

Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi dan Motivasi Sebagai Variabel Intervening

(Effect of Participation Budget on The Performance of Managerial Commitment with Organizations and as an Intervening Variable)

Guillerma Giusti, Alwan Sri Kustono, Rochman Effendi*
Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jember (UNEJ)
Jln. Kalimantan 37, Jember 68121
E-mail: giuuztie@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menunjukkan hubungan kausal partisipasi dengan komitmen dan motivasi bagi kinerja manajerial. Partial Least Square (PLS) digunakan dengan purposive sampling untuk menjelaskan hubungan kausal dan keterkaitan antara beberapa variabel. Penelitian yang bersumber pada pegawai tetap Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah Kabupaten Jember sebanyak 45 pegawai tetap. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, komitmen organisasi dan motivasi. Selanjutnya komitmen organisasi dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, serta hasil uji terakhir motivasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

Kata Kunci : Kinerja Manajerial, Komitmen Organisasi, Motivasi, Partisipasi Anggaran

Abstract

This study aims to show the causal relationship of participation with commitment and motivation for managerial performance. Partial Least Square (PLS) is used with purposive sampling to explain causal relationships and linkages between several variables. The research is sourced from the permanent employees of Micro, Small and Medium Enterprise Service Office of Jember Regency as many as 45 permanent employees. The results of this study indicate that budget participation has a positive effect on managerial performance, organizational commitment and motivation. Furthermore, organizational commitment and motivation have a positive effect on managerial performance, and the result of final test of motivation have positive effect to organizational commitment.

Keywords: Managerial Performance, Organizational Commitment, Motivation, Budget Participation

Pendahuluan

Perkembangan dunia perekonomian dengan keikutsertaan Indonesia dalam ruang lingkup Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) diharapkan masyarakat Indonesia memiliki orientasi pasar ekonomi yang lebih luas, dinamis, dan kompetitif. Untuk menghadapi era pasar bebas se-Asia Tenggara, Pemerintahan Indonesia harus memiliki langkah strategis agar dapat menghadapi persaingan bebas ini. Sehingga dalam mendesain tiap program kerja diawali dengan perencanaan salah satunya yakni penyusunan anggaran. Anggaran merupakan alat bagi pemerintah sebagai penggerak pembangunan sosial ekonomi, dalam upaya meningkatkan kualitas hidup masyarakat. Anggaran merupakan alat yang membantu dalam proses perencanaan, dan koordinasi tentang kegiatan di masa mendatang untuk mencapai tujuan.

Implementasi anggaran tidak sebatas alat perencanaan dan pengendalian namun juga sebagai saran dan prasarana aparatur pemerintah terkait dengan komitmen sebagai pertanggungjawaban pemerintah terhadap publik. Komitmen organisasi menunjukkan sikap yang mencerminkan sejauh mana seorang individu mengenal dan terikat untuk tetap mempertahankan status keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia berusaha keras guna pencapaian tujuan organisasi. Komitmen organisasi mewujudkan tingkat

kepercayaan dimana individu memihak pada suatu organisasi berupa loyalitas dengan mengupayakan segala usaha demi keberhasilan terkait tujuan organisasi.

Keyakinan terhadap nilai-nilai tujuan organisasi ini melekat sebagai prinsip dan loyalitas. Penganggaran partisipatif merupakan pendekatan penganggaran yang berfokus pada upaya untuk meningkatkan motivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Motivasi sebagai faktor pendorong yang mempengaruhi seseorang dalam memenuhi kebutuhannya serta mencapai tujuan tertentu. Semakin tinggi partisipasi anggaran, maka akan semakin tinggi pula motivasi karyawan.

Motivasi merupakan faktor yang mendorong individu baik berasal dari dalam dirinya maupun pengaruh dari luar untuk melakukan suatu usaha atau kegiatan dengan segala bentuk keterampilan, keahlian, tenaga serta waktunya sebagai wujud tanggungjawab dan kewajibannya sebagai upaya untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Kondisi ini berpengaruh dalam membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan untuk membangun integritas dengan lingkungan kerja.

Proses penyusunan anggaran merupakan hal yang bersifat teknis yang menyangkut keuangan, angka, dan perkiraan-perkiraan. Bagaimana penyusun anggaran melaksanakan anggaran yang telah dibuatnya lah yang menjadi penting.

* Corresponding author

Hubungan timbal balik antara individu dan organisasi memungkinkan pencapaian tujuan dengan kerja sama antar kelompok yang dikelola dengan baik. Motivasi serta komitmen organisasi bersinergi untuk pencapaian kinerja. Implementasi anggaran yang partisipatif tidak sebatas alat perencanaan dan pengendalian namun sebagai alat atau sarana kepada aparatur sipil negara terkait dengan komitmen dan motivasi sebagai pertanggungjawaban kinerja terhadap publik.

Goal Setting Theory ini mula-mula dikemukakan oleh Locke dan Latham (2003), teori ini mengemukakan bahwa *values* dan *intentions* (atau tujuan) sangat menentukan perilaku seseorang. Berdasarkan teori ini suatu individu menentukan tujuan atas perilakunya di masa depan dan tujuan tersebut akan mempengaruhi perilaku orang tersebut. Teori ini juga menunjukkan adanya keterkaitan antara sasaran dan kinerja. Sasaran dapat dipandang sebagai tujuan atau tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu. Jika seorang individu berkomitmen dengan sasaran tertentu, maka hal ini akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kinerjanya.

Goal setting theory juga merupakan bagian dari teori motivasi. Teori ini menyatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen tujuan tinggi akan mempengaruhi manajerial organisasi. Adanya tujuan individu menentukan seberapa besar usaha yang akan dilakukannya, semakin tinggi komitmen karyawan terhadap tujuannya akan mendorong karyawan tersebut untuk melakukan usaha yang lebih keras dalam mencapai tujuan tersebut. Menurut Locke dan Latham (2003) tujuan memiliki pengaruh yang luas pada perilaku karyawan dan kinerja dalam organisasi dan praktik organisasi.

Goal setting theory juga merupakan bagian dari teori motivasi. Teori ini menyatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen tujuan tinggi akan mempengaruhi manajerial organisasi. Adanya tujuan individu menentukan seberapa besar usaha yang akan dilakukannya, semakin tinggi komitmen karyawan terhadap tujuannya akan mendorong karyawan tersebut untuk melakukan usaha yang lebih keras dalam mencapai tujuan tersebut. Menurut Locke dan Latham (2003) tujuan memiliki pengaruh yang luas pada perilaku karyawan dan kinerja dalam organisasi dan praktik organisasi.

Goal setting theory berasumsi bahwa ada hubungan langsung antara tujuan yang spesifik dan terukur dengan kinerja. Temuan utama dari *goal setting theory* adalah bahwa individu yang diberi tujuan yang spesifik dan sulit tapi dapat dicapai memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan orang-orang yang menerima tujuan yang mudah dan kurang spesifik atau tidak ada tujuan sama sekali. Pada saat yang sama, seseorang juga harus memiliki kemampuan yang cukup dalam menerima tujuan yang ditetapkan dan menerima umpan balik yang berkaitan dengan kinerja (Latham, 2003). *Goal setting theory* berasumsi bahwa ada hubungan langsung antara tujuan yang spesifik dan terukur dengan kinerja. Temuan utama dari *goal setting theory* adalah bahwa individu yang diberi tujuan yang spesifik dan sulit tapi dapat dicapai memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan orang-orang yang menerima tujuan yang mudah dan kurang spesifik atau tidak ada tujuan sama sekali. Pada saat yang sama, seseorang juga harus memiliki kemampuan yang cukup

dalam menerima tujuan yang ditetapkan dan menerima umpan balik yang berkaitan dengan kinerja (Latham, 2003).

Expectancy theory juga dikemukakan oleh Victor H. Vroom dalam Hasibuan (2008) yang menyatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang untuk bekerja giat dalam mengerjakan pekerjaannya tergantung dari hubungan timbal balik antara apa yang diinginkan dan dibutuhkan dari hasil pekerjaan. Seberapa besar tingkat keyakinan bahwa perusahaan akan memberikan pemuasan bagi keinginan pegawainya sebagai imbalan atas usaha yang dilakukannya itu.

Hasibuan (2008) menyatakan teori harapan (*Expectancy*), adalah suatu kesempatan yang diberikan akan terjadi karena perilaku. Harapan nol menunjukkan bahwa tidak ada kemungkinan sesuatu hasil akan muncul sesudah perilaku atau tindakan tertentu dilakukan. Harapan positif satu menunjukkan kepastian bahwa hasil tertentu akan muncul mengikuti suatu tindakan atau perilaku yang telah dilakukan. Kinerja ditentukan oleh tujuan yang hendak dicapai dan untuk melakukannya diperlukan adanya motif. Tanpa dorongan motif untuk mencapai tujuan, kinerja tidak akan berjalan. Motivasi akan tinggi sampai tingkat di mana penghargaan yang diterima seorang individu atas kinerja yang tinggi memenuhi kebutuhan-kebutuhan dominan yang konsisten dengan tujuan-tujuan individual (Robbins, 2008).

Kinerja dalam ruang lingkup pemerintah daerah sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian sasaran atas visi, misi, dan strategi instansi pemerintah daerah yang mengidentifikasi tingkat keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan program kerja sesuai fungsi aparat instansi tersebut. Menurut Mangkunegara (2011:67) bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Secara umum, kinerja dapat diartikan sebagai hasil atau tingkat keberhasilan seseorang dalam periode tertentu guna melaksanakan tugas dan wewenang.

Anggaran memiliki fungsi sebagai pedoman dan alat penilaian kinerja yang dapat dilihat berdasarkan pencapaian target dan efisiensi pelaksanaan anggaran. Adanya partisipasi anggaran, akan meningkatkan tanggungjawab serta kinerja dari manajer level bawah dan menengah. Manajer dapat menyampaikan ide-ide kreatif yang dimilikinya kepada manajer atas, yang mana ide tersebut mempunyai tujuan untuk mencapai tujuan perusahaan. Tanggungjawab yang dimiliki untuk melaksanakan setiap keputusan dari keikutsertaannya dalam proses penyusunan anggaran, akan menimbulkan komitmen atas organisasi serta motivasi dalam diri individu untuk mencapai tujuan tersebut. Sebagai wujud pertanggungjawaban pemerintah kepada publik melalui serangkaian program kerja yang tertuang dalam ruang lingkup anggaran, karena anggaran sangat relevan untuk diteliti pengaruhnya terhadap kinerja pemerintah dalam menjalankan tugas dan kewajiban kepada publik.

Menurut Laberto (2001) dalam penelitiannya menemukan hubungan yang signifikan dan positif antara partisipasi anggaran terhadap motivasi kerja. Dengan tingkat motivasi yang tinggi mendorong manajer untuk lebih efektif di dalam memahami anggaran, dan manajer akan memiliki pemahaman yang baik dalam menghadapi kesulitan pada saat

pelaksanaan anggaran. Adapun hasil penelitian Sumarno (2005) juga menyebutkan bahwa terdapat pengaruh dan hubungan negatif yang kuat antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial dan komitmen organisasi. Hasil tersebut tidak konsisten dengan hasil penelitian Nor (2007) menyebutkan adanya pengaruh positif signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan motivasi dan kinerja manajerial pada sektor publik.

Penyusunan rencana strategis Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah merupakan bagian dari perencanaan pembangunan Nasional seperti yang diamanahkan dalam Undang-undang Nomor 25 tahun 2004 tentang Perencanaan Pembangunan Nasional yang disusun terpadu oleh Pemerintah Daerah sesuai dengan kewenangannya. Maka kepentingan terkait koperasi, usaha mikro, kecil dan menengah menjadi tanggungjawab pemerintah daerah. Pertumbuhan Ekonomi Jawa Timur dapat dilihat dari besaran angka Produk Domestik Regional Bruto (PDRB).

Tahun 2013 perekonomian Jawa Timur tercatat tumbuh 6,08 persen, berikutnya tahun 2014 menjadi 5,86 persen, dan pada tahun 2015 menjadi 5,44 persen. Ekonomi Jawa Timur tahun 2015 sedikit melambat dibandingkan periode sebelumnya sebesar 5,86 persen. Strategi pemberdayaan koperasi, usaha mikro, kecil dan menengah merupakan hal yang sangat penting dengan berbagai isu strategis dan tantangan ke depan yang lebih kompleks. Sasaran Nasional di bidang koperasi dan UMKM dituangkan dalam RPJMN 2015-2019 dengan sasaran yang akan dicapai dengan keterlibatan seluruh pemangku kepentingan, baik pemerintah daerah selaku pembina pelaku usaha.

Tabel 1.1 Pertumbuhan Ekonomi UMKM Jawa Timur

Indikator	Tahun		
	2014	2015	2016
PDRB ADHB (Triliun Rupiah)	1.382,43	1540,7	1.689,8 8
PDRB ADHK (Triliun Rupiah)	1.192,84	1.262,70	1.331,4 2
Pertumbuhan Ekonomi (%)	6,08	5,86	5,44

Sumber: BPS Provinsi Jawa Timur

Obyek pada penelitian ini adalah Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember yang menggunakan model partisipasi dalam penyusunan anggarannya. Pembangunan ekonomi yang merata dapat diukur melalui elemen utama yakni sinergi antara pemerintah dan masyarakat melalui pengembangan ekonomi mandiri usaha kecil dan menengah. Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah sebagai salah satu bagian penting yang berperan aktif mengimplementasikan komitmen serta motivasi terhadap pengabdian kepada publik guna pengembangan industri kreatif dan inovatif di Kabupaten Jember. Tahun 2016 capaian penyerapan APBD Jember masih rendah yakni sekitar 17 persen dan rendahnya realisasi anggaran karena unit kerja belum mengajukan sesuai dengan rencana kerjanya. Pasal 19 Peraturan Pemerintah Nomor 105 Tahun 2000 mengatakan bahwa anggaran daerah disusun berdasarkan anggaran kinerja. Upaya pelaksanaan Renstra

memiliki beberapa kendala yakni; a) kurang optimalnya pelaksanaan monitoring dari perencanaan sampai evaluasi realisasi pasca perencanaan; b) penanganan dan pendampingan terhadap penurunan kinerja pemerintah daerah dengan kemitraan.

Koperasi dan UMKM pada Kabupaten Jember memegang peran yang sangat penting dan menjadi basis pembangunan ekonomi kerakyatan. Kondisi ini ditunjukkan melalui jumlah koperasi di Kabupaten Jember mencapai 1.822 unit hingga tahun 2015, jumlah UMKM Kabupaten Jember 2.410 unit dan yang terdaftar pada Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember tercatat 1.387 unit. Jumlah koperasi dan UMKM tersebut menjadi potensi sekaligus ancaman bagi perekonomian daerah. Dikatakan demikian karena berkembang atau tidaknya ekonomi kerakyatan ini menjadi tugas Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember guna menjabarkan strategi-strategi pemberdayaan potensi ekonomi daerah

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*, di mana sampel yang digunakan terdiri dari pegawai Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember yang memegang jabatan sebagai kepala bidang, kepala bagian, serta staff yang termasuk sebagai pegawai tetap dan terlibat dalam proses penyusunan anggaran. Kriteria ini dimaksudkan guna hasil informasi yang relevan bersumber pada responden yang berpengalaman dalam penyusunan anggaran dan mengetahui keadaan serta kebutuhan organisasi.

Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Salah satu bentuk nyata dari penerapan *goal setting theory* adalah anggaran. Partisipasi dalam penyusunan anggaran tidak hanya mengandung rencana dan jumlah nominal yang dibutuhkan sebagai program kerja organisasi, namun sebagai instrumen untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dan menerima umpan balik yang berkaitan dengan kinerja. 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 (Mulyadi, 2003:488). Anggaran memiliki fungsi yang sama dengan tujuan organisasi yaitu sebagai perencanaan, pengkoordinasian dan sebagai fungsi pengendalian. Untuk itu anggaran dapat mengontrol aktivitas unit kerja organisasi sesuai dengan apa yang dianggarkan.

Target anggaran yang ditetapkan bersama nantinya akan dijadikan sebagai dasar atas evaluasi kinerja mereka yang tentunya juga akan meningkatkan kesempatan memperoleh *reward* yang lebih apabila penghargaan yang diberikan ditandai dengan pencapaian anggaran begitu pula sebaliknya. Suatu keadaan dimana pencapaian anggaran atau performansi akuntansi menjadi faktor yang dominan dalam mengukur kinerja.

Supriyono (2005) mengungkapkan, hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajer berhubungan positif secara signifikan. Manajer yang memiliki partisipasi anggaran tinggi akan lebih memahami tujuan anggaran. Hal ini karena kinerja manajer dinilai berdasar target anggaran yang dicapai, manajer akan bersungguh-sungguh dalam

penyusunan anggaran dan menyebabkan meningkatnya kinerja manajer tersebut.

Hasil penelitian Nor (2007) telah melakukan penelitian serupa terkait partisipasi penyusunan anggaran dan menunjukkan pengaruh yang signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja. Berdasarkan uraian di atas, maka diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H1: Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial

Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Komitmen Organisasi

Goal setting theory adalah proses yang melibatkan atasan dan bawahan secara bersama-sama dalam penentuan atau penetapan sasaran atau tujuan-tujuan kerja yang akan dilaksanakan. *Goal setting* adalah penetapan sasaran atau target yang akan dicapai dengan keterlibatan anggota guna menstimulus komitmen terhadap organisasi. Menurut Mulyadi (2003:489) anggaran sebagai rencana manajemen memiliki beberapa karakteristik salah satunya berisi komitmen atau kesanggupan manajemen untuk menerima tanggung jawab untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dalam anggaran.

Penganggaran Partisipatif memberikan kesempatan pada manajer untuk ikut serta dalam penyusunan anggaran. Membangun komitmen dengan keikutsertaan karyawan dalam partisipasi mengarah pada komunikasi yang positif karena dengan partisipasi akan terjadi mekanisme pertukaran informasi. Komitmen organisasi yang di bangun dengan partisipasi juga dapat mengurangi tekanan kegelisahan karyawan karena mereka telah mengetahui tujuan yang relevan, diterima, dan yang akan dicapai.

Chong (2007) telah melakukan penelitian untuk menguji hubungan partisipasi anggaran dengan komitmen tujuan anggaran. Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara partisipasi anggaran dan komitmen tujuan anggaran. Semakin tinggi tingkat keterlibatan manajer dalam proses penyusunan anggaran maka semakin tinggi pula komitmen mereka pada tujuan anggaran yang ingin dicapai. Pemahaman atas tujuan anggaran dan organisasi menimbulkan keselarasan antara tujuan manajer pribadi dan tujuan organisasi. Hal ini memberi dampak manajer akan memiliki komitmen organisasi yang lebih tinggi. Dari uraian di atas dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

H2: Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Motivasi

Goal setting theory merupakan salah satu bagian dari teori motivasi yang didasarkan pada bukti yang berasumsi bahwa sasaran yang berupa perencanaan atau anggaran guna mencapai tujuan organisasi mendatang. *Goal setting theory* yaitu model individual yang menginginkan untuk memiliki tujuan, memilih tujuan dan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan. Mahsun dkk (2006: 8) mengemukakan bahwa salah satu fungsi pada anggaran sektor publik (pemerintah) yakni anggaran sebagai alat pemotivasi. Hal itu disebabkan karena anggaran dirasa dapat memotivasi pihak eksekutif beserta stafnya untuk bekerja

secara ekonomis, efektif dan efisien dalam mencapai target dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Motivasi merupakan dorongan yang ada pada dalam diri seseorang diwujudkan dalam bentuk tingkah laku guna mencapai tujuan yang ingin dicapai. Apabila dikaitkan dengan anggaran maka dalam proses penyusunan anggaran akan lebih efektif dalam kondisi karyawan yang mempunyai motivasi tinggi, begitu pula sebaliknya (Ghozali dan Adiputra, 2002). Adanya motivasi yang tinggi maka keinginan untuk berpartisipasi dalam penyusunan anggaran akan semakin besar, karena keterlibatan dalam penyusunan anggaran merupakan salah satu cara demi pencapaian tujuan dari alasan seseorang termotivasi untuk melakukan pekerjaan dengan baik.

Sembiring (2008) yang menyatakan bahwa anggaran partisipatif berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Semakin besar partisipatif manajer dalam penyusunan anggaran, maka motivasi akan semakin meningkat. Dengan adanya motivasi maka akan berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Semakin tinggi motivasi, maka kinerja akan meningkat. Berdasarkan uraian di atas, maka diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H3: Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap motivasi

Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial

Goal setting theory menunjukkan suatu individu menentukan tujuan atas perilakunya di masa depan dan tujuan tersebut akan mempengaruhi perilaku orang tersebut. Teori ini juga menunjukkan adanya keterkaitan antara sasaran dan kinerja. Sasaran dapat dipandang sebagai tujuan atau tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu. Jika seorang individu berkomitmen dengan sasaran tertentu, maka hal ini akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kerjanya. Komitmen yang tinggi menjadikan individu lebih mementingkan organisasi daripada kepentingan pribadi dan berusaha menjadikan organisasi menjadi lebih baik. Komitmen organisasi yang rendah akan membuat individu untuk berbuat untuk kepentingan pribadinya. Selain itu, komitmen organisasi dapat merupakan alat bantu psikologis dalam menjalankan organisasinya untuk pencapaian kinerja yang diharapkan (Chong, 2007). Tinggi rendahnya komitmen pegawai terhadap organisasi tempat mereka bekerja akan menentukan kinerja yang akan dicapai oleh organisasi.

Komitmen organisasi merupakan dorongan dari dalam individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan sendiri. Manajer akan mengesampingkan kepentingan pribadinya, agar dapat memenuhi kepentingan organisasinya terlebih dahulu. Hal ini tentu akan meningkatkan kinerja manajerial perusahaan tersebut.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Sinaga dan Siregar (2009) menyatakan bahwa komitmen organisasi memberikan pengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hal ini terjadi disebabkan oleh adanya semangat kerja karyawan yang tinggi dan kepedulian akan nasib perusahaan tempat mereka bekerja. Berdasarkan uraian di atas, maka diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H4: Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial

Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Manajerial

Menurut Locke dan Latham (2003) tujuan memiliki pengaruh yang luas pada perilaku karyawan dan kinerja dalam organisasi *goal setting theory* dan praktik organisasi. *Goal setting theory* berasumsi bahwa ada hubungan langsung antara tujuan yang spesifik dan terukur dengan kinerja. *Expectancy theory* mengatakan bahwa para karyawan akan termotivasi untuk mengeluarkan tingkat usaha yang tinggi ketika mereka yakin bahwa usaha tersebut akan menghasilkan penilaian kinerja yang baik.

Motivasi timbul karena adanya suatu kebutuhan dan karenanya kebutuhan tersebut terarah pada pencapaian tujuan tertentu. *Expectancy theory* juga dikemukakan oleh Victor H.Vroom dalam Hasibuan (2008) yang menyatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang untuk bekerja giat dalam mengerjakan pekerjaannya tergantung dari hubungan timbal balik antara apa yang diinginkan dan butuhkan dari hasil pekerjaan. Seberapa besar tingkat keyakinan bahwa perusahaan akan memberikan pemuasan bagi keinginan pegawainya sebagai imbalan atas usaha yang dilakukannya itu.

Motivasi atau dorongan untuk bekerja ini sangat menentukan bagi tercapainya suatu tujuan, maka manusia harus dapat menumbuhkan motivasi kerja setinggi-tingginya bagi para karyawan dalam perusahaan. motivasi merupakan kekuatan relatif dari dorongan yang timbul dalam diri pegawai untuk berusaha seoptimal mungkin dalam mencapai tujuan yang dipengaruhi oleh kemampuan usaha untuk memuaskan kebutuhan.

Tujuan penilaian kinerja menurut Mulyadi (2003:420) adalah untuk memotivasi personal dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan organisasi dalam sisi ini kinerja dapat mendorong kemampuan personal untuk mengembangkan diri, tetapi organisasi juga harus mengontrol personal masing-masing karyawan. Motivasi erat hubungannya dengan suatu kecenderungan untuk berbuat sesuatu guna mencapai tujuan.

Hal ini didukung oleh penelitian yang telah dilakukan oleh Nor (2007) menyatakan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Pernyataan tersebut juga didukung oleh penelitian Sumarno (2005) serta penelitian Ghazali dan Adiputra (2002). Berdasarkan uraian di atas, maka diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H5: Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja Manajerial

Pengaruh Motivasi Terhadap Komitmen Organisasi

Goal setting theory juga merupakan bagian dari teori motivasi. Teori ini menyatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen tujuan tinggi akan mempengaruhi manajerial organisasi. Adanya tujuan individu menentukan seberapa besar usaha yang akan dilakukannya, semakin tinggi komitmen karyawan terhadap tujuannya akan mendorong karyawan tersebut untuk melakukan usaha yang lebih keras dalam mencapai tujuan tersebut.

Motivasi adalah konsep yang menguraikan tentang kekuatan-kekuatan yang ada dalam diri setiap individu untuk memulai dan mengarahkan perilaku. Komitmen terjadi karena karyawan memiliki kedekatan emosional yang terhadap organisasi. Konsep ini digunakan untuk menjelaskan perbedaan-perbedaan dalam intensitas perilaku dimana perilaku yang bersemangat adalah hasil dari tingkat motivasi yang kuat. Selain itu konsep motivasi digunakan untuk menunjukkan arah perilaku.

Nickels, dkk (2009:336) yang menjelaskan hubungan antara motivasi dan komitmen organisasional. Pernyataan tersebut beranggapan apabila karyawan memiliki motivasi yang tinggi maka mereka akan senang dan menikmati pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan, sehingga karyawan mempunyai loyalitas dan komitmen terhadap perusahaan dimana karyawan tersebut bekerja. Penelitian Alimohammadi dan Neyshabor (2013) juga mendukung bahwa motivasi kerja memiliki dampak positif yang signifikan terhadap komitmen organisasional. Berdasarkan uraian di atas, maka diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H6: Motivasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi

Berdasarkan latar belakang permasalahan di atas, maka permasalahan dalam penelitian ini adalah bagaimana pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi dan motivasi sebagai variabel intervening pada Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember.

Maka tujuan dari penelitian ini yakni untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi dan motivasi sebagai variabel intervening pada Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember.

Metode

Rancangan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah yang ada, karakteristik masalah yang diteliti dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan sebagai *eksplanatory research*, yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan kausal dan menguji keterkaitan antara beberapa variabel melalui pengujian hipotesis atau penelitian penjelasan. Penelitian ini akan menjelaskan pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi dan motivasi sebagai variabel intervening pada Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah Kabupaten Jember merupakan penelitian kuantitatif dengan bentuk penelitian survei Menurut Siregar (2011:103), mendefinisikan bahwa penelitian survei merupakan penelitian dengan tidak melakukan perubahan (tidak ada perlakuan khusus) terhadap variabel-variabel yang diteliti. Setelah selesai disusun, instrumen survei tersebut kemudian dikomunikasikan kepada responden untuk mendapatkan respon.

Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan jenis data yang berupa data subjek (*self report data*). Indriantoro dan Supomo (1999) menyatakan bahwa data subjek adalah jenis data penelitian yang berupa opini, sikap, pengalaman atau karakteristik dari seseorang atau sekelompok orang yang menjadi subyek

penelitian (responden). Data yang diperoleh dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan wawancara. Sumber data yang digunakan peneliti adalah data primer dan data sekunder. Dalam penelitian ini, data primer diperoleh dengan cara wawancara kepada pihak responden. Data sekunder dalam penelitian ini berupa laporan realisasi anggaran tahun 2014 dan 2015 serta peraturan yang berlaku yaitu Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 21 Tahun 2011 dan Peraturan Daerah Kabupaten Jember Nomor 1 Tahun 2009.

Metode Analisa Data

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS). PLS digunakan untuk mengukur hubungan setiap indikator dan konstruksinya dengan struktural model yang bersifat *outer model* dan *inner model*.

Hasil dan Pembahasan

Hasil Pengujian Hipotesis

Untuk menilai signifikansi model prediksi dalam pengujian model struktural, dapat dilihat dari nilai *t-statistic* yang dibandingkan dengan nilai *t*-hitung ($n=45$, $df=41$, $\alpha=5\%$, $t=1,68$) antara variabel independen ke variabel dependen dalam tabel *Path Coefficient* pada *output* SmartPLS.

Pembahasan

Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Hasil pengujian pertama untuk melihat apakah terdapat pengaruh antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dimana nilai *original sample estimate* partisipasi anggaran adalah sebesar 0,360 dengan derajat signifikansi 5% yang ditunjukkan dengan nilai *t*-statistik 1,765 lebih besar dari nilai *t*-tabel sebesar 1,68. Nilai *original sample estimate* positif mengindikasikan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pertama dapat disimpulkan bahwa variabel partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, dimana keterlibatan pegawai dalam penyusunan anggaran yang cukup besar, kemampuan atasan dalam merevisi anggaran yang dibuat dengan tingkat kelogisan yang tinggi, intensitas diskusi dalam penyusunan anggaran cukup tinggi, pengajuan usulan tentang anggaran yang disusun, partisipasi pegawai dan pemberian kontribusi yang besar dalam penyusunan anggaran, dan frekuensi atasan meminta pendapat dalam penyusunan anggaran yang cukup besar akan mempengaruhi kinerja manajerial, yang berarti apabila organisasi ingin meningkatkan kinerja manajerial maka atasan hendaknya memperhatikan aspek partisipasi anggaran. Salah satu bentuk nyata dari penerapan *goal setting theory* adalah anggaran. Partisipasi dalam penyusunan anggaran tidak hanya mengandung rencana dan jumlah nominal yang dibutuhkan sebagai program kerja organisasi, namun sebagai instrumen untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dan menerima umpan balik yang berkaitan dengan kinerja.

Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Komitmen Organisasi

Pengujian kedua dilakukan untuk melihat apakah partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, dimanahasil pengujian dapat dilihat dari tabel 4.7 di atas

untuk nilai *original sample estimate* sebesar 0,381 dengan nilai *t*-statistik 1,701 > 1,68 yang berarti partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi dengan derajat signifikansi 5%.

Berdasarkan hasil pengujian pada hipotesis kedua menunjukkan bahwa partisipasi anggaran juga berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Komponen utama dari partisipasi anggaran dimana keterlibatan pegawai dalam penyusunan anggaran yang cukup besar, kemampuan atasan dalam merevisi anggaran yang dibuat dengan tingkat kelogisan yang tinggi, intensitas diskusi dalam penyusunan anggaran cukup tinggi, pengajuan usulan tentang anggaran yang disusun, partisipasi pegawai dan pemberian kontribusi yang besar dalam penyusunan anggaran, dan frekuensi atasan meminta pendapat dalam penyusunan anggaran yang cukup besar akan mempengaruhi pegawai dalam usahanya untuk menyukseskan organisasi, memiliki kebanggaan yang besar dengan bekerja pada organisasi tersebut, bersedia menerima tugas demi organisasi, adanya kesamaan nilai individu dengan nilai organisasi, dan bangga menjadi bagian dari organisasi, yang artinya pemahaman atas tujuan anggaran dan organisasi menimbulkan keselarasan antara tujuan manajer pribadi dan tujuan organisasi. Hal ini memberi dampak anggota organisasi akan memiliki komitmen (*affective*) organisasi yang lebih tinggi. *Goal setting theory* adalah proses yang melibatkan atasan dan bawahan secara bersama-sama dalam penentuan atau penetapan sasaran atau tujuan-tujuan kerja yang akan dilaksanakan. *Goal setting* adalah penetapan sasaran atau target yang akan dicapai dengan keterlibatan anggota guna menstimulus komitmen terhadap organisasi.

Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Motivasi

Pengujian ketiga dilakukan untuk melihat apakah partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap motivasi, dimanahasil pengujian dapat dilihat dari tabel 4.7 di atas untuk nilai *original sample estimate* sebesar 0,319 dengan nilai *t*-statistik 1,763 > 1,68 yang berarti partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap motivasi dengan derajat signifikansi 5%.

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan adanya pengaruh signifikan partisipasi anggaran terhadap motivasi, dimana keterlibatan pegawai dalam penyusunan anggaran yang cukup besar, kemampuan atasan dalam merevisi anggaran yang dibuat dengan tingkat kelogisan yang tinggi, intensitas diskusi dalam penyusunan anggaran cukup tinggi, pengajuan usulan tentang anggaran yang disusun, partisipasi pegawai dan pemberian kontribusi yang besar dalam penyusunan anggaran, dan frekuensi atasan meminta pendapat dalam penyusunan anggaran yang cukup besar akan mempengaruhi pemenuhan kebutuhan pegawai seperti pemenuhan fisiologis yaitu pencapaian guna memenuhi kebutuhan dasar, pegawai membutuhkan rasa aman yaitu kebutuhan akan perlindungan dan keselamatan terhadap dampak fisik maupun emosional dalam bekerja pada organisasi, pegawai membutuhkan lingkungan sosial yang baik yaitu kebutuhan akan rasa memiliki dan dimiliki dalam interaksinya pada organisasi, pegawai memiliki ego yaitu kebutuhan sebagai wujud obsesi seperti pencapaian prestasi kerja dan juga harapan terhadap karier yang harus dipenuhi, pegawai membutuhkan aktualisasi diri yaitu dorongan guna mencapai potensial dan pemenuhan diri yang baik, yang artinya semakin tinggi tingkat partisipasi pegawai dalam

penyusunan anggaran maka pegawai akan semakin termotivasi untuk bekerja lebih baik karena partisipasi anggaran merupakan salah satu aspek yang dibutuhkan oleh pegawai. *Goal setting theory* merupakan salah satu bagian dari teori motivasi yang didasarkan pada bukti yang berasumsi bahwa sasaran yang berupa perencanaan atau anggaran guna mencapai tujuan organisasi mendatang. *Goal setting theory* yaitu model individual yang menginginkan untuk memiliki tujuan, memilih tujuan dan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan

Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial

Pengujian keempat dilakukan untuk melihat apakah komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, dimanahasil pengujian dapat dilihat dari tabel 4.6 di atas untuk nilai *original sample estimate* sebesar 0,427 dengan nilai t-statistik 1,737 > 1,68 yang berarti komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial dengan derajat signifikansi 5%. Hasil pengujian hipotesis keempat menunjukkan adanya pengaruh signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial, dimana usaha keras pegawai untuk menyelesaikan organisasi, kebanggaan yang besar dengan bekerja pada organisasi tersebut, kesediaan menerima tugas demi organisasi, adanya kesamaan nilai individu dengan nilai organisasi, dan bangga menjadi bagian dari organisasi akan mempengaruhi pegawai dalam bekerja, yang artinya komitmen organisasi yang tinggi sangat diperlukan dalam sebuah organisasi, karena terciptanya komitmen yang tinggi akan mempengaruhi situasi kerja yang profesional. Komitmen organisasi adalah wujud loyalitas individu terhadap organisasinya. Adanya situasi kerja yang profesional akan berperan dalam mencapai tujuan dari instansi sehingga kinerja organisasi dapat terlaksana dengan efektif dan efisien. *Goal setting theory* menunjukkan suatu individu menentukan tujuan atas perilakunya di masa depan dan tujuan tersebut akan mempengaruhi perilaku orang tersebut. Teori ini juga menunjukkan adanya keterkaitan antara sasaran dan kinerja. Sasaran dapat dipandang sebagai tujuan atau tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu. Jika seorang individu berkomitmen dengan sasaran tertentu, maka hal ini akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kinerjanya.

Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Manajerial

Pengujian kelima dilakukan untuk melihat apakah motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, dimanahasil pengujian dapat dilihat dari tabel 4.7 di atas untuk nilai *original sample estimate* sebesar 0,364 dengan nilai t-statistik 1,878 > 1,68 yang berarti motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial dengan derajat signifikansi 5%.

Hasil pengujian hipotesis kelima menunjukkan adanya pengaruh signifikan motivasi terhadap kinerja manajerial, dimana motivasi yang merupakan upaya pemenuhan fisiologis yaitu pencapaian guna memenuhi kebutuhan dasar, pemenuhan rasa aman yaitu pemenuhan kebutuhan akan perlindungan dan keselamatan terhadap dampak fisik maupun emosional dalam bekerja pada organisasi, pemenuhan lingkungan sosial yang baik yaitu kebutuhan akan rasa memiliki dan dimiliki dalam interaksinya pada organisasi, pemenuhan ego yaitu pemenuhan kebutuhan sebagai wujud obsesi seperti pencapaian prestasi kerja dan juga harapan

terhadap karier yang harus dipenuhi, pemenuhan aktualisasi diri yaitu dorongan guna mencapai potensial dan pemenuhan diri yang baik akan mempengaruhi kinerja pegawai, yang artinya semakin termotivasi atau semakin banyak kebutuhan pegawai yang terpenuhi, maka kinerja pegawai akan semakin membaik. Menurut Locke dan Latham (2003) tujuan memiliki pengaruh yang luas pada perilaku karyawan dan kinerja dalam organisasi *goal setting theory* dan praktik organisasi. *Goal setting theory* berasumsi bahwa ada hubungan langsung antara tujuan yang spesifik dan terukur dengan kinerja. *Expectancy theory* mengatakan bahwa para karyawan akan termotivasi untuk mengeluarkan tingkat usaha yang tinggi ketika mereka yakin bahwa usaha tersebut akan menghasilkan penilaian kinerja yang baik.

Pengaruh Motivasi Terhadap Komitmen Organisasi

Pengujian keenam dilakukan untuk melihat apakah motivasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, dimanahasil pengujian dapat dilihat dari tabel 4.7 di atas untuk nilai *original sample estimate* sebesar 0,382 dengan nilai t-statistik 1,725 > 1,68 yang berarti partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap motivasi dengan derajat signifikansi 5%.

Hasil pengujian hipotesis keenam menunjukkan adanya pengaruh signifikan motivasi terhadap komitmen organisasi, dimana motivasi yang merupakan upaya pemenuhan fisiologis yaitu pencapaian guna memenuhi kebutuhan dasar, pemenuhan rasa aman yaitu pemenuhan kebutuhan akan perlindungan dan keselamatan terhadap dampak fisik maupun emosional dalam bekerja pada organisasi, pemenuhan lingkungan sosial yang baik yaitu kebutuhan akan rasa memiliki dan dimiliki dalam interaksinya pada organisasi, pemenuhan ego yaitu pemenuhan kebutuhan sebagai wujud obsesi seperti pencapaian prestasi kerja dan juga harapan terhadap karier yang harus dipenuhi, pemenuhan aktualisasi diri yaitu dorongan guna mencapai potensial dan pemenuhan diri yang baik akan mempengaruhi usaha keras pegawai untuk menyelesaikan organisasi, kebanggaan yang besar dengan bekerja pada organisasi tersebut, kesediaan menerima tugas demi organisasi, adanya kesamaan nilai individu dengan nilai organisasi, dan bangga menjadi bagian dari organisasi, yang artinya dengan motivasi yang tinggi maka mereka akan senang dan menikmati pekerjaan yang diberikan oleh organisasi, sehingga pegawai mempunyai loyalitas dan komitmen terhadap organisasi dimana pegawai tersebut bekerja. *Goal setting theory* juga merupakan bagian dari teori motivasi. Teori ini menyatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen tujuan tinggi akan mempengaruhi manajerial organisasi. Adanya tujuan individu menentukan seberapa besar usaha yang akan dilakukannya, semakin tinggi komitmen karyawan terhadap tujuannya akan mendorong karyawan tersebut untuk melakukan usaha yang lebih keras dalam mencapai tujuan tersebut.

Simpulan

Penelitian ini memberikan bukti empiris mengenai pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial secara langsung maupun melalui komitmen organisasi dan motivasi pegawai pada Dinas Koperasi dan UMKM di Kabupaten Jember. Hasil penelitian menunjukkan partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, dimana adanya kesempatan berpartisipasi dalam penyusunan anggaran

dapat meningkatkan atau mendorong seorang pegawai bekerja lebih baik.

Selanjutnya partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, dimana adanya kesempatan berpartisipasi dalam penyusunan anggaran dapat meningkatkan loyalitas pegawai terhadap organisasi atau tempat mereka bekerja. Sejalan pula dengan partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap motivasi, dimana adanya kesempatan berpartisipasi dalam penyusunan anggaran dapat meningkatkan motivasi pegawai untuk bekerja lebih baik dalam organisasi atau tempat mereka bekerja.

Lebih lanjut untuk komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Dimana seorang pegawai yang memiliki komitmen terhadap organisasi akan melakukan apa yang terbaik bagi organisasi sehingga akan meningkatkan atau mendorong seorang pegawai bekerja lebih baik. dan Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, dimana motivasi yang diberikan kepada pegawai dapat meningkatkan atau mendorong seorang pegawai bekerja dengan lebih baik. Sedang Motivasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, dimana motivasi yang diberikan kepada pegawai dapat meningkatkan atau mendorong loyalitas pegawai terhadap organisasi atau tempat mereka bekerja dan akan melakukan apa yang terbaik bagi organisasi.

Referensi

- Alimohammadi, Meysam. Neyshabor, Ali Jamali. 2013. *Work Motivation And Organizational Commitment Among Iranian Employees*. International Journal Of Research In Organizational Behaviour And Human Resource Management.
- Chong, V. K. and Johnson, D. M. 2007. Testing a Model of The Antecedents and Consequences of Budgetary Participation on Job Performance. *Accounting and Business Research*, 37(1), pp: 3-19.
- Ghozali, I dan I.M.P. Adiputra. (2002) "Pengaruh Motivasi dan Pelimpahan Wewenang Sebagai Variabel Moderating Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Kinerja Manajerial", *Journal Bisnis Strategi*, VII (10), 48 – 61.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Laberto, Eddy. 2001. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening*. Tesis Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro, Semarang.
- Locke, E. A. and Latham, G. P. 2003. *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Mahsun, Mohamad, 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Mulyadi. 2003. *Akuntansi Manajemen, Konsep, Manfaat dan Rekamaya*. Yogyakarta : BP STIE YKPN.
- Nickels, William G. Mchugh, James M. Mchugh, Susan M. 2009. *Pengantar Bisnis: Understanding Business*. Buku 1. Dialih Bahasakan Oleh Elevita Yuliaty Dan Diana Angelica. Jakarta: Salemba Empat.
- Nor, Wahyudian. 2007. *Desentralisasi dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating dalam Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial*. *Simposium Nasional Akuntansi X*, Makassar.
- Peraturan Bupati Jember Nomor 43 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas, dan Fungsi Serta Tata Kerja Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kabupaten Jember.
- Peraturan Daerah Kabupaten Jember Nomor 1 Tahun 2009 tentang Pokok-Pokok Pengelolaan Keuangan Pemerintah Kabupaten Jember.
- Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Pemerintah Nomor 105 Tahun 2000 tentang Pengelolaan dan Pertanggungjawaban Keuangan Daerah
- Peraturan Menteri Dalam Negeri No.30/2007 tentang Pedoman Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah.
- Robbins, S., dan Timothy A. J., 2008, "Perilaku Organisasi, Organizational Behaviour", Buku Terjemahan, Jakarta : Gramedia.
- Sembiring, Samuel Abel Tanta. 2008. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Kawasan Industri Medan*. Tesis Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Sumatra Utara, Medan.
- Sinaga, Y. E. dan Siregar. 2009. *Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Perkebunan Nusantara III SEI Sikambing*. *Jurnal Akuntansi: Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara*.
- Siregar, S. 2011. *Statistika Deskriptif Untuk Penelitian Dilengkapi Perhitungan Manual dan Aplikasi SPSS Versi 17*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Sumarno, J. 2005. *Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dan Kinerja Manajerial*.
- Supriyono, R.A. 2005. *Pengaruh Komitmen Organisasi, Keinginan Sosial, dan Asimetri Informasi terhadap Hubungan Antara Partisipasi Penganggaran dengan Kinerja Manajerial*. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*.