

PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN

Candra Sinuraya

Fakultas Ekonomi, Prodi Akuntansi Universitas Kristen Maranatha

ABSTRACT

The purpose of this research was to investigate the impact of budgeting participation, organization commitment on job satisfaction and employee performance. Sample in this research were Government Banks and Private Banks at Bandung City. This research had given to 200 respondents. This research used questionnaire which given to employee of Government Banks and Private Banks at Bandung City. The instrument of this research adopted from Asriningati (2006) and Safitri (2006).

Data analysis in this research used multiple regression analysis with SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 11.5 version. The result showed that budgeting participation, organization commitment both impact significantly on job satisfaction and employee performance. On the other hand, there was no impact significantly between budgeting participation and organization commitment on employee performance.

Keywords: budgeting participation, organization commitment, job satisfaction, employee performance

PENDAHULUAN

Anggaran merupakan komponen penting dalam perusahaan. Pentingnya fungsi anggaran sebagai perencana dan pengendali perusahaan menjadikan penganggaran sebagai hal yang penting bagi keberhasilan perusahaan. Anggaran adalah sebuah rencana tentang kegiatan di masa datang, yang mengidentifikasi kegiatan untuk mencapai tujuan.

Perencanaan dan pengendalian mempunyai hubungan yang sangat erat. Perencanaan adalah melihat ke masa depan, menentukan kegiatan apa yang harus dilakukan untuk mencapai suatu tujuan. Pengendalian adalah melihat ke masa lalu, melihat apa yang senyatanya terjadi dan membandingkannya dengan hasil yang direncanakan sebelumnya. Sebuah organisasi membutuhkan anggaran untuk menerjemahkan keseluruhan strategi ke dalam tujuan jangka pendek dan jangka panjang.

Menurut Darlis (2002) dalam Asriningati (2006), anggaran yang efektif membutuhkan kemampuan memprediksi masa depan, yang meliputi berbagai faktor, baik internal maupun eksternal. Manajer perlu menyusun anggaran dengan baik karena anggaran merupakan perencanaan keuangan yang menggambarkan seluruh aktivitas operasional organisasi. Kesalahan memprediksi akan mengacaukan rencana yang telah disusun dan berdampak terhadap penilaian kinerjanya. Oleh karena itu, penganggaran memiliki dampak terhadap perilaku manusia. Menurut Siegel dan Marconi (1989) dalam Asriningati (2006), proses penyusunan anggaran mempunyai dampak langsung terhadap perilaku manusia terutama bagi orang yang terlibat langsung dalam penyusunan anggaran. Dengan adanya partisipasi karyawan dalam proses penyusunan anggaran, hal ini akan meningkatkan kesadaran karyawan akan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Dengan adanya partisipasi, karyawan tahu benar mengenai apa yang harus dikerjakan berkaitan dengan pencapaian anggaran. Menurut Argyris (1952) dalam Safitri (2006), dalam proses penyusunan anggaran, partisipasi karyawan akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dengan dilibatkannya karyawan dalam proses penyusunan anggaran, hal ini akan menimbulkan komitmen pada karyawan bahwa anggaran yang ada juga merupakan tujuannya. Misalnya ketika karyawan yang ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran memberikan perkiraan yang bias kepada atasan, padahal karyawan memiliki informasi yang dapat digunakan untuk membantu keakuratan anggaran organisasi. Perkiraan bias tersebut dilakukan dengan melaporkan prospek penerimaan yang lebih tinggi, sehingga target anggaran dapat lebih mudah dicapai.

Menurut Simon (1962) dalam Asriningati (2006), pimpinan tidak dapat sepenuhnya bertindak rasional dalam mengambil keputusan karena ada keterbatasan kemampuan dalam memproses informasi yang

diperolehnya. Untuk itu diperlukan bantuan karyawan dalam memproses informasi agar dapat membuat rencana yang akurat. Kondisi ini dapat digunakan karyawan untuk melakukan tindakan negatif. Kemampuan menganalisis informasi yang masuk kepadanya tidak digunakan untuk membantu organisasi dalam penyusunan anggaran karena informasi tersebut disembunyikan untuk tujuan pribadi. Menurut Chong dan Chong (2002), partisipasi anggaran sebagai proses dimana bawahan/pelaksana anggaran diberikan kesempatan untuk terlibat dalam dan mempunyai pengaruh dalam proses penyusunan anggaran. Kesempatan yang diberikan diyakini meningkatkan pengendalian dan rasa keterlibatan di kalangan bawahan/pelaksana anggaran. Jika karyawan diberikan kesempatan untuk terlibat dalam penyusunan anggaran dan pelaksanaan anggaran tersebut maka ia akan bekerja lebih baik dan memiliki motivasi yang lebih tinggi karena ia merasa anggaran tersebut sebagai kesepakatan bersama yang ditetapkan dimana ia terlibat dalam penyusunannya. Karyawan tersebut akan lebih meningkatkan kinerjanya dan berusaha mencapai sasaran dalam anggaran tersebut. Dengan tercapainya sasaran anggaran, karyawan berharap dapat mempertinggi prospek kompensasi yang akan diperolehnya. Oleh karena itu, adanya partisipasi penganggaran, dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian mengenai hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran oleh karyawan telah dilakukan oleh banyak peneliti. Penelitian tersebut terutama untuk meneliti aspek perilaku karyawan dalam menentukan standar anggaran. Menurut Darlis (2002) dalam Asriningati (2006), aspek perilaku ini menyangkut seberapa jauh kepuasan dan kinerja yang ingin dicapai karyawan. Dalam hal ini karyawan menginginkan setiap informasi yang diberikan kepada atasan dapat digunakan untuk mencapai tingkat kepuasan dan kinerjanya yang lebih tinggi. Penelitian mengenai hubungan antara partisipasi dalam proses penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial merupakan penelitian yang masih banyak diperdebatkan. Beberapa penelitian mengenai hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial menunjukkan hasil yang tidak konsisten.

Menurut penelitian Indriantoro dkk. (1993) dalam Sardjito (2007), ditemukan hubungan positif dan signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja karyawan, yaitu partisipasi penyusunan anggaran

dapat meningkatkan kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian yang telah dilakukan Milani (1975); Brownell dan Hirst (1986) dalam Sardjito (2007), dimana mereka menemukan hasil yang tidak signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja karyawan, yaitu partisipasi penyusunan anggaran tidak dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian oleh Mustikawati (1999) dalam Sardjito (2007), juga menunjukkan bahwa interaksi partisipasi dalam penyusunan anggaran mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan, yaitu partisipasi anggaran dapat meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian Supomo (1998) dalam Sardjito (2007) menunjukkan bahwa interaksi antara partisipasi anggaran memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, yaitu partisipasi anggaran dapat meningkatkan kinerja karyawan. Dari hasil penelitian-penelitian ini dapat disimpulkan bahwa keberadaan hasil temuan mereka disebabkan karena mereka menggunakan variabel-variabel yang berbeda untuk diinteraksikan dengan partisipasi anggaran dalam menjelaskan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja dan kinerja, sehingga memungkinkan peneliti untuk mengusulkan variabel lain yang diperkirakan juga berpengaruh pada hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kepuasan kerja. Penulis mengusulkan variabel komitmen organisasi untuk mencoba menyelidiki pengaruh variabel-variabel tersebut terhadap hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kepuasan kerja dan kinerja.

Menurut Darlis (2002) dalam Asriningati (2006), latar belakang dipilihnya variabel komitmen organisasi dalam penelitian ini adalah karena komitmen organisasi menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran (*goal*) yang ingin dicapai oleh organisasi. Menurut Porter dkk. (1979) dalam Asriningati (2006), komitmen organisasi yang kuat di dalam individu akan menyebabkan individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi sesuai dengan tujuan kepentingan yang sudah direncanakan. Kepuasan kerja yang rendah menimbulkan berbagai dampak negatif seperti mangkir kerja, pindah kerja, malas bekerja, dan sebagainya. Hal ini berakibat bagi perusahaan walaupun manifestasi kerugiannya tidak terlalu jelas tampak. Sebaliknya, kepuasan kerja yang tinggi sangat mempengaruhi kondisi yang positif dan dinamis sehingga mampu memberikan keuntungan bagi tenaga kerja itu sendiri.

Kondisi inilah yang sangat didambakan oleh karyawan perusahaan atau organisasi. Saat ini karyawan tidak hanya mengharapkan imbalan atas jasa yang diberikannya kepada organisasi, tetapi juga mengharapkan kualitas tertentu dari perlakuan dalam tempat kerjanya. Karyawan mencari martabat, penghargaan, kebijakan yang mempengaruhi kerja dan karir mereka, rekan kerja yang kooperatif, serta kompensasi yang adil. Tuntutan karyawan yang semakin tinggi terhadap organisasi serta apa yang dilakukan oleh organisasi akan menentukan bagaimana komitmen atau keterkaitan karyawan terhadap organisasi, yang pada akhirnya mempengaruhi keputusan untuk tetap bergabung dan memajukan organisasinya.

Menurut Mowday (1979) dalam Asriningati (2006), karakteristik karyawan yang tinggi komitmen kepada organisasi antara lain memiliki keyakinan yang kuat terhadap organisasi serta menerima tujuan dan nilai organisasi, memiliki keinginan untuk bekerja dengan baik, serta memiliki keinginan yang kuat untuk bertahan dalam organisasi. Oleh karena itu, semakin organisasi mampu menimbulkan keyakinan dalam diri karyawan, bahwa apa yang menjadi nilai dan tujuan pribadi karyawan memiliki kesamaan dengan nilai dan tujuan organisasi, akan semakin tinggi pula komitmen karyawan pada organisasi tersebut.

Menurut Darlis (2001) dalam Asriningati (2006), karyawan dalam suatu organisasi yang memiliki tingkat komitmen organisasi tinggi akan memiliki pandangan positif dan lebih berusaha berbuat yang terbaik demi kepentingan organisasi. Menurut Wiener (1982) dalam Veronica (2005), komitmen organisasi adalah dorongan dari dalam individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi. Komitmen organisasi mempengaruhi motivasi individu untuk melakukan suatu hal. Porter dkk. (1979) dalam Veronica (2005) menyatakan bahwa individu yang memiliki komitmen organisasi akan berpandangan positif dan berusaha berbuat yang terbaik bagi organisasi. Komitmen yang tinggi menjadikan individu lebih memperhatikan kelangsungan organisasi dan berusaha menjadikan organisasi ke arah yang lebih baik, sehingga dengan adanya komitmen yang tinggi kemungkinan meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan meningkat. Sebaliknya, individu dengan komitmen rendah akan

mementingkan dirinya atau kelompoknya. Dia tidak memiliki keinginan untuk menjadikan organisasi ke arah yang lebih baik, sehingga kemungkinan tidak tercapainya kepuasan kerja dan kinerja.

Menurut Randall (1990) dalam Sardjito (2007), komitmen organisasi sebagai variabel moderating mempengaruhi secara signifikan hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja karyawan, yaitu komitmen organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian yang dilakukan oleh Safitri (2006) dengan menguji kembali pada *setting* dan responden yang berbeda serta menambahkan variabel komitmen organisasi dan tidak menggunakan JRI (*Job Relevant Information*) sebagai variabel antara, karena sudah banyak penelitian yang menggunakan JRI sebagai variabel untuk menguji pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan dan hasil yang didapat dari penelitian tersebut oleh beberapa peneliti menunjukkan hasil yang signifikan, yaitu partisipasi anggaran dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Beberapa peneliti yang menggunakan JRI sebagai variabel antara dalam meneliti pengaruh partisipasi anggaran terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, yaitu Marsudi dan Ghozali (2001) dari penelitiannya dapat disimpulkan bahwa ternyata JRI merupakan variabel *intervening* antara partisipasi penganggaran dan kinerja karyawan, hal ini mengindikasikan bahwa para karyawan menggunakan partisipasi sebagai alat yang efisien untuk memperoleh informasi, dan dalam penelitian Vebyana (2003) juga menguji hubungan partisipasi penganggaran dengan JRI serta pengaruhnya terhadap kepuasan kerja. Dari hasil penelitian Vebyana (2003) ditemukan bahwa JRI dapat dikatakan sebagai variabel *intervening* antara partisipasi penganggaran terhadap kepuasan kerja dan kinerja manajerial di lingkungan pemerintah daerah Yogyakarta. Dengan demikian penulis ingin meneliti mengenai Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. Berdasarkan hal ini maka masalah yang ingin diteliti dari penelitian ini yaitu: (1) Apakah partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan? (2) Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan?

Penelitian ini memiliki beberapa tujuan yaitu: pertama, untuk memperoleh bukti empiris sejauh mana partisipasi menyusun anggaran berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, dan kedua, untuk memperoleh bukti empiris sejauh mana komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

RERANGKA TEORETIS DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Pengertian Anggaran

Menurut Hansen dan Mowen (2006), anggaran adalah rencana keuangan untuk masa depan, rencana tersebut mengidentifikasi tujuan dan tindakan yang diperlukan untuk mencapainya. Sebelum anggaran dipersiapkan, organisasi seharusnya mengembangkan rencana strategis. Rencana strategis mengidentifikasi strategi-strategi untuk aktivitas dan operasi di masa depan, umumnya mencakup setidaknya untuk lima tahun ke depan. Hongren (1984) dalam Veronica (2005), mengungkapkan bahwa anggaran adalah ungkapan kuantitatif yang formal tentang rencana manajemen. Anggaran menentukan besarnya target penjualan, produksi, laba netto, posisi kas, dan semua sasaran lain yang ditetapkan manajemen.

Manfaat dan Tujuan Anggaran

Menurut Garrison & Noreen (2000), manfaat dari program penganggaran adalah sebagai berikut:

- Anggaran merupakan alat komunikasi bagi rencana manajemen melalui organisasi.
- Anggaran memaksa manajer untuk memikirkan dan merencanakan masa depan. Bila penyiapan anggaran tidak diperlukan, maka akan terlalu banyak manajer yang harus mengabdikan waktunya untuk mengatasi berbagai masalah darurat.
- Proses penganggaran merupakan alat alokasi sumber daya pada berbagai bagian dari organisasi agar dapat digunakan seefektif mungkin.
- Anggaran mengkoordinasikan aktivitas seluruh organisasi dengan cara mengintegrasikan rencana dari berbagai bagian. Penganggaran ikut memastikan agar setiap orang dalam organisasi mengarah pada sasaran yang sama.

- Anggaran menentukan tujuan dan sasaran yang dapat berlaku sebagai *benchmark* (tolok ukur) untuk mengevaluasi kinerja pada waktu berikutnya.

Agar proses penyusunan anggaran dapat menghasilkan anggaran yang dapat berfungsi sebagai alat pengendalian, proses penyusunan anggaran harus mampu menanamkan “*sense of commitment*” dalam diri penyusunnya. Proses penyusunan anggaran yang tidak berhasil menanamkan “*sense of commitment*” dalam diri penyusunnya berakibat anggaran yang disusun tidak lebih hanya sebagai alat perencanaan berkala; yang jika terjadi penyimpangan antara realisasi dari anggarannya, tidak satu pun manajer yang merasa bertanggung jawab.

Untuk menghasilkan anggaran yang dapat berfungsi sebagai alat perencanaan dan sekaligus sebagai alat pengendalian, penyusunan anggaran harus memenuhi syarat berikut:

- Partisipasi para manajer pusat pertanggungjawaban dalam proses penyusunan anggaran.
- Organisasi anggaran.
- Penggunaan informasi akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengirim peran dalam proses penyusunan anggaran dan sebagai pengukur kinerja manajer dalam pelaksanaan anggaran.

Partisipasi Anggaran dengan Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan

Penelitian Abriani (1998) dalam Safitri (2006), tentang Partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, *role ambiguity* sebagai variabel antara. Dengan responden penelitian karyawan perusahaan manufaktur besar di pulau Jawa. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa hubungan positif yang menunjukkan hubungan searah antara partisipasi dengan kepuasan kerja, sehingga dapat dinyatakan bahwa semakin tinggi partisipasi dalam penyusunan anggaran maka akan semakin tinggi kepuasan kerja, selain itu ditemukan juga hubungan positif yang menunjukkan hubungan searah antara partisipasi dengan kinerja karyawan, sehingga dapat dinyatakan bahwa semakin tinggi partisipasi dalam penyusunan anggaran maka semakin tinggi kinerja karyawan.

Beberapa peneliti memasukkan variabel antara untuk lebih dapat menjelaskan hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja

karyawan. Brownell dan McInnes (1986) dalam Ghozali (2005) memasukkan variabel motivasi yang bersandar pada teori ekspektasi sebagai variabel *intervening* untuk menguji hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja karyawan. Hasil penelitian tersebut menemukan bukti bahwa motivasi dan partisipasi anggaran memiliki hubungan dengan kinerja karyawan secara langsung. Meskipun demikian, penelitian tersebut ternyata gagal menemukan bukti bahwa partisipasi akan meningkatkan kinerja manajerial melalui peningkatan motivasi. Berdasarkan hasil penelitian Brownell dan McInnes tersebut, Murray (1990) dalam Ghozali (2005) menganjurkan bahwa penelitian dimasa mendatang sebaiknya tidak bersandar pada teori ekspektasi, tetapi mungkin bersandar pada teori motivasi alternatif, seperti teori *goal-setting*. Menurut Wiener (1982) dalam Vebyana (2003), kepuasan kerja didefinisikan sebagai suatu sikap yang mengarah pada kondisi, segi atau aspek kerja. Menurut Milani (1975) partisipasi penganggaran adalah tingkat pengaruh dan keterlibatan yang dirasakan individu dalam proses perancangan anggaran, tingkat pengaruh tersebut menjadi faktor utama dalam penelitian Milani untuk membedakan antara anggaran partisipatif dengan non partisipatif, dengan adanya anggaran partisipatif menyebabkan sikap respektif bawahan terhadap pekerjaan dan perusahaan. Dengan menyusun anggaran secara partisipatif diharapkan kinerja para karyawan akan meningkat. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa ketika tujuan atau standar yang dirancang secara partisipatif disetujui, maka karyawan akan menginternalisasikan tujuan atau standar yang ditetapkan, dan karyawan juga memiliki rasa tanggungjawab pribadi untuk mencapainya karena merasa ikut serta terlibat dalam penyusunan. Internalisasi tujuan organisasi oleh para karyawan akan meningkatkan efektifitas organisasi, karena konflik potensial antara tujuan individu dengan tujuan organisasi dapat dikurangi bahkan dapat dihilangkan. Partisipasi karyawan dalam penyusunan anggaran dan peran anggaran sebagai pengukur kinerja memiliki kaitan yang cukup erat. Dari uraian di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H1: Partisipasi penyusunan anggaran berhubungan secara positif dengan kepuasan kerja.

H2: Partisipasi penyusunan anggaran berhubungan secara positif

dengan kinerja karyawan.

Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja

Menurut Sidik (1992) dalam Safitri (2006), kinerja dan kepuasan kerja, selain dipengaruhi oleh partisipasi dalam penyusunan anggaran yang dipengaruhi faktor-faktor lain, yaitu: kejelasan sasaran, umpan balik anggaran, pendidikan dan pengalaman kerja, serta komitmen organisasi. Hasil penelitian Sidik (1992) dalam Safitri (2006) menunjukkan bahwa variabel kejelasan sasaran anggaran dan umpan balik anggaran berpengaruh terhadap prestasi karyawan. Kejelasan sasaran anggaran mempunyai dampak positif terhadap komitmen organisasi dan timbulnya kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu, hipotesis untuk pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja dalam penelitian ini digambarkan sebagai berikut:

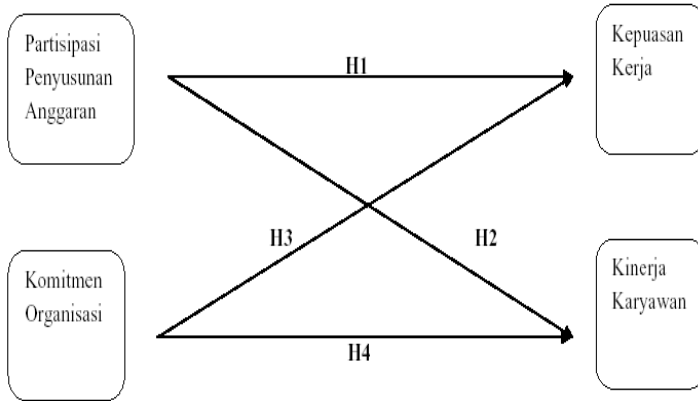
H3: Komitmen organisasi dan kepuasan kerja mempunyai hubungan yang positif.

Hubungan Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan

Tingginya komitmen terhadap tujuan anggaran akan mempermudah penerimaan anggaran tersebut meskipun sulit untuk dicapai. Sedangkan penetapan tujuan secara spesifik dan sulit, tetapi memungkinkan untuk dicapai, akan mempertinggi tingkat kinerja. Menurut Wofford dkk. (1992) dalam Ghozali (2005), dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah fungsi utama dari pencapaian tujuan, dan komitmen tujuan anggaran merupakan alat untuk memprediksikannya. Sehingga hipotesis pengaruh komitmen tujuan anggaran terhadap kinerja karyawan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H4: Komitmen organisasi dan kinerja karyawan mempunyai hubungan yang positif.

Gambar 1
Model Penelitian



METODE PENELITIAN

Pemilihan Sampel dan Pengumpulan Data

Populasi yang dipilih dalam penelitian ini adalah bank yang ada di wilayah Bandung. Pemilihan sampel dengan cara *purposive sampling* dan *convenience sampling*. Menurut Jogiyanto (2006), *purposive sampling* yaitu pemilihan sampel yang sesuai dengan tujuan penelitian. Sedangkan *convenience sampling* yaitu pemilihan sampel pada responden yang mudah ditemui. Sampel diambil dari populasi bank yang ada di wilayah kota Bandung adalah sebagai berikut:

No	Nama Bank	No	Nama Bank
1	BNP (Bank Nusantara Parahyangan) Kantor Pusat	6	Bank Danamon Kantor Cabang Pembantu Dago
2	BNP Kantor Cabang Pembantu Surya Sumantri	7	Bank Mandiri Kantor Cabang Pembantu Pasteur
3	Bank PR KS (Bank Perkreditan Rakyat Karyajatnika Sadaya) Kantor Cabang Pembantu Surya Sumantri	8	Bank OCBC NISP unit UNKRIS Maranatha
4	BPR KS Kantor Cabang Pembantu Kiaracondong	9	Bank Lippo Kantor Cabang Pembantu Sudirman
5	Bank Danamon Kantor Cabang Pembantu Setrasari Mall	10	BNI Kantor Cabang Pembantu Kiaracondong

Kriteria/persyaratan dalam pemilihan sampel ini adalah sebagai berikut:

1. Bank tersebut telah beroperasi minimal selama 3 tahun di Indonesia tepatnya di kota Bandung.
2. Bank tersebut merupakan Bank swasta ataupun Bank milik pemerintah yang ada di kota Bandung.
3. Bank tersebut dapat bekerjasama yang dapat meluangkan waktu dalam membantu penelitian yang dilakukan untuk mengisi kuesioner yang penulis bagikan kepada karyawan Bank tersebut .

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode distribusi langsung (*direct distribution method*), yaitu mendatangi para responden secara langsung untuk menyerahkan ataupun mengumpulkan kembali kuesioner. Kuesioner dirancang dengan jelas, ringkas dan semenarik mungkin serta disertai dengan penjelasan-penjelasan atau keterangan dari variabel-variabel penelitian sehingga memudahkan responden untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner tersebut dan hal ini dimaksudkan juga untuk mencegah bias terhadap hasil penelitian. Penelitian dilakukan Juni 2009 sampai Agustus 2009. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner, dengan mendatangi langsung responden setiap hari Senin, Selasa, Rabu, Kamis dan Jumat pada jam kerja.

Beberapa tahap pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah: pertama, menyebarkan kuesioner secara langsung kepada 217 responden yang merupakan karyawan dari bank milik swasta maupun milik pemerintah di kota Bandung. Kedua, pada halaman terakhir dari kuesioner yang disebar, penulis menyediakan kolom alamat *e-mail* bagi para responden yang ingin mengetahui hasil dari penelitian yang telah dilakukan, ketiga, memastikan bahwa semua responden menjawab semua pertanyaan dengan lengkap, keempat, mengumpulkan kuesioner yang sudah diisi dengan lengkap oleh setiap karyawan bank yang sudah diedarkan, kelima, data yang telah terkumpul diolah menggunakan SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) versi 11.5.

Hasil Pengumpulan Data

Penyebaran kuesioner dilakukan mulai akhir bulan Juni 2009 sampai Agustus 2009. Hasil pengumpulan data secara rinci disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 1.
Hasil Pengumpulan Data

Keterangan	Jumlah
Total kuesioner yang disebar	217
Total kuesioner yang kembali dan diisi	205
Tingkat pengembalian	94.47%
Kuesioner yang tidak lengkap	5
Total kuesioner yang dapat diolah	200

Tabel 1 menunjukkan bahwa jumlah total kuesioner yang disebar untuk penelitian ini adalah 217 kuesioner. Pada saat pengumpulan kuesioner yang diisi oleh responden sebanyak 205 kuesioner atau dengan tingkat pengembalian sebesar 94.47%. Dari 205 kuesioner yang diisi oleh responden kemudian diteliti kelengkapan dan kesesuaiannya dengan kriteria yang telah ditetapkan. Kriteria kuesioner yang ditetapkan untuk dapat diolah dan dianalisis dalam penelitian ini adalah kuesioner tersebut diisi secara lengkap dan masing-masing item pertanyaan hanya memiliki satu jawaban. Dari 205 kuesioner yang diisi tersebut, hanya 5 kuesioner yang tidak memenuhi kriteria. Sehingga kuesioner yang dapat diolah dan dianalisis untuk penelitian ini sebanyak 200 kuesioner atau sebesar 94,47%.

Definisi Operasional Variabel dan Pengukuran Variabel Partisipasi Anggaran

Partisipasi Anggaran adalah berhubungan dengan luasnya manajer terlibat dan memiliki pengaruh dalam penentuan anggaran yang kinerjanya akan dievaluasi dan dihargai atas pencapaian target anggaran mereka (Brownell, 1982). Menurut Govindarajan (2002), partisipasi anggaran didefinisikan sebagai keterlibatan manajer-manajer pusat pertanggungjawaban di dalam hal yang berkaitan dengan penyusunan anggaran. Dalam

mengukur partisipasi penganggaran digunakan instrumen yang disusun oleh Milani (1975). Daftar pertanyaan tersebut terdiri dari atas enam pertanyaan yang digunakan untuk menilai keterlibatan dan pengaruh seorang manajer/kepala bagian (responden) dalam proses penyusunan anggaran. Pertanyaan dalam instrumen terdiri dari enam item yang diukur menggunakan skala likert dengan alternatif jawaban dari satu (sangat rendah) sampai dengan lima (sangat tinggi).

Komitmen Organisasi

Wiener (1982) dalam Veronica (2005) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai dorongan dari dalam diri individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan meletakkan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadinya. Menurut Mowday dkk. (1979) dalam Asriningati (2006), komitmen menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran (*goal*) yang ingin dicapai oleh organisasi. Menurut Porter dkk. (1974) dalam Asriningati (2006), komitmen organisasional bisa tumbuh disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional terhadap organisasi yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada di dalam organisasi serta tekad dalam diri untuk mengabdikan kepada organisasi. Variabel ini terdiri dari 9 item pernyataan yang mengukur sampai sejauhmana karyawan memiliki komitmen dalam bekerja untuk meningkatkan kinerja organisasi mereka. Pengukuran menggunakan lima skala likert mulai dari satu (sangat tidak setuju) sampai dengan lima (sangat setuju).

Kepuasan Kerja

Kepuasan Kerja diukur menggunakan instrumen yang dikembangkan dari *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) dalam Safitri (2006), mengukur kepuasan kerja berdasarkan berbagai dimensi pekerjaan. Seperti kompensasi penyelia, kondisi kerja, variasi tugas, tingkat tanggungjawab dan kesempatan-kesempatan yang diberikan untuk kemajuan individu organisasi. Variabel ini terdiri dari 20 item pertanyaan yang disederhanakan dari 100 pernyataan yang mengukur sampai sejauhmana tingkat kepuasan karyawan terhadap tugas dan tanggungjawab serta

penghargaan yang diberikan oleh organisasi kepada mereka. Pengukuran menggunakan lima poin skala likert, yang mulai dari satu (sangat tidak setuju) sampai lima (sangat setuju).

Kinerja Karyawan

Kinerja Karyawan diukur dengan instrumen *self-rating* yang dikembangkan Mahoney dkk. (1963) dalam Safitri (2006). Variabel ini terdiri dari 9 item pertanyaan untuk menentukan kinerja berdasarkan delapan aktivitas manajemen yaitu perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf, negoisasi dan representasi, serta satu pengukuran secara keseluruhan. Pengukuran dilakukan dengan skala likert mulai dari satu (sangat rendah) sampai lima (sangat tinggi).

Metode Pengujian Data

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau *residual* memiliki *residual* normal, yaitu data mendekati angka nol (Ghozali, 2005). Seperti diketahui bahwa uji t dan F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal yaitu mendekati angka 0. Kalau asumsi itu dilanggar maka uji statistik menjadi tidak valid untuk jumlah sampel kecil. Maka dari itu, uji normalitas adalah untuk mengetahui apakah data yang diambil normal atau tidak. Syarat data dikatakan normal yaitu data mendekati nilai 0.

Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan (*variance*) dari *residual* satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance* dari *residual* satu pengamatan ke pengamatan lainnya tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas, salah satunya adalah dengan menggunakan Uji *Glejser*. Jika variabel independen signifikan secara statistik mempengaruhi variabel dependen, maka ada indikasi terjadi

heteroskedastisitas. Uji *Glejser* dilakukan dengan cara mendeteksi adanya heteroskedastisitas dengan melihat kurva heteroskedastisitas atau metode chart (diagram *scatterplot*), dengan dasar pemikiran sebagai berikut:

1. Jika titik-titik terikat menyebar secara acak membentuk pola tertentu yang beraturan (bergelombang), melebar kemudian menyempit, maka terjadi heteroskedastisitas.
2. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar baik di bawah atau di atas 0 pada sumbu Y maka hal ini tidak terjadi heteroskedastisitas.

Uji Multikolinieritas

Menurut Nugroho (2005) dalam Meliana (2008), uji Multikolinieritas diperlukan untuk mengetahui ada tidaknya variabel independen yang memiliki kemiripan dengan variabel independen lain dalam satu model. Menurut Nugroho (2005) dalam Meliana (2008), kemiripan antar variabel independen dalam suatu model akan menyebabkan terjadinya korelasi yang sangat kuat antara suatu variabel independen dengan variabel independen yang lain. Menurut Nugroho (2005) dalam Meliana (2008), deteksi terhadap multikolinieritas juga bertujuan untuk menghindari kebiasaan dalam proses pengambilan simpulan mengenai pengaruh pada uji parsial masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Menurut Nugroho (2005) dalam Meliana (2008), deteksi multikolinieritas pada suatu model dapat dilihat jika nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) tidak lebih dari 10 dan nilai *Tolerance* tidak kurang dari 0,1, maka model dapat dikatakan terbebas dari multikolinieritas. Jika $VIF = 10$ maka $Tolerance (T) = 1/10 = 0,1$. Semakin tinggi VIF maka semakin rendah *Tolerance* (T).

Pengujian Validitas dan Reabilitas

Untuk mengukur kualitas suatu kuesioner maka diperlukan suatu pengujian validitas dan reliabilitas. Validitas menyangkut tingkat akurasi yang dicapai oleh sebuah indikator dalam menilai sesuatu atau akuratnya pengukuran atas apa yang seharusnya diukur dan dinilai (Cooper & Emory, 1995). Reliabilitas adalah ukuran mengenai konsistensi internal dari

indikator-indikator sebuah konstruk yang menunjukkan derajat sampai dimana masing-masing indikator itu mengindikasikan sebuah konstruk yang umum (Ferdinand, 2002).

Untuk mengetahui apakah setiap item pertanyaan dalam sebuah kuesioner dapat mengukur apa yang diinginkan maka dilakukan pengujian validitas. Hal ini didukung oleh Simamora (2004) yang menjelaskan bahwa validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen. Selain itu, suatu instrumen dianggap valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan. Dengan kata lain, mampu memperoleh data yang tepat dari variabel yang diteliti. Validitas membahas mengenai apakah benar-benar kita mengukur apa yang sedang kita ukur. Menurut Hair dkk. (1998) validitas berhubungan dengan bagaimana satu konsep didefinisikan oleh alat pengukuran. Hair dkk. (1998) memberikan kriteria terhadap signifikansi *factor loading* sebagai berikut: *factor loading* yang lebih besar dari 0,30 adalah signifikan, *factor loading* yang lebih besar dari 0,40 adalah lebih signifikan dan *factor loading* yang lebih besar dari 0,50 tergolong sangat signifikan.

Reliabilitas suatu pengukuran mencerminkan apakah suatu pengukuran dapat terbebas dari kesalahan (*error*), sehingga memberikan hasil pengukuran yang konsisten internal pada kondisi yang berbeda dan pada masing-masing butir dalam instrumen diukur dengan *item-to-total correlation* dan *Cronbach's Alpha*, yang mencerminkan konsistensi internal alat ukur (Hair, dkk., 1995). Konsistensi internal suatu alat ukur adalah homogenitas suatu alat ukur dalam mengukur suatu konstruk (Sekaran, 2000). Menurut Nazir (2000) dalam Meliana (2008), pengertian reliabilitas mudah dipikirkan jika pertanyaan berikut dijawab, yaitu: (1) Jika set objek yang sama diukur berkali-kali dengan alat ukur yang sama, apakah kita akan memperoleh hasil yang sama, (2) Apakah ukuran yang diperoleh dengan menggunakan alat ukuran tertentu adalah ukuran yang sebenarnya dari objek tersebut, dan (3) Berapa besar *error* yang kita peroleh dengan menggunakan ukuran tersebut terhadap objek. Menurut Nazir (2003) dalam Meliana (2008), berdasarkan penjelasan aspek reliabilitas maka dapat disimpulkan bahwa reliabilitas adalah ketepatan atau tingkat presisi suatu ukuran atau alat pengukur. Reliabilitas menunjukkan pada kita apakah suatu alat ukur cukup akurat, stabil atau

konsisten dalam mengukur apa yang ingin diukur. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan *cronbach's alpha* dari masing-masing instrumen dalam suatu variabel. Nilai *Cronbach Alpha* kurang dari 0.4 dianggap buruk, dalam kisaran 0.5 dinilai bisa diterima dan di atas 0.8 dianggap baik (Sekaran, 2003 dalam Magdalena, 2005). Oleh karena itu, batasan *Cronbach Alpha* yang dipakai oleh peneliti adalah > 0.5 . Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan bantuan SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) versi 11.5. Ringkasan hasil pengujian validitas dan reliabilitas dapat dilihat pada tabel 2 seperti dibawah ini:

Tabel 2.
Hasil Uji Validitas dan Reabilitas

Variabel	Validitas	Reabilitas
Partisipasi Anggaran	0,591 – 0,732	0,5305
Komitmen Organisasi	0,555 – 0,844	0,8941
Kepuasan kerja	0,502 – 0,726	0,8192
Kinerja karyawan	0, 401 – 0,671	0,5811

Dari hasil pengujian validitas dan reliabilitas di atas menunjukkan bahwa keempat instrumen yang digunakan cukup andal (*reliable*) dan sah (*valid*). Hal ini ditunjukkan dengan hasil *factor loading* berada di atas kisaran 0,40 (Hair dkk, 1998) dan nilai *cronbach's alpha* yang diperoleh di atas 0.50 (Sekaran, 2003)

Metoda Analisis

Analisis digunakan adalah analisis regresi bertujuan untuk meminimumkan penyimpangan antara nilai aktual dan nilai estimasi variabel dependen berdasarkan data yang ada (Tabachnick, 1996 dalam Meliana 2008) dan juga menunjukkan arah hubungan antara variabel dependen dengan variabel independen (Meliana, 2008). Menurut Meliana (2008), regresi bertujuan untuk menguji pengaruh antara satu variabel terhadap variabel lain. Variabel yang dipengaruhi disebut variabel dependen, sedang variabel yang mempengaruhi disebut variabel independen. Pengujian regresi terdiri dari 2 (dua) macam yaitu regresi sederhana dan regresi berganda. Regresi sederhana memiliki satu variabel independen. Sedangkan regresi

berganda memiliki lebih dari satu variabel. Penelitian ini menggunakan jenis uji regresi berganda karena memiliki dua variabel independen. Model persamaannya dapat digambarkan sebagai berikut:

$$Y = \alpha_1 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \varepsilon \dots\dots\dots (1)$$

Keterangan:

- Y = kepuasan kerja
- α_1 = konstan
- X_1 = partisipasi anggaran
- X_2 = komitmen organisasi
- $\beta_1 \beta_2$ = koefisien regresi

dan;

$$Y = \alpha_1 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \varepsilon \dots\dots\dots (1)$$

- Y = kinerja karyawan
- α_1 = konstan
- X_1 = partisipasi anggaran
- X_2 = komitmen organisasi
- $\beta_1 \beta_2$ = koefisien regresi

Kesimpulan Hipotesis: Jika nilai koefisien regresi dari $\beta_1, \beta_2 < 0,05$ maka H_0 ditolak.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Tabel 3 menunjukkan bahwa jumlah responden yang digunakan dalam analisis sebanyak 200 responden. Dua ratus responden yang dianalisis

tersebut terdiri dari responden pria berjumlah 45 orang (22.5%) sedangkan responden wanita berjumlah 155 orang (77.5%). Lebih lengkapnya karakteristik responden ditampilkan dalam tabel 3 dibawah ini:

Tabel 3.
Karakteristik Responden

Keterangan	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin :		
Pria	45	22.5%
Wanita	155	77.5%
Lama menduduki jabatan		
< 5 tahun	172	86.0%
5-10 tahun	26	13.0%
> 10 tahun	2	1.0%
Pendidikan		
S1	123	61.5%
D3	35	17.5%
D1	18	9.0%
SLTA dan sederajat	24	12.0%

Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif berguna untuk mengetahui karakter sampel yang digunakan di dalam suatu penelitian. Untuk mengetahui gambaran mengenai karakteristik sampel yang digunakan secara rinci dapat dilihat pada tabel 4 di bawah ini, dari statistik deskriptif ini dapat diketahui jumlah sampel yang diteliti, nilai rata-rata (*mean*) sampel, standar deviasi, nilai maximum, dan nilai minimum dari masing-masing variabel penelitian, baik variabel dependen maupun variabel independen. Berikut ini adalah tabel statistik deskriptif:

Tabel 4.
Statistik Deskriptif

	N	Minimum	Maksimum	Mean	Standar deviation
XA (PA)	200	2	4	3.1358	0.42217
XB (KO)	200	1	5	3.5128	0.69832
YA (KK)	200	2	5	3.4416	0.59349
YB (K)	200	2	5	3.2939	0.57524
Valid N (<i>listwise</i>)	200				

Penjelasan di bawah ini menggambarkan nilai dari setiap variabel pada tabel 4 di atas.

1. Partisipasi Penyusunan Anggaran

Jawaban yang diperoleh dari responden cukup bervariasi terlihat dari kisaran jawaban pada tabel 4 di atas. Untuk jawaban dengan kisaran minimum yaitu 2 dan untuk jawaban dengan kisaran maksimum yaitu 4. Rata-rata jawaban dari responden sebesar 3.1358 dengan deviasi standar 0.42217. Nilai rata-rata ini menunjukkan adanya kecenderungan partisipasi yang diberikan oleh responden terhadap proses penyusunan anggaran yang cukup tinggi .

2. Komitmen Organisasi

Jawaban responden dalam variabel komitmen organisasi juga cukup beragam yaitu sebagai berikut: untuk jawaban dengan kisaran minimum yaitu 1 dan untuk jawaban dengan kisaran maksimum yaitu 5. Rata-rata jawaban dari responden sebesar 3.5128 dengan deviasi standar 0.69832. Nilai rata-rata ini menunjukkan adanya kecenderungan komitmen dari responden yang cukup tinggi terhadap organisasinya.

3. Kepuasan Kerja

Variabel kepuasan kerja pada tabel 4 menggambarkan jawaban responden yaitu untuk jawaban dengan kisaran minimum yaitu 2 dan untuk jawaban dengan kisaran maksimum yaitu 5. Rata-rata jawaban dari responden sebesar 3.4416 dengan deviasi standar 0.59349. Nilai rata-rata ini menunjukkan adanya tingkat kepuasan kerja yang cukup tinggi dari responden terhadap instansi/ organisasinya.

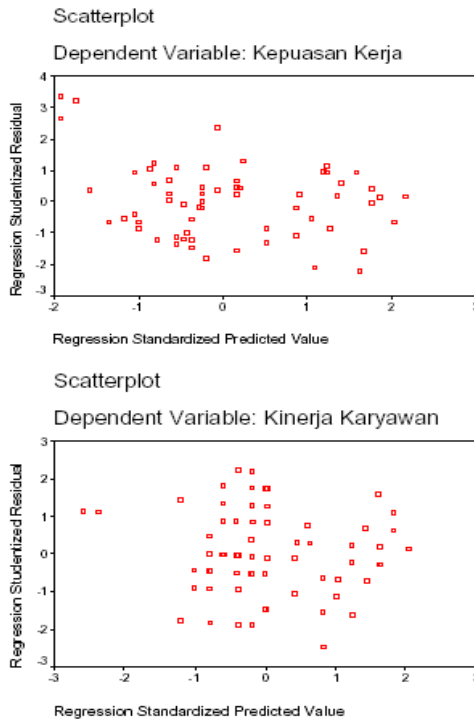
4. Kinerja Karyawan

Variabel kinerja karyawan menggambarkan jawaban responden yaitu untuk jawaban dengan kisaran minimum yaitu 2 dan untuk jawaban dengan kisaran maksimum yaitu 5. Rata-rata jawaban dari responden sebesar 3.2939 dengan deviasi standar 0.57524. Nilai rata-rata ini menunjukkan adanya tingkat kinerja karyawan yang cukup tinggi terhadap organisasinya.

Pengujian Data Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dan residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Salah satu cara memprediksi model regresi yang terbebas dari asumsi heteroskedastisitas adalah dengan cara melihat pola *scatter plot* (diagram pencar).

Gambar 2.
Scatterplot



Berdasarkan *scatter plot* (diagram pencar) pada gambar di atas, maka dapat dikatakan bahwa:

a. Titik-titik data menyebar di atas dan di bawah atau di sekitar angka 0,

- b. Titik-titik data mengumpul hanya di atas atau di bawah saja,
- c. Penyebaran titik-titik data tidak membentuk pola bergelombang melebar kemudian menyempit dan melebar kembali, dan
- d. Penyebaran titik-titik data tidak berpola.

Oleh sebab itu, model regresi tersebut berarti bahwa dari persamaan regresi yang digunakan tidak terjadi heterokedastisitas atau dengan kata lain terjadi homoskedastisitas.

Multikolinieritas

Tabel 5.
Hasil Uji Multikolinieritas

Model	T	Sig.	Tolerance	VIF
<i>Constant</i>	12.795	.000		
Partisipasi Anggaran	-3.716	.000	.981	1.019
Komitmen Organisasi	6.802	.000	.981	1.019

Pada tabel 5 dapat dilihat dari hasil analisis, didapat kedua variabel bebas tersebut dalam penelitian nilai VIF-nya di bawah 10 dan nilai *Tolerance*-nya di atas 0.1. Ini berarti bahwa tidak terjadi multikolinieritas antara variabel bebas tersebut. Dengan demikian, maka model dalam penelitian ini dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

Hasil Pengujian Hipotesis dan Pembahasan

Tujuan dari penelitian ini adalah memperoleh bukti empiris sejauh mana partisipasi menyusun anggaran berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, dan sejauh mana komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Dalam penelitian ini ada empat hipotesis yang diuji yaitu:

1. H1: Partisipasi penyusunan anggaran berhubungan secara positif dengan kepuasan kerja.
2. H2: Partisipasi penyusunan anggaran berhubungan secara

positif dengan

kinerja karyawan.

3. H3: Komitmen organisasi dan kepuasan kerja mempunyai hubungan yang positif.

4. H4: Komitmen organisasi dan kinerja karyawan mempunyai hubungan yang positif.

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda dengan bantuan perangkat lunak SPSS versi 11.5. Pemilihan analisis ini adalah untuk mengukur kekuatan hubungan antara dua variabel atau lebih dan juga menunjukkan arah hubungan antara variabel dependen dengan variabel independen. Analisis regresi berganda melalui beberapa tahap yang dijelaskan melalui tabel dibawah ini yaitu:

Kepuasan Kerja

1. Uji Anova

Tabel 6.
Uji Anova Variabel Kepuasan Kerja

Model	<i>Sum of Squares</i>	df	<i>Mean Square</i>	F	Sig.
<i>Regression</i>	5.121	2	2.561	35.769	.000
<i>Residual</i>	14.102	197	.072		
Total	19.223	199			

Tabel 6 memperlihatkan hasil uji F (Anova) yang dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kepuasan kerja dan pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja. Jika nilai *P*-value (sig) > 0.05 maka H0 diterima.

2. Coefficients

Tabel 7.
Coefficients Variabel Kepuasan Kerja

Model	<i>Unstandardized Coefficients (B)</i>	<i>Standardized Coefficients (Beta)</i>	t	Sig.
<i>Constant</i>	3.460		11.111	.000
Partisipasi Anggaran	-.301	-.219	-3.555	.000
Komitmen Organisasi	.262	.438	7.118	.000

Pada tabel 7 digambarkan persamaan model matematis yang dapat dirumuskan sebagai: $Y = 3,460 - 0,301 X1 + 0,262 X2$

Keterangan:

Y = Kepuasan Kerja.

X1 = Partisipasi Anggaran.

X2 = Komitmen Organisasi.

3. Uji *Adjusted R Squared*

Tabel 8.
Model Summary Variabel Kepuasan Kerja

Model	R	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>	<i>Std. Error of the Estimate</i>
1	.516	.266	.259	.26755

Pada tabel 8 ditunjukkan hasil *Adjusted R Square* 0.259. Hal ini menunjukkan bahwa besar pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja adalah 25.9% dan sisanya 74.1% dipengaruhi oleh faktor lain, yaitu partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi mempengaruhi faktor lain selain kepuasan kerja

sebesar 74.1%.

Kinerja Karyawan

1. Uji Anova

Tabel 9.
Uji Anova Variabel Kinerja Karyawan

Model	<i>Sum of Squares</i>	Df	<i>Mean Square</i>	F	Sig.
<i>Regression</i>	.215	2	.108	1.166	.314
<i>Residual</i>	18.176	197	.092		
Total	18.391	199			

Tabel 9 memperlihatkan hasil uji F (Anova) yang dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja karyawan dan pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Jika nilai *P*-value (sig) > 0.05 maka H₀ diterima, artinya tidak terdapat pengaruh antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja karyawan dan tidak terdapat pengaruh antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

2. Coefficients

Tabel 10.
Coefficients Variabel Kepuasan Kerja

Model	<i>Unstandardized Coefficients (B)</i>	<i>Standardized Coefficients (Beta)</i>	t	Sig.
<i>Constant</i>	3.693		10.448	.000
Partisipasi Anggaran	-.146	-.109	-1.522	.130
Komitmen Organisasi	.003	-.005	-.077	.939

Pada tabel 10 menggambarkan persamaan model matematis yang dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$Y = 3,693 - 0,146 X1 + 0,003 X2$$

Keterangan:

Y = Kepuasan Kerja.

X1 = Partisipasi Anggaran.

X2 = Komitmen Organisasi.

Tabel 11.
Model Summary Variabel Kepuasan Kerja

Model	R	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>	<i>Std. Error of the Estimate</i>
1	.108	.012	.002	.30375

Pada tabel 11. hasil *Adjusted R Square* 0.002. Hal ini menunjukkan bahwa besar pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan adalah 0.2% dan sisanya 99.8% dipengaruhi oleh faktor lain.

Pengujian Hipotesis 1 (H1)

Tujuan pengujian ini untuk melihat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kepuasan kerja. Tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis ini sebesar 0.05 atau $\alpha = 0.05$. Kriteria penerimaan hipotesis ini adalah apabila $\alpha \leq 0.05$, maka H_0 ditolak, yaitu partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan apabila ≥ 0.05 , maka H_0 diterima, yaitu partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. *P-value* dalam hipotesis ini sebesar $0.000 < 0.05$, maka H_0 ditolak berarti H_1 diterima. Simpulannya, H_0 ditolak pada tingkat signifikansi $\alpha = 0.05$. Secara simultan, hasil ini

menunjukkan bahwa terdapat pengaruh (hubungan yang positif) secara statistik partisipasi penyusunan anggaran terhadap kepuasan kerja .

Pengujian Hipotesis 2 (H2)

Tujuan pengujian ini adalah untuk melihat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja karyawan. Tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis ini sebesar 0.05 atau $\alpha = 0.05$. Kriteria penerimaan hipotesis ini adalah apabila $\alpha \leq 0.05$, maka H_0 ditolak, yaitu partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan apabila ≥ 0.05 , maka H_0 diterima, yaitu partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. *P-value* dalam hipotesis ini sebesar $0.130 > 0.05$, maka H_1 ditolak berarti H_0 diterima. Simpulannya, H_0 diterima pada tingkat signifikansi $\alpha = 0.05$. Secara simultan, hasil ini menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh (hubungan yang positif) secara statistik partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja karyawan.

Hasil Pengujian Hipotesis 3 (H3)

Tujuan pengujian ini adalah untuk melihat pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja. Tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis ini sebesar 0.05 atau $\alpha = 0.05$. Kriteria penerimaan hipotesis ini adalah apabila $\alpha \leq 0.05$, maka H_0 ditolak, yaitu komitmen organisasi tidak berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan apabila ≥ 0.05 , maka H_0 diterima, yaitu komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja . *P-value* dalam hipotesis ini sebesar $0.000 < 0.05$, maka H_0 ditolak berarti H_1 diterima. Simpulannya, H_0 ditolak pada tingkat signifikansi $\alpha = 0.05$. Secara simultan, hasil ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh (hubungan yang positif) secara statistik komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja.

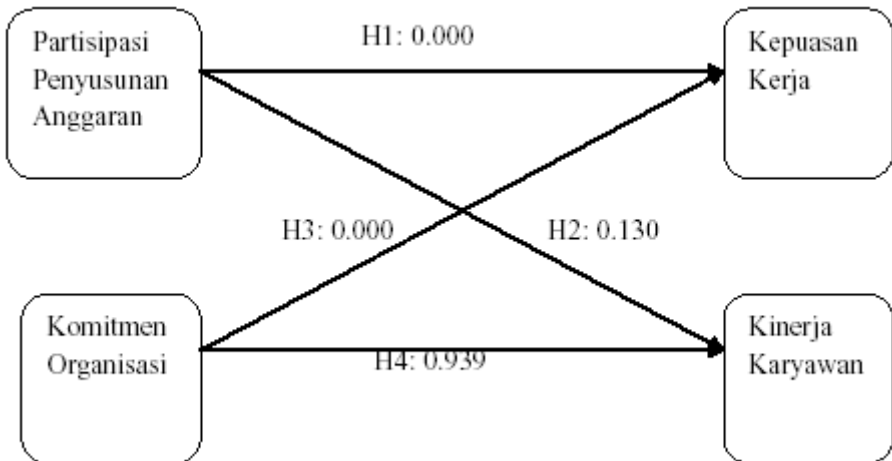
Hasil Pengujian Hipotesis 4 (H4)

Tujuan pengujian ini adalah untuk melihat pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis ini sebesar 0.05 atau $\alpha = 0.05$. Kriteria penerimaan hipotesis ini adalah apabila $\alpha \leq 0.05$, maka H_0 ditolak, yaitu komitmen organisasi tidak

berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan apabila ≥ 0.05 , maka H_0 diterima, yaitu komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. P -value dalam hipotesis ini sebesar $0.000 < 0.05$, maka H_1 ditolak berarti H_0 diterima. Simpulannya, H_0 diterima pada tingkat signifikansi $\alpha = 0.05$. Secara simultan, hasil ini menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh secara statistik komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

Hasil dari kesimpulan dari setiap hipotesis di atas dirumuskan dalam gambar 3 dalam bentuk model penelitian sebagai berikut:

Gambar 3
Hasil Pengujian



Pada gambar 3 di atas nilai P -value Hipotesis 1 (H_1) sebesar $0.000 < 0.05$ berarti partisipasi penyusunan anggaran mempengaruhi kepuasan kerja. Nilai P -value Hipotesis 2 (H_2) sebesar $0.130 > 0.05$ berarti partisipasi penyusunan anggaran tidak mempengaruhi kinerja karyawan. Nilai P -value dari Hipotesis 3 (H_3) sebesar $0.000 < 0.05$ berarti komitmen organisasi mempengaruhi kepuasan kerja. Nilai P -value dari Hipotesis 4 (H_4) sebesar $0.939 > 0.05$ berarti komitmen organisasi tidak mempengaruhi

kinerja karyawan.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Penelitian ini menganalisis mengenai pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, khususnya ditujukan untuk karyawan bank swasta maupun bank pemerintah di kota Bandung. Hasil penelitian ini dengan pengujian secara parsial dapat disimpulkan bahwa, pertama, adanya pengaruh antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kepuasan kerja. Kedua, adanya pengaruh antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja karyawan. Ketiga, adanya pengaruh antara komitmen organisasi dengan kepuasan kerja. Keempat adanya pengaruh antara komitmen organisasi dengan kinerja karyawan. Secara keseluruhan dapat disimpulkan secara simultan perusahaan perlu untuk meningkatkan partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi agar dapat meningkatkan kinerja karyawannya .

Saran

Dalam penelitian ini terdapat beberapa hal yang perlu diperbaiki dalam penelitian-penelitian selanjutnya, antara lain, pertama, sebaiknya dilakukan penelitian yang menguji pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada Instansi lain selain Bank dan meningkatkan jumlah respondennya. Kedua, sebaiknya menambahkan variabel lain yang dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja dan kinerja karyawan dalam suatu Instansi. Ketiga, jika peneliti ingin meneliti dan mereplikasi kuesioner dalam penelitian ini, penulis menyarankan untuk mengadakan *pilot test* terlebih dahulu jika instansi dan teori yang digunakan berbeda dengan penelitian ini. Keempat, bagi peneliti selanjutnya untuk meneliti Bank yang kepemilikan sahamnya sebagian besar oleh perusahaan asing di Bandung.

Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini juga terdapat beberapa hal yang menjadi keterbatasan

penelitian ini antara lain, pertama, responden yang digunakan dalam penelitian ini hanya berasal dari perusahaan *garment* dan tekstil yang berada di kota Bandung, sehingga harus berhati-hati di dalam menggeneralisasikan hasil penelitian ini. Kedua, penelitian ini hanya mengukur kepuasan kerja dan kinerja karyawan dalam suatu Instansi yaitu Bank. Peneliti tidak mengukur kepuasan kerja dan kinerja manajerial. Ketiga, peneliti hanya mengukur tingkat kepuasan kerja dan kinerja karyawan dalam suatu Instansi yaitu Bank. Peneliti tidak mengukur kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada Instansi lainnya selain Bank. Keempat, Penelitian ini hanya terbatas pada Bank yang berada di kota Bandung, penelitian ini tidak mencakup Bank yang berda di luar kota Bandung dan Bank kepemilikan perusahaan asing. Kelima, *instrument* yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan *self-rating* (penilaian pada diri sendiri), sehingga terdapat kemungkinan terjadinya pengisian yang bias oleh responden, yaitu adanya kecenderungan responden untuk menilai kinerjanya lebih tinggi dari yang seharusnya. Keenam, penggunaan metoda *survey* dalam penelitian ini mengakibatkan tidak dapat dilakukannya *control* atas jawaban responden. Persepsi responden belum tentu memperlihatkan keadaan yang sesungguhnya karena peneliti tidak melakukan wawancara dan terlibat secara langsung dalam aktivitas manajer. Penelitian kedepan diharapkan dapat mengatasi keterbatasan ini.

REFERENSI

- Amelia, V. 2005. *Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Penekanan Anggaran, Komitmen Organisasi, Dan Kompleksitas Tugas Terhadap Slack Anggaran Pada Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Di Kabupaten Badung*. Universitas Udayana, Bali.
- Asriningati. (2006). *Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Ketidakpastian lingkungan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dengan Senjangan Anggaran* (Studi Kasus Pada Perguruan Tinggi Swasta Di Daerah Istimewa Yogyakarta). Universitas

Islam Indonesia, Yogyakarta.

- Bambang, S. (2007). *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating*. Universitas Islam Sultan Agung.
- Chong, V.K. dan K.M. Chong. 2002. Budget Goal Commitment and Informational Effects of Budget Participation on Performance: A Structure Equation Modeling Approach. *Behavioral Research in Accounting*, Vol 14.
- Hair, Jr., J. F, Anderson R. E, Tatham R. L, dan Black W. C.. 1998. *Multivariat Data Analysis*. Fifth Edition. New Jersey: Prentice-Hall International.
- Hansen dan Mowen, (Terjemahan). (2006). *Akuntansi Manajemen*. Edisi 7. Salemba
- Imam, G. (2005). *Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Tujuan Anggaran Dan Job Relevan Information (JRI) Sebagai Variabel Intervening* (Penelitian Terhadap Perusahaan Manufaktur Di Indonesia). Universitas Diponegoro, Semarang.
- Jogianto. (2006). *Metodologi Penelitian Bisnis: Salah Kaprah dan Pengalaman-pengalaman*, Edisi November 2006/2007, BPFE, Yogyakarta.
- Marsudi dan Ghozali. (2001). *Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Job Relevant Information (JRI) dan Volatilitas Lingkungan Terhadap Kinerja Manajerial pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia*. JAAI Volume 5 No. 2 Desember 2001.
- Mulyadi. (2001). *Akuntansi Manajemen (Konsep, Manfaat, dan Rekayasa)*.

Edisi 3. Salemba Empat, Jakarta.

- Meliana, D.(2008). *Pengaruh Brand Personality, Brand Familiarity, Complementary Ability Pada Sikap Konsumen (Studi Kasus: Co - Branding Sony Ericsson)*. Universitas Kristen Maranatha, Bandung.
- Niken, S. (2006). *Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan: Job Relevant Information (JRI) Sebagai Variabel Antara* (Studi Pada PT. Merapi Utama Pharma Cabang Yogyakarta). Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta.
- Nurhadi, S. 2006. *Perancangan Penilaian Kinerja Karyawan Berdasarkan Kompetensi Spencer Dengan Metode Analytical Hierarchy Process* (Studi Kasus di Sub Dinas Pengairan, Dinas Pekerjaan Umum, Kota Probolinggo). Institut Teknologi Sepuluh November, Surabaya.
- Robert N.A. dan Vijay G., (Terjemahan). (2002). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Salemba Empat, Jakarta.
- Sekaran, U. 2000. *Research Methods for Business*. 3rd ed., New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Vebyana, S. (2003). *Hubungan Partisipasi Anggaran dengan Informasi Job Relevant Serta Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajerial di Lingkungan Pemerintah Yogyakarta*. Tesis, Program Pascasarjana Universitas Gadjad Mada, Yogyakarta.