

## PENGARUH PARTISIPASI PENGANGGARAN DAN KOMITMEN ORGANISASI PADA KINERJA MANAJERIAL DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*

Dewa Ayu Made Harlista Sukmantari<sup>1</sup>  
I Wayan Pradnyantha Wirasedana<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia  
e-mail: listhalistha@gmail.com/ telp. +62 89 702 383 81

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

### ABSTRAK

Studi ini menjelaskan tentang pengaruh partisipasi penganggaran dan komitmen organisasi pada kinerja manajerial dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*, studi kasus pada Perusahaan Daerah Parkir Kota Denpasar. Tujuan studi ini adalah untuk melihat pengaruh (1) partisipasi penganggaran pada kepuasan kerja, (2) komitmen organisasi pada kepuasan kerja, (3) partisipasi penganggaran pada kinerja manajerial, (4) komitmen organisasi pada kinerja manajerial dan (5) kepuasan kerja pada kinerja manajerial. Data dihimpun melalui metode *survey* memakai kuesioner. Sampel sebanyak 32 kuesioner yang disebar kepada direktur utama beserta staf yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran. Setelah terkumpul, data diproses memakai analisis *path* untuk mengukur pengaruh langsung dan tidak langsung partisipasi penganggaran, komitmen organisasi pada kinerja manajerial. Hasil studi menunjukkan bahwa adanya pengaruh langsung maupun tidak langsung antara partisipasi penganggaran pada kepuasan kerja, komitmen organisasi pada kepuasan kerja, partisipasi penganggaran pada kinerja manajerial, komitmen organisasi pada kinerja manajerial, dan kepuasan kerja pada kinerja manajerial.

**Kata kunci :** Partisipasi penganggaran, komitmen organisasi, kepuasan kerja, kinerja manajerial.

### ABSTRACT

This study describes the impact of budgetary participation and organizational commitment to managerial performance and job satisfaction as an intervening variable, a case study on the Regional Enterprise of Parking Denpasar city. This study aims to observe the impact of (1) budgetary participation to job satisfaction, (2) organizational commitment to job satisfaction, (3) budgetary participation to managerial performance, (4) organizational commitment to managerial performance, and (5) job satisfaction to performance managerial. Data obtained by survey method using questionnaire. Sample of 32 questionnaires were distributed to the chief executive and his staff were involved in the budgeting process. Once collected, the data is processed wear path analysis to measure the effect of direct and indirect budgetary participation, organizational commitment on managerial performance. Conclusion of the study showed a direct and indirect influence between budgetary participation to job satisfaction, organizational commitment to job satisfaction, budgetary participation to managerial performance, organizational commitment to managerial performance, and job satisfaction to managerial performance.

**Keywords:** Participation budget, organizational commitment, job satisfaction, managerial performance.

## PENDAHULUAN

Perusahaan yang didirikan oleh pendirinya tentu mempunyai tujuan yang sama, yaitu dapat mencapai sasaran yang baik secara finansial maupun kinerja manajerial. Proses pencapaian tersebut memerlukan suatu perencanaan dan pengendalian yang matang baik dari sisi kegiatan operasional, pengalokasian sumber daya maupun perencanaan keuangan untuk dapat mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Anggaran umumnya dipakai dalam penyusunan rencana dan sistem kendali, selain itu juga dapat digunakan untuk mengkoordinasian, mengkomunikasikan, mengevaluasi kinerja dan memotivasi serta dapat digunakan sebagai alat pendelegasian wewenang atasan terhadap bawahannya (Hansen dan Mowen, 2009:219).

Hoque dan Peter (2007) mengemukakan bahwa partisipasi penganggaran adalah proses dimana bawahan ikut berpartisipasi dalam memutuskan anggaran akhir dan memiliki pengaruh pada anggaran akhir tersebut. Keterlibatan karyawan dalam penyusunan anggaran akan menimbulkan dorongan dari dalam diri mereka untuk ikut menyumbangkan pendapat dan informasi yang dimiliki serta meningkatkan rasa memiliki perusahaan sehingga kerjasama diantara anggota organisasi akan ikut meningkat (Siegel dan Marconi, 1989).

Nurfaizzah dan Mildawati (2007) berpendapat komitmen organisasi merupakan suatu rasa kepercayaan yang kuat terhadap organisasi yang menimbulkan rasa ketersediaan untuk berusaha melakukan yang terbaik demi kemajuan organisasi. Individu yang memiliki ikatan emosional terhadap organisasi akan memicu tumbuhnya komitmen organisasional sehingga individu

akan berusaha mencapai tujuan perusahaan dan mengesampingkan kepentingan pribadi (Latuheru, 2006). Menurut Porter *et al.* (1979) dalam Veronica dkk. (2009) menyatakan komitmen yang tinggi menyebabkan individu akan cenderung lebih memperhatikan kelangsungan organisasi serta berusaha mengarahkan organisasi menjadi lebih baik dimasa mendatang sehingga dengan adanya komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja manajerial perusahaan. Sebaliknya, apabila individu memiliki tingkat komitmen organisasi yang rendah serta mementingkan diri sendiri, individu tidak akan memiliki niat untuk memajukan organisasi sehingga memungkinkan tidak tercapainya kepuasan kerja dan peningkatan kinerja manajerial perusahaan.

Setiap individu yang bekerja tentunya akan mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Kepuasan kerja adalah ungkapan perasaan yang menyenangkan dari individu sebagai apresiasi individu terhadap pekerjaannya (Locke, 1976). Proses penyusunan anggaran memerlukan kerjasama serta keterlibatan dari berbagai pihak sehingga dapat tercipta suatu rasa kepuasan. Menurut Handoko (2003:192), kepuasan kerja dapat dikatakan individualistis karena tiap orang mempunyai posisi kepuasan yang tidak sama karena dipengaruhi oleh keinginan dan sistem nilai yang dianut individu tersebut. Tinggi rendahnya tingkat kepuasan kerja akan dipengaruhi oleh seberapa banyak aspek pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut. Menurut Budi Utomo (2010), Kepuasan kerja dapat mencerminkan bagaimana perasaan individu terhadap pekerjaannya yang dapat terlihat dari perilaku yang ditunjukkan individu terhadap pekerjaan dan lingkungan tempatnya bekerja. Ketidakpuasan kerja sering

diidentifikasi sebagai salah satu alasan yang paling penting yang menyebabkan individu meninggalkan pekerjaan mereka (Davis dan Newstrom, 1985).

Terwujudnya efektifitas dan efisiensi perusahaan tentunya tidak terlepas dari pengaruh pihak manajemen dalam proses perencanaan, pengkoordinasian dan pengendalian pada sumber daya dan aktivitas perusahaan. Kinerja karyawan mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada perusahaan. Perusahaan yang memiliki kinerja manajerial yang efektif dan efisien tentu akan dapat meningkatkan laba perusahaan. Partisipasi penganggaran biasa diartikan suatu pendekatan manajerial yang mempengaruhi hasil kerja anggota organisasi (Supomo,1998).

Penelitian yang dilakukan Sri Indah (2005) dan Sinuraya (2009) menemukan adanya pengaruh positif antara partisipasi penganggaran dengan kepuasan kerja berbeda dengan penelitian Brownell dalam Leach (2002) yang menemukan bahwa partisipasi tidak berperan mempengaruhi kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan Sinuraya (2009) dan Pradipta (2013) menemukan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Studi yang dilakukan Nasir (2009) dan Haryanti (2012) menemukan pengaruh nyata yang signifikan diantara partisipasi penganggaran dengan kinerja manajerial berbeda dengan studi Poerwati (2002) yang menyimpulkan bahwa partisipasi penganggaran tidak memiliki pengaruh pada kinerja manajerial dan Nursidin (2008) menyimpulkan adanya pengaruh negatif yang signifikan diantara partisipasi penganggaran dengan kinerja manajerial. Studi yang dilakukan

Hariyanti dan Nasir (2002) dan Yunita (2008) menyimpulkan adanya pengaruh positif antara komitmen organisasi dengan kinerja manajerial dan Yuleova (2013) yang mengemukakan adanya pengaruh positif antara komitmen organisasi dengan kinerja melalui kepuasan kerja. Studi berbeda yang dilakukan Nouri (1994) dalam Supriyono (2004), dinyatakan bahwa terjadi relasi yang negative dan signifikan antara komitmen organisasi pada kinerja manajerial. Studi yang dilakukan Mutiara C (2010) dan Tunti (2013) menyimpulkan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Sugioko (2010), mengemukakan hubungan negatif partisipasi penganggaran dengan kinerja manajerial mampu dimediasi oleh kepuasan kerja dan Cherrington dan Cherrington dalam Leach (2002) yang menyatakan terdapat hubungan negatif antara partisipasi dan kinerja dengan struktur *reward* yang berperan sebagai variabel *intervening*.

Ketidakkonsistenan hasil-hasil pada penelitian terdahulu, membuat adanya keyakinan bahwa hubungan antar variabel-variabel tersebut dapat dipengaruhi oleh variabel lain. Menurut Govindarajan (1986), untuk mensiasati ketidakkonsistenan dari hasil penelitian tersebut, maka diperlukan adanya pendekatan kontigensi. Menurut Fisher (1998), pendekatan kontingensi menunjukkan perencanaan dan penggunaan rancangan skema pengendalian manajemen terkait dari kriteria organisasi dan suasana tempat skema itu ditetapkan. Dalam studi ini, pendekatan kontigensi digunakan untuk mengevaluasi tingkat keefektifan hubungan partisipasi penganggaran dan komitmen organisasi dengan kinerja manajerial. Sesuai pemaparan yang telah disampaikan, adapun hipotesis yang digunakan yaitu:

H<sub>1</sub> : Partisipasi penganggaran berpengaruh pada kepuasan kerja pada Perusahaan Daerah Parkir Kota Denpasar.

H<sub>2</sub> : Komitmen organisasi berpengaruh pada kepuasan kerja pada Perusahaan Daerah Parkir Kota Denpasar.

H<sub>3</sub> : Partisipasi penganggaran berpengaruh pada kinerja manajerial pada Perusahaan Daerah Parkir Kota Denpasar.

H<sub>4</sub> : Komitmen organisasi berpengaruh pada kinerja manajerial pada Perusahaan Daerah Parkir Kota Denpasar.

H<sub>5</sub> : Kepuasan kerja berpengaruh pada kinerja manajerial pada Perusahaan Daerah Parkir Kota Denpasar.

## **METODE PENELITIAN**

Studi bertempat pada Perusahaan Daerah Parkir Kota Denpasar dengan alamat di Jalan Raya Puputan Renon No.188 Denpasar. Data dihimpun melalui metode *survey* yakni memakai kuesioner. Jumlah sampel sebanyak 32 kuesioner yang disebar kepada direktur utama beserta staf yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran. Setelah terkumpul, data diproses menggunakan analisis *path* untuk mengukur pengaruh langsung dan tidak langsung partisipasi penganggaran, komitmen organisasi pada kinerja manajerial.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Uji Instrumen Penelitian

Kuesioner yang disebarakan sebanyak 32 dan keseluruhan kuesioner kembali serta diisi dengan lengkap sehingga keseluruhan kuesioner dapat digunakan. Hasil uji validitas dilihat dari nilai *Pearson Correlation* untuk setiap pertanyaan untuk variabel partisipasi penganggaran berkisar 0,938 sampai 0,892, pada variabel komitmen organisasi berkisar 0,858 sampai 0,897, pada kepuasan kerja berkisar 0,894 sampai 0,873 dan pada kinerja manajerial berkisar 0,904 sampai 0,954. Berdasarkan hasil nilai *Pearson Correlation* yang menunjukkan nilai diatas 0,30 untuk masing-masing variabel, maka setiap pertanyaan kuesioner di studi ini dapat dikatakan valid.

Hasil uji reliabilitas menunjukkan nilai *cronbach's alpha* atas variabel partisipasi penganggaran sebesar 0,942, komitmen organisasi sebesar 0,967, kepuasan kerja sebesar 0,969 dan kinerja manajerial sebesar 0,975. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa pernyataan yang digunakan *reliable* karena memiliki nilai *cronbach's alpha* lebih dari 0,60.

### Uji Asumsi Klasik

Pengujian pada uji normalitas, uji multikolinieritas dan uji heteroskedastisitas ditunjukkan pada tabel 1.

**Tabel 1**  
**Uji Asumsi Klasik**

Keterangan		Indikator		
Uji Normalitas	Model 1	Kolmogorov-Smirnov Z	1,011	
		Asymp. Sig. (2-tailed)	0,258	
	Model 2	Kolmogorov-Smirnov Z	0,690	
		Asymp. Sig. (2-tailed)	0,727	
Uji Multikolinieritas	Model 1	<i>Tolerance</i> X <sub>1</sub>	0,779	
		<i>Tolerance</i> X <sub>2</sub>	0,779	
	Model 2	VIF X <sub>1</sub>	1,284	
		VIF X <sub>2</sub>	1,284	
		<i>Tolerance</i> X <sub>1</sub>	0,640	
		<i>Tolerance</i> X <sub>2</sub>	0,428	
		<i>Tolerance</i> Y	0,352	
		VIF X <sub>1</sub>	1,564	
	Uji Heteroskedastisitas	Model 1	VIF X <sub>2</sub>	2,336
			VIF Y	2,843
Model 2		Sig. X <sub>1</sub>	0,085	
		Sig. X <sub>2</sub>	0,600	
	Sig. X <sub>1</sub>	0,183		
	Sig. X <sub>2</sub>	0,368		
	<b>Sig. Y</b>	<b>0,754</b>		

Sumber: Data diolah, 2014

Hasil uji normalitas pada model 1 dapat dilihat bahwa nilai *assymp. sig (2-tailed)* pada model 1 adalah sebesar 0,258 dan pada model 2 sebesar 0,727 melebihi nilai  $\alpha(0,05)$  sehingga dapat diinterpretasikan bahwa data pada model 1 dan model 2 berdistribusi normal.

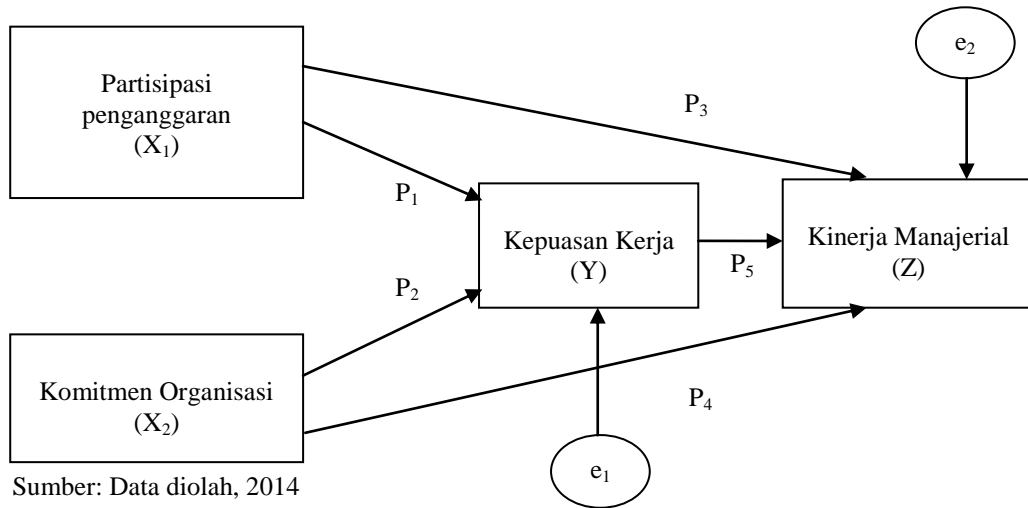
Hasil uji multikolinieritas pada model 1 dan model 2 menunjukkan nilai *Tolerance* lebih dari 0,10 dan nilai VIF kurang dari 10 sehingga dapat diinterpretasikan bahwa pada model 1 dan 2 tidak mengandung gejala multikolinieritas.

Hasil uji heteroskedastisitas pada model 1 dan model 2 menunjukkan nilai sig. lebih dari 0,05 sehingga berdasarkan hasil tersebut dapat diinterpretasikan bahwa pada model 1 dan 2 tidak mengandung gejala heteroskedastisitas.



**Analisis Jalur**

**Gambar 1**  
**Model Analisis Jalur**



1) Merancang model berdasarkan teori

Persamaan struktural yang dapat dibentuk berdasarkan model tersebut sebagai berikut:

$$Y = P_1X_1 + P_2X_2 + e_1 \dots\dots\dots(1)$$

$$Z = P_3X_1 + P_4X_2 + P_5Y + e_2 \dots\dots\dots(2)$$

2) Pemeriksaan terhadap asumsi

Pemeriksaan terhadap asumsi dalam analisis jalur dilakukan dengan mengamati hubungan antar variabel yakni bersifat linier atau sistem aliran satu arah.

3) Pendugaan parameter atau perhitungan koefisien *path*

Model Struktural 1

$$Y = P_1X_1 + P_2X_2 + e_1 \dots\dots\dots(1)$$

Model Struktural 2

$$Z = P_3X_1 + P_4X_2 + P_5Y + e_2 \dots\dots\dots(2)$$

Penyelesaian model analisis jalur dengan regresi linier berganda menggunakan bantuan komputer melalui program SPSS, yang hasil pengujiannya akan ditampilkan tabel 2.

**Tabel 2**  
**Hasil Uji Model 1 dan 2**

Model		Standardized Coefficients	T	Sig.
		Beta		
1	(Constant)		0,440	0,663
	Partisipasi penganggaran	0,314	2,514	0,018
	Komitmen Organisasi	0,608	4,876	0,000
R				0,805
R Square				0,648

Sumber: Data diolah, 2014

Model		Standardized Coefficients	T	Sig.
		Beta		
1	(Constant)		-0,867	0,394
	Partisipasi penganggaran	0,172	2,084	0,046
	Komitmen Organisasi	0,227	2,255	0,032
	Kepuasan Kerja	0,639	5,750	0,000
R				0,937
R Square				0,878

Sumber: Data diolah, 2014

1) Pengaruh langsung

$$Y = 0,314X_1 + 0,608X_2 + e_1$$

Dimana:

$$Y = \text{Kepuasan Kerja}$$

$$X_1 = \text{Partisipasi penganggaran}$$

$X_2 =$  Komitmen Organisasi

$$Z = 0,172X_1 + 0,227X_2 + 0,639Y + e_2$$

Dimana:

$Z =$  Kinerja Manajerial

$Y =$  Kepuasan Kerja

$X_1 =$  Partisipasi penganggaran

$X_2 =$  Komitmen Organisasi

2) Pengaruh tidak langsung

a) Pengaruh variabel partisipasi penganggaran pada kinerja manajerial melalui kepuasan kerja.

$$X_1 \rightarrow Y \rightarrow Z = (0,314 \times 0,639) = 0,201$$

b) Pengaruh variabel komitmen organisasi pada kinerja manajerial melalui kinerja manajerial.

$$X_2 \rightarrow Y \rightarrow Z = (0,608 \times 0,639) = 0,389$$

3) Pengaruh Total

a) Pengaruh total variabel partisipasi penganggaran, kepuasan kerja dan kinerja manajerial.

$$\begin{aligned} TE &= 0,172 + 0,201 \\ &= 0,373 \end{aligned}$$

b) Pengaruh total variabel komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja manajerial.

$$\begin{aligned} TE &= 0,227 + 0,389 \\ &= 0,616 \end{aligned}$$

4) Pemeriksaan validitas model

a) Koefisien determinasi total dihitung dengan rumus berikut:

$$(R^2_m) = 1 - (P^2_{e_1} \times P^2_{e_2} \times \dots \times P^2_{e_i})$$

Perhitungan nilai  $e_1$  dan  $e_2$  adalah sebagai berikut:

$$\text{Besarnya nilai } e_1 = \sqrt{(1 - 0,648)} = 0,593$$

$$\text{Besarnya nilai } e_2 = \sqrt{(1 - 0,878)} = 0,349$$

$$\text{Maka } R_m^2 = 1 - (0,593^2 \times 0,349^2) = 0,957$$

$R_m^2 = 0,957$ , artinya dari model yang dirancang telah mampu menjelaskan informasi yang terkandung sebesar 95,7% dan sisanya 4,3% dipengaruhi oleh variabel lain diluar model yang dirancang.

b) *Theory Trimming*

Uji validitas pada setiap jalur memakai nilai p dari uji t yakni pengujian koefisien regresi variabel dibakukan secara parsial dengan masing-masing variabel  $X_1$  adalah 2,514 dan 2,084 dan masing-masing variabel  $X_2$  adalah 4,876 dan 2,255, serta variabel Y adalah 5,750. Angka-angka tersebut membuktikan bahwa jalur-jalur yang dibangun dalam model penelitian ini dinyatakan valid.

5) Interpretasi model

a) Pengaruh partisipasi penganggaran ( $X_1$ ) pada kepuasan kerja (Y)

Berdasarkan hasil perhitungan pada pengaruh partisipasi penganggaran ( $X_1$ ) pada kepuasan kerja (Y) diperoleh taraf signifikansi  $0,018 < 0,05$  dengan koefisien beta sebesar 0,314 sehingga pernyataan

hipotesis partisipasi penganggaran berpengaruh pada kepuasan kerja terbukti.

b) Pengaruh komitmen organisasi ( $X_2$ ) pada kepuasan kerja (Y)

Berdasarkan hasil perhitungan pada pengaruh komitmen organisasi ( $X_2$ ) pada kepuasan kerja (Y) diperoleh taraf signifikansi  $0,000 < 0,05$  dengan koefisien beta sebesar 0,608 sehingga hipotesis yang menyatakan komitmen organisasi berpengaruh pada kepuasan kerja terbukti.

c) Pengaruh partisipasi penganggaran ( $X_1$ ) pada kinerja manajerial (Z)

Berdasarkan hasil perhitungan pada pengaruh partisipasi penganggaran ( $X_1$ ) pada kinerja manajerial (Z) diperoleh taraf signifikansi  $0,046 < 0,05$  dengan koefisien beta sebesar 0,172, sehingga pernyataan hipotesis yang partisipasi penganggaran berpengaruh pada kinerja manajerial terbukti.

Berdasarkan hasil perhitungan pada pengaruh partisipasi penganggaran ( $X_1$ ) pada kinerja manajerial (Z) melalui kepuasan kerja (Y) diperoleh taraf signifikansi  $0,046 < 0,05$  dengan koefisien beta sebesar 0,201. Angka tersebut membuktikan partisipasi penganggaran berpengaruh pada kinerja manajerial melalui kepuasan kerja. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel partisipasi penganggaran dapat berpengaruh pada kinerja manajerial baik secara langsung maupun tidak langsung.

d) Pengaruh komitmen organisasi ( $X_2$ ) pada kinerja manajerial ( $Z$ )

Berdasarkan hasil perhitungan pada pengaruh komitmen organisasi ( $X_2$ ) pada kinerja manajerial ( $Z$ ) diperoleh taraf signifikansi  $0,032 < 0,05$  dengan koefisien beta sebesar  $0,227$ , sehingga hipotesis yang menyatakan komitmen organisasi berpengaruh pada kinerja manajerial terbukti.

Berdasarkan hasil perhitungan pada pengaruh komitmen organisasi ( $X_2$ ) pada kinerja manajerial ( $Z$ ) melalui kepuasan kerja ( $Y$ ) diperoleh taraf signifikansi  $0,032 < 0,05$  dengan koefisien beta sebesar  $0,389$ . Angka tersebut membuktikan komitmen organisasi berpengaruh pada kinerja manajerial melalui kepuasan kerja. Berdasarkan angka tersebut dapat dinyatakan komitmen organisasi dapat mempengaruhi kinerja manajerial baik langsung maupun tidak langsung.

e) Pengaruh kepuasan kerja ( $Y$ ) pada kinerja manajerial ( $Z$ )

Berdasarkan hasil perhitungan pada pengaruh kepuasan kerja ( $Y$ ) pada kinerja manajerial ( $Z$ ) diperoleh taraf signifikansi  $0,000 < 0,05$  dengan koefisien beta sebesar  $0,639$ , sehingga hipotesis yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh pada kinerja manajerial terbukti.

## SIMPULAN DAN SARAN

Partisipasi penganggaran mempengaruhi kepuasan kerja secara signifikan. Komitmen organisasi mempengaruhi kepuasan kerja secara signifikan. Partisipasi penganggaran mempengaruhi kinerja manajerial

secara signifikan. Komitmen organisasi mempengaruhi kinerja manajerial secara signifikan. Kepuasan kerja mempengaruhi kinerja manajerial secara signifikan.

Terkait dengan variabel partisipasi penganggaran, para pimpinan dalam perusahaan perlu meningkatkan partisipasi pegawai dalam proses penyusunan anggaran agar memberikan dampak pada penetapan angka final dari wilayah pertanggungjawabannya dalam menentukan rencana kerja yang akan dikerjakan para pegawai. Terkait dengan variabel komitmen organisasi, para pimpinan perlu meningkatkan komitmen dari bawahannya, antara lain dengan memberikan dorongan terhadap pegawai agar ikut merasa memiliki organisasi. Dengan demikian, bawahan akan beranggapan segala kerugian yang dialami organisasi adalah kerugian bagi diri mereka sendiri. Terkait dengan variabel kepuasan kerja, organisasi hendaknya memperhatikan kepuasan kerja pegawainya. Perlu adanya peningkatan pemberian penghargaan dari organisasi terhadap para pegawai sehingga akan memicu mereka untuk memberikan dampak positif terhadap perusahaan. Pada penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan penambahan variabel *intervening* lainnya sehingga dapat menghasilkan hasil penelitian yang lebih beragam.

## REFERENSI

Budi Utomo, Sulistyono. 2010. Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan CV. Berkat Cipta Karya Nusantara Surabaya. *Jurnal Akuntansi Manajemen Bisnis dan Sektor Publik*. Vol.6. No 3. hal: 376-393.

- Davis, Keith dan Newstrom, Jhon W. 1985. *Human Behavior at Work: Organization Behaviour, Seventh Edition, McGraw-Hill, Inc.* <http://www.getcited.org/pub/102371644>
- Fisher, Joseph G. 1998. Contingency Theory, Management Control System and Firm Outcome: Past Results and Future Directions. *Behavioral Research in Accounting*, 1998 Supplement. Vol. 10, pp 47.
- Govindarajan, Vijay. 1986. Impact of Participation in The Budgetary Process on Managerial Attitudess and Performance: Universallistic and Contingency Perspectives. *Decision Sciences* 17. pp 496–516.
- Handoko, Hani. 2003. *Manajemen*. Yogyakarta: BPF.
- Hansen, D.R. dan Mowen, M.M. 2009. *Akuntansi Manajerial*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hariyanti dan Nasir. 2002. Pengaruh Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial: Peran Kecukupan Anggaran dan Komitmen Organisasi sebagai Variable Intervening. *Simposium Nasional Akuntansi V*. Semarang.
- Haryanti, Ida. 2012. Budgetary Participation: How It Affects Performance and Commitment. *Accountancy Business and the Public Interest* 2012. <http://visar.csustan.edu/aaba/Othman2012.pdf>.
- Hoque, Zahirul dan Peter Brosnan. 2007. Alligning Industrial Relatoins Risk, Budgetary Partcipation, and Budgating Measures of Performance: Impact on Managerial Performance. *SSRN*. 2007.
- 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.
- Leach, Maria A. Lopez. 2002. Participative Budgeting, Performance and Job Satsifaction: A Cultural Study of Managers Working for Multinational Firms in Southeastern United States and The Us-Mexico Border. *Dissertation*. Mississippi State University.
- Locke, E. A. 1976. The Nature and Causes of Job Satisfaction. dalam M.D. Dunnette (ed. *Handbook of Industrial and Organizational Psycology*. John Wiley & Sons, New York. pp 1297-1350.
- Munandar, M. 2001. *Budgetting, Perencanaan Kerja, Koordinasian Kerja dan Pengawasan Kerja*. Edisi 2. Yogyakarta: BPF.



- Mutiara C, Nimas Ayu. 2010. Pengaruh Motivasi, Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Semen Gresik (PERSERO) Tbk. *Skripsi*. UPN Veteran. <http://eprints.upnjatim.ac.id/625/>
- Nasir, Mohamad. 2009. Hubungan Anggaran Partisipasi, Kecukupan Anggaran, Komitmen Organisasi, Motivasi dan Kinerja Manajerial Dengan Model Persamaan Struktural. *Media Riset Akuntansi, Auditing & Informasi*. Vol. 9 No. 3 pp 57-77.
- Nurfaizzah dan Titik Mildawati. 2007. Pengaruh Penyusunan Partisipasi penganggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Variable Pamoderasi Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi pada Pemkot Surabaya. *Jurnal Akuntansi dan Manajemen Bisnis Sektor Publik (JAMBPS)*. Vol. 3 No. 3.
- Nursidin, M.2008. Pengaruh Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial Melalui Kesenjangan Anggaran dan MotivasiKerja pada PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia – I Medan. *Tesis*. Universitas Sumatera Utara.
- Poerwati Tjahjaning.2002. Pengaruh Partisipasi Terhadap Kinerja Manejerial: Budaya Organisasi dan Motivasi sebagai Variable Moderating. *Simposium Nasional Akuntansi V*, Semarang 5-6 September 2002.
- Pradipta, Arya. 2013. Pengaruh Komitmen, Motivasi, Kompleksitas Tugas Dan Budaya Suportif Terhadap Kepuasan Kerja. *Media Bisnis*. STIE Trisakti. 2013.
- Siegel, G. dan H.R. Marconi. 1989. Behavioral Accounting. *South-Westren Publishing, Co: Cincinati, OH*. <http://www.getcited.org/pub/102642746>.
- Sinuraya, Candra.2009. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Akuntansi*. Universitas Kristen Maranatha. Vo. 1 No. 1 Mei 2009.
- Sri Indah, Ida Ayu. 2005. Analisis Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Ketidakpastian Statejik Dan Revisi Anggaran Sebagai Variable Moderating. *Skripsi*. Semarang: Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Soegijapranata.
- Sugioko, Sofian. 2010. The Impact of Budget Participation on Job Performance of University Executives: A Study of APTIK- Member Universities in Indonesia. *Kasetsart J. (Soc. Sci)*. 31 pp 271-279. [http://kasetsartjournal.ku.ac.th/kuj\\_files/2010/A1009101444085236.pdf](http://kasetsartjournal.ku.ac.th/kuj_files/2010/A1009101444085236.pdf)
- Supomo, B, Nur Indriantoro. 1998. Pengaruh Struktur Dan Kultur Organisasi Terhadap Keefektifan Partisipasi Anggaran Dalam Peningkatan Kinerja

Manajerial: Studi Empiris Perusahaan Manufaktur. *Kelola*. No. 18. hal. 61-68.

Supriyono, R.A. 2004. Pengaruh Variable *Intervening* Kecukupan Anggaran dan Komitmen Organisasi terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajer di Indonesia. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, Vol. 19, No. 3.

Tunti, MariaElerina Douk. 2013. Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Motivasi Terhadap Kinerja Manajerial Pemerintah Daerah. *Jurnal dan Prpsiding SNA – Simposium Nasional Akuntansi*. Vol 16. <http://pdeb.fe.ui.ac.id?p=5009>.

Veronica, Amelia dan Komang Ayu Krisnadewi. 2009. Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Penekanan Anggaran, Komitmen Organisasi, Dan Kompleksitas Tugas Terhadap Slack, Anggaran Pada Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di Kabupaten Bandung. *Audit Jurnal Akuntansi dan Bisnis*, Vol. 4 Hal 20-28.

Yuleova, Dodi. 2013. Pengaruh Komitmen Organisasi dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variable *Intervening* Pada BPBD Propinsi Sumatera Barat. *Artikel*. Universitas Bung Hatta.

Yunita. 2008. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial: Komitmen Organisasi dan Kecukupan Anggaran sebagai Variable Kontinjen (Studi Kasus Pada Universitass Dian Nuswantoro Semarang). <http://eprints.undip.ac.id/8121/1/Yunita.pdf>