

**PENGARUH KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**  
**PADA HUBUNGAN PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN**  
**DENGAN KINERJA KARYAWAN**  
( *Survey* pada Karyawan Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Surakarta)

**NASKAH PUBLIKASI**



Disusun Dan Diajukan Untuk Memenuhi Tugas Dan Syarat-Syarat  
Guna Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi Akuntansi  
Pada Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Surakarta

Oleh:

**EKO DARYADI**

**B 200 081 003**

**FAKULTAS EKONOMI**

**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA**

**2012**

## HALAMAN PENGESAHAN

Yang bertanda tangan dibawah ini telah membaca naskah publikasi dengan judul:  
**PENGARUH KEPUASAN KERJA SEBAGAI *VARIABEL INTERVENING***  
**PADA HUBUNGAN PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN**  
**DENGAN KINERJA KARYAWAN (*Survey* pada Karyawan Perpustakaan**  
**Universitas Muhammadiyah Surakarta)**

Yang ditulis oleh:

**EKO DARYADI**

**B 200 081 003**

Penandatanganan berpendapat bahwa naskah publikasi tersebut telah memenuhi syarat untuk diterima.

Surakarta, Juli 2012

Pembimbing,

( Drs. Suyatmin Waskita Adi, M.Si )

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi UMS



(Dr. Triyono, M. Si)

**ABSTRACT**  
**EFFECT OF JOB SATISFACTION AS INTERVENING VARIABLE**  
**PARTICIPATION IN THE DEVELOPMENT OF RELATIONS BUDGET**  
**EMPLOYEE PERFORMANCE**  
**(Survey on Employee Surakarta Muhammadiyah University Library)**

**EKO DARYADI (B 200 081 003)**

The purpose of this study were: 1) To analyze the effect of budgetary participation on job satisfaction of employees Muhammadiyah University of Surakarta library, 2) To analyze the budgetary participation and job satisfaction to employee performance Muhammadiyah University of Surakarta Library; 3) To analyze the variables of job satisfaction as a variable intervening in participatory budgeting to performance library staff in Muhammadiyah University of Surakarta.

The selection of the sample in this study carried out by using survey methods. By using questionnaires as the primary data collection tool. The population of this study were employees of Muhammadiyah University of Surakarta Library. The method used is a saturated sampling method in which all members of the population sampled. Analysis tool used is the test of validity, reliability testing, test analysis and test the assumptions of classical pathway (path ANALISYS).

By using statistical analysis with SPSS version 17.0 for windows results of this study indicate that the value of  $p_1 = 0.100$  with a significance level of 0.579, the value  $p_2 = 0.574$  with a significance level of 0.001 and the value of  $p_3 = 0.611$  with a significance level of 0.002, this means participation in budget preparation not directly affect the performance of employees, further significant budgetary participation on job satisfaction and job satisfaction can be used as intervening variables in relation of participation budgeting to performance of Library Muhammadiyah University of Surakarta employee.

Keywords: *budgeting participation, job satisfaction and employee performance*

**PENGARUH KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
PADA HUBUNGAN PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN  
DENGAN KINERJA KARYAWAN**  
( *Survey* pada Karyawan Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Surakarta)

**EKO DARYADI (B 200 081 003)**

**A. PENDAHULUAN**

Dalam *era modern* seperti sekarang ini, perguruan tinggi dituntut untuk memiliki fasilitas yang memadai untuk mendukung kegiatan belajar mengajar mahasiswanya. Perpustakaan merupakan salah satu unit pendukung utama dalam kegiatan belajar mengajar pada suatu perguruan tinggi, karena dengan adanya perpustakaan yang handal baik dari segi koleksi yang lengkap, sumber daya manusia dan karyawan yang mempunyai kinerja yang handal dibidangnya, maka perpustakaan tersebut bisa mendukung program yang disusun oleh suatu perguruan tinggi atau universitas.

Perpustakaan merupakan suatu lembaga yang bergerak dibidang informasi dan ilmu pengetahuan akan tetap ada dan semakin berkembang karena pada dasarnya semua orang membutuhkan informasi dan ilmu pengetahuan sesuai dengan kebutuhannya secara tepat guna dan tepat waktu.

Bisa dikatakan perpustakaan adalah jantungnya suatu perguruan tinggi, bila perpustakaan sehat maka sehatlah perguruan tinggi tersebut. Adanya perguruan tinggi yang sehat, maka akan dapat menghasilkan lulusan yang dapat bersaing di *era globalisasi* seperti sekarang ini, baik sebagai tenaga kerja atau sebagai wirausaha.

Untuk mewujudkan perpustakaan yang handal, penyusunan anggaran merupakan salah satu hal yang penting. Oleh karena itu, dalam penyusunan anggaran tersebut *top manajer* perlu melibatkan bawahan agar anggaran yang disusun dapat mempresentasikan kebutuhan dan kepentingan seluruh anggota. Hal ini dinamakan dengan partisipasi penyusunan anggaran. Partisipasi penyusunan anggaran ini diperlukan karena bawahan atau karyawan yang lebih mengetahui kondisi langsung tentang kegiatan apa saja yang akan dilaksanakan. Diharapkan dengan partisipasi penyusunan anggaran akan tercipta anggaran yang sebaik-baiknya, sesuai dengan standar atau kondisi yang diharapkan dimasa yang akan datang (Tangkau, Jaqueline, 2009).

Dengan tercapainya suatu tujuan kerja yang sudah direncanakan, maka karyawan akan merasa puas. Kinerja mereka akan semakin baik karena apa yang mereka rencanakan sudah ada anggaran yang pasti untuk menunjang tujuan kerja yang akan dicapai.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh partisipasi anggaran terhadap kepuasan kerja karyawan Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Surakarta, untuk menganalisis partisipasi penyusunan anggaran dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Surakarta, dan untuk menganalisis variabel kepuasan kerja sebagai *variabel intervening* pada partisipasi

penyusunan anggaran terhadap kinerja karyawan Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Surakarta.

## **B. TINJAUAN PUSTAKA**

### **1) Kepuasan Kerja**

Menurut Judge dan Locke (1993) kepuasan kerja merupakan cerminan dari kegembiraan atau sikap emosi positif yang berasal dari pengalaman kerja seseorang. Judge dan Locke (1993) juga menyatakan bahwa tingkat kepuasan yang dirasakan dipengaruhi oleh proses pemikiran seseorang. Judge dan Locke (1993) mengemukakan apabila seorang karyawan merasa puas atas pekerjaannya maka karyawan tersebut akan merasa senang dan terbebas dari rasa tertekan sehingga akan timbul rasa aman untuk tetap bekerja pada lingkungan kerjanya.

### **2) Anggaran dan Penyusunan Anggaran**

Menurut Hansen dan Mowen (2005:355) anggaran adalah rencana keuangan untuk masa depan yang mengidentifikasi tujuan dan tindakan yang diperlukan untuk mencapainya. Anggaran menurut Rudianto (2005:110) adalah rencana kerja organisasi di masa mendatang yang diwujudkan dalam bentuk kuantitatif, sosial, sistematis.

Menurut Mardiasmo (2010:63) anggaran mempunyai beberapa fungsi sebagai berikut:

- a. Sebagai alat perencanaan (*planning tool*), anggaran sebagai alat perencanaan yang digunakan untuk merumuskan tujuan serta sasaran kebijakan agar sesuai dengan visi dan misi yang ditetapkan, merencanakan berbagai program dan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi serta merencanakan alternatif sumber pembiayaan, mengalokasikan dana pada berbagai program dan kegiatan yang telah disusun, dan menentukan indikator kinerja dan tingkat pencapaian strategi.
- b. Sebagai alat pengendalian (*control tool*), anggaran sebagai alat pengendalian, anggaran memberikan memberikan rencana detail atas pendapatan dan pengeluaran pemerintah agar pembelanjaan yang dilakukan dapat dipertanggung jawabkan kepada publik.
- c. Sebagai alat kebijakan fiskal (*fiscal tool*), anggaran sebagai alat kebijakan fiskal pemerintah digunakan untuk menstabilkan ekonomi dan mendorong pertumbuhan ekonomi.
- d. Sebagai alat politik (*political tool*), anggaran merupakan dokumen politik sebagai bentuk komitmen eksekutif dan kesepakatan legislatif atas penggunaan dana publik untuk kepentingan tertentu.
- e. Sebagai alat Koordinasi dan komunikasi (*coordination and communication tool*), anggaran sebagai alat koordinasi digunakan untuk mengkoordinasi antar bagian dalam pemerintahan dan harus dikomunikasikan ke seluruh bagian organisasi untuk dilaksanakan.
- f. Sebagai alat penilaian kinerja (*performance measurement tool*), kinerja eksekutif akan dinilai berdasarkan pencapaian target sasaran anggaran dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

- g. Sebagai alat motivasi (*motivation tool*), anggaran sebagai alat motivasi (*motivation tool*) digunakan sebagai alat memotivasi manajer dan stafnya agar bekerja secara ekonomis, efektif, dan efisien dalam mencapai target dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan.
- h. Sebagai alat untuk menciptakan ruang publik (*public share*), masyarakat, LSM dan perguruan tinggi, dan berbagai organisasi kemasyarakatan harus terlibat dalam proses penganggaran publik.

Partisipasi merupakan proses organisasional, dimana para individu terlibat dan mempunyai pengaruh dalam pembuatan keputusan yang mempunyai pengaruh secara langsung terhadap individu tersebut. Partisipasi dalam penyusunan anggaran adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh kedua belah pihak atau lebih yang mempunyai dampak masa depan bagi pembuat keputusan tersebut. Kunci dari kinerja yang afektif adalah apabila tujuan dari anggaran tercapai dan partisipasi dalam bawahan mempunyai peran penting (Argryis, 1952 dalam Riyadi 2000:137)

### 3) Kinerja Karyawan

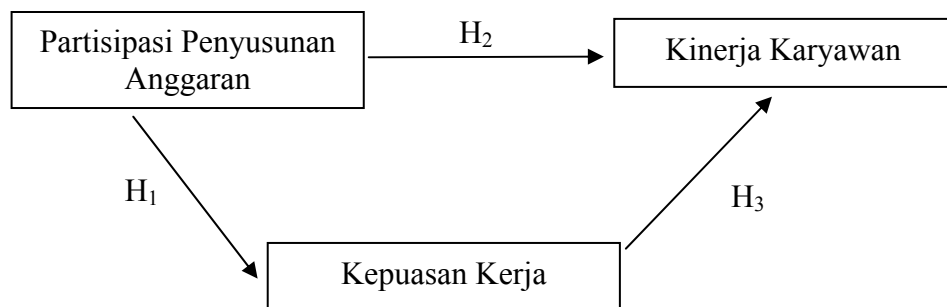
Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara (2005:67) bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. (Trisnaningsih 2007.8)

### 4) Variabel Intervening

Menurut Tuckman (dalam Sugiyono, 2007) *variabel intervening* adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak dapat diamati dan diukur. Variabel ini merupakan variabel penyela antara variabel independen dengan variabel dependen, sehingga variabel independen tidak langsung mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel dependen.

### 5) Kerangka Pemikiran dan Pengembangan Hipotesis

**Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening.**



Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai *Variabel Intervening*

## 6) Hipotesis

**H<sub>1</sub>:** Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

**H<sub>2</sub>:** Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

**H<sub>3</sub>:** Kepuasan kerja dapat memoderasi partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja karyawan.

## C. METODE PENELITIAN DAN HASIL PENELITIAN

### 1) Jenis Penelitian

Penelitian ini termasuk penelitian survei yang bertujuan untuk menjelaskan pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja karyawan.

### 2) Populasi dan Sampel

Populasi yang diambil adalah Karyawan Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Surakarta. Adapun sampel yang diambil adalah seluruh Karyawan Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Surakarta. Pemilihan Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Surakarta dilakukan dengan alasan perpustakaan adalah unit pendukung adanya kegiatan belajar mengajar di Universitas Muhammadiyah Surakarta, yang berarti menyusun, menggunakan dan melaporkan realisasi anggaran sebagai pelaksana anggaran pengadaan koleksi yang dimiliki perpustakaan dari universitas.

### 3) Metode Pengambilan Sampel

Pemilihan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel.

Penelitian ini menggunakan sampel seluruh Karyawan Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Surakarta.

Data yang diperoleh antara lain:

- |                        |            |
|------------------------|------------|
| 1. Kepala Perpustakaan | : 1 Orang  |
| 2. Wakil Kepala        | : 1 Orang  |
| 3. Kepala Urusan       | : 5 Orang  |
| 4. Karyawan atau Staff | : 25 Orang |

### 4) Data dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan data kuantitatif yang didapatkan dari jawaban responden. Data yang diperoleh dari sumber data sebagai berikut:

- Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari jawaban atas kuisisioner yang disebarkan secara langsung kepada responden tentang partisipasi penyusunan anggaran, kinerja karyawan dan kepuasan kerja.
- Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari membaca literatur-literatur ilmiah yang mempunyai hubungan erat dengan obyek penelitian yaitu partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja karyawan.

## 5) Metode Pengumpulan Data dan Pengukurannya

Metode pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner. Penelitian ini menggunakan kuisisioner yang diberikan kepada seluruh Karyawan Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Surakarta. Sehingga kuisisioner tersebut digunakan sebagai bahan penelitian oleh penulis.

## 6) Definisi Operasional Variabel

### a. Variabel Dependen (Kinerja Karyawan)

Kinerja karyawan adalah sebagai suatu tingkatan dimana karyawan memenuhi atau mencapai persyaratan kerja yang ditentukan (Milkovich dan Boudreau dalam Wahyuningsih, 2003). Sedangkan menurut Samsudin (2006) kinerja adalah tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai oleh seseorang, unit, atau divisi dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan.

### b. Variabel Independen (partisipasi penyusunan anggaran)

Partisipasi dalam penyusunan anggaran berkaitan dengan seberapa jauh keterlibatan karyawan dalam menentukan atau menyusun anggaran yang akan dilaksanakan perpustakaan baik secara periodik atau dalam satu tahun ke depan.

### c. Variabel Intervening (Kepuasan Kerja)

Variabel intervening adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak dapat diamati dan diukur. Variabel ini merupakan variabel penyela antara variabel independen dengan variabel dependen, sehingga variabel independen tidak langsung mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel dependen.

## 7) Uji Kualitas Data

### a. Uji Validitas

Validitas adalah kemampuan dari skala untuk mengukur konsep yang diharapkan (Sekaran, 2000). Sebuah instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan, dan mampu mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat. Tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud. Validitas di atas diuji dengan rumus korelasi *product moment*, uji ini dilakukan dengan melihat korelasi masing-masing item pertanyaan. Rumusnya :

$$r_{xy} = \frac{N\Sigma XY (\Sigma X)(\Sigma Y)}{\sqrt{(N\Sigma X^2 (\Sigma X^2)(NY^2)(\Sigma Y^2)}}$$

Keterangan :

$r_{xy}$  = Koefisien korelasi variabel x dan y, dua variabel yang dikoreksikan ( $x=X-X$  dan  $y=Y-Y$ )

N = jumlah subyek

$\Sigma X$  = Jumlah item



$\Sigma Y$	= Jumlah skor
$\Sigma XY$	= Jumlah perkalian x dan y
$\Sigma x^2$	= Kuadrat dari x
$\Sigma y^2$	= Kuadrat dari y

Korelasi product moment yang dilaksanakan dengan bantuan program *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS). Hasil perhitungan yang diperoleh akan dibandingkan dengan angka kritis tabel korelasi pada taraf signifikan 5%. Jika hasil perhitungan korelasi *product moment* sama dengan atau lebih besar dari nilai r pada angka kritis maka pernyataan tersebut dikatakan valid.

#### b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui sejauhmana hasil pengukuran tetap konsisten apabila dilakukan pengukuran dua kali terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat ukur yang sama. Uji reliabilitas dilakukan dengan menghitung *cronbach's alpha* dari masing-masing instrumen yang dipakai dalam 1 variabel. Instrumen yang dipakai dalam variabel tersebut dikatakan andal bila *cronbach's alpha* > 0,60 (Sekaran, 2000).

Rumus uji reliabilitas:

$$r_{11} = \left[ \frac{n}{n-1} \right] \left[ 1 - \frac{(\sum \alpha_b^2)}{\alpha_t^2} \right]$$

Keterangan :

$r_{11}$	= reabilitas instrumen
$n$	= banyaknya butir pertanyaan
$\alpha_t^2$	= varians total
$\sum \alpha_b^2$	= jumlah varians butir

### 8) Teknis Analisis Data

#### Uji Hipotesis

Uji hipotesis dalam penelitian ini menggunakan metode analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi berganda. Pengaruh masing-masing variabel akan dilihat dari hasil uji t. Sebelum dilakukan uji t akan diuji terlebih dahulu fit model dengan uji F dan koefisien determinasi dengan *adjusted R<sup>2</sup>*.

Uji F ini digunakan untuk mengetahui apakah variabel independent secara serentak berpengaruh terhadap variabel dependen. Model *goodness of fit* bertujuan untuk mengetahui apakah perumusan model sudah tepat atau *fit*. Uji ini dilakukan dengan membandingkan signifikansi nilai F. Jika hasil  $F_{hitung} > F_{tabel}$  maka model yang dirumuskan sudah tepat (*goodness of fit*) (Ghozali, 2009:88).

Koefisien Determinasi (*R Squared*) menunjukkan seberapa besar prosentase variasi dalam variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variasi dalam variabel independent. Nilai  $R^2$  terletak antara 0 dan 1. jika  $R^2$  semakin mendekati 1, maka semakin besar variasi dalam variabel

independen. Hal ini semakin tepat garis regresi tersebut mewakili hasil penelitian yang sebenarnya (Ghozali, 2009).

Uji t digunakan untuk menguji signifikansi pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Pengujian ini menggunakan *level of significant* ( $\alpha$ ) 0,05. Hal ini berarti bahwa probabilitas akan mendapatkan harga yang terletak di daerah kritis (daerah tolak) apabila hipotesa benar sebesar 0,05. Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak berarti ada pengaruh antara variabel independen (X) dengan variabel dependen (Y) dan sebaliknya (Ghozali, 2009).

Model Persamaan Hipotesis:

Untuk mengetahui bagaimana partisipasi penyusunan anggaran terhadap kepuasan kerja karyawan, digunakan rumus:

$$Kp = a + b_1 PPA \dots \dots \dots (1)$$

Untuk mengetahui bagaimana Kp momoderasi PPA terhadap KK digunakan rumus:

$$KK = a + b_1 PPA + b_2 Kp \dots \dots \dots (2)$$

Keterangan :

KK = Kinerja Karyawan

PPA = Partisipasi Penyusunan anggaran

Kp = Kepuasan Kerja

Analisis regresi dengan variabel intervening digunakan untuk mengetahui total pengaruh variabel independent terhadap variabel dependen yang terdiri dari pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung, yakni melalui variabel intervening, dengan rumus (Ghozali, 2011):

Pengaruh langsung :  $p_1$

Pengaruh tidak langsung :  $p_2 \times p_3$

Total pengaruh :  $p_1 + (p_2 \times p_3)$

Apabila nilai total pengaruh lebih besar daripada pengaruh langsung berarti variabel tersebut merupakan variabel *intervening*.

## D. KESIMPULAN DAN SARAN

### 1) Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, analisis data dan pembahasan yang telah dibahas pada bab-bab sebelumnya, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

- a. Berdasarkan hasil olah data dengan bantuan *SPSS for windows versi 17.0* dapat kita lihat dari uji t, dimana menunjukkan nilai  $t_{hitung} < t_{tabel}$  ( $0,562 < 1,699$ ) dengan *p-value*  $0,579 > 0,05$ . Dari uji *path analysis* diperoleh  $p_1$  sebesar 0,100 dengan tingkat signifikansi 0,579 yang berarti partisipasi penyusunan anggaran tidak dapat berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Nilai  $p_2$  sebesar 0,574 dengan tingkat signifikansi 0,001 yang berarti partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja Karyawan Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- b. Berdasarkan hasil olah data dengan bantuan *SPSS for windows versi 17.0* dapat kita lihat dari uji t, dimana menunjukkan nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$

(3,450 > 1,699) dengan *p-value* 0,002 < 0,05. Dari hasil uji *path analysis* diperoleh nilai  $p_2$  sebesar 0,574 dengan tingkat signifikansi 0,001, nilai  $p_1$  sebesar 0,100 dengan tingkat signifikansi 0,579 dan nilai  $p_3$  sebesar 0,611 dengan tingkat signifikansi 0,000, sehingga dapat disimpulkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran tidak memiliki hubungan langsung dengan kinerja karyawan tetapi harus melalui kepuasan kerja. Dengan adanya partisipasi penyusunan anggaran dapat meningkatkan kepuasan kerja sehingga dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Sehingga variabel kepuasan kerja dapat dijadikan sebagai *variabel intervening*.

## 2) Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan sebagai berikut:

- a. Sampel dalam penelitian ini terbatas pada Karyawan Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Surakarta, sehingga hasil dari penelitian ini hanya merupakan kasus khusus yang terjadi di Perpustakaan Universitas Muhammadiyah. Untuk hasil yang lebih baik lagi perlu ditambah lagi sampel dari unit perpustakaan yang lain.
- b. Penelitian ini hanya mengambil variabel karakteristik partisipasi penyusunan anggaran untuk mengetahui kinerja

## 3) Saran

Berdasarkan hasil analisis dan kesimpulan yang diperoleh dan adanya keterbatasan dalam penelitian yang telah dilakukan, dapat dikemukakan saran-saran sebagai berikut:

- a. Bagi peneliti selanjutnya dapat menambahkan sampel dan memperluas responden pada unit perpustakaan yang berasal dari universitas lainnya yang ada di daerah Surakarta atau yang lebih luas lagi.
- b. Bagi peneliti selanjutnya hendaknya menambahkan variabel lain yang bisa mempengaruhi kinerja karyawan dan belum bisa dijabarkan dalam penelitian ini.
- c. Bagi Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Surakarta, karena partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja maka Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Surakarta hendaknya melibatkan karyawan secara kontinu dalam penyusunan anggaran.

## DAFTAR PUSATAKA

Ghozali, Imam (2009). "*Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*". Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

\_\_\_\_\_ (2011). "*Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19*". Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Hasen, Don R. dan Mowen, Maryanne M. (2005). *“Management Accounting: Akuntansi Manajemen Buku 1 Edisi 7”*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mardiasmo, (2009). *“Akuntansi Sektor Publik”*, Yogyakarta: Andi Offset.
- Sadili, Samsudin (2006). *“Manajemen Sumber Daya Manusia”*. Bandung: Pustaka Setia.
- Sekaran, Uma (2000). *“Research Methods For Business: A Skill-Building Approach, 3<sup>rd</sup> ed”*. John Wiley & Sons: Inc.
- Sugiyono, (2007). *“Metode Penelitian Administrasi”*. Bandung: Alfabeta.
- Tangkau, Jaqueline. (2009), *“Analisis Pengaruh Komitmen Organisasional dan Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dan Snjangan Anggaran (Budgetary Slack)”*, Jurnal FORMAS Vol. 2, No.4.
- Trisnaningsih, *“Indepedensi Auditor dan Komitmen Organisasi sebagai Mediasi Pengaruh Pemahaman Good Governance, Gaya Kepemimpinan dan Budaya terhadap Kinerja Auditor”*, Simposium Nasional Akuntansi X, Unhas Makasar 26 – 28 Juli 2007.
- Wahyuningsih, Tri. (2003). *“Sistem Penilaian Kinerja Sebagai Motivator Karyawan”*. Jurnal Manajemen dan Bisnis. Vol 7 No.1 Juni 2003 : 44-55.