

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA APARAT
PEMERINTAH PROVINSI JAMBI: KOMITMEN ORGANISASI, MOTIVASI, DAN
KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MODERATING (STUDI PADA
SATUAN KERJA PERANGKAT DAERAH SKPD PROVINSI JAMBI)**

Oleh:

Eri Bestary Al Haitamy¹⁾, Afrizal²⁾, Ilham Wahyudi³⁾

¹⁾*Alumni Magister Ilmu Akuntansi Pascasarjana Universitas Jambi 2018*
^{2&3)}*Dosen Pembimbing*

ABSTRACT

The purpose of this research is to determine whether Participation in budgeting performance employees SKPD Jambi Province and variables moderate it. The population of this research is SKPD Jambi province which amounts to 45 SKPD. Criteria for determining the sample using purposive sampling is the carrier which consists of Head of Finance, Sub-Head of Verification and Official Travel, Sub-Head of Treasury and Sub-Head of Planning. The results of research is Participation Enhancement preparation Budget effect on Employee Performance with a significance of 0.14 and Motivation is a moderate variables influence the Participation Enhancement preparation Budget effect on Employee Performance with moderating significance value of 0.046. While Organizational Commitment and Job Satisfaction is not a moderation variable the influence of budgeting participation on Job Satisfaction due to its significance value greater than 0.05 ie 0.930 and 0.229 respectively

Keywords: *Participation in budgeting, Organizational Commitment, Motivation, Job Satisfaction, Job Satisfaction*

ABSTRAK

Tujuan Penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah Partisipasi dalam penyusunan anggaran mempengaruhi kinerja pegawai SKPD Provinsi Jambi dan variabel apa yang memoderasinya. Populasi penelitian ini adalah SKPD provinsi jambi yang berjumlah 45 SKPD. Kriteria penentuan sampel menggunakan purposive sampling yaitu pegawai yang terdiri dari kabag keuangan, kasubag verifikasi dan perjalanan dinas, kasubag perbendaharaan dan kasubag Perencanaan. Hasil penelitian: Variabel partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai dengan tingkat signifikan 0,14 dan motivasi merupakan variabel moderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pegawai dengan nilai signifikan moderasi sebesar 0,046. Sedangkan komitmen organisasi dan kepuasan kerja bukan variabel moderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pegawai karena nilai signifikasinya lebih besar dari 0,05 yaitu masing masing sebesar 0,930 dan 0,229

Kata Kunci: Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi, Motivasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai

1. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Setiap organisasi termasuk pemerintah pusat maupun daerah dalam melaksanakan tugas yang diemban mutlak mempunyai rencana-rencana yang disusun dan dijadikan pedoman dalam melaksanakan tugas negara. Sejalan dengan tugas yang diemban tersebut, maka pemerintah merumuskan berbagai kebijakan yang dituangkan dalam bentuk anggaran. Melalui anggaran, akan diketahui seberapa besar kemampuan pemerintah dalam melaksanakan berbagai urusan pemerintahan yang menjadi wewenangnya dan faktor-faktor apa saja yang mempengaruhinya. Sebagai wujud dari akuntabilitas kinerja instansi pemerintah, diperlukan kewajiban pertanggungjawaban mulai dari perencanaan, penyusunan dan pelaksanaan atas tugas dan fungsinya dalam mewujudkan visi dan misi serta tujuan yang telah ditetapkan sehingga dapat dilaporkan dan dipertanggungjawabkan kepada masyarakat yang diwujudkan dalam bentuk penetapan anggaran. Hal ini diperlukan agar optimalisasi dalam pelayanan publik menjadi prioritas utama karena masih ditemui banyak keluhan masyarakat mengenai pengalokasian anggaran yang tidak sesuai dengan kebutuhan dan skala prioritas masyarakat serta berbagai bentuk pengalokasian anggaran yang kurang mencerminkan aspek ekonomis, efisiensi dan efektivitas dalam pengelolaan anggaran (Mardiasmo 2002).

Anggaran adalah pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode tertentu, waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran *finansial* (Mardiasmo, 2002). Anggaran digunakan oleh manajer tingkat atas sebagai suatu alat untuk melaksanakan tujuan organisasi ke dalam dimensi kuantitatif dan waktu, serta mengkomunikasikannya kepada manajer-manajer tingkat bawah sebagai rencana kerja jangka panjang maupun jangka pendek. Sasaran anggaran dapat dicapai melalui pelaksanaan serangkaian aktivitas yang telah ditetapkan sebelumnya dalam bentuk anggaran (Ikhsan dan Ane, 2007).

Penyusunan anggaran merupakan proses pembuatan rencana kerja untuk jangka waktu satu tahun, yang dinyatakan dalam satuan moneter dan satuan kuantitatif lainnya (Mulyadi, 2001). Adanya tuntutan Pemerintah Daerah yang ikut berpartisipasi dalam proses penganggaran, maka dalam hal ini diperlukan komunikasi antara atasan dan bawahan untuk saling memberikan informasi terutama yang bersifat informasi lokal, bawahan lebih mengetahui kondisi langsung pada bagiannya. Di samping memberikan informasi kepada atasan, bawahan juga harus ikut serta dalam penyusunan anggaran. Partisipasi penyusunan anggaran ini diperlukan agar anggaran yang dibuat sesuai dengan realita yang ada di lapangan. Partisipasi menurut Brownell dalam Andrianto (2008) adalah suatu perilaku, pekerjaan, dan aktifitas yang dilakukan oleh aparat pemerintah selama aktivitas penyusunan anggaran yang berlangsung. Partisipasi penganggaran merupakan pendekatan manajerial yang umumnya dinilai dapat meningkatkan efektivitas

organisasi melalui peningkatan kinerja setiap anggota organisasi secara individual atau kelompok. 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-Lopes, et al., 2007).

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dengan mengambil judul: "Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Provinsi Jambi: Komitmen Organisasi, Motivasi, dan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Moderating (Studi pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Provinsi Jambi).

2. KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1. Kajian Pustaka

2.1.1. Tinjauan Umum Akuntansi Sektor Publik

Bentuk organisasi dalam kehidupan sehari-hari terdapat dua jenis, yaitu organisasi sektor publik atau pemerintah dan sektor privat (swasta). Organisasi sektor publik merupakan organisasi yang bertujuan menyediakan barang kebutuhan publik untuk kesejahteraan masyarakat yang menjadi konsumennya. Barang publik adalah barang-barang kebutuhan masyarakat yang manfaat barang atau jasa tersebut dinikmati oleh seluruh masyarakat secara bersama-sama (Kawedar, Rohman, dan Handayani, 2008). Sedangkan organisasi swasta adalah organisasi yang bertujuan untuk menyediakan atau memproduksi barang-barang privat. Barang privat adalah barang-barang kebutuhan masyarakat yang manfaat barang/jasa tersebut hanya dinikmati/dikonsumsi secara individual (Kawedar, Rohman, dan Handayani, 2008).

2.1.2. Teori Keagenan (*Agency Theory*)

Teori keagenan menjelaskan tentang fenomena yang terjadi apabila atasan melimpahkan wewenangnya kepada bawahan untuk melakukan suatu tugas untuk membuat keputusan (Anthony dan Govindarajan dalam Rahman 2002). Jika bawahan (agen) yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran mempunyai informasi khusus tentang kondisi lokal, akan memungkinkan bawahan memberikan informasi yang dimilikinya untuk membantu kepentingan perusahaan. Namun, sering terjadi perbedaan keinginan antara atasan dengan bawahan sehingga menimbulkan konflik di antara mereka. Misalnya, jika dalam melakukan kebijakan pemberian penghargaan perusahaan kepada bawahan didasarkan pada pencapaian anggaran. Bawahan cenderung memberikan informasi yang bias agar anggaran mudah dicapai dan mendapatkan penghargaan berdasarkan pencapaian anggaran tersebut. Kondisi ini jelas akan menyebabkan terjadinya senjangan anggaran (Rahman, 2002).

Sebaliknya, para ahli berpendapat bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran akan

memotivasi para manajer untuk mengungkapkan informasi pribadi mereka ke dalam anggaran (Schiff dan Lewin dalam Rahman, 2002). Pendapat ini didasarkan pada premis yang menyatakan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran memungkinkan dilakukannya komunikasi positif antara atasan dan bawahan sehingga dapat mengurangi tekanan untuk menciptakan senjangan anggaran (Rahman, 2002).

2.1.3. *Expectancy Theory*

Brownell dan Innes (1986) meneliti pengaruh tiga variabel yaitu partisipasi penganggaran, motivasi, dan kinerja, yang dilakukan pada manajer tingkat menengah perusahaan-perusahaan Manufaktur. Peneliti menduga bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran akan bisa meningkatkan motivasi karyawan dan selanjutnya peningkatan motivasi tersebut akan meningkatkan kinerja. Sebagai penyelenggaraan pemerintahan, aparat Pemerintah memiliki tanggung jawab untuk memberikan pelayanan serta penyelenggaraan sistem pemerintahan yang optimal karena penyelenggaraan pemerintahan yang baik merupakan salah satu bentuk akuntabilitas aparat Pemerintah terhadap publik.

2.1.4. *Goal Theory*

Teori ini mengemukakan bahwa perilaku seseorang ditentukan oleh dua *cognitions* yaitu *values* dan *intentions* (tujuan). *Values* adalah apa yang dihargai seseorang sebagai upaya mendapatkan kemakmuran atau *welfare*. Teori ini juga menyatakan bahwa perilaku individu diatur oleh ide (pemikiran) dan niat seseorang. Sasaran dapat dipandang sebagai tujuan atau tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu. Jika seorang individu komit dengan sasaran tertentu, maka hal ini akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kinerjanya.

Dengan menggunakan pendekatan *goal theory* kinerja pegawai yang baik dalam menyelenggarakan pelayanan publik diidentikkan sebagai tujuannya. Sedangkan variabel partisipasi anggaran, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja sebagai faktor penentunya. Semakin tinggi faktor penentu tersebut maka pencapaian tujuan akan semakin tinggi pula kemungkinan pencapaian tujuannya.

2.2. Anggaran Sektor Publik

Menurut Anthony dan Govindarajan (2003), proses penyusunan anggaran pada dasarnya memiliki 4 tujuan utama yaitu: (1) menyelaraskan dengan rencana strategik, (2) untuk mengkoordinasikan kegiatan dari beberapa bagian dalam organisasi, (3) untuk memberikan tanggung jawab kepada manajer atau pimpinan, guna mengotorisasi jumlah dana yang dapat digunakan, dan untuk memberitahukan hasil yang mereka capai, serta (4) untuk mencapai kerja sama.

Penganggaran dalam organisasi sektor publik merupakan tahapan yang cukup rumit dan mengandung aspek yang bersifat politis sehingga proses penganggaran dalam organisasi sektor publik merupakan tahapan yang cukup rumit dan

mengandung aspek yang bersifat politis sehingga proses penganggaran dalam organisasi sektor publik dapat dikategorikan sebagai proses politik bukan hanya proses ekonomi. Hal ini sangat berbeda dengan penganggaran pada perusahaan swasta yang relatif kecil bahkan mungkin tidak mengandung aspek politis. Pada sektor swasta, anggaran merupakan bagian dari rahasia perusahaan yang tertutup untuk publik, namun sebaliknya pada sektor publik anggaran justru harus diinformasikan kepada publik untuk dikritik, di diskusikan, dan diberi masukan. Anggaran sektor publik merupakan instrumen akuntabilitas atas pengelolaan dana publik dan pelaksanaan program-program yang dibiayai dengan uang publik (Mardiasmo, 2002).

Penyusunan anggaran di dalam institusi politik berkaitan dengan proses penentuan alokasi jumlah dana untuk tiap-tiap program dan aktivitas pemerintah dalam satuan moneter. Proses penganggaran organisasi sektor publik dimulai ketika perumusan strategi dan perencanaan strategik telah selesai dilakukan. Anggaran merupakan implementasi hasil perumusan strategi dan perencanaan strategik yang telah dibuat dan ditetapkan. Proses penyusunan anggaran menjadi sangat penting karena anggaran yang tidak efektif dan tidak berorientasi pada kinerja akan dapat menggagalkan perencanaan atau strategi yang sudah disusun. Anggaran merupakan *managerial plan for action* untuk memfasilitasi tercapainya tujuan organisasi (Mardiasmo, 2002). Aspek-aspek yang harus tercakup dalam anggaran sektor publik meliputi: aspek perencanaan, aspek pengendalian, dan aspek akuntabilitas publik.

2.2.1. Proses Penyusunan Anggaran

Menurut Mardiasmo (2002) anggaran pendapatan dan belanja Negara/daerah (APBN/APBD) yang dipresentasikan setiap tahun oleh eksekutif, memberi informasi rinci kepada DPR/DPD dan masyarakat tentang program-program apa yang direncanakan pemerintah untuk meningkatkan kualitas kehidupan rakyat dan bagaimana program-program tersebut dibayai. Penyusunan dan pelaksanaan anggaran tahunan merupakan rangkaian proses anggaran. Proses penyusunan anggaran mempunyai empat tujuan, yaitu:

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

2.2.2. Kerangka Pemikiran

Bangun (2009) menyatakan kinerja aparat pemerintah merupakan proses aktivitas manajerial yang

efektif, mulai dari proses perencanaan dan penganggaran, penatausahaan, pelaporan, pertanggungjawaban dan pengawasan. Kepuasan kerja mencerminkan kegembiraan atau sikap emosi positif yang berasal dari pengalaman kerja seseorang. Luthans (1995) dalam Abriyani (1998) menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki tiga dimensi. Pertama, kepuasan kerja adalah tanggapan emosional seseorang terhadap situasi kerja. Hal ini tidak dapat dilihat tetapi hanya dapat diduga. Kedua, kepuasan kerja sering ditentukan oleh sejauh mana hasil kerja memenuhi harapan seseorang. Ketiga, kepuasan kerja mencerminkan hubungan dengan berbagai sikap lainnya dari pada individual.

2.3. Hipotesis

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran diatas dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H₁ : Partisipasi Anggaran berpengaruh terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah.

H₂ : Komitmen Organisasi dapat memoderasi pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah.

H₃ : Motivasi dapat memoderasi pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah.

H₄ : Kepuasan Kerja dapat memoderasi pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah.

3. METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh aparatur yang terlibat dalam penyusunan anggaran Pemerintah Provinsi Jambi sebanyak 420 orang dengan estimasi 10 sd 13 orang per SKPD nya yang terdiri atas 4 organisasi Sekretariat, 12 organisasi berbentuk Badan, 16 organisasi berbentuk Dinas serta 13 organisasi berbentuk Lembaga teknis lainnya. Sedangkan jumlah sampel maksimal terdiri dari 4 orang aparatur utama dalam SKPD yang bertanggungjawab atas pelaksanaan anggaran per SKPD yang terdiri atas Kabag. Keuangan, Kasubbag Verifikasi dan Perjalanan Dinas, Kasubbag Perbendaharaan, dan Kasubbag Perencanaan. Sehingga total sampel yang diambil sebanyak sekitar 180 orang.

3.2. Variabel Penelitian

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini ada lima, yaitu Partisipasi Penyusunan Anggaran (X₁) sebagai Variabel Independen, Komitmen Organisasi (Variabel X₂) dan Motivasi (X₃) Kepuasan Kerja (Variabel X₄) sebagai Variabel Moderasi, serta Kinerja Aparat Pemerintah Provinsi Jambi (Variabel Y) sebagai Variabel Dependen.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk mengetahui apakah terjadi korelasi antara variabel independen. Gangguan multikolinieritas dapat diketahui dengan menganalisis nilai *tolerance* dan *VIF*. Jika nilai Nilai determinasi lebih dari ($VIF > 10$) dan angka *tolerance* $< 0,10$, maka terjadi masalah multikolinieritas. Sebaliknya, jika nilai Nilai $VIF < 10$ dan nilai *tolerance* $> 0,1$ maka model regresi pada penelitian ini bebas dari masalah multikolinieritas. Hasil pengujian multikolinieritas dapat dilihat pada Tabel 1. berikut ini:

Tabel 1.
Hasil Uji Multikolinieritas Data
Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	PPA	1,000	1,000

a. Dependent Variable: KP

Berdasarkan tabel 1 di atas dapat disimpulkan bahwa nilai Tolerance lebih besar dari 0,1 yaitu sebesar 1 dan nilai VIF lebih kecil dari 10 yaitu sebesar 1. Dengan hal ini menyimpulkan bahwa data penelitian ini tidak terjadi gejala multikolinieritas.

4.2. Hasil Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui distribusi data dalam suatu variabel yang digunakan dalam sebuah penelitian apakah data layak atau tidak untuk dianalisis. Data dikatakan berdistribusi normal apabila koefisien asymp sign (*2-tailed*) lebih besar dari $\alpha = 0,05$. Hasil uji normalitas dapat dilihat di tabel berikut ini:

Tabel 2.
Hasil Uji Normalitas
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		180
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	3,90681772
Most Extreme Differences	Absolute	,060
	Positive	,060
	Negative	-,054
Test Statistic		,060
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200 ^{c,d}

Berdasarkan hasil uji normalitas dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal karena Asymp. Sig. (*2-tailed*) = 0,045 Lebih kecil dari 0,05 yang menyimpulkan bahwa data penelitian ini berdistribusi normal.

4.3. Uji Regresi

4.3.1. Regresi Linear Sederhana

Analisis regresi sederhana digunakan untuk meramalkan besarnya pengaruh variabel metode Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Pegawai di Satuan Kerja Perangkat Daerah Provinsi

Jambi. Dari hasil olahan *spss* maka dapat digambarkan pada tabel berikut ini:

Tabel 3.
Hasil Uji Regresi

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	20,244	1,637		12,366	,000
	PPA	,139	,056	,182	2,472	,014

4.3.2. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi *Adjusted R-Square* pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi *Adjusted R-Square* adalah antara nol dan satu determinasi *Adjusted R-Square*. Nilai yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

1. Nilai Koefisien determinasi Komitmen Organisasi (KO) memoderasi Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap sebesar 0,018 atau 1,8 % dengan kategori rendah. Nilai ini lebih rendah daripada nilai Koefisien Determinasi Partisipasi Penyusunan Anggaran (0,028 atau 28%) terhadap Kinerja Pegawai SKPD Pemerintah Daerah yang menguatkan menolak H_{a2} dan Menerima H_{02} bahwa Komitmen Organisasi tidak dapat memoderasi Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah.
2. Nilai Koefisien determinasi Motivasi (M) memoderasi Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap sebesar 0,056 atau 5,6% dengan kategori rendah. Namun nilai ini lebih tinggi daripada nilai Koefisien Determinasi Partisipasi Penyusunan Anggaran (0,028 atau 28%) terhadap Kinerja Pegawai SKPD Pemerintah Daerah yang menguatkan menolak H_{03} dan Menerima H_{a3} bahwa Motivasi dapat memoderasi Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah.
3. Nilai Koefisien determinasi Kepuasan Kerja (KK) memoderasi Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap sebesar 0,025 atau 2,5 % dengan kategori rendah. Nilai ini lebih tinggi daripada nilai Koefisien Determinasi Partisipasi Penyusunan Anggaran (0,028 atau 28%) terhadap Kinerja Pegawai SKPD Pemerintah Daerah yang menguatkan menolak dan H_{03} Menerima H_{a3} bahwa Kepuasan Kerja tidak memoderasi Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah.

5. SIMPULAN DAN SARAN

5.1. Simpulan

Berdasarkan Hasil dan Pembahasan BAB IV, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Partisipasi Penyusunan Anggaran berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Ikut dalam Partisipasi Penyusunan Anggaran akan membuat para pegawai untuk lebih bertanggungjawab terhadap masing-masing tugas yang diembannya, sehingga para pegawai akan meningkatkan kinerjanya agar mereka dapat mencapai sasaran atau target yang telah ditetapkan secara bersama dalam anggaran organisasi.
2. Komitmen Organisasi bukan merupakan variabel moderasi Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Pegawai. SKPD Provinsi Jambi kegiatan – kegiatan yang dijalankan lebih berfokus pada kualitas dan pelayanan publik, sehingga tanpa komitmen organisasi yang tinggi pun para pegawai tetap bekerja dalam mencapai target yang sudah ditetapkan.
3. Motivasi dapat sebagai variabel moderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pegawai. Motivasi dapat memacu pegawai untuk bekerja keras sehingga dapat mencapai tujuan mereka. Sehingga motivasi dapat memacu pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.
4. Kepuasan kerja dapat sebagai variable moderasi. Hal ini dikarenakan para responden sudah memiliki kondisi perekonomian pegawai SKPD sudah baik. Sehingga kepuasan kerja pegawai SKPD tidak berpengaruh terhadap Hal ini dikarenakan pegawai SKPD sudah merasa puas karena sudah menjadi Pegawai Negeri Sipil

5.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan, saran yang dapat diberikan peneliti adalah sebagai berikut:

1. Pemerintah Provinsi Jambi
 - Mengacu pada penelitian ini dengan hasil bahwa Partisipasi Penyusunan Anggaran Berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai, peneliti memberikan saran bahwa dalam penyusunan anggaran SKPD melibatkan Pegawai di SKPD, karna pegawai SKPD yang menjalankan SKPD lah yang mengetahui kegiatan-kegiatan apa saja yang akan dilaksanakan untuk membuat SKPD tersebut lebih baik lagi.
 - Motivasi akan meningkatkan kinerja pegawai SKPD, hal ini sebaiknya dalam anggaran yang direncanakan dengan berbagai kegiatan yang ditetapkan harus memiliki output dan outcome yang jelas yang membuat ada motivasi dalam diri pegawai.

2. Peneliti Selanjutnya

Hasil nilai Adjusted R Square masih terbilang sangat rendah masih dibawah 0,028 yang menyimpulkan bahwa masih banyak lagi faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai SKPD Provinsi Jambi. Saran bagi peneliti selanjutnya untuk menambah lagi variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai SKPD.

DAFTAR REFERENSI

- Adrianto, Yogi. 2008. "Analisis Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Kepuasan Kerja, Job relevant Information dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris Pada Rumah Sakit Swasta di Wilayah Kota Semarang)". Tesis. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Bawono, Andi Dwi Bayu. 2008. "Keadilan Prosedural dalam Hubungan antara Budgetary Goal Characteristic dan Kinerja Manajerial Pejabat Pemerintah". *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*. Volume 7, Nomor 2, September, Hlm. 151-161.
- Brownell, Peter. 1982. "The Role of Accounting Data in Performance Evaluation, Budgetary Participation, and Organizational Effectiveness". *Journal of Accounting Research*, Vol.20, No.1. pp. 16-27.
- Brownell, P and M. McInnes. 1986. "Budgetary Participation, Motivation, and Managerial Performance". *The Accounting Review*. Vol. 61, No.4. pp.587-600.
- Brownell, P. 1981. "Participation in Budgeting Locus of Control and Organizational Effectiveness". *The Accounting Review* 57. PP. 766-777
- Darlis, Edvan. 2001. Analisis Pengaruh Komitmen Organisasional dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran, Simposium Nasional Akuntansi IV. 30-31 Agustus. Bandung. 523-541.
- Ikhsan, Arfan dan Muhammad Ishak. 2005. "Akuntansi Keperilakuan". Jakarta : Salemba Empat.
- Ikhsan, Arfan. 2007. "Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Menggunakan Lima Variabel Pemoderasi". *Simposium Nasional Akuntansi*. Vol.X:01-27.
- Kurniati, Anna. 2008. "Pengaruh Partisipasi Anggaran, Motivasi dan Evaluasi terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada RSUD Dr. Soebandi Kabupaten Jember)". Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
- Latuheru, Belianus Patria. 2006. "Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variable Moderating". *Jurnal Akuntansi dan Sistem Teknologi Informasi*. Vol. 5 No. 1.
- Lilis Setyowati & Purwantoro. "Analisis Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial Dan Kepuasan Kerja Pada Pemerintah Kota Semarang". *Media Ekonomi & Teknologi Informasi* Vol.21 No. 2 September 2013 : 66 -79
- Leach-Lopez, M. A., W.W. "Stammerjohan, F.M. McNair. 2007. *Differences in the Role of Job-Relevant Information in the Budget Participation-Performance Relationship among U.S. and Mexican Managers: A Question of Culture or Communication*". *Journal of Management Accounting Research*. Vol. 19, hlm. 105-136.
- Mahoney, T.A. T.H. Jerdee, and S.J. Carrol. 1963. "Development of Managerial Performance. A Research Approach". Cincinnati. Ohio: Southwestern Publishing.
- Milani, K. 1975. "The Relationship of Participation in Budget-Setting on Industrial Supervisor Performance and Attitudes: A Field Study". *The Accounting Review* 50. April. pp.104-123.
- Mowday, R.T., R.M. Steers, dan L.W. Porter (1979), "The Measurement of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, Vol.14 (April), pp. 224-47
- Nazaruddin, Ietje dan Setyawan, Henry. 2011. "Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah dengan Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Motivasi", Desentralisasi, dan Job Relevant Information sebagai Variabel Moderasi (Studi Empiris pada Pemerintah Daerah Kabupaten Kulon Progo)". *Jurnal Akuntansi & Investasi*. Vol. 12, No. 2, Juni, 222-235.
- Nouri H. and Parker R. J. (1996), "The Effect of Organizational Commitment on The Relation Between Budgetary Participation and Budgetary Slack", *Behavioral Research in Accounting*, vol.8
- Sumarno, J. 2005. "Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial". *Jurnal Bisnis Strategi*, Vol. 14, no. 2, Desember 2005.
- Subur. 2004. "Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial: Budaya organisasi dan motivasi sebagai variabel moderating (Studi pada Rumah Sakit Pemerintah pusat berstatus PERJAN)". Tesis, Program studi magister Akuntansi program pasca sarjana Universitas Diponegoro.
- Yusfaningrum, Kusnasriyanti dan Imam Ghozali. 2005. "Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial melalui Komitmen

Tujuan Anggaran dan Job Relevant Information (JRI) sebagai Variabel Intervening (Penelitian terhadap Perusahaan Manufaktur di Indonesia)". SNA VIII, Solo.

Yusnaini (2005), "*Analisis Framing dan Causal Cognitive Mapping Dalam Pengambilan Keputusan Strategik*". Simposium Nasional Akuntansi 8, Solo 15 – 16 September 2005, hlm. 736 – 746.