

# PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, KEPUASAN KERJA DAN KINERJA MANAJERIAL DI PT. (PERSERO) ANGKASA PURA I NGURAH RAI BALI

Ni Kadek Ita Wulandari<sup>1</sup>  
I Ketut Sujana<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Fakultas Ekonomi Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia  
e-mail: itawulandari26@yahoo.co.id / telp: +62 81239228927

<sup>2</sup>Fakultas Ekonomi Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia

## ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah melakukan kajian pengaruh dari partisipasi anggaran terhadap kepuasan kerja dan implikasinya terhadap kinerja manajerial di PT. (Persero) Angkasa Pura I Bandar Udara Ngurah Rai-Bali. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 32 responden. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis *path*. Hasil uji menunjukkan partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kepuasan kerja dengan nilai sebesar 58,9 persen yang artinya 58,9 persen kepuasan kerja dipengaruhi oleh partisipasi anggaran. Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial dengan nilai sebesar 24,8 persen yang artinya 24,8 persen kinerja manajerial dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial dengan nilai sebesar 12,9 persen yang artinya 12,9 persen kinerja manajerial dipengaruhi oleh partisipasi anggaran.

**Kata Kunci:** *partisipasi anggaran, kepuasan kerja, kinerja manajerial*

## ABSTRACT

The purpose of this study was to examine the effect of budgetary participation on job satisfaction and its implications on managerial performance in PT. (Persero) Angkasa Pura I Ngurah Rai Airport, Bali. The samples used were 32 respondents. Data analysis methods used are path analysis. The test results showed an effect of budget participation on job satisfaction with a value of 58.9 percent, which means 58.9 percent of job satisfaction is influenced by budgetary participation. Job satisfaction effect on managerial performance with a value of 24.8 percent, which means 24.8 percent of managerial performance is influenced by job satisfaction. Effect of budget participation on managerial performance with a value of 12.9 percent, which means 12.9 percent of managerial performance is affected by budgetary participation.

**Keywords:** *budget participation, job satisfaction, managerial performance*

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang Masalah

Masalah penganggaran merupakan salah satu komponen penting dalam perencanaan perusahaan. Penganggaran dapat diartikan sebagai rencana keuangan masa depan dimana rencana tersebut mengidentifikasi tujuan dan tindakan yang diperlukan dalam pencapaiannya. Sebuah organisasi membutuhkan anggaran

untuk menterjemahkan keseluruhan strategi umum ke dalam rencana dan tujuan jangka pendek maupun jangka panjang. Peran anggaran sebagai perencanaan berarti bahwa anggaran tersebut berisi ringkasan rencana keuangan organisasi di masa yang akan datang.

Anthony & Govindarajan (2005) menyebutkan bahwa proses penyusunan anggaran dengan pendekatan partisipatif adalah dengan menggabungkan kedua pendekatan *top down* dengan *bottom up*. Anggaran dengan pendekatan ini dimulai dari manajer menyiapkan draft pertama untuk anggaran di wilayah tanggung jawabnya berdasarkan panduan/pedoman yang telah dibuat oleh atasan. Selanjutnya, manajer puncak akan memeriksa dan mengkritisi anggaran yang diusulkan.

Kenaikan atau disetujuinya usulan yang ditawarkan mengakibatkan rasa khawatir serta rasa kepuasan dari masing-masing individu merupakan aspek perilaku terpenting yang mempengaruhi keterlibatan individu dalam proses penyusunan anggaran. Keterlibatan dalam penyusunan anggaran memerlukan kerjasama dan keterlibatan berbagai pihak dengan tujuan menciptakan rasa kepuasan tersendiri.

Penelitian mengenai hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial merupakan penelitian di bidang akuntansi manajemen yang masih dalam perdebatan karena hasil penelitian mengenai hubungan antara kedua variabel tersebut tidak konsisten. Fenomena ketidak konsistenan hasil-hasil penelitian yang pernah dilakukan sebagaimana diuraikan sebelumnya, membuat peneliti berpendapat bahwa kemungkinan ada variabel lain yang dapat

mempengaruhi hubungan antar dua variabel tersebut. Govindarajan (1986) menyatakan untuk mengatasi ketidak konsistenan hasil-hasil riset tersebut diperlukan pendekatan kontingensi.

Menurut Ardianto (2008) kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Kepuasan tersebut dapat menjadi variabel intervening yang dapat menaksir hubungan kausalitas antar variabel (*model causal*) partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Kepuasan kerja inilah yang dalam penelitian ini selanjutnya menjadi intervening pada hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada enam divisi di PT. (Persero) Angkasa Pura I Bandar Udara Ngurah Rai – Bali.

## **KAJIAN PUSTAKA DAN RUMUSAN HIPOTESIS**

### **Pengertian Anggaran**

Anggaran adalah hal sangat penting bagi perusahaan karena anggaran merupakan alat bantu untuk melaksanakan fungsi perencanaan dan pengendalian perusahaan. Anggaran berperan sangat penting dalam perusahaan. Selain merupakan pedoman perusahaan, anggaran juga berfungsi mengevaluasi kinerja yang telah dicapai. Oleh karena itu penyusunan anggaran yang baik akan berpengaruh positif bagi perusahaan.

### **Fungsi Anggaran**

Anggaran mempunyai beberapa macam fungsi menurut Mulyadi (2001) sebagai berikut: (1) Fungsi perencanaan; (2) Fungsi koordinasi; (3) Fungsi komunikasi; (4) Fungsi motivasi; (5) Fungsi pengendalian dan evaluasi; (6) Fungsi pendidikan.

### **Penyusunan Anggaran**

*Forecast* ekonomi dan sasaran-sasaran untuk tahun atau periode yang akan datang dari manajemen puncak dan dari hasil pencapaian laporan keuangan tahun lalu inilah yang dijadikan pedoman untuk penyusunan anggaran yang merupakan hasil dari proses penyusunan anggaran.

### **Partisipasi Penyusunan Anggaran**

Penyusunan anggaran secara partisipatif diharapkan memotivasi kinerja para manajer. Hal ini sesuai dengan pemikiran Milani (1975) bahwa suatu tujuan atau standar yang dirancang secara partisipatif disetujui, maka karyawan akan menginternalisasikan tujuan atau standar yang ditetapkan, dan karyawan juga memiliki rasa tanggungjawab pribadi untuk mencapainya karena mereka ikut serta terlibat dalam penyusunannya.

### **Keunggulan Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran**

Siegel dan Marconi (1989:139) menjelaskan tentang keuntungan dari partisipasi yang dapat mendorong peningkatan moral, dan inisiatif bagi individu sehingga ide dan informasi pada seluruh tingkat manajemen bisa berkembang.

### **Kelemahan Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran**

Hansen dan Mowen dalam Frisilia (2007:13) menilai jika partisipasi anggaran yang dianggarkan menjadi tujuan manajer maka akan menimbulkan standar yang terlalu tinggi.

## **Kepuasan Kerja**

Riggio (1990) dalam Suriyani (2008) menyatakan tempat kerja adalah tempat dimana seseorang lebih banyak menghabiskan waktunya sehingga kepuasan kerja menjadi faktor terpenting agar kepuasan hidup dapat tercapai. Hal lain juga ditambahkan oleh pernyataan Landhy dalam Suriyani (2008) bahwa kepuasan kerja sangat penting bagi perilaku organisasi yang memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem dan nilai yang dianutnya

## **Kinerja Manajerial**

Penelitian Mahony *et al*, (1963) dalam Supomo dan Indriantoro (1998) dijadikan acuan untuk mendefinisikan kinerja dimana kinerja ini adalah faktor penting untuk mengukur efektifitas dan efisiensi organisasi. Perencanaan, koordinasi, evaluasi, pengaturan *staffing*, negoisasi, investasi, perwakilan dan pengawasan merupakan fungsi-fungsi manajemen yang menjadi dasar kinerja manajerial.

## **Rumusan Hipotesis**

### **1) Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan saran Hofstede dalam Leach (2002), partisipasi akan memuaskan hanya jika para individu merasa bahwa kontribusi mereka terhadap proses penganggaran divalidasi, dan bahwa validasi ini dapat dipandang sebagai eksistensi dari “point referensi eksternal”. Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

H1: Partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja

## 2) Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Manajerial

Penelitian Saari dan Judge (2004) melakukan penelitian tentang hubungan kepuasan kerja dengan kinerja di *IBM Corporation*. Penelitian ini didasari oleh bukti empiris bahwa hubungan kepuasan kerja dengan kinerja manajerial sering dianggap tidak terlalu penting. Kepuasan kerja dan kinerja manajerial memiliki hubungan positif dan signifikan sesuai dengan penelitian. Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

H2: Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

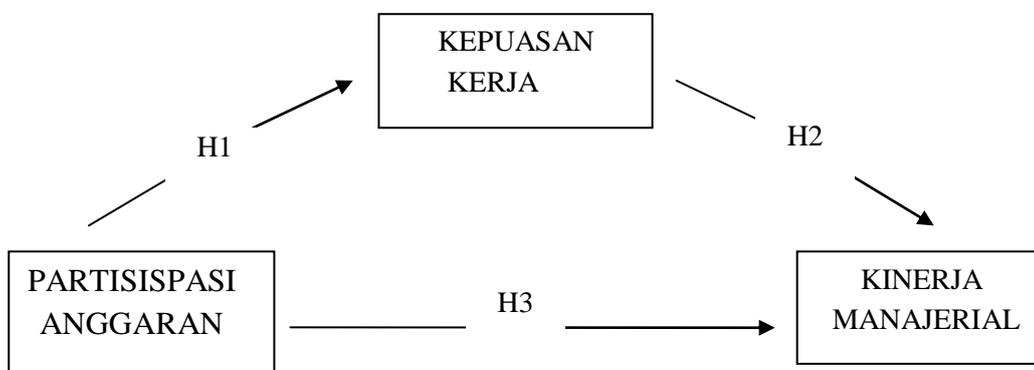
## 3) Pengaruh Partisipasi Anggaran dengan Kinerja Manajerial

Poerwati (2002) menemukan partisipasi anggaran tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja manajerial dan Nursidin (2008) yang dilakukan terhadap 55 Manager dan Asisten Manager PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia-Medan menunjukkan hubungan negatif yang signifikan antara anggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

H3: Partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial

### Kerangka Penelitian

Gambar 2.1 Model Penelitian



## **METODE PENELITIAN**

PT. (Persero) Angkasa Pura I Bandar Udara Ngurah Rai- Bali dipilih peneliti sebagai tempat penelitian dengan objek penelitian yang digunakan adalah pengaruh partisipasi anggaran dan kepuasan kerja dan implementasinya terhadap kinerja manajerial di PT. (Persero) Angkasa Pura I Bandar Udara Ngurah Rai-Bali.

Penelitian ini menggunakan tiga *variabel* yaitu:

- 1) *Variabel Dependen* (Variabel Terikat) yaitu kinerja manajerial.
- 2) *Variabel Independen* (Variabel Bebas) yaitu partisipasi anggaran.
- 3) *Variabel Intervening* (Variabel Antara) yaitu kepuasan kerja.

### **Definisi Operasional Variabel**

- 1) Partisipasi Anggaran yang dimaksud dalam penelitian ini adalah seberapa jauh manajer terlibat dalam penentuan atau penyusunan anggaran yang ada dalam setiap divisi dalam perusahaan.
- 2) Kinerja manajerial dalam penelitian ini berkaitan dengan kegiatan manajerial dip perusahaan yang meliputi: perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staf, negoisasi, dan perwakilan.
- 3) Kepuasan kerja di sini bersifat individual yang masing-masing memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda berdasarkan sistem dan nilai pada semua organisasi.

### **Jenis data berdasarkan sumbernya**

Dalam penelitian ini menggunakan data primer berupa dari hasil kuesioner dan data sekunder berupa sejarah perusahaan dan struktur organisasi perusahaan yang didapatkan langsung dari perusahaan.

### **Metode Penentuan Populasi**

Populasi dalam penelitian ini adalah Seluruh *Manager* (*Senior Manager* dan *Asisten Manager*) yang terlibat dalam penyusunan anggaran di pada PT. (Persero) Angkasa Pura I Bandar Udara Ngurah Rai-Bali, yaitu sebanyak 32 orang. Oleh karena itu metode sensus digunakan dalam penelitian ini seluruh populasi dijadikan sampel.

### **Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Kuesioner dan Studi dokumentasi

### **Teknik Analisis Data**

Menurut Solimun (dalam Wibowo, 2006) terdapat empat langkah dalam analisis jalur meliputi:

1) Pertama.

Merancang model berdasarkan konsep teoritis.

- a) Variable Partisipasi Anggaran (PA) berpengaruh pada Kepuasan kerja (KK).
- b) Variable Kepuasan Kerja (KK) berpengaruh pada Kinerja Manajerial (KM).
- c) Variabel Paertisipasi Anggaran (PA) berpengaruh pada Kinerja Manajerial (KM)

Sehingga diperoleh model sebagai berikut:

Substruktur I

$$KK = a + \beta_1 PA + e_1 \dots\dots\dots (1)$$

Substruktur 2

$$KM = a + \beta_1 KK + \beta_2 PA + e_2 \dots\dots\dots (2)$$

2) Kedua.

Pemeriksaan terhadap asumsi yang melandasi analisis jalur.

3) Ketiga.

Pendugaaan parameter atau perhitungan koefisien *path*.

4) Langkah keempat

Pemeriksaan validitas model dimana dua indikator validitas model di dalam analisis jalur adalah koefisien determinasi total dan *theory trimming*.

a) Koefisien Determinasi Total merupakan total keragaman data.

Perhitungan koefisien determinasi total ( $R^2_m$ ) yaitu:.

$$u = \sqrt{(1 - r^2_{o(J)})} \dots\dots\dots (1)$$

b) *Theory Trimming*.

Wibowo (2006) menyatakan bahwa dengan melihat tingkat signifikansi dari uji t yang dihasilkan pada uji validasi lain yaitu uji validasi koefisien jalur  $\beta$  sama dengan uji regresi.

5) Langkah kelima

Melakukan interpretasi hasil analisis.

## ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

### Karakteristik Responden

Penjabaran responden yang dilibatkan pada proses penyusunan anggaran di PT. (Persero) Angkasa Pura I Bandar Udara Ngurah Rai-Bali dalam penelitian ini ditunjukkan dalam Tabel 1.

**Tabel 1.**  
**Responden di PT. (Persero) Angkasa Pura I Bandar Udara Ngurah Rai-Bali**

| Jabatan Responden | Jumlah (Orang) | Persentase (%) |
|-------------------|----------------|----------------|
| General Manajer   | 1              | 3,125          |
| Manajer           | 6              | 18,750         |
| Asisten Manajer   | 25             | 78,125         |

Sumber: PT. (Persero) Angkasa Pura I Bandar Udara Ngurah Rai-Bali

Kriteria yang responden yang memenuhi mengisi kuesioner adalah pihak-pihak yang terlibat dalam penyusunan anggaran yaitu General Manajer, seluruh Manajer dan Asisten Manajer. Dalam tabel 1, responden yang menjabat sebagai General Manajer sebanyak 1 orang (3,125), manajer 6 orang (18,750) dan asisten manajer sebanyak 25 orang (78,125).

### Uji Instrumen Penelitian

Nilai korelasi (*R product moment*) masing-masing pernyataan partisipasi penyusunan anggaran adalah berkisar antara 0,906 sampai 0,963. Nilai korelasi (*R product moment*) masing-masing pernyataan kepuasan kerja adalah berkisar antar 0,861 sampai 0,937. Nilai korelasi (*R product moment*) masing-masing pernyataan adalah berkisar 0,864 sampai 0,946. Semua nilai tersebut menunjukkan bahwa nilai korelasi (*R product moment*) lebih dari 0,3, hal ini

bermakna instrumen partisipasi anggaran, kepuasan kerja dan kinerja manajerial adalah valid.

Uji reliabilitas menghasilkan variabel partisipasi anggaran, kepuasan kerja, dan kinerja manajerial dengan nilai *Cronbach's Alpha* lebih dari 0,60. Hal ini menunjukkan bahwa reliabel adalah instrumen yang digunakan peneliti.

**Analisis Jalur**

- 1) Merancang model berdasarkan teori

Secara teoritis, hubungan antar variabel dapat dibuat model dalam bentuk diagram *path*, sebagai berikut.

$$KK = a + \beta_1 PA + e_1 \dots\dots\dots(1)$$

$$KM = a + \beta_1 KK + \beta_2 PA + e_2 \dots\dots\dots(2)$$

- 2) Memeriksa asumsi dalam jalur

Hubungan antar variabel adalah sistem aliran ke satu arah atau bisa disebut juga linier. Disistem aliran ini terdapat hubungan antara  $\epsilon_i$  saling bebas demikian juga hubungan antara  $\epsilon_i$  dengan variabel x saling bebas, dan tidak pengaruh bolak-balik didalam variabel endogen.

- 3) Pendugaan parameter atau perhitungan koefisien path

Substruktur I

$$KK = a + \beta_1 PA + e_1$$

Perhitungan yang diperoleh dari hasil pengujian data adalah sebagai berikut:

**Tabel 2 Model Summary dan Coefficients Substruktur 1**

**Model Summary**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,768 <sup>a</sup> | ,589     | ,576              | 5,88755                    |

a. Predictors: (Constant), Partisipasi Anggaran

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |                      | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------|----------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |                      | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant)           | 6,885                       | 3,315      |                           | 2,077 | ,046 |
|       | Partisipasi Anggaran | 1,481                       | ,226       | ,768                      | 6,562 | ,000 |

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber: Data diolah, 2013

Substruktur 2 :

$$KM = a + \beta_1 KK + \beta_2 PA + e_2$$

Perhitungan yang diperoleh dari hasil pengujian data adalah sebagai berikut:

**Tabel 3 Model Summary dan Coefficients Substruktur 2**

**Model Summary**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,808 <sup>a</sup> | ,653     | ,629              | 5,57934                    |

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Partisipasi Anggaran

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |                      | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------|----------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |                      | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant)           | 3,674                       | 3,360      |                           | 1,094 | ,283 |
|       | Partisipasi Anggaran | ,703                        | ,334       | ,359                      | 2,105 | ,044 |
|       | Kepuasan Kerja       | ,505                        | ,173       | ,498                      | 2,919 | ,007 |

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Sumber: Data diolah, 2013

Pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh total antar variabel dapat dilihat dari hasil perhitungan struktur 1 dan 2. Perhitungan pengaruh antar variabel adalah sebagai berikut.

1) Pengaruh langsung (Direct effect / DE)

- a) Pengaruh variabel partisipasi anggaran terhadap kepuasan kerja

$$X \rightarrow Y = 0,768$$

- b) Pengaruh variabel partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial

$$X \rightarrow Z = 0,359$$

- c) Pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap kinerja manajerial

$$Y \rightarrow Z = 0,498$$

2) Pengaruh tidak langsung (*Indirect effect*, / IE)

- a) Pengaruh variabel partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial melalui kepuasan kerja.

$$X \rightarrow Y \rightarrow Z = (0,768 \times 0,498) = 0,382$$

3) Pengaruh total (Total effect)

$$\begin{aligned} \text{Pengaruh total} &= \text{pengaruh langsung} + \text{pengaruh tidak langsung} \\ &= 0,768 + 0,359 + 0,498 + 0,382 \\ &= 2,007 \end{aligned}$$

Persamaan sktruktural untuk model penellitian ini adalah :

Substruktur 1:

$$KK = \alpha_1 X + e_1$$

$$KK = 1,481 X$$

$$\text{Pengaruh error (Pei)} = \sqrt{1-R^2}$$

$$Pei = \sqrt{1-0,589} = \sqrt{0,411} = 0,641$$

Substruktur 2:

$$KM = \beta Y_1 + e_2$$

$$KM = 0,505 Y_1$$

$$\text{Pengaruh error (Pei)} = \sqrt{1-R^2}$$

$$\text{Pei} = \sqrt{1-0,653} = \sqrt{0,347} = 0,589$$

#### 4) Pemeriksaan validasi model

Koefisien determinasi total dan theory trimming merupakan dua indikator yang digunakan untuk melakukan pemeriksaan validitas dimana hasilnya disajikan sebagai berikut.

##### 1) Hasil koefisien determinasi total :

$$R^2_m = 1 - (\text{Pei1})^2 (\text{Pei2})^2$$

$$R^2_m = 1 - (0,589)^2 (0,641)^2$$

$$R^2_m = 0,857$$

Artinya, 85,7 persen informasi yang terkandung dapat dijelaskan oleh model dan sisanya 14,3 tidak dapat dijelaskan oleh model lain atau variabel diluar model dalam *error*.

##### 2) Theory Trimming

Uji validasi pada setiap jalur untuk pengaruh langsung adalah sama dengan regresi, menggunakan nilai p dari uji t yaitu pengujian koefisien regresi variabel dibakukan secara parsial dengan nilai masing-masing X adalah 6,562 dan 2,105. Sedangkan Y adalah 2,919. Selain itu yang dilihat adalah nilai *p\_value*, sebuah model menghasilkan bentuk hubungan yang valid, dengan nilai *p\_value* < 0,05. Nilai *p\_value* masing-masing adalah X sebesar 0,044 dan 0,000, sedangkan Y sebesar 0,000.

Berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa semua jalur-jalur yang dibangun dalam model dinyatakan valid dan sah.

## **PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN**

### **Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil ini sesuai dengan penelitian Candra (2009) yang membuktikan bahwa adanya pengaruh penyusunan partisipasi anggaran terhadap kepuasan kerja. Pengaruh yang signifikan dari partisipasi anggaran terhadap kepuasan kerja juga didukung teori yang disampaikan oleh Hofstede yang menyatakan bahwa partisipasi akan memuaskan hanya jika para individu merasa bahwa kontribusi mereka terhadap proses penganggaran divalidasi, dan bahwa validasi ini dapat dipandang sebagai eksistensi dari “point referensi eksternal”.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Manajerial**

Hasil penelitian menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil ini sesuai dengan penelitian Saari dan Judge (2004) yang menyebutkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja manajerial hasil penelitian ini juga didukung teori dari Lock (1986) yang menyebutkan pengaruh situasi kerja, penilaian kerja atau pengalaman kerja merupakan bentuk emosional positif yang diakibatkan karena adanya rasa kepuasan kerja.

### **Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial**

Hasil uji menunjukkan partisipasi anggaran berpengaruh secara signifikan secara langsung terhadap kinerja manajerial. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Haryanti (2012) yang membuktikan adanya pengaruh positif dan signifikan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Hasil penelitian ini didukung teori Supomo (1998) yang menyebutkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran umumnya dinilai sebagai pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja anggota organisasi.

Hasil uji dalam penelitian ini juga menunjukkan bahwa partisipasi anggaran dapat berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja manajerial melalui kepuasan kerja. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *Indirect effect* (0,382) yang lebih besar dari nilai *Direct effect* (0,359). Jadi dapat diinterpretasikan bahwa kepuasan kerja dapat mengintervening hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Menurut Ghazali (2012: 247) hasil seperti ini dapat diartikan bahwa variabel kepuasan kerja dapat memediasi jika variabel tersebut ikut mempengaruhi hubungan antara variabel independen (partisipasi anggaran) dan variabel dependen (kinerja manajerial).

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Leach (2002). Hasil penelitian Leach dapat diartikan bahwa kepuasan kerja yang diprosikan dengan struktur *reward* berperan sebagai variabel intervening dalam hubungan antara partisipasi dan kinerja yang bersifat negatif. Ini berarti dengan masuknya variabel kepuasan kerja akan dapat merubah hubungan negatif dari partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial menjadi positif.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di PT. (Persero) Angkasa Pura I Bandar Udara Ngurah Rai- Bali diperoleh simpulan sebagai berikut.

- 1) Partisipasi anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja di PT. (Persero) Angkasa Pura I Bandar Udara Ngurah Rai Bali dengan nilai sebesar 58,9 persen yang artinya 58,9 persen kepuasan kerja dipengaruhi oleh partisipasi anggaran dan sisanya 41,1 persen dipengaruhi oleh variabel lain di luar model.
- 2) Kepuasan Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial di PT. (Persero) Angkasa Pura I Bandar Udara Ngurah Rai Bali dengan nilai sebesar 24,8 persen yang artinya 24,8 persen kinerja manajerial dipengaruhi oleh kepuasan kerja dan sisanya 75,2 persen dipengaruhi oleh variabel lain di luar model.
- 3) Partisipasi anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial di PT. (Persero) Angkasa Pura I Bandar Udara Ngurah Rai Bali dengan nilai sebesar 12,9 persen yang artinya 12,9 persen kinerja manajerial dipengaruhi oleh partisipasi anggaran dan sisanya 87,1 persen dipengaruhi oleh variabel lain di luar model.

### **Saran**

Partisipasi anggaran menunjukkan pengaruh signifikan terhadap dan kinerja manajerial di PT. (Persero) Angkasa Pura I Bandar Udara Ngurah Rai- Bali Karena itu perlu ditingkatkan keterlibatan karyawan dalam penyusunan

anggaran, khususnya semua karyawan yang terlibat langsung untuk dapat mempunyai pengaruh dalam penentuan jumlah akhir dari anggaran wilayah pertanggungjawabannya dan perlunya peningkatan menentukan tujuan, kebijakan dan rencana kegiatan seperti penjadwalan kerja, penyusunan anggaran, dan penyusunan program dengan melibatkan karyawan.

Kepuasan kerja menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial dimana ini berarti kepuasan kerja mampu memediasi variabel-variabel yang ada. Hasil ini dapat dijadikan pertimbangan untuk perlunya peningkatan pemberian penghargaan oleh perusahaan untuk meningkatkan kelanjutan hidup perusahaan.

## REFERENSI

- Anthony, R., Vijay Govindarajan, 2005. *Management Control System*, Jilid I dan II, Terjemahan Kurniawan Tjakrawala dan Krista, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Candra, Sinuraya. 2009. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Akuntansi*, Universitas Kristen Maranatha, Volume 1, Nomor 1 Mei 2009.
- Frisilia, Wihasfina Hafiz. 2007. "Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial pada PT Cakra Compact aluminium Industries". Skripsi. Universitas Sumatera Utara, Medan.
- Ghozali, I. 2012. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Edisi 6. Semarang: Badan Penerbit-UNDIP.
- Hansen, Don R. dan Marryane M. Mowen. 2004. *Akuntansi Manajemen*. Edisi Tujuh. Jakarta: Salemba Empat
- Haryanti, Ida. 2012. Budgetary Participation: How It Affects Performance And Commitment. *Accountancy Business and the Public Interest 2012*.
- Leach, Maria A. Lopez. 2002. *Participative Budgeting, Performance and Job Satisfaction: A Cultural Study of Managaers Working for Multinational*

Firms in Southeastern United States and The Us-Mexico Border. Mississippi State University. Dissertation.

- Indriantoro, Nur, 1993. An Empirical Study of Locus of Control and Cultural Dimensions as Moderating Variabel of the Effect of Participative Budgeting on Job Performance and Job Satisfaction. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, Januari, 15 (1), 97 – 114.
- Jermias, Johnny. 2010. Budgetary Participation: Asymmetry, Goal Commitment, and Role Ambiguity on Job Satisfaction and Performance. *SSRN*, Oktober 2010
- Milani, K. 1975. The Relationship of Participation in Budget Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitudes: A Field Study. *The Accounting Review*. April. p. 274-284.
- Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen Konsep, Manfaat, & Rekayasa*. Edisi 3. Yogyakarta: Salemba Empat.
- Nursidin, M. 2008. Pengaruh Anggaran Partisipatif Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Kesenjangan Anggaran dan Motivasi Kerja Pada PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia – I Medan. *Tesis*. Universitas Sumatera Utara.
- Poerwati Tjahjaning. 2002. Pengaruh Partisipasi Terhadap Kinerja Manajerial: Budaya Organisasi dan Motivasi sebagai Variabel Moderating. *Simposium Nasional Akuntansi V*, Semarang 5-6 September 2002.
- Prasetyaningtyas, Heni, 2006. Pengaruh Penggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial dengan Struktur Organisasi, Kultur Organisasi, dan Motivasi Sebagai Variabel Moderating (Studi pada Perusahaan Rokok yang berada di Malang).
- Saari, Lise M. and Timothy A. Judge. Employee Attitudes and Job Satisfaction. *Human Resource Management*, Winter 2004, Vol. 43, No. 4, Pp. 395–407.
- Siegel, G. Marconi. 1989. *Behavioral Accounting*. South – Western Publishing Co. Second Edition.
- Sugiyono. 2011. *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- . 2012. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Edisi ke-16. Bandung: Alfabeta.
- Supomo, B, Nur Indriantoro. 1998. Pengaruh Struktr dan Kultur Organisasi terhadap Keefektifan Partisipasi Anggaran dalam Peningkatan Kinerja Manajerial : Studi Empiris Perusahaan Manufaktur. *Kelola*. No 18, 61 – 68.
- Suriyani, Leni, 2008. Hubungan Usia dan Kinerja Manajer dengan Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Skripsi*. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi MUSI, Palembang.

Wibowo, Felicia Dewi. 2006. Analisis Pengaruh Peran Kepemimpinan dan Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus: PT. Bank Maspion Indonesia Cabang Semarang). *Tesis*. Universitas Diponegoro.