

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DENGAN BUDAYA ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA
SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING***
(Studi Pada Karyawan Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Bandar Lampung)

(Skripsi)

Oleh:

TRI UTARI



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2021**

ABSTRAK

Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Bandar Lampung)

Oleh

Tri Utari

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh dari partisipasi anggaran terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi dan kepuasan kerja. Pengumpulan data penelitian ini menggunakan survei kuesioner. Untuk mencapai tujuan penelitian, penelitian ini dilakukan dengan meneliti 100 responden di Perusahaan Bank Rakyat Indonesia yang berlokasi di Bandar Lampung. Menurut hasil penelitian, peneliti menganalisis 80 data yang dikembalikan.

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan SmartPLS. Peneliti menemukan bahwa adanya pengaruh langsung partisipasi anggaran terhadap kinerja karyawan. Partisipasi anggaran juga berpengaruh secara signifikan terhadap budaya organisasi dan kepuasan kerja. Penelitian ini memberikan kontribusi yaitu dalam aspek pengembangan literatur akuntansi manajemen khususnya pada keterlibatan karyawan dalam partisipasi anggaran.

Kata kunci : Partisipasi Anggaran, Kinerja Karyawan, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja

ABSTRACT

The Influence of budget participation to employee performance with organizational culture and work-satisfaction-based as intervening variable (A Study of Employee in Bank Rakyat Indonesia KC. Bandar Lampung)

By

Tri Utari

The aim of this study is to examine the influence of budget participation to employee performance through organizational culture and work-satisfaction-based. The data were collected using questionnaire survey. To achieve research objectives, this study was conducted by examining 100 responses in Bank Rakyat Indonesia which is located in Bandar Lampung. According to the research results, the researcher analyzed 80 data returned.

Based on the calculation result using SmartPLS, the researcher found that there is a direct influence of budget participation on employee performance. Budget participation also influence significantly to organizational culture and work-satisfaction-based. This research has contribution which is to enrich accounting management literature aspect, especially employee's involvement in budgeting participation.

Keyword : Budgeting participation, Employee performance, Organizational culture, and Work-satisfaction-based.

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DENGAN BUDAYA ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA
SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING***
(Studi Pada Karyawan Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Bandar Lampung)

Oleh

TRI UTARI

Skripsi

Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar
SARJANA AKUNTANSI

Pada

**Jurusan Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDARLAMPUNG
2021**

Judul Skripsi

**: PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN
BUDAYA ORGANISASI DAN KEPUASAN
KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(Studi pada Karyawan Bank Rakyat Indonesia
Kantor Cabang Bandar Lampung)**

Nama Mahasiswa

: Tri Utari

Nomor Pokok Mahasiswa

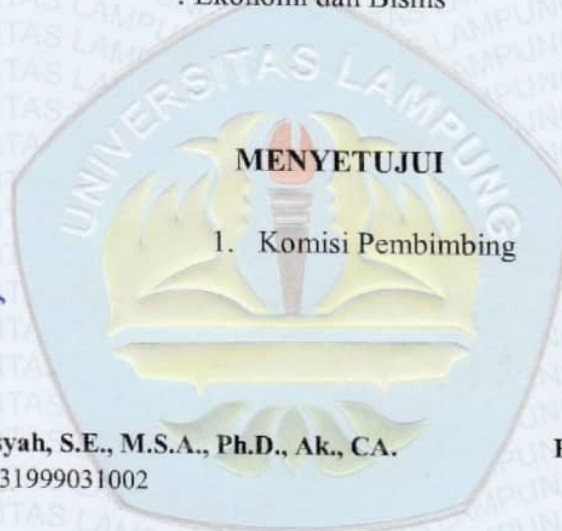
: 1611031032

Program Studi


: S1 Akuntansi

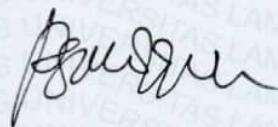
Fakultas

: Ekonomi dan Bisnis



1. Komisi Pembimbing


Prof. Dr. Yuliansyah, S.E., M.S.A., Ph.D., Ak., CA.
NIP. 197307231999031002


Pigo Nauli, S.E., M.Sc.
NIP. 198206232008121001

2. Ketua Jurusan Akuntansi


Prof. Dr. Lindrianasari, S.E., M.Si., Ak., CA.
NIP. 197008171997032002

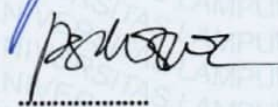
MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

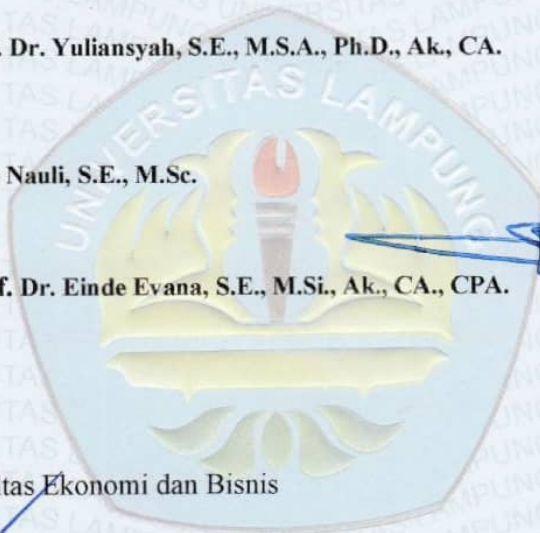
Ketua : Prof. Dr. Yuliansyah, S.E., M.S.A., Ph.D., Ak., CA.



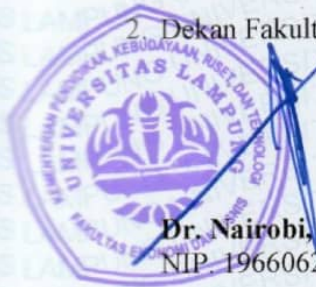
Sekretaris : Pigo Nauli, S.E., M.Sc.



Penguji : Prof. Dr. Einde Evana, S.E., M.Si., Ak., CA., CPA.



2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



Dr. Nairobi, S.E., M.Si.
NIP. 196606211990031003

Tanggal Lulus Ujian Skripsi: 19 Februari 2021.

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Tri Utari

NPM : 1611031032

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi saya yang berjudul “Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* (Studi Pada Karyawan Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Bandar Lampung)” telah ditulis secara sungguh-sungguh dan merupakan hasil karya sendiri, dan saya tidak melakukan plagiarism atau pengutipan atas karya orang lain dengan cara yang tidak sesuai dengan tata etika ilmiah yang berlaku dalam masyarakat akademik. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerima sanksi sesuai peraturan yang berlaku.

Bandarlampung, 19 Oktober 2021



Tri Utari
NPM: 1611031032

RIWAYAT HIDUP

Penulis memiliki nama lengkap Tri Utari dilahirkan di Branti, 05 Desember 1998, merupakan anak ketiga dari empat bersaudara pasangan Bapak Sudarno dan Ibu Surami. Penulis menempuh pendidikan Sekolah Dasar di SD Negeri 1 Haduyang pada tahun 2004-2010, selanjutnya penulis menyelesaikan pendidikan Sekolah Menengah Pertama di SMP Negeri 1 Tegineneng pada tahun 2013, dan kemudian menyelesaikan pendidikan Sekolah Menengah Atas di SMA Negeri 2 Bandarlampung pada tahun 2016.

Selanjutnya penulis melanjutkan pendidikan ke Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung Jurusan S1 Akuntansi melalui Seleksi Nasional Masuk Perguruan Tinggi Negeri (SNMPTN) pada tahun 2016. Penulis juga menjalani Kuliah Kerja Nyata (KKN) di Kabupaten Lampung Barat Kecamatan Batu Ketulis, Desa Luas pada tahun 2019. Organisasi internal yang diikuti penulis yaitu Himpunan Mahasiswa Akuntansi (HIMAKTA) FEB Unila sebagai Anggota.

PERSEMBAHAN

Kupersembahkan Karyaku ini untuk :

Ibuku Tercinta

Almarhumah Ibu Surami

Bapak dan Kakekku Tercinta

Bapak Mujiono dan Alm. Bapak Loso

Kakaku dan Adikku

Lia Listina dan Reihan Kurniawan

Serta Keluarga Besarku yang telah mendukung dan menemani di setiap langkahku.

MOTTO

“Allah tidak membebani seseorang itu melainkan sesuai dengan kesanggupannya”

(Q.S. Al-Baqarah: 286)

“Dan bersabarlah. Sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang sabar”

(Q.S. Al-Anfaal: 46)

SANWACANA

Assalamualaikum Wr.Wb.

Puji syukur Alhamdulillah, penulis ucapkan sebagai tanda rasa syukur atas rahmat dan karunia yang telah diberikan Allah SWT sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “ Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Karyawan dengan Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intevening* (Studi Pada Karyawan Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Bandar Lampung).

Penyusunan skripsi ini dimaksudkan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Akuntansi pada Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.

Penulis sangat menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna dan untuk itu kritik dan saran sangat diharapkan untuk penyempurnaan skripsi ini. Bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak yang telah diperoleh penulis dapat membantu mempermudah proses penyusunan ini. Untuk itu dengan segala kerendahan hati, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Dr. Nairobi, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
2. Ibu Prof. Dr. Lindrianasari, S.E., M.Si., Akt.,CA., selaku Ketua Jurusan S1 Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.

3. Ibu Dr. Reni Oktaviani, S.E., M.Si., selaku Sekretaris Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
4. Bapak Prof. Dr. Yuliansyah, S.E., M.S.A., Ph.D., Ak., CA., selaku Dosen Pembimbing 1 dan Bapak Pigo Nauli, S.E., M.Sc., selaku Dosen Pembimbing 2 atas bimbingan dan arahan yang telah diberikan selama proses penyusunan skripsi ini.
5. Bapak Prof. Dr. Einde Evana, S.E., M.Si., Ak., CA., CPA. selaku Dosen Pembahas. Terima kasih untuk kritik dan saran selama penyusunan skripsi ini.
6. Bapak Kiagus Andi, S.E., M.Si., Akt. selaku Dosen Pembimbing Akademik selama masa perkuliahan.
7. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan pembelajaran berharga bagi penulis selama menempuh program pendidikan S1.
8. Seluruh staff Akademik, Administrasi, Tata Usaha, para pegawai, serta staff keamanan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang telah banyak membantu baik selama proses perkuliahan maupun penyusunan skripsi, terimakasih atas segala kesabaran dan bantuan yang telah diberikan.
9. Orang Tuaku tercinta, Bapak Mujiono, Almarhum Bapak Loso dan Almarhumah Ibu Surami terimakasih selama ini sudah memberikan kasih sayang yang tulus, doa tiada henti, dukungan serta nasihat dalam pencapaian cita-cita. Terimakasih untuk segala pengorbanan dan kepercayaan yang telah diberikan.

10. Kakak dan Adikku tersayang Lia Listina dan Reihan Kurniawan. Terimakasih atas segala doa dan selalu memberi dukungan, serta motivasi untuk mencapai cita-citaku.
11. Kakak Iparku tersayang Ka Gio terimakasih atas segala doa dan dukungan selama ini.
12. Kedua Ponakanku tersayang Fateh dan Danish. Terimakasih atas canda, tawa, dan keceriaan yang selalu kalian berikan.
13. Teman-temanku seperjuangan Akuntansi angkatan 2016 dan teman-teman yang lainnya yang selalu berbagi pengalaman selama masa perkuliahan wiwi, kurnia, elma, fadhilah, friska, mona, novi, febriana, andy, aldo, syna, rizki, lucky, eldam, irfan, carisa, yana, dahlia, riska, upik, yosi, fikri, nurmala, cindy, ade, ka putri, ka adel, ka zafira, arin, anggi, novica
14. Sahabat-sahabatku yang paling tersayang Eriska Dwi Apriana, Suhartaty, Riski Pangestuti, Puspita Amalia BB, Yayah Rokayah, Zuryati Ramayana, Risky Wijayanti, Rika Wulantika, Ani Anjaswati, Tanti Safitri yang selalu memberikan semangat dan tawanya selama ini.
15. Untuk Sahabat SMAku yang paling tersayang Vini Julisky dan Siti Rohmayani yang selalu memberikan doa dan semangat kepada penulis.
16. Teman-Teman KKN Desa Luas Kecamatan Batu Ketulis Lampung Barat Ilham Pramaulana, Dwiki Prakasa, Rahtin Jawwad, Dini Aulia, Anggi Desnitasari, Dias Anggraini. Terima kasih untuk menjadi teman yang baru hingga saat ini.
17. Keluarga KKN desa Luas lampung Barat, Bapak Kepala Pekon dan Keluarga, Bapak kadus dan Keluarga, Bapak dan Ibu Guru serta adik-adik SDN Pekon

Luas. Terima kasih telah menjadi keluarga, memberikan informasi, nasehat, serta yang selalu memberikan dukungan.

18. Kepada Bapak Suprpta dan Ibu Linda selaku pimpinan Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Bandarlampung, terima kasih sudah membantu dalam penyebaran kuesioner.

19. Karyawan Perusahaan Bank Rakyat Indonesia Persero Kntor Cabang Bandar Lampung yang telah membantu dalam menyempurnakan skripsi ini.

Semoga skripsi ini bermnfaat bagi semua pihak dan semoga Allah Swt memberikan rahmat, berkah, dan hidayah-Nya untuk kita semua.

Bandar Lampung, 19 Oktober 2021
Penulis.

Tri Utari

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL.....	i
ABSTRAK.....	ii
ABSTRACT.....	iii
HALAMAN JUDUL	iv
HALAMAN PERSETUJUAN.....	v
HALAMAN PENGESAHAN	vi
LEMBAR PERNYATAAN.....	vii
RIWAYAT HIDUP	viii
PERSEMBAHAN.....	ix
MOTTO	x
SANWACANA.....	xi
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB 1 PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	8
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Manfaat Penelitian	9
1.5 Batasan Masalah	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Landasan Teori	11
2.1.1 Teori Atribusi	11
2.1.2 Akuntansi Keperilakuan	12

2.1.3 Partisipasi Anggaran.....	13
2.1.4 Kinerja Karyawan.....	15
2.1.5 Budaya Organisasi.....	16
2.1.6 Kepuasan Kerja	18
2.2 Penelitian Terdahulu.....	19
2.3 Kerangka Pemikiran	23
2.4 Pengembangan Hipotesis	24
2.4.1 Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Budaya oragnsisai	24
2.4.2 Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kepuasan Kerja	24
2.4.3 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	24
2.4.4 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan....	25
2.4.5 Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Karyawan	25

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Variabel Penelitian	27
3.2 Devinisi Operasional	27
3.2.1 Partisipasi Anggaran.....	27
3.2.2 Kinerja Karyawan.....	28
3.2.3 Budaya Organisasi.....	28
3.2.4 Kepuasan Kerja	28
3.3 Populasi dan Sampel	31
3.4 Jenis dan Sumber Data	31
3.5 Metode Pengumpulan Data	32
3.6 Teknik Analisis Data	32
3.6.1 Uji Validitas	32
3.6.2 Uji Reliabilitas.....	33
3.7 Pengukuran Struktur Model	33
3.8 Uji Hipotesis.....	34

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Profil PT Bank Rakyat Indonesia	36
4.2 Struktur Organisasi	38
4.3 Pembagian Tugas	39
4.3.1 Bagian Pemasaran	39
4.3.2 Bagian Operasional	41
4.4 Analisis Deskriptif Data dan Responden.....	45
4.5 Demografi Responden	52
4.6 Analisis Data	53
4.6.1 Model Pengukuran	53
4.6.1.1 Uji Realibilitas	53
4.6.1.2 Uji Validitas	54
4.6.1.2.1 Uji Validitas Konvergen.....	54
4.6.1.2.2 Uji Validitas Diskriminan	55
4.7 Pengukuran Struktur Model	56
4.8 Pengujian Hipotesis	59
4.8.1 Hipotesis 1	59
4.8.2 Hipotesis 2	59
4.8.3 Hipotesis 3	60
4.8.4 Hipotesis 4	61
4.8.5 Hipotesis 5	62

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan.....	64
5.2 Implikasi	65
5.3 Keterbatasan Penelitian	65
5.4 Saran	66

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel	
2.1 Penelitian Terdahulu.....	19
3.1 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel Penelitian	29
4.4.1 Persentase Kuesioner.....	46
4.4.1.1 Deskriptif Data	46
4.5 Deskriptif Responden	52
4.6 Parameter Model Pengukuran Data Menggunakan PLS	53
4.6.1 Quality Criteria.....	54
4.6.2 Quality Criteria (AVE)	54
4.6.3 Cross Loading	55
4.6.4 Fornell-Larcker Correlation	56
4.7.1 Pengukuran Struktur Model	57
4.7.2 Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Values).....	58
4.8 Rangkuman Hasil Hipotesis	63

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar	
2.1 Kerangka Pemikiran	23
4.2 Struktur Organisasi	38
4.7 Path Analysis	57

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran

1. Kuesioner
2. Gambar Diagram PLS
3. Construct Reliability and Validity
4. Fornell- Larcker Criteria
5. R-Square
6. Cross Loadings
7. Mean, STDEV, T-Values
8. Surat Permohonan Penelitian
9. Surat Balasan Perusahaan
10. Gambar Struktur Organisasi

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Semakin berkembangnya roda perekonomian di dalam dunia bisnis maka semakin besar pula persaingan yang ada di dalamnya, begitu pula yang terjadi di dalam dunia perbankan. Bidang perbankan merupakan salah satu faktor yang turut serta dalam pengembangan pembangunan ekonomi di Indonesia, oleh karena itu kualitas dan kuantitas dari perbankan itu sendiri harus benar-benar diperhatikan. Bank merupakan suatu lembaga keuangan yang menghimpun dan menyalurkan dana dari dan kepada masyarakat, pada masa yang sekarang ini persaingan yang terjadi di antara bank semakin kuat, setiap bank berlomba-lomba untuk mendapatkan nasabah. Tindakan persaingan antar bank ini lah yang menuntut perbankan untuk berlomba-lomba meningkatkan kinerja bank dan kinerja pelayanan.

Anggaran merupakan komponen penting dalam sebuah organisasi, baik organisasi sektor swasta maupun organisasi sektor publik. Menurut Hansen dan Mowen (2004:1). Setiap entitas pencari laba ataupun nirlaba bisa mendapatkan manfaat dari perencanaan dan pengendalian yang diberikan oleh anggaran. Perencanaan dan pengendalian merupakan dua hal yang saling berhubungan. Perencanaan adalah pandangan ke depan untuk melihat tindakan apa yang seharusnya

dilakukan agar dapat mewujudkan tujuan-tujuan tertentu. Pengendalian adalah melihat kebelakang, memutuskan apakah yang sebenarnya telah terjadi dan membandingkannya dengan hasil yang direncanakan sebelumnya.

Anggaran merupakan komponen utama dalam perencanaan. Munandar (2001 : 1), mengungkapkan pengertian anggaran adalah sebagai berikut: “Suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang.” Menurut Mulyadi (1993), anggaran disusun oleh manajemen dalam jangka waktu satu tahun untuk membawa perusahaan ke kondisi tertentu yang diperhitungkan. Dengan anggaran, manajemen mengarahkan jalannya kondisi perusahaan. Tanpa anggaran, dalam jangka pendek perusahaan akan berjalan tanpa arah, dengan pengorbanan sumber daya yang tidak terkendali.

Sebelum anggaran disiapkan, organisasi seharusnya mengembangkan suatu rencana strategis. Rencana strategis mengidentifikasi strategi-strategi untuk aktivitas dan operasi dimasa depan, umumnya mencakup setidaknya untuk lima tahun kedepan. Organisasi dapat menerjemahkan strategi umum kedalam tujuan jangka panjang dan jangka pendek. Tujuan-tujuan ini membentuk dasar anggaran. Hubungan erat antara anggaran dan rencana strategis membantu manajemen untuk memastikan bahwa semua perhatian tidak terfokus pada operasional jangka pendek. Hal ini penting karena anggaran, sebagai rencana satu periode, memiliki sifat untuk jangka pendek (Hansen dan Mowen, 2004:1).

Sistem anggaran memberikan beberapa kelebihan untuk suatu organisasi. Menurut Hansen dan Mowen (2004:1), kelebihan dari sistem anggaran diantaranya anggaran mendorong para manajer untuk mengembangkan arahan umum bagi

organisasi, mengantisipasi masalah, dan mengembangkan kebijakan untuk masa depan. Kelebihan lain adalah anggaran dapat memperbaiki pembuatan keputusan. Anggaran juga memberikan standar yang dapat mengendalikan penggunaan berbagai sumber daya organisasi dan memotivasi karyawan. Selain itu, anggaran dapat membantu komunikasi dan koordinasi. Anggaran secara formal mengkomunikasikan rencana organisasi pada tiap pegawai. Jadi semua pegawai dapat menyadari perannya dalam pencapaian tujuan tersebut..

Anggaran digunakan sebagai pedoman kerja sehingga proses penyusunannya memerlukan organisasi anggaran yang baik, pendekatan yang tepat, serta model-model perhitungan besaran (simulasi) anggaran yang mampu meningkatkan kinerja pada seluruh jajaran dalam organisasi. Proses penyusunan anggaran dapat dilakukan dengan beberapa pendekatan yaitu *top-down*, *bottom up* dan partisipasi (Ramadhani dan Nasution, 2009).

Dalam sistem penganggaran *top-down*, dimana rencana dan jumlah anggaran telah ditetapkan oleh atasan/pemegang kuasa anggaran sehingga bawahan/pelaksana anggaran hanya melakukan apa yang telah ditetapkan oleh anggaran tersebut. Penerapan sistem ini mengakibatkan kinerja/pelaksana anggaran menjadi tidak efektif karena target yang diberikan terlalu menuntut namun sumber daya yang diberikan tidak mencukupi (*overloaded*). Atasan/pemegang kuasa anggaran kurang mengetahui potensi dan hambatan yang dimiliki oleh bawahan/pelaksana anggaran sehingga memberikan target yang sangat menuntut dibandingkan dengan kemampuan bawahan/pelaksana anggaran. Oleh karena itu, entitas mulai menerapkan sistem penganggaran yang dapat menanggulangi masalah diatas yakni sistem penganggaran partisipatif (*participative budgeting*). Melalui sistem

ini, bawahan/pelaksana anggaran dilibatkan dalam penyusunan anggaran yang menyangkut subbagiannya sehingga tercapai kesepakatan antara atasan/pemegang kuasa anggaran dan bawahan/pelaksana anggaran mengenai anggaran tersebut (Omposunggu dan Bawono, 2007). Penganggaran partisipatif (*participative budgeting*) merupakan pendekatan penganggaran yang berfokus pada upaya untuk meningkatkan motivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.

Kinerja karyawan yang baik akan menghasilkan kinerja perusahaan yang baik juga. Karyawan yang berperan besar dan penting dalam kesuksesan sebuah organisasi. Tolak ukur keberhasilan organisasi dapat dilihat dari kinerja karyawan. Kinerja karyawan berarti produktivitas dan *output* karyawan sebagai hasil dari pengembangan karyawan, dan akhirnya akan mempengaruhi efektivitas organisasi (Hameed dan Waheed, 2011). Dalam meningkatkan kinerja memerlukan beberapa faktor, budaya organisasi merupakan faktor pendukung yang bisa membantu meningkatkan kinerja.

Masalah-masalah yang berkaitan dengan hubungan partisipasi anggaran dan kinerja telah diteliti secara luas, namun kebanyakan bukti-bukti empiris memberikan hasil yang bervariasi dan tidak konsisten. Misalnya (Kenis, 1997; Brownell dan Mccinnes 1986; Frucot dan Shearon, 1991; Indriantoro, 1995) dalam Nor Wahyudin (2007) menemukan bahwa partisipasi penganggaran dan kinerja memiliki hubungan yang sangat positif. Sedangkan peneliti lain seperti (Sterdy, 1960; Milani, 1975; Bryan dan Locke, 1967; Chenhall dan Brownell, 1988) dalam Nor Wahyudin (2007) menemukan partisipasi penganggaran tidak meningkatkan kinerja.

Budaya merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima di lingkungan tersebut. Menurut Robbin (1996: 288) budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu, sehingga persepsi tersebut menjadi suatu sistem dan makna bersama diantara para anggotanya. Hofstede, dkk (1990) dalam Ikhsan (2005: 32) menyatakan bahwa nilai-nilai budaya dapat dimanifestasikan dalam berbagai pilihan perilaku. Mereka juga membuktikan bahwa walaupun nilai-nilai dan praktik budaya adalah faktor yang penting, tetapi faktor yang lebih penting lagi dalam menjelaskan perbedaan diberbagai organisasi adalah persepsi yang dianut dalam praktik sehari-hari.

Konsep budaya organisasi yang digunakan Sandjito (2007), dalam penelitian lintas budaya antar departemen dalam perusahaan pada dasarnya merupakan pengembangan dari konsep dimensi budaya nasional yang banyak digunakan dalam penelitian-penelitian perbedaan budaya antar Negara. Menurutnya, antara budaya nasional dengan budaya organisasi merupakan fenomena yang identik. Perbedaan budaya tersebut tercermin dalam manifestasi budaya kedalam nilai dan praktik. Perbedaan budaya tingkat organisasi umumnya terletak pada praktek-praktek dibandingkan dengan perbedaan nilai-nilai. Perbedaan organisasi selanjutnya dapat dianalisis pada tingkat unit organisasi dan sub organisasi (Supomo, 1998; dalam Sardjito, 2007). Menurut Holmes dan Marsden (1996) dalam Sardjito (2007), budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap perilaku, cara kerja dan motivasi para manajer dan bawahannya untuk mencapai kinerja organisasi. Berdasarkan hasil penelitian yang berkaitan dengan budaya, ditentukan

bahwa dimensi budaya mempunyai pengaruh terhadap penyusunan anggaran dalam meningkatkan kinerja.

Hasil penelitian Koesmono (2005) menunjukkan Budaya Organisasi berpengaruh positif pada kepuasan kerja meskipun berpengaruh secara tidak langsung.

Menurut Lund (2003) tiga tipe Budaya Organisasi yaitu: Clan, Adhocracy, Hierarchy, Market berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja secara langsung. Menurut Lok and Crawford (2004) adalah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Koesmono (2005) menunjukkan bahwa ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dosen. Hasil penelitian Masrukhin dan Waridin (2006) menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan walaupun tidak signifikan.

Kualitas sumber daya manusia akan terpenuhi apabila kepuasan kerja sebagai unsur yang berpengaruh terhadap kinerja dapat tercipta dengan sempurna.

Membahas kepuasan kerja tidak akan terlepas dengan adanya faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja seseorang. Agar kepuasan karyawan selalu konsisten maka setidaknya perusahaan selalu memperhatikan lingkungan dimana karyawan melaksanakan tugasnya misalnya rekan kerja, pimpinan, suasana kerja dan hal-hal lain yang dapat mempengaruhi kemampuan seseorang dalam menjalankan tugasnya.

Penelitian ini mengamati Kinerja Karyawan Perusahaan Bank Rakyat Indonesia di Bandar Lampung yang sudah cukup dikenal oleh masyarakat. Dapat diketahui bahwa di beberapa perusahaan masih memiliki kelemahan terhadap kinerja karyawan antara lain karyawan yang kurang memiliki inisiatif dalam mengajukan

ide-ide baru dan minimnya gagasan yang muncul untuk menyelesaikan suatu masalah yang timbul dalam perusahaan.

Pada beberapa perusahaan perbankan ternyata belum dilakukan survey Kepuasan Kerja sehingga perusahaan tidak tahu apakah karyawan merasa suka atau tidak suka terhadap berbagai aspek pekerjaannya. Perusahaan tidak tahu aspek apa yang disukai karyawan dan aspek apa yang tidak disukai, sehingga perusahaan tidak dapat melakukan perbaikan pada aspek-aspek yang kurang disukai karyawan. Jika aspek-aspek yang kurang disukai karyawan tersebut dibiarkan begitu maka dapat membuat karyawan bekerja kurang optimal sehingga kinerjanya menurun, bahkan karyawan dapat meninggalkan perusahaan.

Sehubungan dengan hal itu, agar usaha usaha yang dilakukan oleh perusahaan yang bersangkutan dalam rangka peningkatan kinerja karyawan, sehingga dapat memberikan kontribusi bagi Perusahaan Perbankan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Maka penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul

“ Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada Karyawan Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Bandar Lampung “.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka perumusan masalah pada penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh partisipasi anggaran terhadap budaya organisasi pada karyawan?
2. Bagaimana pengaruh partisipasi anggaran terhadap kepuasan kerja pada karyawan ?
3. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada karyawan ?
4. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada karyawan ?
5. Bagaimana pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja karyawan pada karyawan ?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang penulis kemukakan diatas, maka dapat dijelaskan tujuan dari penelitian adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran terhadap budaya organisasi pada karyawan.
2. Untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran terhadap kepuasan kerja pada karyawan.
3. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada karyawan.

4. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada karyawan.
5. Untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja karyawan pada karyawan.

1.4. Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkuat penelitian-penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan faktor ekonomi dan non ekonomi dalam meningkatkan kinerja karyawan.
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan tambahan referensi bagi penelitian selanjutnya untuk pengembangan teori mengenai pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi dan kepuasan kerja.
3. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan terhadap literatur- literatur penelitian dibidang akuntansi, khususnya bidang akuntansi manajemen.

2. Manfaat Praktis

1. Bagi Akuntansi

Dengan adanya penelitian ini dapat menambah wawasan mahasiswa serta menjadi referensi bahan penelitian selanjutnya.

2. Bagi Peneliti

Dengan adanya penelitian ini, dapat memberikan pengetahuan serta wawasan baru untuk menerapkan teori yang didapat di perkuliahan dengan kenyataan yang sebenarnya.

3. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan evaluasi atas pelaksanaan dan penerapan partisipasi anggaran terhadap kinerja karyawan khususnya pada perusahaan.

1.5. Batasan Masalah

Batasan masalah dalam penelitian ini bertujuan untuk memperoleh jawaban atas masalah penelitian dengan menghindari penyimpangan atau terlalu luasnya pembahasan kepada masalah yang lain. Objek yang diteliti dalam penelitian ini meliputi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja karyawan dengan melibatkan budaya organisasi dan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Adapun responden yang akan diteliti adalah karyawan yang bekerja di PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Bandar Lampung.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Teori Atribusi

Teori atribusi memberikan penjelasan proses bagaimana kita menentukan penyebab atau motif perilaku seseorang (Gibson, et al., 1994 dan Ardiansah, 2003). Teori ini mengacu kepada bagaimana seseorang menjelaskan penyebab perilaku orang lain atau diri sendiri yang ditentukan apakah dari internal atau eksternal dan pengaruhnya akan terlihat dalam perilaku individu (Luthan, 1998 dan Ardiansah, 2003). Penyebab perilaku tersebut dalam persepsi sosial dikenal *dispositional attributions* dan *situasional attributions* atau penyebab internal dan eksternal (Robbins, 1996 dan Ardiansah, 2003). *Dispositional attributions* mengacu pada sesuatu yang ada dalam diri seseorang. Sementara *situasional attributions* mengacu pada lingkungan yang mempengaruhi perilaku.

Penentuan atribusi penyebab apakah individual atau situasi dipengaruhi oleh tiga faktor (Kelly, 1972) dalam Gibson, et al., 1994 dalam Ardiansah, 2003):

1. Consensus (consensus) adalah perilaku yang ditunjukkan jika semua orang menghadapi situasi yang serupa merespon dengan cara yang sama.
2. Kekhususan (distinctiveness) adalah perilaku yang ditunjukkan individu berlainan dalam situasi yang berlainan,

3. Konsistensi (consistency) adalah perilaku yang sama dalam tindakan seseorang dari waktu ke waktu.

Herzberg (1996), Steers (1977) dalam Reed et, al. (1994), dalam Ardiansah (2003) mengungkapkan keberadaan “ sejumlah atribut “, yang secara alami berlaku secara internal dalam organisasi, mempengaruhi sikap karyawan, terutama yang berkaitan dengan pekerjaannya. *Dysfunctional audit behavior* sebagai suatu bentuk perilaku atau sikap karyawan ditentukan oleh penyebab dari diri sendiri (*atribusi internal*) dan penyebab luar (*atribusi eksternal*). *Atribusi internal* antara lain adalah persepsi individu terhadap *locus of control*, persepsi individu terhadap kinerjanya serta adanya keinginan berpindah kerja dalam diri auditor atau turnover intention yang belum terealisasi dalam tindakan nyata, sedangkan *atribusi eksternal* antara lain adanya time pressure atau tekanan dari pihak luar mengenai waktu seorang auditor menyelesaikan tugas secepatnya.

2.1.2 Akuntansi Keperilakuan

Istilah akuntansi keperilakuan baru muncul tahun 1967 dalam artikel *Journal Of Accounting Research* oleh Becker yang mereview tulisan Cook (1967) dalam Kusuma (2012). Akuntansi keperilakuan merupakan bagian dari ilmu akuntansi yang perkembangannya semakin meningkat dalam 25 tahun belakangan. Riset akuntansi keperilakuan merupakan suatu bidang baru yang berhubungan dengan informasi akuntansi dan audit. Dalam audit riset akuntansi keperilakuan telah berkembang , tinjauan literatur telah menjadi spesialis dengan lebih memfokuskan diri pada atribut keperilakuan spesifik seperti proses kognitif (Bonner dan Penington (1991) dalam Kusuma (2003) atau riset keperilakuan pada satu topik

khusus seperti audit sebagai tinjauan analisis, sebagai bidang riset yang sering memberitahukan kontribusi yang bermakna, riset akuntansi keperilakuan dapat membentuk kerangka dasar serta arah riset dimasa yang akan datang.

Akuntansi keperilakuan menjelaskan bagaimana perilaku manusia mempengaruhi data akuntansi dan keputusan bisnis serta bagaimana mempengaruhi keputusan bisnis dan perilaku manusia selalu dicari jawabannya. Akuntansi keperilakuan menyediakan suatu kerangka yang disusun berdasarkan teknik berikut ini

(Kumalasari, 2006):

1. Untuk memahami dan mengukur dampak proses bisnis terhadap orang-orang dan kinerja perusahaan.
2. Untuk mengukur dan melaporkan perilaku serta pendapat yang relevan terhadap perencanaan strategis.
3. Untuk mempengaruhi pendapat dan perilaku guna memastikan keberhasilan implementasi kebijakan perusahaan.

2.1.3. Partisipasi Anggaran

Partisipasi adalah keterlibatan individu yang bersifat mental dan emosional dalam situasi kelompok bagi pencapaian tujuan bersama dan berbagi tanggung jawab bersama. Partisipasi yang diberikan oleh individu bukan hanya aktivitas fisik tetapi juga sisi psikologis yaitu seberapa besar pengaruh yang dianggap memiliki seseorang dalam pengambilan keputusan (Anthony dan Govindarajan, 2005).

Sementara itu, anggaran umumnya dipakai dalam penyusunan rencana dan sistem kendali, selain itu juga dapat digunakan untuk mengkoordinasikan, mengkomunikasikan, mengevaluasi kinerja dan memotivasi serta dapat digunakan

sebagai alat pendelegasian wewenang atasan terhadap bawahannya (Hansen dan Mowen, 2009).

Menurut Nafarin (2004) anggaran adalah suatu rencana keuangan periodik yang disusun berdasarkan program yang telah disahkan. Dalam proses penyusunan anggaran kontribusi terbesar akan terjadi jika karyawan dilibatkan untuk berpartisipasi dalam penyusunan anggaran (Chong *et al.*, 2006; Yuen, 2006).

Hoque dan Peter (2007) mengemukakan bahwa partisipasi penganggaran adalah proses dimana karyawan ikut berpartisipasi dalam memutuskan anggaran akhir dan memiliki pengaruh pada anggaran akhir tersebut.

Milani (1975) menjelaskan bahwa partisipasi anggaran dalam suatu perusahaan merupakan tingkat keterlibatan (*involment*) dan pengaruh (*influence*) individu dalam penyusunan anggaran. Milani (1975) menilai partisipasi anggaran menggunakan 6 indikator sebagai berikut:

1. Keterlibatan karyawan dalam proses penyusunan anggaran
2. Alasan atasan dalam merevisi anggaran yang diusulkan
3. Kebutuhan memberikan pendapat
4. Pengaruh karyawan dalam anggaran akhir
5. Pentingnya kontribusi yang diberikan
6. Seringnya atasan meminta pendapat atau usulan saat anggaran sedang disusun

2.1.4. Kinerja Karyawan

Kinerja apabila dikaitkan dengan *performance* sebagai kata benda (*noun*), maka pengertian *performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika, (Rivai dan Basri, 2004). Menurut George dan Jones (2005) kinerja adalah evaluasi dari hasil perilaku seseorang, termasuk menentukan seberapa baik atau buruk seseorang menyelesaikan pekerjaannya. Kinerja adalah sejauh mana seseorang telah memainkan bagiannya dalam melaksanakan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan peran perorangan dan dengan memperlihatkan kompetensi yang dinyatakan relevan bagi organisasi (Harsuko, 2011).

Kinerja karyawan berarti produktivitas dan *output* karyawan sebagai hasil dari pengembangan karyawan, dan akhirnya akan mempengaruhi efektivitas organisasi (Hameed dan Waheed, 2011). Menurut Sinambela *et al.* (2012) mengemukakan bahwa kinerja karyawan didefinisikan sebagai kemampuan karyawan dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja karyawan sangat diperlukan, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur serta ditetapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan.

Menurut Burney, Henle dan Widener (2009) kinerja karyawan dapat diukur melalui tujuh indikator yaitu:

1. Kualitas pekerjaan
2. Tanggung jawab
3. Pelaksanaan tugas
4. Memahami peraturan
5. Aktif terhadap aktivitas
6. Teliti dalam bekerja
7. Keberhasilan menjalankan tugas

2.1.5. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan serangkaian nilai-nilai dan strategi, gaya kepemimpinan, visi dan misi serta norma-norma kepercayaan dan pengertian yang dianut oleh anggota organisasi dan dianggap sebagai kebenaran bagi anggota yang baru terjadi sebuah tuntunan bagi setiap elemen organisasi suatu perusahaan untuk membentuk sikap dan perilaku. Hakikatnya, budaya organisasi bukan merupakan cara yang mudah untuk memperoleh keberhasilan, dibutuhkan strategi yang dapat dimanfaatkan sebagai salah satu andalan daya saing organisasi. Budaya organisasi merupakan sebuah konsep sebagai salah satu kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Budaya organisasi merupakan pedoman berperilaku bagi orang-orang dalam perusahaan. Budaya organisasi merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggotanya. Budaya organisasi dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif yang utama, yaitu bila budaya organisasi mendukung strategi organisasi, dan bila budaya organisasi dapat menjawab atau mengatasi tantangan lingkungan dengan cepat dan tepat. Budaya organisasi adalah

seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.

Berdasarkan pengertian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa pengertian budaya organisasi merupakan seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dianut oleh setiap anggota organisasi yang dijadikan sebagai pedoman membentuk dan mengarahkan perilaku dalam mengatasi masalah akibat adanya perubahan.

Menurut Robbins (2015) organisasi memiliki 7 (tujuh) karakteristik primer yang merupakan hakekat dari suatu budaya organisasi dan akan dijadikan sebagai indikator dalam penelitian ini yaitu :

1. Inovasi dan pengambilan resiko (*Innovation and risk taking*), yaitu sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko.
2. Perhatian terhadap hal-hal yang rinci (*attention to detail*), yaitu sejauh mana para karyawan diharapkan memperhatikan presisi (kecermatan), analisis dan perhatian terhadap hal-hal *detail* (rinci).
3. Orientasi hasil (*outcome orientation*), yaitu sejauh mana manajemen memusatkan pada hasil, bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
4. Orientasi orang (*people orientation*), yaitu sejauh mana manajemen memperhitungkan efek dari pada hasil keputusan terhadap orang-orang dalam organisasi itu.

5. Orientasi tim (*team orientation*), yaitu sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu-individu.
6. Keagresifan (*aggressiveness*), yaitu sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif, bukannya santai-santai.
7. Kemantapan (*stability*), yaitu tingkat dimana aktifitas organisasi mempertahankan status quo pada pertumbuhan yang berbeda.

2.1.6. Kepuasan Kerja

Menurut Jex (2002), kepuasan kerja sebagai “*tingkat afeksi positif seorang pekerja terhadap pekerjaan dan situasi pekerjaan.*” Kepuasan kerja selalu berkaitan dengan sikap pekerja atas pekerjaannya. sikap tersebut berlangsung dalam aspek kognitif dan perilaku. Aspek kognitif kepuasan kerja adalah kepercayaan pekerja tentang pekerjaan dan situasi pekerjaan, bahwa pekerja yakin pekerjaannya menarik, merangsang, membosankan atau menuntut. Aspek perilaku pekerjaan adalah kecenderungan perilaku pekerja atas pekerjaannya yang ditunjukkan lewat pekerjaan yang dilakukan, terus bertahan di posisinya, atau bekerja secara teratur dan disiplin.

Kepuasan kerja biasanya didefinisikan sebagai tingkat pengaruh positif karyawan terhadap pekerjaannya atau situasi pekerjaan (Locke, 1976). Kepuasan kerja nyatanya adalah sikap karyawan terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja ini nampak dalam sikap positif

karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya, (Handoko, 1996).

Kepuasan kerja diukur dengan menggunakan indikator yang mengacu dari penelitian Stephen P. Robbins (2008: 110) sebagai berikut:

1. Pembayaran gaji atau upah
2. Pekerjaan itu sendiri
3. Rekan kerja
4. Promosi
5. Atasan

2.2. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Beberapa Penelitian yang terdahulu adalah sebagai berikut:

No	Peneliti	Judul	Hasil
1.	Yahya dan Ahmad (2008)	<i>Budgetary participation and performance: some Malaysian evidence</i>	Menguji partisipasi anggaran terhadap kinerja melalui persepsi inovasi dan komitmen organisasi para pejabat di Ministry of defence Malaysia, menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara partisipasi dan kinerja manajerial.
2.	Selvina dan Yuliansyah (2015)	<i>Relationships between Budgetary Participation and Organizational</i>	Peneliti melakukan survey kuesioner dengan data dari 42 manajer pada perusahaan jasa

		<p><i>Commitment: Mediated by Reinforcement Contingency: Evidence from the Service Sector Industries</i></p>	<p>yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia di Bandar Lampung. Hasilnya partisipasi anggaran berpengaruh negatif dan statistik tidak signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa tidak ada efek langsung dari partisipasi anggaran terhadap komitmen organisasi sehingga hipotesis tidak didukung.</p>
3.	Melek Eker (2007)	<p><i>The Impact Of Budget Participation On Managerial Performance Via Organizational Commitment: A Study On The Top 500 Firms In Turkey</i></p>	<p>Terdapat hubungan positif dan signifikan antara partisipasi dengan kinerja karyawan, terdapat hubungan positif dan signifikan antara kinerja manajerial dengan komitmen organisasi, dan terdapat hubungan positif dan signifikan dari partisipasi anggaran dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial</p>
4.	Memari, Mahdieh, dan Marnani (2013)	<p><i>The Impact of Organizational</i></p>	<p>Penelitian dilakukan pada Bank Meli di</p>

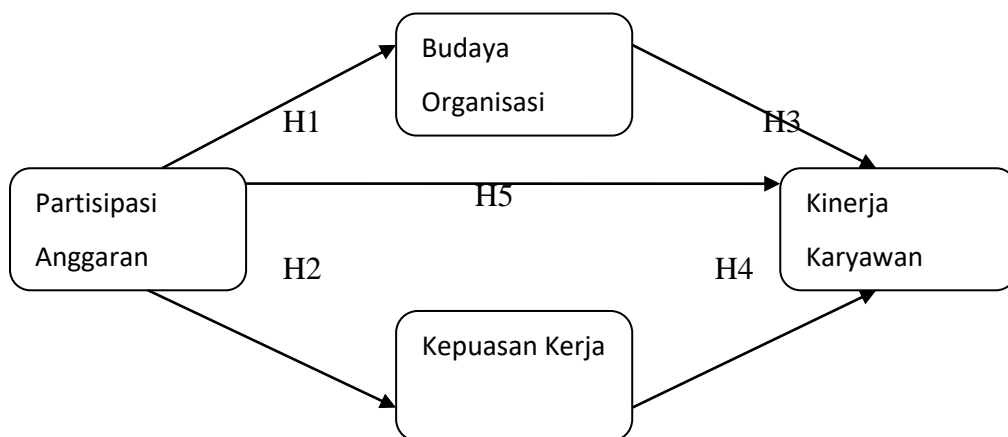
		<i>Commitment on Employees Job Performance</i>	Kurdistan, Iran. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.
5.	Stammerjohan, William W. Maria A. Leach dan Claire Allison Stammerjohan (2015)	<i>The Moderating Effects Of Power Distance On The Budgetary Participation, Performance Relationship</i>	Hasil penelitian tersebut menemukan bahwa sebagian besar manajer dari tiga Negara (Mexico, Korea, dan China), bahwa ada korelasi yang signifikan antara partisipasi dan kinerja. Sementara kepuasan kerja berperan dalam menghubungkan partisipasi anggaran dan kinerja.
6	Yuliansyah, Biana Adha, intan Oktari dan Muhammad Dahlan (2018)	<i>Budgetary Participation And Its Impact On Individual Performance</i>	Penelitian ini dilakukan pada industry perhotelan di Kota Lombok, hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa partisipasi anggaran dapat meningkatkan kinerja individu. Karena individu tersebut terlibat langsung dalam pembuatan keputusan

			penganggaran.
7	Yuliansyah dan Ashfaq (2017)	<i>A Revisit Of The Participative Budgeting and Employees Self – Efficacy Interrelationship: Empirical Evidence From Indonesia’s Public Sector</i>	Penelitian melakukan survey kuesioner dengan data dari 114 responden di 20 lembaga sector publik yang ada di provinsi Lampung. Hasil penelitian tersebut menunjukkan partisipasi anggaran berpengaruh positif pada karyawan, karyawan yang berpartisipasi dan terlibat aktif merasa bahwa mereka dipercaya sehingga mereka berupaya untuk meningkatkan tujuan dalam organisasi.
8	Yuliansyah, Hariri Hasan, dan Mohd Shahril (2018)	<i>Comprehensive Strategy To Conduct A Mail Survey : Techniques To Improve Response Rates</i>	Penelitian tersebut dilakukan melalui survey data dari berbagai sumber dan berbagai Negara dengan waktu yang cukup lama . Sehingga peneliti tersebut memberikan saran kepada peneliti

			selanjutnya untuk melakukan penelitian lebih lanjut dan menggunakan indikator yang ada pada literatur sebelumnya dalam meningkatkan tingkat respons.
--	--	--	--

2.3. Kerangka Pemikiran

Sesuai dengan tujuan penelitian ini, peneliti ingin menjelaskan kerangka pemikiran yang terdiri dari empat variabel yaitu partisipasi anggaran, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan.



Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran teoritis pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja karyawan dengan budaya organisasi dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening

2.4. Pengembangan Hipotesis

2.4.1. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Budaya Organisasi

Menurut Holmes dan Marsden (1996), budaya perusahaan atau organisasi mempunyai pengaruh terhadap perilaku, cara kerja dan motivasi para manajer dan bawahannya untuk mencapai kinerja organisasi. Berdasarkan hasil penelitian yang berkaitan dengan budaya, ditentukan bahwa dimensi budaya mempunyai pengaruh terhadap partisipasi penyusunan anggaran dalam peningkatan kinerja manajerial. Dari penjelasan tersebut, hipotesis yang diambil yaitu :

H1 : partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap budaya organisasi.

2.4.2. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kepuasan Kerja

Abriani (1998) membuktikan pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kepuasan kerja dan kinerja manajer. Dalam penelitian ini ditemukan hubungan positif yang menunjukkan hubungan yang searah antara partisipasi dengan kepuasan kerja, sehingga dapat dinyatakan bahwa semakin tinggi partisipasi dalam penyusunan anggaran maka akan semakin tinggi kepuasan kerja. Dari penjelasan tersebut, hipotesis yang diambil yaitu :

H2 : partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

2.4.3. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Pada dasarnya budaya organisasi dalam perusahaan merupakan alat untuk mempersatukan setiap individu yang melakukan aktivitas secara bersama-sama. (Kreitner dan Kinicki, 200: 532): mengemukakan bahwa budaya kerja adalah perekat sosial yang mengikat anggota dari organisasi, nampaknya agar suatu

karakteristik atau kepribadian yang berbeda-beda antara yang satu dengan yang lain dapat disatukan dalam suatu kekuatan organisasi maka perlu adanya perekat sosial. Keutamaan budaya kerja merupakan pengendalian dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam suatu kegiatan organisasi. Budaya mempunyai kekuatan penuh, berpengaruh pada individu dan kinerjanya bahkan terhadap lingkungan kerja. Dari penjelasan tersebut, hipotesis yang diambil yaitu :

H3 : budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

2.4.4. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Listianto dan Setiaji (2007) menyatakan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Lawler (2003) menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara kepuasan kerja dengan kinerja organisasi. Penelitian tersebut juga didukung oleh penelitian Verawati (2009) yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Sedangkan penelitian Mehamba (2014) menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari penjelasan tersebut, hipotesis yang diambil yaitu :

H4 : kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2.4.5. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Mah'd *et.al* (2013), responden yang ikut berpartisipasi dalam anggaran secara signifikan memiliki indikator kinerja yang lebih baik dari pada responden yang tidak berpartisipasi dalam anggaran. Partisipasi anggaran meningkatkan

kinerja individu dan kepuasan kerja karena karyawan merasa bahwa kontribusi mereka dihargai oleh pengambil keputusan (Wong On Wing, Lan, dan Lui, 2010). Meningkatkan moral karyawan, motivasi dan komitmen (Jermias dan Yigit, 2013). Wong On Win et.al (2010) karyawan akan mengerti tanggung jawab mereka untuk mencapai tujuan organisasi (Jermias dan Yigli, 2013). Dalam penelitian yang dilakukan Eker (2007) terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Hasil penelitian adanya hubungan positif dan signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial juga dilakukan oleh (Yahya dan Ahmad, 2008). Penelitian yang dilakukan (Minai dan Mun, 2013) juga ditemukan bahwa partisipasi anggaran memiliki efek positif terhadap kinerja manajerial. Dari penjelasan tersebut, hipotesis yang diambil yaitu :

H5 : partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Variabel Penelitian

Variabel dalam penelitian ini ada tiga variabel yaitu:

1. Variabel independen adalah tipe variabel yang menjelaskan atau mempengaruhi variabel yang lain. Variabel independen (variabel bebas) dalam penelitian ini adalah Partisipasi Anggaran.
2. Variabel dependen adalah tipe variabel yang dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel independen. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah Kinerja Karyawan.
3. Variabel intervening adalah variabel yang mempengaruhi hubungan dependen dan independen menjadi hubungan langsung dan tidak langsung yang dapat diamati dan diukur. Dalam penelitian ini yang merupakan variabel intervening adalah Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja.

3.2. Definisi Operasional

3.2.1. Partisipasi Anggaran

Partisipasi penyusunan anggaran diukur menggunakan instrument yang dikembangkan oleh Milani (1975) yang kemudian telah dimodifikasi oleh (Stammerjohan *et al.*, 2015). Instrument tersebut terdiri dari 6 (enam) item pertanyaan yang digunakan untuk menilai keterlibatan dan pengaruh karyawan

dalam proses penyusunan anggaran. Pertanyaan akan diukur menggunakan 5 (lima) skala *Likert*, dengan poin 1 (satu) menyatakan sangat tidak setuju (STS) sedangkan poin 5 (lima) menyatakan sangat setuju (SS).

3.2.2. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan menggunakan kuesioner yang di bangun oleh Williams dan Anderson (1991) yang digunakan dan dikembangkan oleh (Burney, Henle dan Widener, 2009). Kuesioner menggunakan 7 (tujuh) item pertanyaan yang diajukan menggunakan 5 (lima) poin skala *Likert* dimulai dari 1 (satu) sangat tidak setuju (STS) sampai dengan 5 (lima) sangat setuju (SS).

3.2.3. Budaya Organisasi

Variabel budaya organisasi diukur dengan menggunakan kuesioner yang dibangun oleh (Robbins, 2015) terdiri atas 7 (tujuh) item pertanyaan dengan menggunakan 5 (lima) skala *Likert*. Poin 1 (satu) berarti sangat tidak setuju (STS) sedangkan poin 5 (lima) menyatakan sangat setuju (SS).

3.2.4. Kepuasan Kerja

Variabel kepuasan kerja diukur dengan menggunakan kuesioner yang dibangun oleh (Stephen P. Robbins, 2008 : 110) terdiri atas 5 (lima) item pertanyaan dengan menggunakan 5 (lima) skala *Likert*. Poin 1 (satu) berarti sangat tidak setuju (STS) sedangkan poin 5 (lima) menyatakan sangat setuju.

Tabel 3.1 : Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel Penelitian Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening

No	Variabel	Dimensi	Indikator	Prtanyaan Nomor
1	Variabel Independen, yaitu Partisipasi Anggaran	1. Keterlibatan	1.1 Keterlibatan dalam penyusunan anggaran	1
		2. Revisi Anggaran	2.1 Alasan dalam merivisi anggaran yang diusulkan	2
		3. Kebutuhan memberikan pendapat	3.1 Pemberian saran dan pendapat	3
		4. Finalisasi Anggaran	4.1 Pengaruh dalam finalisasi anggaran	4
		5. Kontribusi	5.1 Pentingnya kontribusi yang diberikan	5
		6. Pendapat	6.1 Frekuensi penyampaian pendapat	6
2	Variabel Dependen, yaitu Kinerja Karyawan	1. Kemampuan	1.1 Aktif terhadap aktivitas	1
			1.2 Teliti dalam bekerja	2
		2. Efektivitas dan efesiensi	2.1 Kualitas Pekerjaan	3
			2.2 Pelaksanaan tugas	4
			2.3 Keberhasilan dalam menjalankan tugas	5
		3. Otoritas dan Tanggunjawab	3.1 Memahami peraturan	6
			3.2 Tanggun Jawab	7
3	Variabel Intervening, yaitu Budaya Organisasi	1. Inovasi Pengambilan Resiko	1.1 bertanggung jawab terhadap risiko keputusan	1
		2. Agresivitas	2.1 seberapa cepat tanggap dalam menerima dan mengerjakan pekerjaan	2

		3. Orientasi Hasil	3.1 organisasi selalu mendorong tercapainya target	3
		4. Orientasi Tim	4.1 lebih menekankan pencapaian target institusi atau unit dari pada pribadi	4
		5. Perhatian Kerincian	5.1 mengevaluasi hasil pekerjaannya secara rinci	5
		6. Stabilitas	6.1 menyediakan semua sarana dan prasarana yang menunjang kenyamanan	6
		7. Orientasi Orang	7.1 selalu memberikan penghargaan atas dasar kinerja dan prestasi	7
4	Variabel Intervening, yaitu Kepuasan Kerja	1. Pembayaran Gaji	1.1 dibayar cukup untuk pekerjaan yang di lakukan	1
		2. Pekerjaan itu sendiri	2.1 bangga dalam melakukan pekerjaan saya	2
		3. Rekan kerja	3.1 menikmati bekerja dengan rekan-rekan yang lain	3
		4. Promosi	4.1 merasa puas dengan adanya peluang promosi	4
		5. Atasan	5.1 merasa nyaman dengan atasan saya	5

3.3. Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiono, 2009). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan dari perusahaan PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Bandar Lampung.

Menurut Arikanto (2010), untuk menentukan besarnya sampel apabila subjek kurang dari 100, lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya adalah penelitian populasi. Sedangkan menurut Sugiyono (2011), sampel dilakukan jika populasi besar dan penelitian tidak mungkin mempelajari semua yang ada dalam populasi. Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Bandar Lampung.

Karyawan yang menjadi sampel dipilih berdasarkan *purposive sampling* (kriteria yang dikehendaki). Kriteria pemilihan sampel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Karyawan yang sudah mempunyai masa kerja lebih dari 1 Tahun,
2. Bersedia untuk mengisi kuesioner secara baik dan benar.
3. Pernah terlibat dalam partisipasi anggaran minimal satu kali..

3.4. Jenis dan Sumber Data

Jenis data pada penelitian ini adalah data primer, data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari sumber asli (objek penelitian). Sumber data primer didapat dari jawaban kuesioner yang dibagikan kepada responden.

3.5. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data penelitian ini menggunakan metode survey dengan menggunakan kuesioner. Penelitian menyusun dan membagikan daftar pertanyaan (kuesioner) untuk memperoleh data primer mengenai permasalahan yang diteliti dan responden diminta mengisi sesuai dengan pendapatnya. Penerapan skala yang sesuai dengan jenis data yang digunakan adalah skala likert yang pernyataannya terdiri dari: 1 = Sangat Tidak Setuju, 2 = Tidak Setuju, 3 = Netral, 4 = Setuju, 5 = Sangat Setuju, (Ghozali, 2011).

3.6. Teknik Analisis Data

Data dalam penelitian ini dianalisis menggunakan model *Struktural Equation Modeling* (SEM). Analisis data dalam penelitian ini dilakukan peneliti dengan menggunakan pendekatan Partial Least Square (PLS) dimana PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis *covariance* menjadi berbasis varian. Peneliti memilih menggunakan PLS untuk menganalisis data dikarenakan PLS dianggap software yang sangat efektif untuk digunakan pada data yang berjumlah kurang dari 100 responden (Ghozali, 2006). Teknik analisis data diarahkan untuk menjawab rumusan masalah atas hipotesis yang telah dirumuskan. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu :

3.6.1 Uji Validitas

Uji validitas merupakan uji yang digunakan untuk mengukur pertanyaan dalam kuesioner yang digunakan betul-betul dapat mengukur apa yang hendak diukur (Ghozali, 2006). Dalam penelitian ini pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan *Partial Least Square* (PLS) dengan menguji validitas konvergen

dan diskriminan. Validitas konvergen dihitung dengan melihat skor *Average Variance Ekstracted* (AVE). Nilai validitas konvergen sangat baik apabila skor AVE diatas 0,5. Adapun tujuan Validitas diskriminan, untuk melihat apakah suatu item adalah unik dan tidak sama dengan konstruk lain dalam model. Untuk menguji validitas diskriminan dapat dilakukan dengan dua metode yaitu *Fornell-Larcker* dan *Cross-loading*. Metode *Fornell-Larcker* dilakukan dengan membandingkan *square roots* atas AVE dengan korelasi vertical laten, metode lainnya *Cross-Loading* yang menyatakan bahwa semua item harus lebih besar dari konstruk lainnya (Al-Ghatani *et al.*, 2007).

3.6.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten apabila diukur dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat ukur yang sama. Untuk pengujian reliabilitas dilakukan dengan partial least square (PLS). suatu kuesioner dikatakan reliable atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2006). Uji reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan uji Cronbach Alpha. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliable jika memberikan nilai Cronbach Alpha $> 0,70$ (Ghozali, 2011). Suatu kuesioner dikatakan reliable atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

3.7. Pengukuran Struktural Model

Dalam literatur akuntansi manajemen pengukuran struktur model dalam penelitian banyak menggunakan teknik *Coefficient of determination* dan *Path coefficient*

(Cenhall, 2004: Hall, 2008), sama halnya dengan penelitian ini juga menggunakan kedua teknik tersebut.

1. *Coefficient Of Determination* (R^2)

Teknik pengukuran ini dilakukan untuk menunjukkan bahwa konstruk endogen diuji untuk menguatkan hubungan antara konstruk eksogen dengan mengevaluasi R^2 . R^2 berfungsi untuk mengukur hubungan antara variabel laten terhadap total varians. Sebagaimana yang dikatakan dalam penelitian sebelumnya, nilai R^2 dengan variabel endogen diatas 0,1 adalah yang dapat diterima (Chenhall, 2004).

2. *Path Coefficient*

Tes *Path Coefficient* dilakukan untuk meyakinkan bahwa hubungan antara konstruk adalah kuat. Cara ini dinilai dengan menggunakan prosedur *bootstrap* dengan menggunakan 500 pergantian (Chenhall, 2004: Hartman dan Slapnicar, 2009: Sholihin *et al.*, 2010). Hubungan antara konstruk dikatakan kuat apabila *path coefficients* lebih besar dari 0,100 (Urbach dan Ahleman, 2010). Selanjutnya hubungan antara variabel laten dikatakan signifikan jika *path coefficients* ada pada level 0,050 (Urbach dan Ahleman, 2010).

3.8. Uji Hipotesis

Untuk pengujian hipotesis atas penggunaan partisipasi anggaran, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan dilakukan dengan melakukan perbandingan antara hasil *path coefficient* dengan T tabel. Hipotesis dapat dikatakan sangat signifikan apabila T hitung > T tabel pada derajat kebebasan 1%. Hipotesis dikatakan signifikan apabila T hitung > T tabel pada derajat kebebasan

5% dan apabila $T_{hitung} > T_{tabel}$ pada derajat kebebasan 10% maka hipotesis dikatakan lemah. Sedangkan hipotesis dikatakan tidak signifikan apabila $T_{hitung} < T_{tabel}$ pada derajat kebebasan 10%. (Fornell dan Lacker, 1981; Hartono, 2015).

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1. Simpulan

Penelitian ini menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja karyawan pada karyawan perusahaan Bank Rakyat Indonesia melalui budaya organisasi dan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Simpulan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Partisipasi anggaran berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.
Penelitian ini menemukan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi tingkat partisipasi karyawan dalam proses penyusunan anggaran maka semakin baik kinerja karyawan tersebut.
2. Partisipasi anggaran berpengaruh langsung terhadap budaya organisasi dan kepuasan kerja, penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap budaya organisasi maupun terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan seseorang yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran cenderung mengikuti budaya dalam bekerja dan memiliki rasa kepuasan kerja terhadap perusahaan.

5.2. Implikasi

Berdasarkan hasil penelitian ini, ditemukan bahwa partisipasi anggaran terhadap karyawan sangat diperlukan dalam suatu perusahaan, karena hal tersebut akan meningkatkan kinerja karyawan. Dengan adanya keterlibatan penyusunan anggaran, karyawan akan lebih termotivasi dalam bekerja dan berkomitmen organisasi terhadap perusahaan. Budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan, oleh karena itu budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja mempengaruhi kinerja karyawan, oleh karena itu kepuasan kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dan menjadi masukan untuk penelitian-penelitian selanjutnya, serta memberikan informasi bagi perusahaan Bank Rakyat Indonesia di Bandar Lampung.

5.3. Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini hanya menggunakan metode survey dengan kuesioner, tanpa melakukan interview langsung kepada responden.
2. Variabel intervening yang digunakan dalam penelitian ini hanya budaya organisasi dan kepuasan kerja, sehingga belum dapat menggambarkan secara utuh mengenai faktor apa saja yang dapat mengintervensi partisipasi anggaran dan kinerja karyawan.
3. Penelitian ini hanya dilakukan pada perusahaan Bank Rakyat Indonesia. Hal ini karena adanya keterbatasan waktu dan pandemi covid-19.

5.4. Saran

Berdasarkan hasil penelitian pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja karyawan dengan budaya organisasi dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening di atas maka penulis menyarankan agar penelitian selanjutnya :

1. Mengembangkan atau mempertimbangkan variabel penelitian yang akan digunakan.
2. Memperluas wilayah penelitian, terutama pada perusahaan yang bergerak dibidang perbankan.
3. Memperhatikan dimensi pertanyaan dalam angket survey agar mendapatkan banyak data yang valid.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Gahtani, S.S., Hubona, G.S., dan Wang, J., 2007. Information Technology in Saudi Arabia: Culture and The Acceptance and Use of Information Technology. *Information and Management*, 681-191.
- Anthony, R. N. dan V. Govindarajan. 2005. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Burney, L.L., Henle, C.A., dan Widener, S.K. 2009. A Path Model Examining The Relations among Strategic Performance Measurement System Characteristics, Organizational Justice, and Extra- and In-Role Performance. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 34, No. 3-4, Hal. 305-321.
- Chenhall, R.H. 2004. The Role of Cognitive and Affective Conflict in Early Implementation of Activity Based Cost Management. *Behavioral Research in Accounting*. Vol. 16.
- Chong, V. K., Eggleton, I. R. C., dan Leong, M. K. 2006. The multiple Roles of Participative Budgeting on Job Performance. *Advances in Accounting*. Vol. 22, pp.67-95.
- Eker, Melek. 2007. The Impact of Budget Participation on Managerial Performance via Organizational Commitment : A Study on The Top 500 Firms in Turkey, *Journal, Ankara University, Turkey*.
- Fornell, C. dan Larcker D.F. 1981. Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of marketing research*, 382-388.
- George dan Jones. 2005. *Understanding and Managing Organizational Behavior 4th Edition*, Pearson Prentice Hall.
- Ghozali, Imam. 2006. *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Ghozali, Imam. 2011, *Structural Equation Modeling Metode Alternatif Dengan Partial Least Square (PLS) Edisi 3*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Hameed, A., dan Waheed, A. 2011. Employee development and its affect on employee performance a conceptual framework. *International journal of business and social science.*, 2(13), 224-230.
- Handoko T, Hani 2014. Edisi 2 *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*.BPFE : Yogyakarta
- Hansen dan Mowen, 2009. *Akuntansi Manajemen, Edisi 8*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Hansen, Don R dan Marryane M. Women. 2004. *Akuntansi Manajemen, Edisi tujuh*. Jakarta: Salemba Empat.
- Harsuko, Riniwati. 2011. *Mendongkrak Motivasi dan Kinerja: Pendekatan Pemberdayaan SDM*. Malang: UB Press.
- Hartono, Jogiyanto. 2015. *Metode Penelitian Bisnis: Salah kaprah dan pengalaman-pengalaman*. Edisi 6. Yogyakarta Indonesia: BPFE UGM.
- Hoque, Zahirul dan Peter Brosnan. 2007. Alligning Industrial Relatoins Risk, Budgetary Partcipation, and Budgating Measures of Performance: Impact on Managerial Performance. *SSRN*.
- Jermias, J., dan Yigit, F. 2013. Budgetary participation in Turkey: The effects of information asymmetry, goal commitment, and role ambiguity on job satisfaction and performance. *Journal of International Accounting Research*, 12(1): 29-54.
- Jex, Steve M, 2002. *Psychology a Scientists Practitioner Approach*. Jhon Wiley and Sons, Inc: New York.
- Koesmono, 2005. "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan". *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. 07, No.2, hal 171- 188.
- Mah'd, Osama., Khadash, Husam A., Idris, Mohammed., Ramadan, dan Abdulhadi. 2013. The Impact of Budgetary Participation on Managerial Performance: Evidence from Jordanian University Executives. *Journal of Applied Finance & Banking*, 3(3), pp: 133-156.
- Masrukhin dan Waridin, 2006, Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 7/2, P. 197- 209.
- Memari, N., Mahdieh, O., dan Marnani, A.B. 2013. The impact of organizational

commitment on employees job performance. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, 5(5), 164-171.

- Milani, K. 1975. The Relationship of Participation in Budget-Setting to Industrial Supervisor performance and Attitudes : A Field Study. *The Accounting Review*. Vol 50.
- Minai, Badriyah dan Mun, Mook P. 2013. Budget Adequacy and Organizational Commitment: Their Role In The Relationship Between Budget Participation and Managerial Performance. *2nd International Conference On Management, Economics and Finance Proceeding*.
- Nafarin, M. 2004. *Penganggaran Perusahaan*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Ompusunggu, K.B. dan I.R. Bawono. 2007. “Pengaruh Partisipasi Anggaran dan *Job Relevant Information (JRI)* terhadap Informasi Asimetris”. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Sektor Publik*, Vol. 08, No.01, Februari 2007
- Ramadhani dan Nasution. 2009. “Pengaruh partisipasi anggaran terhadap prestasi manajer pusat pertanggungjawaban dengan motivasi sebagai variabel mediating “, *Journal tidak dipublikasikan*. Faculty of Economic, University of Sumatra Utara.
- Rivai, Veithzal dan Basri. 2004. *Performance Appraisal: Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan Dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Robbins, Stephen P, 1997. *Organizational Behavior*. New York: Prentice-Hall Company.
- Robbins, Stephen P. 2003. *Perilaku Organisasi, Jilid 2.* , Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Robbins, S.P. 2008. “*Perilaku Organisasi*”. Edisi Bahasa Indonesia, Jakarta: PT INDEKS Kelompok GRAMEDIA
- Robbins, S.P. dan Coulter, Mary 2010. “*Manajemen Edisi Kesepuluh Jilid 1*”. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: Erlangga.
- Selvina, Mia dan Yuliansyah, Yuliansyah. 2015. Relationships Between Budgetary Participation And Organizational Commitment: Mediated by Reinforcement Contingency Evidence From The Service Sector Industries. *International Research Journal of Business Studies*, Vol. 8 Nomor 2.

- Sholihin, M dan Pike, R., 2010. Organizational Commitment in The Police Service: Exploring The Effects of Performances Measures, Procedural Justice, and Interpersonal Trust. *Financial Accountability and Management*, 26 (4):392-413.
- Sinambela, Lijan Poltak, *et al.* 2012. *Kinerja Pegawai Teori Pengukuran dan Implikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Stammerjohan, William W. , Maria A. Leach dan Claire A. Stammerjohan. 2015. The Moderating effects of power distance on the budgetary participation performace relationship. *Management Accounting*. Vol. 25, pp. 103-148.
- Sugiyono. 2003. *Metodologi Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta
- Urbach, N., dan Ahlemann, F. 2010. Structural Equation Modeling in Information Systems Research Using Partial Least Square. *Journal of Information Technology Theory and Application*. 11(2):5-39.
- Williams, L. J., dan Anderson, S. E. 1991. Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*. 17, 601-617.
- Wong On Wing, B., Lan, G., dan Lui, G. 2010. Intrinsic and Extrinsic Motivation and Participation in Budgeting: Antecedents and Consequences. *Behavioral Research in Accounting*, 22(2): 133-153.
- Yahya, M. Nor, Nik Nazli Nik Ahmad dan Abdul Fatima. 2008. Budgetary Participation and Performance: some Malaysian Evidence. *International Journal of Public Sector Management*. Vol 21. No 6. pp. 658-67.
- Yuliansyah Yuliansyah and Ashfaq Ahmad Khan, 2017. A Revisit Of The Participative Budgeting and Employees' Self – Efficacy Interrelationship: Empirical Evidence From Indonesia's Public Sector. *International Review Of Public Administration*, Vol. 22, No. 3, 213-230.
- Yuliansyah, Y., Hariri H., dan Mohd, S . 2018. Comprehensive Strategy To Conduct A Mail Survey : Techniques To Improve Response Rates. *International Journal Management Business Research*, 8(4): 88-96.
- Yuliansyah, Y., Inapty, B.A., Dahlan, M., dan Agtia, I.O . 2018. Budgetary Participation And ITS Impact On Individual Performance. *Tourism and Hospitality Management*, Vol. 24, No. 2, pp. 325-340.