapat dibuktikan karena hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Akuntabilitas ( $X_1$ ) memiliki nilai  $t_{hitung}$  sebesar 0,986 dengan probabilitas sebesar 0,000 ( $0,000 < 0,05$ ).
2. Hipotesis yang menyatakan bahwa Transparansi ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap Prestasi Kerja ( $Y_1$ ) dapat dibuktikan karena hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Transparansi ( $X_2$ ) memiliki nilai  $t_{hitung}$  sebesar 1,031 dengan probabilitas sebesar 0,000 ( $0,000 < 0,05$ ).
3. Hipotesis 3 menyatakan bahwa Akuntabilitas ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja ( $Y_2$ ) dapat dibuktikan karena Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Akuntabilitas ( $X_1$ ) memiliki nilai  $t_{hitung}$  sebesar 0,973 dengan probabilitas sebesar 0,000 ( $0,000 < 0,05$ ).
4. Hipotesis yang menyatakan bahwa Transparansi ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja ( $Y_2$ ) tidak dapat dibuktikan karena hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Transparansi ( $X_2$ ) memiliki nilai  $t_{hitung}$  sebesar -0,061 dengan probabilitas sebesar 0,555 ( $0,555 > 0,05$ ).
5. Hipotesis yang menyatakan menyatakan bahwa Prestasi Kerja ( $Y_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja ( $Y_2$ ) tidak dapat dibuktikan karena hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Prestasi Kerja ( $Y_1$ ) memiliki nilai  $t_{hitung}$  sebesar 0,061 dengan probabilitas sebesar 0,525 ( $0,525 > 0,05$ ).
6. Hipotesis yang menyatakan bahwa Akuntabilitas ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja ( $Y_2$ ) melalui Prestasi Kerja ( $Y_1$ ). Pengaruh tidak langsung antara Akuntabilitas ( $X_1$ ) terhadap Kepuasan Kerja ( $Y_2$ ), melalui Prestasi Kerja ( $Y_1$ ), diperoleh dari hasil kali pengaruh langsung antara Akuntabilitas ( $X_1$ ) dengan Prestasi Kerja ( $Y_1$ ) dan pengaruh langsung antara Prestasi Kerja ( $Y_1$ ) dan Kepuasan Kerja ( $Y_2$ ). Sehingga pengaruh tidak langsung sebesar  $0,338 \times 0,061 = 0,020$ . Jadi nilai koefisien jalur tidak langsung sebesar -0,020, lebih kecil ( $<$ ) dari nilai koefisien jalur langsung antara Akuntabilitas ( $X_1$ ) dengan Kepuasan Kerja ( $Y_2$ ) yakni sebesar 0,973, maka pengaruh tidak langsung antara Akuntabilitas ( $X_1$ ) dengan Kepuasan Kerja ( $Y_2$ ) adalah signifikan. Dengan kata lain berdasarkan hasil penelitian dapat dinyatakan bahwa hipotesis 6 yang menyatakan bahwa Akuntabilitas ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja ( $Y_2$ ) melalui Prestasi Kerja ( $Y_1$ ) dapat dibuktikan.
7. Hipotesis yang menyatakan bahwa Transparansi ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja ( $Y_2$ ) melalui Prestasi Kerja ( $Y_1$ ). Pengaruh tidak langsung antara Transparansi ( $X_2$ ) terhadap Kepuasan Kerja ( $Y_2$ ), melalui Prestasi Kerja ( $Y_1$ ), diperoleh dari hasil kali pengaruh langsung Transparansi ( $X_2$ ) terhadap Prestasi Kerja ( $Y_1$ ) dan pengaruh langsung Prestasi Kerja ( $Y_1$ ) terhadap Kepuasan Kerja ( $Y_2$ ). Sehingga pengaruh tidak langsung sebesar  $1,031 \times 0,061 = 0,062$ . Jadi nilai koefisien jalur tidak langsung sebesar 0,062 lebih kecil ( $<$ ) dari nilai koefisien jalur langsung antara Transparansi ( $X_2$ ) dengan Kepuasan Kerja ( $Y_2$ ) yakni sebesar -0,061, maka pengaruh tidak langsung antara

Transparansi ( $X_2$ ) dengan Kepuasan Kerja ( $Y_2$ ) adalah signifikan. Dengan kata lain berdasarkan hasil penelitian dapat dinyatakan bahwa hipotesis 7 yang menyatakan bahwa Transparansi ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja ( $Y_2$ ) melalui Prestasi Kerja ( $Y_1$ ) dapat dibuktikan.

J.B. Gharthey menyatakan bahwa akuntabilitas ditujukan untuk mencari jawaban atas pertanyaan yang berhubungan dengan *stewardship* yaitu apa, mengapa, siapa, ke mana, yang mana, dan bagaimana suatu pertanggungjawaban harus dilaksanakan. Akuntabilitas juga dapat berarti sebagai perwujudan pertanggungjawaban seseorang atau unit organisasi, dalam mengelola sumber daya yang telah diberikan dan dikuasai, dalam rangka pencapaian tujuan, melalui suatu media berupa laporan akuntabilitas kinerja secara periodik. Sumber daya dalam hal ini merupakan sarana pendukung yang diberikan kepada seseorang atau unit organisasi dalam rangka memperlancar pelaksanaan tugas yang telah dibebankan kepadanya. Wujud dari sumber daya tersebut pada umumnya berupa sumber daya manusia, dana, sarana prasarana, dan metode kerja. Sedangkan pengertian sumber daya dalam konteks negara dapat berupa aparatur pemerintah, sumber daya alam, peralatan, uang, dan kekuasaan hukum dan politik. Pegawai yang dalam setiap pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya dapat menyelesaikan dengan memenuhi prinsip-prinsip akuntabilitas, maka dapat dipastikan bahwa prestasi kerjanya juga meningkat

Transparansi suatu negara dapat tercipta apabila sistem pemerintahan negara tersebut memberikan kebebasan bagi masyarakatnya untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan oleh masyarakat luas. Untuk itu setiap organisasi pemerintah harus dapat menyediakan informasi yang dibutuhkan oleh masyarakat. Dengan adanya transparansi di sebuah organisasi diharapkan prestasi kerja yang dimiliki oleh setiap pegawai akan lebih meningkat atau lebih baik, karena apa yang telah dicapai atau dihasilkan oleh seorang pegawai dalam menyelesaikan tugasnya dapat diketahui oleh masyarakat, sehingga pegawai akan termotivasi untuk meningkatkan prestasi kerjanya. Prestasi bekerja merupakan salah satu kebutuhan manusia yang terpenting dan selalu ingin dicapai. Prestasi kerja merupakan keadaan di mana seseorang merasa bahwa dia telah dapat menyelesaikan pekerjaannya dan merasa hasil pekerjaannya itu merupakan kebutuhan orang lain (pekerjaan itu berharga). Di dalam suatu organisasi/instansi prestasi kerja merupakan hal yang terpenting. Setiap pegawai dituntut untuk dapat bekerja dengan baik memberikan kontribusi yang maksimal. prestasi kerja dipengaruhi oleh kondisi *input* dan proses sumber daya manusia sebagai faktor pendukung dalam menjalankan tugas. prestasi kerja merupakan hasil dari suatu proses bekerja Seseorang mempunyai prestasi kerja yang baik akan mendapatkan penghargaan yang lebih tinggi. Bila penghargaan itu dirasakan ada dan memadai maka kepuasan kerja pegawai akan meningkat karena mereka menerima penghargaan dalam posisi yang sesuai dengan prestasi kerja mereka. Di lain pihak bila penghargaan dipandang tidak mencukupi untuk suatu tingkat prestasi kerja mereka, ketidakpuasan kerja tersebut selanjutnya menjadi umpan balik yang akan mempengaruhi prestasi kerja yang akan datang. Bagaimanapun juga kepuasan kerja perlu untuk memelihara pegawai agar lebih tanggap terhadap lingkungan motivasi yang diciptakan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilaksanakan oleh Nining Haryanti (2016). Dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa Akuntabilitas mempunyai

pengaruh yang signifikan terhadap Prestasi Kerja. Ledvina V. Carino mengatakan bahwa akuntabilitas merupakan satu evolusi kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan oleh seorang petugas baik yang masih berada pada jalur otoritasnya atau sudah keluar jauh dari tanggung jawab dan kewenangannya. Setiap orang harus benar-benar menyadari bahwa setiap tindakannya bukan hanya akan memberi pengaruh pada dirinya sendiri saja. Akan tetapi, ia harus menyadari bahwa tindakannya juga akan membawa dampak yang tidak kecil pada orang lain. Dengan demikian, dalam setiap tingkah lakunya seorang pejabat pemerintah harus memperhatikan lingkungannya. Sehingga apabila seseorang telah dapat melaksanakan tugasnya dan secara akuntabel dapat dipertanggungjawabkan maka akan muncul rasa kepuasan dalam diri seseorang. Pada akhirnya akan memunculkan kepuasan kerja dalam diri seorang pegawai.

Kepuasan kerja merupakan bentuk perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, situasi kerja dan hubungan dengan rekan kerja. Dengan demikian kepuasan kerja merupakan sesuatu yang penting untuk dimiliki oleh seorang pegawai, di mana mereka dapat berinteraksi dengan lingkungan kerjanya sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik dan sesuai dengan tujuan organisasi. Prestasi kerja yang telah dicapai oleh seorang pegawai akan menimbulkan kepuasan kerja tersendiri bagi pegawai tersebut. Semakin banyak aspek dalam pekerjaannya yang sesuai dengan keinginan dan sistem nilai yang dianut individu, semakin tinggi tingkat kepuasan yang didapat. Demikian pula sebaliknya, semakin banyak aspek dalam pekerjaannya yang tidak sesuai dengan keinginan dan sistem nilai yang dianut individu, semakin rendah tingkat kepuasan yang didapat. Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan dengan bagaimana para pekerja memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang dapat terlihat dari sikap pegawai terhadap pekerjaan dan segala sesuatu di lingkungan pekerjaannya. Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya akan memiliki sikap yang positif dengan pekerjaan sehingga akan memacu untuk melakukan pekerjaan dengan sebaik-baiknya, sebaliknya adanya kemangkiran, hasil kerja yang buruk, bekerja kurang bergairah, serta prestasi yang rendah. Pegawai akan merasa puas bekerja jika memiliki persepsi selisih antara kondisi yang diinginkan dan kekurangan dapat dipenuhi sesuai kondisi aktual (kenyataan), pegawai akan puas jika imbalan yang diterima seimbang dengan tenaga dan ongkos individu yang telah dikeluarkan, dan pegawai akan puas jika terdapat faktor yang pencetus kepuasan kerja (*satisfier*) lebih dominan daripada faktor pencetus ketidakpuasan kerja (*dissatisfier*).

Halim (2004) (dalam Raba, 2006:83), secara ringkas mengatakan akuntabilitas publik adalah pemberian informasi dan pengungkapan atas aktivitas dan kinerja keuangan pemerintah kepada pihak - pihak yang berkepentingan. Dengan informasi dan pengungkapan tersebut, baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah harus mau dan mampu menjadi subjek pemberi informasi atas aktivitas dan kinerja keuangan yang diperlukan secara akurat, relevan, tepat waktu, konsisten dan dapat dipercaya. Pemberian informasi dan pengungkapan kinerja keuangan ini adalah dalam rangka pemenuhan hak-hak masyarakat, yaitu hak untuk mendapatkan informasi, hak untuk diperhatikan aspirasi dan pendapatnya, hak diberi penjelasan, dan hak menuntut pertanggungjawaban. Para pegawai yang berada dalam organisasi atau instansi yang selalu menerapkan prinsip-prinsip akuntabilitas akan merasakan kepuasan kerja, hal ini tentunya juga akan meningkatkan prestasi kerja para pegawai. Sehingga target atau capaian kinerja dari

suatu organisasi akan mudah tercapai. Untuk itu para pimpinan di sebuah organisasi atau instansi dapat menerapkan prinsip-prinsip akuntabilitas dengan baik.

Mardiasmo (2004) menjelaskan bahwa transparansi berarti keterbukaan (*openness*) pemerintah dalam memberikan informasi yang terkait dengan aktivitas pengelolaan sumber daya publik kepada pihak-pihak yang membutuhkan informasi, termasuk informasi tentang keuangan serta informasi lainnya yang akan digunakan untuk pengambilan keputusan oleh pihak-pihak yang berkepentingan. Menurut Locke dalam Wibowo (2008) pegawai yang puas dengan pekerjaannya merasa senang dengan pekerjaannya. Keyakinan bahwa pegawai yang terpuaskan akan lebih produktif daripada pegawai yang tak terpuaskan, merupakan suatu ajaran dasar di antara para manajer selama bertahun-tahun. Menurut Strauss dan Sayles dalam Handoko (2001) kepuasan kerja juga penting untuk aktualisasi, pegawai yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis, dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi. Pegawai yang seperti ini akan sering melamun, mempunyai semangat kerja yang rendah, cepat lelah dan bosan, emosi tidak stabil, sering absen dan melakukan kesibukan yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan yang harus dilakukan. Sedangkan pegawai yang mendapatkan kepuasan kerja biasanya mempunyai catatan kehadiran dan perputaran kerja yang lebih baik. Kadang-kadang berprestasi bekerja lebih baik daripada pegawai yang tidak memperoleh kepuasan kerja. Oleh karena itu kepuasan kerja mempunyai arti penting baik bagi pegawai maupun organisasi, terutama karena menciptakan keadaan di mana para pegawai akan berprestasi dalam bekerja.

## SIMPULAN

Hendaknya pihak Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Probolinggo melihat pentingnya manfaat dari penerapan akuntabilitas dan transparansi secara benar, baik dalam menjalankan prosedur pelayanan maupun keabsahan pertanggungjawaban pelaksanaan tata kelola pemerintahan, sehingga pola kinerja pegawai dapat ditingkatkan, dan pada akhirnya pelayanan yang diberikan dapat menjadi lebih baik. Pimpinan di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Probolinggo harus selalu memberikan dukungan penuh kepada seluruh pegawai untuk selalu melaksanakan prinsip-prinsip akuntabilitas dalam pelaksanaan tugas dan pekerjaan di lingkungan Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Probolinggo. Untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai di Kantor Sekretariat Kabupaten Probolinggo agar mencapai kinerja yang optimal perlu dilakukan, di antaranya dengan cara menjaga agar semua hak-hak pegawai diberikan dengan baik dan tepat waktu. Organisasi perlu memperhatikan dan menyesuaikan kesempatan promosi bagi pegawai dengan amanat UU Nomor 5 Tahun 2014 bahwa kenaikan pangkat didasarkan pada kinerja pegawai tidak hanya secara otomatis berdasarkan masa kerja empat tahun, hal tersebut diharapkan dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai terhadap kesempatan promosi. Pemberian imbal jasa baik berupa penghasilan atau tunjangan bagi pegawai yang diberikan Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Probolinggo perlu memperhatikan kemampuan dan kebutuhan pegawai. Memberikan kesempatan belajar bagi pegawai dengan prestasi kerja yang baik. Selain itu, Kantor Sekretariat Kabupaten Probolinggo juga dapat lebih memberikan ruang kreativitas pada pegawai agar pegawai terdorong untuk memberikan Prestasi Kerja optimal guna pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dibahas penelitian ini hanya mengukur variabel Akuntabilitas, Transparansi, dan Prestasi Kerja. Sedangkan untuk meningkatkan Kepuasan Kerja masih banyak variabel lain yang mempengaruhinya, seperti budaya organisasi dan lingkungan Kerja. Untuk itu, diharapkan pada peneliti selanjutnya dapat menambahkan dan meneliti variabel yang lain.

## DAFTAR PUSTAKA

- As'ad, M. 2003. *Psikologi Industri: Seri Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Liberty.
- Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan. 2007. *Rencana Strategis 2006- 2010 (Revisi)*. Jakarta: BPKP
- Darma, Agus. 2009. *Manajemen Prestasi Kerja*. Jakarta: Rajawali.
- Darwanis dan Sephi Chairunnisa. 2013. *Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*. Jakarta.
- Edwin B. Flippo. 2005. *Manajemen Personalía*. Jakarta: Erlangga.
- Ghozali, Imam. 2006. *Model Persamaan Struktural Konsep dan Aplikasi Dengan Program Amos Versi 5*. Semarang: BP Universitas Diponegoro.
- Handoko, T. Hani. 2003. *Manajemen Personalía dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- H. Malayu S.P. Hasibuan. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Heidjrachman dan Suaat Hasanah. 2009. *Manajemen Personalía*. Yogyakarta: BPFE Universitas Gajah Mada.
- Ida Nurhayati. 2014. *Pengaruh Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja Terhadap akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (Studi Empiris Pada Pemerintah Kota Probolinggo)*. Tidak dipublikasikan. Jember.
- Ivancevich, Gibson, Hollenbeck, Donnelly. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Mencapai Keunggulan Bersaing)*. Edisi 6. Buku 2. Alih Bahasa Djarkasih (2007). Jakarta: Salemba Empat.
- IG, Wursanto. 2005. *Manajemen Kepegawaian* Yogyakarta: Kanisius.
- Krina P., Loina Lalolo. 2003. *Indikator & Alat Ukur Prinsip, Akuntabilitas, Transparansi & Partisipasi*. Sekretariat Good Public Governance Badan Perencanaan Pembangunan Nasional. Jakarta.
- Kumorotomo,Wahyudi. 2005. *Akuntabilitas Birokrasi Publik : Sketsa Pada Masa Transisi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Lembaga Administrasi Negara RI. 2000. *Buku Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*. Jakarta.
- Mangkuprawira, Tb. Sjafri. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Mardiasmo. 2006. *Perwujudan Transparansi dan Akuntabilitas Publik Melalui Akuntansi Sektor Publik: Suatu Sarana Good Governance*. Jurnal Akuntansi Pemerintahan. BPFE. Yogyakarta.
- Margarita. 2011. *Penerapan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Pada Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*. Jakarta.
- Martoyo, S. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

- Nining Haryanti. 2016. *Pengaruh Akuntabilitas Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Situbondo*. Tidak dipublikasikan. Situbondo.
- Pabundu, Agung. 2010. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Karyawan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Raba, Manggaukang. 2006. *Akuntabilitas Konsep dan Implementasi*. Malang: UMM Press.
- Rao, TV. 2006. *Penilaian Prestasi Kerja ; Teori dan Praktek*. Jakarta: PT. Pustaka Binaman.
- Riduwan. 2011. *Belajar Mudah Penelitian untuk Guru-Karyawan dan Peneliti Pemula*. Bandung: Alfabeta.
- Riski, Amalia. 2016. *Pengaruh Akuntabilitas Dan Transparansi Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Kecamatan Panarukan Kabupaten Situbondo*. Tidak dipublikasikan. Situbondo.
- Robbins, P. Stephen & Judge, Timothy A. 2008. *Perilaku Organisasi*. Edisi 12. Jilid 1. Alih Bahasa Diana Angelica dkk. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbin, Stephen P. 2000. *Perilaku Organisasi. Konsep Kontroversi, Aplikasi*. Edisi Bahasa Indonesia, Jilid 1, Alih bahasa Hadyana Pujaatmaka (2006), Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Ruky, A.S. 2002. *Sistem manajemen kinerja (ferformance management system)*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- SANKRI. 2004. *Landasan dan pedoman Pokok Penyelenggaraan dan Pengembangan Sistem Administrasi Negara*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara
- Sedarmayanti. 2009. *Sumber Daya Manusia dan Produktifitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Setiyananingsih. 2016. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Di Kantor Kecamatan Botolinggo Kabupaten Bondowoso*. Tidak dipublikasikan. Situbondo.
- Siagian, Sondang P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Soleman. 2007. *Pengaruh Kompetensi, Penerapan Akuntabilitas Keuangan, Dan Ketaatan Terhadap Perundangan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Pemerintah Provinsi Maluku Utara*. Tidak dipublikasikan. Maluku Utara.
- Suharsimi, Arikunto. 2006. *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sugiyono. 2010. *Metodologi Penelitian Administrasi*, Penerbit. Bandung: Alfabeta.
- Sunyoto, Danang. 2011. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: CAPS.
- Suprihanto, John. 2008. *Penilaian Pelaksanaan Dan Pengembangan Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Triyoga Agung Wibowo. 2008. *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Kantor Unit Cabang BRI Pattimura Semarang)*. Tesis Magister Manajemen UNDIP. Tidak dipublikasikan. Semarang.
- Waluyo. 2007. *Manajemen Publlik (konsep, aplikasi dan implementasinya dalam pelaksanaan Otonomi Daerah)*. Mandar Maju. Bandung.
- Wardini. 2008. *Pengaruh Akuntabilitas Terhadap Kinerja Perusahaan Sektor Publik atau Swasta*. Yogyakarta.
- Veithzal Rivai & Ahmad Fawzi Mohd. Basri. 2005. *Performance Appraisal: Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta. PT RajaGrafindo Persada.

Zainun, Buchari. 2004. *Manajemen Dan Motivasi*. Jakarta: Balai Pustaka.