

**PENGARUH KOMPENSASI DAN LINGKUNGAN KERJA  
PADA KOMITMEN ORGANISASI DAN IMPLIKASINYA  
PADA KINERJA PENGELOLA ANGGARAN  
(Studi Empiris Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah  
Pemerintah Kabupaten Tabanan)**

**Ni Komang Ayu Rustini<sup>1</sup>  
I Made Sadha Suardikha<sup>2</sup>  
Ida Bagus Putra Astika<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Pemerintah Kabupaten Tabanan

<sup>2,3</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia

email : ayu\_rustini@ymail.com

**Abstract: The Impact of the Influence of Compensation, Work Environment on Organizational Commitment and Its Implications on the Performance of the Budget Managers.** Periodic evaluation of the performance of budget managers in the public sector must be done to carry out consistently the principles of local financial management. This study was developed to obtain empirical evidence of the influence of compensation, work environment on organizational commitment and its implications on the performance of the budget managers. The study was conducted in 41 Regional Work Units (SKPD) in the Government Administration of Tabanan Regency. The number of respondents was 221 budget managers, chosen by Proportionate Stratified Random Sampling method. The analyzed data was primary data, using Path Analysis. Hypothesis testing results indicate that there were positive effects of compensation, work environment and organizational commitment on the performance of the budget managers. Furthermore, there were positive effects of compensation and work environment on the performance of the budget managers through organizational commitment.

**Keywords:** compensation, organizational commitment, performance of the budget managers, work environment

**Abstrak: Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja pada Komitmen Organisasi dan Implikasinya pada Kinerja Pengelola Anggaran.** Evaluasi secara berkala kinerja pengelola anggaran di sektor publik wajib dilakukan agar prinsip-prinsip pengelolaan keuangan daerah, tetap dapat dijalankan secara konsisten. Penelitian ini dikembangkan untuk mendapatkan bukti empiris pengaruh kompensasi, lingkungan kerja pada komitmen organisasi dan implikasinya pada kinerja pengelola anggaran. Penelitian ini dilakukan pada 41 Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di Pemerintah Kabupaten Tabanan. Jumlah responden adalah 221 pengelola anggaran, yang dipilih dengan metode *Proportionate Stratified Random Sampling*. Data yang dianalisis adalah data primer, menggunakan analisis jalur. Hasil pengujian hipotesis menemukan, terdapat pengaruh positif kompensasi, lingkungan kerja dan komitmen organisasi pada kinerja pengelola anggaran. Selanjutnya, terdapat pengaruh positif kompensasi dan lingkungan kerja pada kinerja pengelola anggaran melalui komitmen organisasi.

**Kata kunci:** kompensasi, komitmen organisasi, kinerja pengelola anggaran, lingkungan kerja

## **PENDAHULUAN**

Pemberian otonomi yang luas dan sistem desentralisasi kepada daerah menunjukkan, bahwa pemerintah daerah diberikan kewenangan oleh pemerintah pusat untuk menyelenggarakan urusan daerahnya termasuk mengelola anggarannya sendiri. Akuntabilitas menjadi kata kunci, karena institusi pemerintah dituntut untuk transparan dalam pertanggungjawaban anggarannya (Smith, 1999).

Akuntabilitas tidak sekedar menunjukkan bagaimana uang publik diserap dan dibelanjakan, tetapi juga kemampuan mengelola dana yang tersedia sesuai prinsip-prinsip pengelolaan keuangan daerah. Prinsip-prinsip tersebut penting untuk diperhatikan, mengingat kinerja pemerintah daerah sering menjadi perhatian masyarakat maupun *stakeholder*, serta akuntabilitasnya dapat dilihat dalam kelengkapan laporan yang disajikan.

Gambaran pengelolaan anggaran di Pemerintah Kabupaten Tabanan menunjukkan bahwa kinerja pengelola anggaran masih belum optimal. Adanya capaian anggaran yang tidak sesuai dengan target yang ditetapkan, dan opini WDP atas LKPD tahun anggaran 2013, merupakan bukti dan sekaligus mengindikasikan bahwa masih banyak yang harus diperbaiki untuk meningkatkan kinerja pengelola anggaran khususnya dari sisi perilaku. Johnson *et al* (2009) menyatakan, kinerja keuangan erat kaitannya dengan perilaku pegawai. Untuk itu, penelitian ini dikembangkan dengan tujuan untuk mendapatkan bukti empiris tentang pengaruh kompensasi, lingkungan kerja pada komitmen organisasi dan implikasinya pada kinerja pengelola anggaran.

Pengembangan tujuan dari penelitian ini berdasarkan studi yang telah dilakukan oleh Suarya (2010). Studi tersebut mengoperasionalkan variabel kompensasi, pelatihan, kepemimpinan dan lingkungan kerja sebagai variabel independen dan kinerja pengelolaan anggaran sebagai variabel dependennya. Penelitian ini selanjutnya menempatkan komitmen organisasi sebagai variabel *intervening*, yang diduga sebagai penentu utama keberhasilan pengelola anggaran dalam mengelola anggarannya. Oleh karena, komitmen organisasi merupakan faktor penting yang mendorong pengelola anggaran bekerja lebih efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Komitmen organisasi dapat tumbuh apabila terdapat kompensasi dan lingkungan kerja yang baik sehingga berdampak pada peningkatan kinerja pengelola anggaran.

Kompensasi merupakan bentuk balas jasa yang diterima pengelola anggaran dalam bentuk finansial dan non finansial. Kompensasi merupakan salah satu faktor yang memotivasi karyawan untuk berkomitmen terhadap organisasi (Stillo, 2011; Carrigan, 2011). Kompensasi tidak hanya berfungsi sebagai balas jasa semata, namun lebih dari itu, kompensasi dapat memotivasi karyawan agar tetap berada dalam organisasi dan dapat diajak bersama-sama bertanggung jawab terhadap jalannya organisasi. Disamping itu, kompensasi yang adil akan menumbuhkan rasa memiliki terhadap organisasi, yang berdampak pada meningkatnya komitmen pegawai pada organisasinya (Sudarwanti, 2007). Motivasi akan tumbuh jika terdapat kompensasi yang baik, yang berdampak pada peningkatan kinerja organisasi (Marin and Sanchez, 2005; Murphy, 1985).

Lingkungan kerja yang kondusif wajib diciptakan oleh pimpinan agar komitmen pengelola anggaran tumbuh, yang akan diikuti dengan minat

untuk berkinerja. Pegawai apabila berada dalam lingkungan kerja yang nyaman akan mampu meningkatkan kepuasan dalam bekerja sehingga pegawai tersebut lebih berkomitmen terhadap organisasinya (Akhtar, 2014). Sebaliknya, kepuasan kerja akan menurun apabila kurangnya kenyamanan lingkungan kerja sehingga akan dapat berdampak pada menurunnya komitmen organisasi (Kurniasari dan Halim, 2013). Lingkungan kerja juga merupakan hal penting yang dapat berimplikasi dalam meningkatkan kinerja (Olson and Borman, 1989). Lingkungan kerja yang kondusif baik kondisi fisik maupun non fisik, akan mendorong untuk melaksanakan tugas dengan baik sehingga kinerja meningkat. Pernyataan tersebut selaras dengan penelitian Suryantari (2012), Dharmawan (2011), Stillo (2011), dan Suarya (2010).

Komitmen merupakan salah satu modal dasar yang harus diciptakan atasan untuk dapat digunakan mencapai tujuan organisasi. Organisasi tanpa adanya komitmen, maka tujuan organisasi sulit untuk dapat dicapai. Menumbuhkan komitmen organisasi dalam suatu organisasi penting dilakukan karena komitmen berhubungan dengan kinerja. Pengelola anggaran dengan komitmen yang rendah, lebih mementingkan dirinya sendiri sehingga tujuan organisasi tidak dapat tercapai yang dapat berimplikasi pada penurunan kinerja. Demikian halnya, pengelola anggaran yang memiliki komitmen tinggi akan berusaha untuk mencapai tujuan organisasi dan bertanggungjawab dalam menyelesaikan setiap pekerjaan sehingga dapat meningkatkan kinerja. Penelitian-penelitian tentang pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja diantaranya Allen and Meyer (1990), dan Mowdey *et al* (1979). Berdasarkan hal tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis:

- H<sub>1</sub> : Terdapat pengaruh positif kompensasi pada komitmen organisasi
- H<sub>2</sub> : Terdapat pengaruh positif lingkungan kerja pada komitmen organisasi
- H<sub>3</sub> : Terdapat pengaruh positif komitmen organisasi pada kinerja pengelola anggaran Pemerintah Kabupaten Tabanan
- H<sub>4</sub> : Terdapat pengaruh positif kompensasi pada kinerja pengelola anggaran Pemerintah Kabupaten Tabanan
- H<sub>5</sub> : Terdapat pengaruh positif lingkungan kerja pada kinerja pengelola anggaran Pemerintah Kabupaten Tabanan
- H<sub>6</sub> : Terdapat pengaruh positif kompensasi pada kinerja pengelola anggaran Pemerintah

Kabupaten Tabanan melalui komitmen organisasi  
 $H_7$  : Terdapat pengaruh positif lingkungan kerja pada kinerja pengelola anggaran Pemerintah Kabupaten Tabanan melalui komitmen organisasi

**METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan data primer, dengan teknik kuesioner. *Proportionate Stratified Random Sampling* dipergunakan sebagai metode pengambilan sampel. Metode tersebut dipilih karena populasi yang tidak homogen dan berstrata. Jumlah sampel 221 orang pengelola anggaran yaitu Pengguna Anggaran (PA), Pejabat Penatausahaan Keuangan (PPK) dan Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK) dari 520 populasi pada Pemerintah Kabupaten Tabanan tahun 2013.

Adapun variabel penelitian terdiri dari kompensasi ( $X_1$ ), lingkungan kerja ( $X_2$ ), komitmen organisasi ( $X_3$ ) dan kinerja pengelola anggaran ( $Y$ ). Pengukuran masing-masing variabel menggunakan skala Likert lima poin. Untuk menganalisis data, dipergunakan analisis jalur. Sebelum melakukan analisis jalur, terlebih dahulu dilakukan evaluasi terhadap pemenuhan asumsi analisis jalur yang dapat ditunjukkan oleh *curve fit*. Selanjutnya dilakukan evaluasi terhadap validitas model dengan melihat hasil koefisien determinasi total ( $R^2_m$ ). Koefisien jalur pengaruh langsung ditunjukkan oleh nilai *Standardized coefficients* beta, dan untuk menguji kekuatan pengaruh tidak langsung dapat dilakukan

dengan Uji Sobel. Persamaan regresi yang dapat dibentuk dalam penelitian ini adalah:

$$X_3 = b_1X_1 + b_2X_2 + e \dots\dots\dots (1)$$

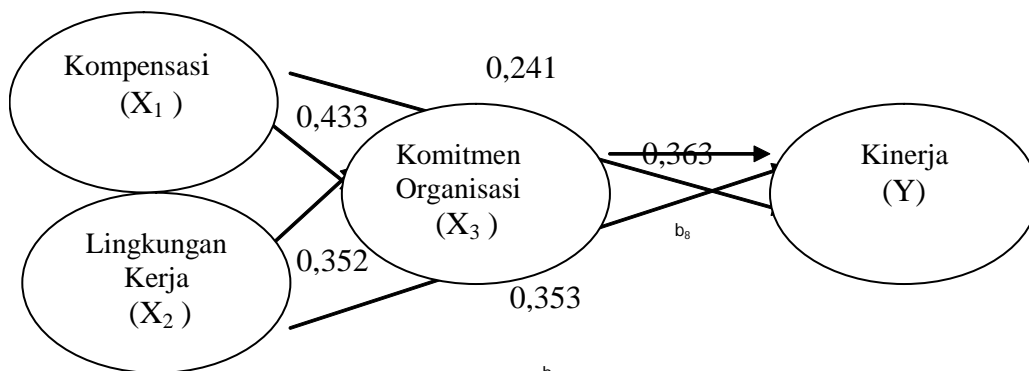
$$Y = b_3X_3 + b_4X_1 + b_5X_2 + e \dots\dots\dots (2)$$

Keterangan:

- $X_1$  adalah kompensasi
- $X_2$  adalah lingkungan kerja
- $X_3$  adalah komitmen organisasi
- $Y$  adalah kinerja pengelola anggaran
- $b_1$  adalah koefisien jalur  $X_1$  dengan  $X_3$
- $b_2$  adalah koefisien jalur  $X_2$  dengan  $X_3$
- $b_3$  adalah koefisien jalur  $X_3$  dengan  $Y$
- $b_4$  adalah koefisien jalur  $X_1$  dengan  $Y$
- $b_5$  adalah koefisien jalur  $X_2$  dengan  $Y$
- $e$  adalah error

**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Berdasarkan hasil SPSS, uji linieritas pada *curve fit* menunjukkan bahwa seluruh model dalam penelitian ini signifikan yang berarti bahwa model berbentuk linier sehingga model tersebut layak untuk diterapkan. Nilai koefisien determinasi total ( $R^2_m$ ) diperoleh 0,846. Ini berarti, 84,6 persen variasi dari kinerja pengelola anggaran dapat dijelaskan oleh variasi variabel kompensasi, lingkungan kerja, dan komitmen organisasi. Terdapat sisa 15,4 persen yang berarti, terdapat variabel lain yang mempengaruhi tetapi tidak ikut diteliti atau dianalisis dalam model tersebut. Hasil analisis dan konsep penelitian ditunjukkan dalam ringkasan koefisien jalur berikut.



**Gambar 1.**  
**Koefisien Jalur Hubungan Antar Variabel**

Hasil *Path Analysis* menunjukkan, koefisien pengaruh kompensasi pada komitmen organisasi yaitu 0,433 dengan signifikansi  $0,000 < \alpha = 0,05$ . Hipotesis pertama ( $H_1$ ), terdapat pengaruh positif

kompensasi pada komitmen organisasi, diterima. Berdasarkan hasil tersebut, dapat dipahami bahwa salah satu upaya untuk menumbuhkan dan menjaga komitmen pengelola anggaran, dapat melalui

kompensasi baik finansial maupun nonfinansial. Unsur-unsur kompensasi yang terdiri dari komponen gaji, tunjangan, penghargaan/pujian maupun mendapat kesempatan promosi, mesti mendapat perhatian dari organisasi sehingga kompensasi tersebut dapat menumbuhkan komitmen pengelola anggaran terhadap organisasi. Hasil yang dicapai tersebut selaras dengan hasil penelitian yang ditemukan oleh Handaru dkk. (2013), Nawab dan Bhatti (2011), dan Anvari *et al* (2011). Koefisien pengaruh lingkungan kerja pada komitmen organisasi yaitu 0,352 dengan signifikansi 0,000.

Hipotesis kedua ( $H_2$ ), terdapat pengaruh positif lingkungan kerja pada komitmen organisasi, diterima. Komitmen pengelola anggaran terhadap organisasi akan tinggi, apabila didukung oleh lingkungan kerja yang baik didalam organisasi tersebut. Lingkungan kerja yang baik dapat diukur melalui kondisi fisik bangunan maupun ruangan tempat kerja yang memadai, fasilitas kerja yang digunakan untuk mendukung pelaksanaan tugas yang cukup, hubungan kerja yang ada dalam organisasi tersebut berjalan dengan harmonis, demikian juga pola komunikasi yang efektif antar rekan kerja maupun dengan atasan. Hasil yang dicapai sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Akhtar (2014), dan Kurniasari dan Halim (2013). Apabila dilihat dari koefisien kompensasi dan lingkungan kerja, maka terlihat bahwa koefisien kompensasi lebih besar daripada koefisien lingkungan kerja. Jadi kompensasi merupakan variabel dominan yang dapat memengaruhi komitmen organisasi pengelola anggaran Pemerintah Kabupaten Tabanan. Berdasarkan penjelasan diatas, pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja pada komitmen organisasi merupakan pengaruh langsung, sehingga persamaan regresi yang dapat dibentuk adalah:

$$X_3 = 0,433X_1 + 0,352X_2 + e \dots\dots\dots(1)$$

Koefisien pengaruh komitmen organisasi pada kinerja yaitu 0,363 dengan signifikansi 0,000.

Hipotesis ketiga ( $H_3$ ), terdapat pengaruh positif komitmen organisasi pada kinerja pengelola anggaran Pemerintah Kabupaten Tabanan, diterima. Menumbuhkan dan menjaga komitmen pengelola anggaran sangat penting karena komitmen organisasi berhubungan dengan kinerja. Karakteristik komitmen organisasi terdiri dari kepercayaan yang kuat dan menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi, kemauan yang kuat untuk berusaha atau bekerja keras untuk organisasi dan keinginan untuk tetap

disamping secara langsung dapat mempengaruhi kinerja, juga dapat menumbuhkan komitmen organisasi yang tinggi dalam diri pengelola anggaran sehingga dengan adanya komitmen tersebut, maka akan berimplikasi pula pada kecenderungan peningkatan kinerja dari pengelola anggaran. Hasil uji ini sesuai dengan Chong dan Eggleton (2007), Sudarwanti (2007), dan Yustiani (2005). Selanjutnya Uji Sobel menunjukkan nilai z, yaitu 4,266 yang lebih besar dari nilai z tabel sebesar 1,645. Dengan demikian, lingkungan kerja mempunyai pengaruh tidak langsung pada kinerja pengelola anggaran melalui komitmen organisasi.

Hipotesis ketujuh ( $H_7$ ), terdapat pengaruh positif lingkungan kerja pada kinerja pengelola anggaran Pemerintah Kabupaten Tabanan melalui komitmen organisasi, diterima. Lingkungan kerja yang baik dalam suatu organisasi, mampu memberikan kenyamanan bagi pengelola anggaran dalam pelaksanaan tugas-tugasnya, maka secara langsung hal tersebut dapat menumbuhkan komitmen organisasi yang tinggi dalam diri pengelola anggaran sehingga dengan adanya komitmen tersebut, maka akan berimplikasi pula pada peningkatan kinerja dari pengelola anggaran. Hasil uji ini sejalan dengan Akhtar (2014) dan O'Driscoll *et al* (2006).

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Berdasarkan penjelasan hasil analisis dan pembahasan sebelumnya dari variabel kompensasi, lingkungan kerja dan komitmen organisasi pada kinerja pengelola anggaran Pemerintah Kabupaten Tabanan, maka ada beberapa hal yang dapat disimpulkan. **Pertama**, terdapat pengaruh positif kompensasi pada komitmen organisasi. Hasil ini berarti semakin tinggi kompensasi maka komitmen pengelola anggaran, cenderung semakin meningkat. **Kedua**, terdapat pengaruh positif lingkungan kerja pada komitmen organisasi. Hasil ini berarti semakin baik lingkungan kerja maka komitmen pengelola anggaran, cenderung semakin meningkat. **Ketiga**, terdapat pengaruh positif komitmen organisasi pada kinerja pengelola anggaran Pemerintah Kabupaten Tabanan. Hasil ini berarti semakin tinggi komitmen organisasi maka kinerja pengelola Pemerintah Kabupaten Tabanan, cenderung semakin meningkat. **Keempat**, terdapat pengaruh positif kompensasi pada kinerja pengelola anggaran Pemerintah

menjadi anggota organisasi, dapat memengaruhi kinerja pengelola anggaran. Komitmen pengelola anggaran terhadap organisasi yang tinggi, secara langsung mampu meningkatkan kinerja. Hasil yang dicapai sesuai dengan penelitian Ali *et al* (2010), Wati dkk. (2010), dan Prasetyono dan Kompyurini (2008). Koefisien pengaruh kompensasi pada kinerja sebesar 0,241 dengan signifikansi 0,000.

Hipotesis keempat ( $H_4$ ), terdapat pengaruh positif kompensasi pada kinerja pengelola anggaran Pemerintah Kabupaten Tabanan, diterima. Kriteria kinerja yang menekankan pada input/ pegawai, perilaku/ proses dan hasil kerja/ output merupakan hal penting yang perlu mendapat perhatian. Ketika kompensasi yang diterima oleh pengelola anggaran tinggi, maka kompensasi tersebut secara langsung dapat mempengaruhi kinerja pengelola anggaran menjadi lebih meningkat. Hasil yang dicapai sesuai dengan penelitian, Rahayu dkk. (2013), dan Suryantari (2012). Selanjutnya, koefisien pengaruh lingkungan kerja pada kinerja sebesar 0,353 dengan signifikansi 0,000.

Hipotesis kelima ( $H_5$ ), terdapat pengaruh positif lingkungan kerja pada kinerja pengelola anggaran Pemerintah Kabupaten Tabanan, diterima. Lingkungan kerja yang baik dalam suatu organisasi baik dukungan lingkungan kerja fisik maupun non fisik, memberikan pengaruh untuk dapat melaksanakan tugas dengan baik, sehingga secara langsung dapat mempengaruhi kinerja pengelola anggaran menjadi meningkat. Hasil yang dicapai sesuai dengan penelitian Febriani dan Indrawati (2013), Dharmawan (2011), dan Suarya (2010). Berdasarkan penjelasan tersebut, koefisien komitmen organisasi paling besar dibandingkan dengan koefisien kompensasi dan lingkungan kerja, sehingga dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan faktor penting dan dominan yang secara langsung dapat memengaruhi kinerja pengelola anggaran Pemerintah Kabupaten Tabanan. Persamaan regresi yang dapat dibentuk adalah:

$$Y = 0,363X_3 + 0,241X_1 + 0,353X_2 + e \quad \dots\dots\dots(2)$$

Berdasarkan Uji Sobel, nilai  $z$  yaitu 4,757 lebih besar dari  $z$  tabel 1,645. Dengan demikian, kompensasi mempunyai pengaruh tidak langsung pada kinerja pengelola anggaran melalui komitmen organisasi.

Hipotesis keenam ( $H_6$ ), terdapat pengaruh positif kompensasi pada kinerja pengelola anggaran Pemerintah Kabupaten Tabanan melalui komitmen organisasi, diterima. Kompensasi yang tinggi

Kabupaten Tabanan. Hasil ini berarti semakin tinggi kompensasi maka kinerja pengelola anggaran Pemerintah Kabupaten Tabanan, cenderung semakin meningkat. **Kelima**, terdapat pengaruh positif lingkungan kerja pada kinerja pengelola anggaran Pemerintah Kabupaten Tabanan. Hasil ini berarti semakin baik lingkungan kerja maka kinerja pengelola anggaran Pemerintah Kabupaten Tabanan, cenderung semakin meningkat. **Keenam**, terdapat pengaruh positif kompensasi pada kinerja pengelola anggaran Pemerintah Kabupaten Tabanan melalui komitmen organisasi. Hasil ini berarti semakin tinggi kompensasi maka semakin tinggi timbulnya komitmen pengelola anggaran yang berdampak semakin meningkatnya kinerja pengelola anggaran Pemerintah Kabupaten Tabanan. **Ketujuh**, terdapat pengaruh positif lingkungan kerja pada kinerja pengelola anggaran Pemerintah Kabupaten Tabanan melalui komitmen organisasi. Hasil ini berarti semakin baik lingkungan kerja maka semakin tinggi timbulnya komitmen pengelola anggaran yang berdampak semakin meningkatnya kinerja pengelola anggaran Pemerintah Kabupaten Tabanan.

## Saran

Berdasarkan simpulan dan keterbatasan dalam penelitian ini, maka penulis merekomendasikan beberapa saran. **Pertama**, kompensasi, lingkungan kerja dan komitmen organisasi merupakan hal penting yang perlu ditingkatkan oleh pemerintah, khususnya Pemerintah Kabupaten Tabanan dalam meningkatkan kinerja pengelola anggaran. **Kedua**, komitmen pengelola anggaran merupakan variabel penentu dalam meningkatkan kinerja pengelola anggaran. Komitmen dapat tinggi maupun rendah tergantung pada kompensasi dan lingkungan kerja. Oleh karena itu disarankan kepada pengelola anggaran SKPD Pemerintah Kabupaten Tabanan agar tetap berkomitmen untuk menjaga kompensasi dan lingkungan kerja yang baik sehingga dapat meningkatkan kinerja secara keseluruhan. **Ketiga**, peneliti selanjutnya dapat menggali variabel-variabel yang berpotensi menumbuhkan atau memperkuat komitmen terhadap organisasi seperti budaya organisasi, partisipasi anggaran, kepemimpinan, dan kepuasan kerja. Penelitian selanjutnya juga dapat memperluas wilayah penelitian di daerah lain dan tidak hanya pada sektor publik tetapi juga pada sektor privat.

## REFERENSI

- Akhtar, J. 2014. Impact of Work Environment, Salary Package and Employees Perception on Organizational Commitment: A study of Small & Medium Enterprises (SMEs) of Pakistan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 4: No. 8.
- Allen, N.J. and Meyer, J.P. 1990. The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization. *Journal Occupational Psychology*, Vol. 63: pp 1-18
- Ali, I., Rehman, K.U., Ali, S.I., Yousaf, J., Zia, M. 2010. Corporate Social Responsibility Influences, Employee Commitment And Organizational Performance. *African Journal of Business Management* Vol. 4(12), pp. 2796-2801.
- Anvari, R., Salmiah, M.A., Ahmad, U.N.U., Seliman, S., Garmsari, M. 2011. The Relationship Between Strategic Compensation Practices And Affective Organizational Commitment. University Technology Malaysia. *Journal Of Research In Business*, Vol. 1: pp. (44-55)
- Carrigan, D.M. 2011. Motivation In Public Sector Unionized Organization. University Of Findlay, USA. *Journal Of Business And Economic Reasearch*, Vol.9: No. 1.
- Chong, K. V. and Eggleton, R. C. I. 2007. The Impact Of Reliance On Incentive-Based Compensation Schemes, Information Asymmetry And Organisational Commitment on Managerial Performance. The University of Western Australia, Australia, The University of Waikato, New Zealand. *Management Accounting Research*, 18.
- Dharmawan, I.M.Y. 2011. "Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Disiplin Dan Kinerja Karyawan Hotel Nikki Denpasar"(tesis). Denpasar: Universitas Udayana.
- Febriana, T.N.M. dan Indrawati Ayu Desi. 2013. Pengaruh Motivasi, Kompensasi, Serta Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Kerja Karyawan Hotel The Niche Bali. *Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, Vol 2: No.5.
- Handaru W.A., Abdillah, S., Waspodo, A. AWS. 2013. Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Dan Kompensasi Terhadap Komitmen Organisasi Pada PT "X" Jakarta. Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Jakarta. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI)*, Vol. 4: No. 1.
- Johnson, D.E., Davis, S.B., Albright, T.L. 2000. Examining the Relationship between Employee Attitudes and a Firm's Financial Performance. University of Alabama. *Journal of Managerial Issues*, Vol. XXI: No.3.
- Kurniasari, D. dan Halim, A. 2013. Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Iklim Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Pada Dinas Pasar Unit Pasar Tanjung Kabupaten Jember. *Jurnal Ilmu Ekonomi*, Vol. 8: No.2.
- Marin, G.S. and Sanchez, A.A. 2005. Managerial Compensation And Firm Performance The Moderating Role Of Firm Strategy As A Proxy Of Managerial Discretion. *Management Research*. Vol. 3: No. 2
- Mowday, R., Steers, and Porter. 1979. The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior* 14, pp: 224-235.
- Murphy, J.K. 1985. Corporate Performance And Managerial Remuneration An Empirical Analysis. University Of Rochester, Rochester, Ny 14627, USA. *Journal Of Accounting And Economics* 7 North-Holland.
- Nawab, S. and Bhatti, K.K. 2011. Influence of Employee Compensation on Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Case Study of Educational Sector of Pakistan. *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 2: No. 8.
- Olson, J.D. and Borman, C.W. 1989. More Evidence on Relationships Between The Work Environment and Job Performance. *Human Performance*, 2:2, 113-130
- O'Driscoll, M.P., Pierce, J.L., Coghlan, A.M. 2006. The Psychology of Ownership: Work Environment Structure, Organizational Commitment and Citizenship Behaviors. Group & Organization Management. Sage Publications Inc.
- Prasetyono dan Kompyurini, N. 2008. Analisis Kinerja Rumah Sakit Daerah Berdasarkan Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi Dan Akuntabilitas Publik. Universitas Trunojoyo. *Simposium Nasional Akuntansi XI Pontianak*.
- Rahayu, T.V., Ariyani V., Kurniawan, S. 2013. Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Fisik, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. PLN Cabang Madiun. *Jurnal*

- Riset Manajemen dan Akuntansi*, Vol.1 (1): h:89-95
- Smith, P. 1999. The Role of Disclosure in Strengthening Corporate Governance and Accountability. *The OECD Symposium France*.
- Stillo, S. 2011. The Role of Salary as a Motivating Strategy for Increasing the Quality and the Stability of the Public Administration in Albania. Management Department, University "Fan S. Noli" of Korca, Albania. *International Journal of Economic Perspectives*, Volume 5.
- Suarya, I.N.C. 2010. "Pengaruh Kompensasi, Pelatihan, Kepemimpinan, dan Lingkungan Kerja pada Kinerja Pengelolaan Anggaran Pemerintah Kabupaten Tabanan" (*tesis*). Denpasar: Universitas Udayana.
- Sudarwanti. 2007. "Analisis Pengaruh Keadilan Kompensasi, Peran Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai" (*tesis*). Semarang: Universitas Diponegoro.
- Suryantari, E.P. 2012. "Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Motivasi pada Kinerja Pengelolaan Anggaran Belanja Universitas Udayana" (*tesis*). Denpasar: Universitas Udayana.
- Wati, E., Lismawati, Aprilla, N. 2010. Pengaruh Independensi, Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, dan Pemahaman *Good Governance* Terhadap Kinerja Auditor Pemerintah (Studi pada Auditor Pemerintah di BPKP Perwakilan Bengkulu). *Simposium Nasional Akuntansi XIII Purwokerto*.
- Yustiani, U.D. 2005. "Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Keadilan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada PT. Rodeo Semarang)" (*tesis*). Semarang: Universitas Diponegoro.