

**PENGARUH PARTISIPASI PENGANGGARAN TERHADAP
KEPUASAN KERJA PEJABAT STRUKTURAL
DI UNIVERSITAS PGRI YOGYAKARTA**

Saptaningsih Sumarmi¹

Abstrak

Hubungan antara partisipasi penganggaran dan kepuasan kerja sudah diuji oleh beberapa peneliti dengan hasil yang saling bertentangan. Bukti yang saling bertentangan tersebut mungkin dipengaruhi oleh variabel yang tidak pasti. Penelitian ini menganalisis pengaruh partisipasi penganggaran terhadap kepuasan kerja manajer yang dipersamakan dengan itu adalah pejabat struktural di lingkungan Universitas PGRI Yogyakarta. Data dari penelitian ini dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner, dan dari 32 kuesioner yang dibagikan, hanya 30 kuesioner yang direspon. Penelitian ini menyimpulkan bahwa partisipasi penganggaran berpengaruh terhadap kepuasan kerja secara signifikan.

Kata Kunci: partisipasi penganggaran, kepuasan kerja.

Pendahuluan

Latar Belakang Masalah

Kegiatan perencanaan dan pengendalian dalam suatu organisasi merupakan dua hal yang saling berkaitan. Perencanaan melihat kedepan yaitu dengan menentukan tindakan-tindakan apa yang harus dilakukan untuk merealisasikan tujuan tersebut. Pengendalian melihat ke belakang yaitu menilai apa yang telah dihasilkan, untuk membandingkan dengan rencana yang telah disusun. Perbandingan ini dapat digunakan untuk menyesuaikan anggaran sesuai tujuan masa depan yang diinginkan, memuat tujuan dan tindakan dalam mencapai tujuan-tujuan tersebut (Hansen Mowen, 1989). Menurut Rahayu, (1999) dalam usaha mempertahankan dan mengembangkan perusahaan, manajer sangat memerlukan alat yang dapat membantu dalam perencanaan dan pengalokasian sumberdaya yang terbatas. Salah satu alat yang digunakan untuk membantu perencanaan, koordinasi dan penilaian kinerja adalah anggaran (Rahayu, 1999). Lebih lanjut Rahayu mengatakan bahwa, proses penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan proses penetapan peran bagi setiap manajer dalam organisasi diberi peran untuk melaksanakan kegiatan pencapaian sasaran yang ditetapkan oleh anggaran. Sehingga proses dalam penyusunan anggaran melibatkan berbagai tingkatan manajemen

¹ Dosen Tetap FE Universitas PGRI Yogyakarta

baik itu manajemen tingkat atas (*top level management*) sampai manajemen tingkat bawah (*lower level management*).

Siegel (1989) menyatakan bahwa anggaran mempunyai dampak langsung terhadap perilaku manusia, terutama bagi orang yang terlibat langsung dalam penyusunan/perancangan anggaran. Manajer yang terlibat dalam perancangan akan merasa dihargai dan dibutuhkan oleh perusahaan karena ia diminta pertimbangan dan dilibatkan langsung dalam penentuan rencana perusahaan di masa yang akan datang, sehingga akan mendorong para manajer untuk mencapai sasaran perusahaan dan ia tidak akan merasa terpaksa dan terbebani dalam melaksanakan anggaran tersebut. Oleh karena itu partisipasi dalam penentuan anggaran yang melibatkan berbagai tingkatan manajemen sangat diperlukan. Menurut Rahayu (1999) partisipasi bawahan lazim dilakukan dalam penyusunan anggaran. Diharapkan dari partisipasi kinerja bawahan akan meningkat karena konflik potensial antara tujuan individu dengan tujuan organisasi dapat dikurangi. Selain itu bawahan yang berpartisipasi akan terdorong untuk membantu atasan dengan memberikan informasi yang dimilikinya sehingga anggaran yang disusun lebih akurat (Baiman, 1992). Menurutnya bawahan yang mempunyai informasi khusus tentang kondisi lokal, akan melaporkan informasi tersebut kepada atasan.

Prestasi kerja/kinerja, kepuasan kerja, sikap bawahan, atasan dan moral dapat terwujud dari partisipasi seseorang terhadap sesuatu yang bernilai, baik untuk bagian di tempat ia terlibat sehari-hari, maupun untuk organisasi secara keseluruhan (Suradiyah, 2005). Menurut Mulyadi (1993), partisipasi manajer dalam menyusun anggaran akan mendorong moral kerja dan inisiatif yang tinggi para manajer. Moral kerja yang tinggi merupakan kepuasan seseorang atas pekerjaan, atasan dan rekan sekerjanya. Dari hasil penelitian Nur Indriantoro (1993), menemukan bahwa partisipasi penganggaran mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja manajer.

Rumusan Masalah

Seperti telah disampaikan dalam latar belakang masalah bahwa, anggaran memiliki kaitan dengan perilaku seseorang terutama mereka yang dilibatkan dalam penyusunan atau perancangan anggaran sehingga partisipasi dalam penganggaran diperkirakan akan mempengaruhi kepuasan kerja manajer perusahaan. Penelitian

mengenai partisipasi anggaran terhadap kepuasan kerja telah banyak dilakukan dengan simpulan hasil yang berbeda. Disini peneliti ingin menambah pustaka tentang hasil penelitian tersebut untuk lebih menguatkan simpulan beberapa peneliti terdahulu dan merumuskan permasalahan dalam penelitian ini, yaitu "Apakah partisipasi penganggaran akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja?".

Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mendapatkan bukti empiris tentang pengaruh partisipasi penganggaran terhadap kepuasan kerja.

Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan bisa menghasilkan manfaat:

1. Sebagai masukan bagi lembaga Universitas PGRI Yogyakarta, dalam menyusun anggaran pendapatan dan belanja Universitas hendaknya melibatkan semua unsur.
2. Sebagai bahan referensi untuk penelitian yang akan datang.

Kerangka Teoritis dan Pengembangan Hipotesis

Anggaran

Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran yang lain yang mencakup jangka waktu satu tahun. Penyusunan anggaran merupakan proses pembuatan rencana kerja untuk jangka waktu satu tahun, yang dinyatakan dalam satuan moneter dan satuan kuantitatif lainnya (Mulyadi, 1997).

Selanjutnya menurut Munandar (1998), *budget* atau anggaran mempunyai tiga kegunaan pokok:

1. Sebagai pedoman kerja dan memberikan arah, sekaligus memberikan target-target yang harus dicapai oleh kegiatan perusahaan di waktu yang akan datang.
2. Sebagai alat pengkoordinasian kerja agar semua bagian yang terdapat dalam perusahaan dapat saling menunjang, saling bekerja sama dengan baik untuk

menuju sasaran yang telah ditetapkan sehingga kelancaran jalannya perusahaan akan lebih terjamin.

3. Sebagai alat pengawasan kerja, yang berfungsi sebagai tolok ukur untuk menilai realisasi kegiatan perusahaan nanti.

Partisipasi

Menurut Beach (1965 dalam Suradiyah 2005), partisipasi adalah suatu proses bagi seseorang untuk menyumbangkan ide-idenya dalam memecahkan masalah yang yang mempengaruhi organisasi dan pekerjaannya. Hal ini berhubungan dengan tindakan-tindakan manajer untuk melibatkan bawahan dalam proses pembuatan keputusan. Kepala-kepala departemen tidak mungkin mengetahui semua jawaban dari masalah-masalah yang berhubungan dengan pekerjaan dari departemennya, maka mereka dapat memperoleh nasehat dan bantuan yang berharga dari bawahannya.

Kepala departemen dan eksekutif-eksekutif biasanya memiliki kemampuan dan pemikiran. Oleh karena itu mereka seharusnya ikut serta (berpartisipasi) dalam setiap perencanaan yang menyangkut departemen mereka. Kegiatan partisipasi dalam organisasi terjadi dengan tidak beraturan atau terjadwal. Seperti diungkap Beach (1965), metode semi formal dan formal organisasi terdiri dari:

1. Partisipasi individu

Ketika bawahan mengajukan usul kepada atas an dan mereka bersama-sama membicarakan masalah-masalah operasi mereka, dapat dikatakan terdapat partisipasi individu-individu yang tinggi antara bawahan dan atasannya. Partisipasi individu dapat terjadi ketika seorang manajer mengundang bawahannya untuk datang ke kantornya untuk diminta pendapatnya tentang tugas-tugas baru, juga ketika manajer berjalan dalam departemennya kemudian berdiskusi dengan salah satu karyawan yang sedang melaksanakan tu gasnya.

2. Manajemen konsultasi

Manajemen konsultasi adalah suatu sistem manajemen yang menuntut eksekutif/supervisor mengadakan pertemuan dengan bawahannya pada waktu situasi memerlukannya untuk mendapatkan pendapat para bawahan terhadap pemecahan masalah-masalah operasi. Manajemen mengajukan masalah ke kelompok dan memintanya untuk mengajukan pertanyaan, usulan , ide dan

kritikan. Didalam manajemen konsultasi, manajemen tidak berubah otoritas pembuatan keputusan final ke bawahannya. Dia akan membuat keputusan final berdasarkan pertanyaan, usulan, ide-ide, dan kritik-kritik yang dapat diajukan.

3. Manajemen demokrasi

Serupa dengan manajemen konsultasi, akan tetapi beban tanggung jawab pembuatan keputusan berpindah dari supervisor ke seluruh kelompok. Ketika atasan mengundang bawahan sebagai suatu kelompok untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan yang berhubungan dengan masalah-masalah operasi dan terutama bertugas sebagai pemimpin pertemuan daripada sebagai bos dan pembuat keputusan final.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan, dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka (Hani Handoko, 1998). Dengan kata lain kepuasan kerja berkaitan erat antara sikap karyawan terhadap berbagai faktor dalam pekerjaan, seperti situasi kerja, hubungan sosial dalam kerja, imbalan, kepemimpinan serta faktor lainnya. Pendapat Carry dan Yukl (1996) "*job satisfaction is the way employee feels about his job*". Ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja sebagai suatu keadaan perasaan pekerja terhadap pekerjaannya, tingkat kepuasan tinggi ditunjukkan dengan sikap positif, sedangkan ketidakpuasan dengan sikap negatif.

Kepuasan kerja merupakan suatu hal yang bersifat individual. Masing-masing memiliki sistem nilai yang berlaku dalam dirinya. Semakin banyak aspek-aspek yang sesuai dengan keinginan individu tersebut maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerjanya. Kepuasan kerja menurut David Newstrom (1996) "*job satisfaction is a set of favourable feelings with which employee view their work.*"

Dari beberapa definisi yang dikemukakan para ahli diatas, pada umumnya kepuasan kerja dikatakan sebagai tingkat perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dengan sehingga timbul dengan sendirinya suatu perasaan senang atau tidak senang dengan situasi terhadap situasi kerja dan rekan sekerjanya. Apa yang dirasakan oleh individu tersebut bisa positif atau negatif, tergantung dari persepsi terhadap pekerjaan yang dilaksanakannya.

Partisipasi Penganggaran

Partisipasi penganggaran menunjuk pada praktek yang mengijinkan manajer-manajer untuk berpartisipasi dalam keputusan-keputusan penyusunan anggaran. Anggaran tersebut dibuat untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja mereka (Swierenga & Mocur, 1975). Brownell (1982) mendefinisikan partisipasi penganggaran adalah suatu proses setiap individu yang terlibat didalamnya dan yang berpengaruh pada penyusunan target anggaran yang akan dievaluasi untuk mencapai target anggaran mereka. Selain itu partisipasi sebagai suatu proses pengambilan keputusan bersama antara dua pihak atau lebih yang akan berpengaruh pada masa yang akan datang (Becker dan Green, 1978). Pengertian ini dipertegas oleh Kennis (1979) bahwa partisipasi sebagai motivasi keikutsertaan manajer dalam penyusunan anggaran dan pusat pertanggungjawaban manajer yang bersangkutan. Demikian juga dengan Supriyono (1991), anggaran partisipasi tidak berarti bahwa setiap manajer dapat memilih dengan bebas apa yang dia tuju dalam anggarannya, namun berarti bahwa manajer sebagai pusat pertanggungjawaban mempunyai kesempatan untuk menjelaskan dan memberikan alasan mengenai anggaran yang diusulkan.

Penelitian tentang partisipasi penganggaran sudah lama dilakukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya diawali dengan penelitian yang dilakukan oleh Coch dan French dalam Rahayu (1999) yang menemukan terdapat pengaruh positif pada produktivitas karyawan, jika karyawan diikutsertakan untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan tentang perubahan metode dan tugas. Anggaran partisipasi melibatkan berbagai tingkatan manajemen dalam proses penyusunannya sehingga akan mendorong para manajer untuk mencapai kinerja yang diukur berdasarkan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan dalam anggaran yang disusunnya. Lowin (1968 dalam Rahayu 1999) menyimpulkan bahwa partisipasi akan membuat karyawan merasa berperan secara integral dalam pembuatan keputusan sehingga akan meningkatkan sikap mereka terhadap pekerjaan dan dalam mencapai tujuan organisasi.

Hofstede (1988 dalam Trisnawati 2000), menyatakan bahwa anggaran yang disusun secara partisipatif merupakan cara efektif untuk memotivasi kinerja bawahan. Lebih lanjut Milani (1975) mengatakan jika suatu tujuan atau standar yang dirancang secara partisipatif disetujui, maka karyawan akan menginternalisasikan tujuan atau standar yang ditetapkan dan karyawan akan memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk

mencapainya karena merasa ikut serta terlibat dalam penyusunan tujuan atau standar tersebut. Dengan terlibat langsung dalam perancangan anggaran, manajer akan lebih memahami masalah-masalah yang akan timbul pada saat pelaksanaan anggaran tersebut. Brownell (1986) menyatakan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran lebih memungkinkan bagi karyawan untuk melakukan negosiasi mengenai target anggaran yang dapat dicapai. Partisipasi dalam penyusunan anggaran mengacu pada sejauhmana manajer berpartisipasi dalam penyusunan anggaran dan mempengaruhi sasaran anggaran untuk pencapaian prestasi manajer (Trisnawati, 2000). Dengan berpartisipasi memungkinkan terjadinya komunikasi yang semakin baik, berinteraksi satu sama lain serta bekerjasama dalam tim untuk mencapai tujuan perusahaan.

Hofstede dalam Parker (1989) mengemukakan bahwa partisipasi dapat mempengaruhi operasi sistem pengendalian anggaran dengan tiga cara:

1. Partisipasi mempengaruhi validitas anggaran yang ditetapkan. Jika manajer junior ikut berpartisipasi dalam menetapkan standar anggaran, ada kemungkinan besar standar tersebut akan tepat untuk kondisi unit-unitnya.
2. Partisipasi mempengaruhi relevansi standar, manajer yang berpartisipasi dalam penetapan standar akan percaya bahwa standar tersebut akan sesuai dengan rencananya.
3. Partisipasi mempengaruhi sikap manajer terhadap sistem anggaran, semakin besar partisipasi kemungkinan besar mereka mempunyai sikap positif terhadap sistem anggaran.

Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan kerangka teori dan penelitian-penelitian sebelumnya mengenai partisipasi penganggaran terhadap kepuasan kerja, maka dalam penelitian ini dikembangkan hipotesis sebagai berikut:

Partisipasi penganggaran berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Adapun model penelitian ini adalah:



Metode Penelitian

Populasi Penelitian dan Pengumpulan Data

Populasi dalam penelitian ini adalah manajer fungsional atau jabatan yang sederajat kepala bagian di lingkungan Universitas PGRI Yogyakarta yaitu pejabat struktural minus Rektor. Mereka dipilih karena mereka memiliki tanggung jawab terhadap anggaran. Peneliti memilih Universitas PGRI Yogyakarta karena di lembaga ini peneliti mengabdikan diri dan sudah beberapa tahun terakhir, di lembaga ini merintis penerapan kebijakan partisipasi penganggaran dengan memberikan hak semi otonomi kepada masing-masing unit kerja untuk menyusun anggaran walaupun belum sepenuhnya. Sehingga peneliti tertarik untuk melihat bagaimana pengaruhnya terhadap kinerja manajerial dan kepuasan kerja.

Data diperoleh dengan menggunakan kuesioner yang disebarakan kepada para pejabat struktural minus *top management* di Rektorat. Dari 32 kuesioner yang dibagikan, 30 buah kuesioner kembali dan sudah diisi, sedangkan dua responden dengan tegas menyatakan tidak mau mengisi dengan alasan usulan mereka tidak pernah dipakai dalam keputusan akhir penentuan anggaran di unit kerjanya.

Variabel Penelitian dan Pengukuran Variabel

Terdapat 2 variabel yang digunakan dalam penelitian ini:

1. Partisipasi Penganggaran

Partisipasi dalam penyusunan anggaran berkaitan dengan seberapa jauh keterlibatan manajer (kepala bagian/pimpinan) didalam menentukan atau menyusun anggaran yang ada dalam departemen atau bagiannya, baik secara periodik maupun tahunan. Untuk mengukur partisipasi penganggaran digunakan instrumen daftar pertanyaan yang disusun oleh Milani (1975), yang terdiri dari 6 *item* pertanyaan. Instrumen Milani (1975) dipilih karena telah menunjukkan tingkat validitas yang cukup tinggi, seperti dalam penelitian Nouri dan Parker (1996) dengan cronbach alpha sebesar 0,75, Dunk (1993) dengan Cronbach alpha 0,88, Young (1985), Chenhall (1986), Mia (1998), dan Fucot dan Sheron (1991). Di Indonesia instrumen ini juga telah digunakan oleh Indriantoro (1993), Asnawi (1997), Indarto (1997), Supomo dan Indriantoro (1998), Wartono (1998), Fitri (1998) dan Rahayu (1999).

Jawaban atas daftar pertanyaan ini didesain menggunakan skala *likert* dengan alternatif jawaban dari satu sampai dengan tujuh. Alternatif jawaban 1 (satu) berarti menunjukkan partisipasi penganggaran tinggi sedangkan alternatif jawaban 7 (tujuh) menunjukkan partisipasi penganggaran rendah.

2. Kepuasan Kerja

Variabel kepuasan kerja diukur dengan menggunakan *Minnesota Satisfaction Questionnaire (1967)* yang terdiri dari 20 item pertanyaan. Pengukuran variabel menggunakan Skala *likert* 5 angka. Responden diminta untuk menyatakan tentang persepsinya dengan memilih satu pilihan dalam skala 1 (sangat tidak puas) dan sampai skala 5 (sangat puas).

Pengujian Data

Untuk mengetahui sejauh mana ketepatan alat ukur dalam mengukur obyek yang diteliti, dilakukan uji validitas dan reliabilitas. Meskipun instrumen yang dipergunakan untuk mengukur variabel dalam penelitian ini telah digunakan pada penelitian-penelitian sebelumnya, namun uji validitas dan reliabilitas tetap dilakukan dengan pertimbangan kemungkinan terjadi salah persepsi dalam menerjemahkan instrumen penelitian sehingga validitas maupun reliabilitas bisa berbeda dengan penelitian terdahulu. Pertimbangan lain karena pada instrumen yang dipergunakan untuk mengukur variabel partisipasi anggaran ditambah dengan 1 *item* pertanyaan dari peneliti sehingga perlu dilakukan lagi uji validitas dan reliabilitas. Hasil pengujian validitas yang dilakukan menunjukkan bahwa seluruh *item* pertanyaan penelitian valid (Rahayu, 1999), dan peneliti juga menguji validitas ulang dan hasilnya juga valid, sedangkan untuk pengujian reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan kriteria dari Nunally (1978) yang menunjukkan nilai *cronbach alpha* lebih besar dari 0,6.

Setelah dilakukan pengujian reliabilitas menunjukkan hasil nilai *cronbach alpha*-nya sebesar 0,9199 untuk variabel partisipasi penganggaran dan 0,9666 untuk variabel kepuasan kerja. Angka koefisien tersebut jauh lebih tinggi dari batas minimum koefisien alpha 0,6 sehingga menunjukkan bahwa partisipasi anggaran dan kepuasan kerja adalah reliabel. Selanjutnya, Dari uji validitas butir menunjukkan bahwa setiap butir pertanyaan dalam kuesioner ini valid, ditunjukkan dengan korelasi yang signifikan baik pada level signifikansi 0,01 atau 0,05.

Teknik Pengujian Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini adalah partisipasi penganggaran berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hipotesis ini diuji dengan menggunakan persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = \quad + X_1 + e$$

Keterangan :

Y = kepuasan kerja

X_1 = partisipasi anggaran

e = faktor-faktor lain yang berpengaruh/ variabel pengganggu tak terkendali.

Untuk menentukan apakah hipotesis akan diterima atau ditolak, dilakukan dengan cara menentukan apakah interaksi antara partisipasi penganggaran dengan kepuasan kerja signifikan atau tidak.

Analisis Hasil Penelitian dan Pembahasan

Dalam bagian ini akan dibahas statistik deskriptif, deskripsi data, dan analisis pengaruh partisipasi anggaran terhadap kepuasan kerja.

Statistik Deskriptif

Analisis didasarkan pada jawaban responden sebanyak 30 dan jawaban yang terkumpul atas variabel penelitian dapat digambarkan dalam tabel statistik deskriptif berikut ini:

Tabel 1.
Statistik Deskriptif Variabel-variabel Penelitian

Variabel	Rentang teoritis	Rentang aktual	Min	Max	Mean	Standar deviasi
partisipasi penganggaran	6 - 42	6 - 30	6	30	18.7667	7.30462
kepuasan kerja	20 - 100	45- 90	40	94	69.4667	16.14532

Dari tabel tersebut diatas menunjukkan bahwa responden menjawab untuk instrumen partisipasi penganggaran (variabel X_1) dengan skor nilai rata-ratanya sebesar 18.7667 dan standar deviasinya 7.30462 serta nilai minimal 6 dan nilai maksimal 30 dengan jumlah sampel 30. Jawaban responden untuk variabel dependen kepuasan kerja

(Y) menunjukkan nilai meannya 69.4667 dengan standar deviasi 16.14532. Nilai minimal sebesar 40 dan nilai maksimalnya 94 dengan jumlah sampel 30.

Uji Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini yaitu, partisipasi penganggaran berpengaruh terhadap kepuasan kerja manajer. Tujuan dari pengujian ini adalah untuk melihat apakah partisipasi penganggaran berpengaruh terhadap kepuasan kerja manajer. Hasil dari analisis regresi untuk hipotesa ini digambarkan dalam tabel tersebut dibawah ini:

Tabel 2. Hasil Persamaan Regresi "Pengaruh Partisipasi Penganggaran terhadap Kepuasan Kerja"

Variabel	Koefisien	Nilai Koefisien	Standar Error	Nilai t	Probabilitas
Constant		41.214	4.264	9.665	0.000
Kepuasan kerja	1	-.323	0.060	-5.400	0.000
		R ² = 0.510			
		F = 29.156			
		Sig = 0.000			

Nilai R square sebesar 0,510 yang berarti bahwa variabel independen (partisipasi penganggaran) mampu menjelaskan variabel dependen (kepuasan kerja) sebesar 51 % sedangkan sisanya 49% (100 – 51) dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar partisipasi penganggaran.

Dari tabel ANOVA atau F test diketahui nilai F hitung sebesar 29.156 dengan tingkat probabilitas sebesar 0.000 (pada alpha 0.05). Karena probabilitas 0.000 jauh lebih kecil dari 0.005, maka model regresi bisa dipakai untuk memprediksi kepuasan kerja yang berarti pula signifikan sehingga Ho ditolak dan menerima Ha yaitu bahwa partisipasi penganggaran berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Secara statistik dari hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara partisipasi penganggaran dengan kepuasan kerja yang dirasakan manajer atau setingkat pejabat struktural dan kepala bagian di masing-masing unit kerja di Universitas PGRI Yogyakarta. Hal ini berarti dari kajian pustaka juga penelitian dari para peneliti terdahulu memiliki relevansi yang signifikan, sehingga hasil penelitian ini mempunyai kadar akademik yang dapat dipertanggungjawabkan.

Dengan terlibatnya manajer di tingkat bawah dalam partisipasi anggaran akan banyak memberikan kontribusi berupa masukan-masukan yang kadang belum terpikirkan para manajer puncak, karena mereka termasuk supervisor -supervisor yang langsung terlibat di kegiatan operasional sehingga betul-betul mengetahui bidang pekerjaan, permasalahan serta solusi-solusi yang tepat untuk penyelesaiannya. Disamping itu dengan partisipasi penganggaran akan meningkatkan rasa tanggung jawab di manajer dan berusaha semaksimal mungkin mewujudkan apa yang telah mereka bantu untuk pengambilan keputusannya dan mewujudkan kebutuhan akan aktualisasi dirinya (*self actualization*).

Berkaitan dengan kepuasan kerja manajer, diperoleh hasil partisipasi penganggaran bisa mempengaruhi kepuasan kerja manajer. Hal ini dilihat dengan melibatkan mereka dalam penyusunan anggaran baik di tingkat unit kerja atau organisasi keseluruhan, membuat ada rasa *prestige* dan perasaan dihargai, kepercayaan dari pimpinan puncak terhadap mereka. Sehingga ada rasa kepuasan didalam diri manajer, karena sesuai dengan pendapat dari Maslow dalam Indriyo dan Nyoman (2001) bahwa pada dasarnya manusia mempunyai beberapa kebutuhan untuk membuat kepuasan pada diri mereka dimulai dari kebutuhan fisiologis, kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan harga diri dan aktualisasi diri.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Agryris, (1952) yang menyarankan perlunya penggunaan partisipasi dalam proses penganggaran sehingga bisa menghindari sikap perlawanan karyawan kepada atasan dan menghindari timbulnya perasaan tertekan dari *top management*. Selain itu juga penelitian Indriantoro menemukan bahwa partisipasi penganggaran berpengaruh positif terhadap kinerja dan kepuasan kerja.

Simpulan, Implikasi, Keterbatasan, dan Saran

Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan dapat disimpulkan sebagai berikut: partisipasi penganggaran berpengaruh terhadap kepuasan kerja manajer madya ke bawah di Universitas PGRI Yogyakarta sebesar 51 % dan sisanya 49 % dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar partisipasi penganggaran.

Implikasi

Implikasi yang diharapkan dari penelitian ini adalah dapat memperluas dan mengkonfirmasi hasil-hasil penelitian terdahulu yang berhubungan dengan anggaran dan kepuasan kerja. Studi ini dapat memberi masukan bagi manajemen perusahaan untuk mengevaluasi dalam meningkatkan efektivitas anggaran perusahaan dengan tetap memperhatikan bagaimana perasaan para manajer yang terlibat. Pada akhirnya hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan literatur sehingga dapat menjadi salah satu acuan bagi penelitian selanjutnya.

Saran

Saran yang diberikan kepada para peneliti mendatang yang tertarik pada penelitian serupa agar lebih memperluas sampel sehingga penelitian lebih dapat digeneralisasikan dan menambahkan *moderating variable*.

Saran bagi *top management* di Universitas PGRI Yogyakarta, hendaknya partisipasi penganggaran yang sudah dirintis di lembaga ini juga diimbangi dengan pendelegasian penuh ke masing-masing unit kerja sehingga manajer fungsional di tingkat bawah merasa diberi tanggung jawab dan kepercayaan sepenuhnya untuk betul-betul totalitas menyumbangkan ide, aspirasi untuk pengembangan lembaga dimasa depan.

DAFTAR PUSTAKA

- Argyris, 1952, The Impact of Budget on People. The Contro llership Foundation. Dalam Izzetin Kenis, 1979, Effect of Budgetary Goal Characteristic on Managerial Attitudes and Performance. *TheAccounting review* 4:707 – 720.
- Arief Bachtiar dan Dwi Sakti, 1998, *Analisis Hubungan Antara Penganggaran partisipasif, Motivasi, dan Kinerja Mnanajerial di PT. Badak NGL. Co. Bontang Kalimantan Timur*, JAAI Volume 2 No. 1, Juni 1998 hal 23 – 47.
- Becker, Selwyn dan David Green, Jr. 1962, Budgeting & Employee Behavior, *Journal of Bussiness*, Oktober 1962.
- Brownell, P., 1982 A Field Study Examination of Budgetary parti cipation and Locus Of Control. *Accounting Review* 4 : 766 – 777.
- Brownell, P. andd Mc Innes, 1986, Budgetary Participation, Motivation, Managerial Performance. *The Accounting Review* : 511 – 526.
- Coch, L. dan French, J.R.P., 1948, Overcoming Resistance to Change Human Relation : 512 – 534. Dalam Binberg et. Al. The case for Multiple Methods in Empirical Management Accounting Research (With an Illustration from Budget Setting). *Journal Management Accounting Research* 2 : 34 -66.
- Diana Rahmawati, 2005, *Pengaruh Partisiapsi penganggaran dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Kinerja Manajerial* . Laporan penelitian.
- Duncan, R.B., 1972, Characteristic of Organization Environment and Perceived Environmental Uncertainty. *Administration Science Quartely* 17: 313 – 327 dalam Gregson, Tery et. Al. 1994. Role Ambiguity, Role Conflict, and Perceived Enviromental Uncertainty : Are The Scoles Measuring Separate Construct for Accountans ? *Behavioral Research in Accounting* 6 : 145 -159.
- French, Joh. R.P. Jr., Joachim Israel & Dagfin Aas, 1960, *An Experiment on Participation in Norwegian Factory : Intrepersonal Dimensions of Decision Making*, Human Relations, February 1960.
- Gifford, W.E. et. al. 1979, Message Characteristics And Perceptions Uncertainty by Organizatioal Decision Makers, *Academy Management Journal* 22 : 458 – 581. Dalam Miliken, F.J. Three Types of Perceived Uncertainty about Environmental State, Effect, and response Uncertainty , *Academy Management Review* 12 : 133 – 143.
- Govindarajan, 1986, Impact of Participation in The Budgetary Process of Managerial Attitudes and Performance : Universalistic and Contingency Perspectives , *Decision Sciences* : 496- 516.
- Hansen Mowen, 1999, *Akuntansi Manajemen*, Erlangga, Jakarta.

- Harif Amali Rivai, 2001, Pengaruh Kepuasan Gaji, kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasioal terhadap Intensi Keluar : Pengujian Empiris Model Turn Over Lum et.al. *Jurnal Bisnis Indonesia* volume 3 No. 1 April 2001, hal 335 – 352.
- Heckert J.Brooks, James Wilson, 1960, *Business Budgeting & Control*, Edisi Ketiga, The Bonald Press Company, New York.
- Indriantoro Nur, 1993, *The Effect of Participative Budgeting on Job Performance 7 Satisfaction with Locus of Control & Cultur Dimension as Moderating Variable, Dissertation*, Lexington, Kentucky.
- Indriyo G., I Nyoman.S, 2001, *Perilaku Keorganisasian*, BPFE, Yogyakarta.
- Isti Rahayu, 1999, Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan terhadap Partisipasi Penganggaran dan Kinerja Manajerial, *JAAI*, Volume 3 No. 2, Desember 1999, hal 123 – 132.
- Ivan Budi Yuwono, 1999, Pengaruh Komitmen Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran, *Jurnal Bisnis dan Akuntansi* , Volume 1 No. 1, April 1999, hal. 37 – 55.
- Kenis, L., 1979, Effect of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitudes and Performance. *The Accounting Review* 4 : 707 – 720.
- Kren, L., 1992, Budgetary participatin and Managerial performance The Impact of Information and Environmental Volatility. *The Accounting Review* 3 : 511 – 526.
- Lowin, A., 1968, Participation Decision Making : A Model Literature Critique, and Prescriptions for Research. *Organizational Behavioral ang Human Performance* 68 – 106. Dalam Searfoss, G.D. 1976. Some Behavioral Aspects of Budgeting for Control: An Empirical Study *Accounting organizations and Society* 13 : 375 – 385.
- Mahoney, T. A. et.al, 1965, *The Job of Management. Industrial relation* 2 : 97 – 110.
- Mia. L, 1988, The Design of the Corporate Budgeting System : Influences on Managerial Behavior and Performance, *The Accounting Review*, Vol. LVI No. 4 October : 813 – 829.
- Milani, K. 1975, The Relationship of Participation in Budget setting to Industrial Supervisor Performance and Attitude : A field Study, *The Accounting Review* . Dalam Mia. L, 1988, Management Attitude, Motivation and Effectiveness of Budget Participation, *Accounting Organization and Society* 13 : 465 – 475.

- Milliken, F.J., 1987, Three Types of Perceived Uncertainty about Environment: State, Effect, and Response Uncertainty. *Academy of Management review* 12 : 133 – 143.
- Mulyadi, 1993, *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat, dan Rekayasa*.
- Munandar, 1998, *Budgeting perencanaan kerja, pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja*, BPFE, Yogyakarta.
- Siegel, G dan Marconi, H. Ramanauskas, 1989, *Behavioral Accounting*, South Western Publishing Company.
- Stedry Andrew C., 1960, *Budget Control & Cost Behaviour*, Prentice Hall Inc. Englewood Cliff.
- Sugiyono, 2001, *Metode Penelitian Administrasi*, Alfabeta, Bandung.
- Sutarto Wijona, 2001, Pengaruh Interaksi Motivasi Kerja dan Kepribadian Terhadap Prestasi kerja Supervisor di Sebuah Pabrik tekstil di Salatiga, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis (Dian Ekonomi)*, Vol VII No. 2, Sept 2001.
- Swirienga, Robert J. and Robert H. Moncur, 1964, *Some Effect of Participative Budgeting on managerial Behaviour*, NAA, New York.
- Vroom, Victor H., 1964, *Work and Motivation*, John Willet & Sons Inc.
- Weiss, D.J. R.V. Davis, G. England & L.H. Lofgnist, 1967, *Manual for Minnesota Satisfaction Quitionnaire, Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation* .