

## PENGARUH PENGANGGARAN PARTISIPATIF PADA KINERJA MANAJERIAL DENGAN KARAKTERISTIK SISTEM AKUNTANSI MANAJEMEN SEBAGAI PEMODERASI

Putu Agustina Windasari<sup>1</sup>  
I Ketut Sujana<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Fakultas Ekonomi Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia  
e-mail: agustinawindasari@yahoo.co.id / telp: +6282146061071

<sup>2</sup>Fakultas Ekonomi Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia

### ABSTRAK

Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh penganggaran partisipatif pada kinerja manajerial dengan karakteristik sistem akuntansi manajemen sebagai pemoderasi. Lokasi penelitian dilakukan di Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Badung (SKPD) dan populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah pimpinan dalam tiap SKPD. Sampel yang digunakan berjumlah 86 orang ditentukan dengan menggunakan metode *proportionate stratified random sampling*. Data penelitian bersumber dari kuesioner yang disebarikan kepada responden dan *moderated regression analysis* digunakan sebagai teknik analisis data. Hasil analisis penelitian ditemukan adanya pengaruh antara penganggaran partisipatif pada kinerja manajerial serta *integration* memperlemah hubungan antara penganggaran partisipatif dengan kinerja manajerial.

**Kata kunci:** penganggaran partisipatif, kinerja manajerial, karakteristik sistem akuntansi manajemen

### ABSTRACT

*This research aims to examine the interaction budgetary participation on managerial performance with the characteristic of management accounting system as moderating variables. This research is conducted on 34 Satuan Perangkat Kerja Daerah (SKPD) Kabupaten Badung and the population are managers in SKPD Kabupaten Badung. The number of sample is 86 by using proportionate stratified random sampling method. Data were collected via questionnaires survey method, obtained through to the respondents and analyzed with moderated regression analysis. The result reveals that participative budgeting has positive influence to managerial performance and integration weaken the relationship between budgetary participation and managerial performance.*

**Keywords:** budget participation, managerial performance, the characteristic of management accounting system

### PENDAHULUAN

Pemerintah merupakan suatu bentuk organisasi sektor publik yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Dalam rangka untuk mencapai tujuan yang ditetapkan, pemerintah memerlukan anggaran dalam melaksanakan

tugas dan fungsi pelayanan guna mencukupi kebutuhan masyarakat yang akan selalu meningkat baik secara kualitas maupun kuantitas. Pemerintah melaksanakan fungsi pemerintahannya untuk mencapai tujuan dan memenuhi kebutuhan masyarakat yang beragam sesuai dengan kondisi daerah dibantu oleh Satuan Perangkat Kerja Daerah (SKPD). Undang-undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara pasal 19 (1) dan (2) menyatakan bahwa Satuan Perangkat Kerja Daerah (SKPD) menyusun sebuah rencana kerja dan anggaran melalui pendekatan yang didasarkan kinerja yang akan diraih. Masing-masing SKPD akan menyusun format Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) SKPD.

Anggaran adalah suatu rencana keuangan mengenai perkiraan kinerja yang hendak dicapai dalam suatu periode waktu tertentu, sedangkan penganggaran merupakan suatu metode yang digunakan dalam menyusun anggaran (Mardiasmo, 2013:61). Bambang (2007) menyatakan bahwa anggaran pada organisasi pemerintah daerah pemanfaatannya terkait pada penentuan jumlah porsi dana dalam membiayai program dan aktivitas yang berasal dari dana milik rakyat. Penggunaan dana milik rakyat dalam penyusunan anggaran sektor publik mengharuskan para penyusun anggaran harus fokus untuk kesejahteraan masyarakat. Komunikasi, koordinasi, dan partisipasi antara atasan dan bawahan yang terkait dengan tujuan organisasi dan isu-isu strategis yang dihadapi masyarakat diperlukan sebagai dasar dalam penyusunan suatu kebijakan, program, dan kegiatan guna mengetahui informasi yang dibutuhkan. Menurut Brownell (1986) penganggaran partisipatif adalah tingkat partisipasi dan pengaruh seseorang dalam proses penganggaran. Adanya partisipasi dalam penyusunan

anggaran menyebabkan sikap respek bawahan terhadap pekerjaan dan perusahaan (Milani, 1975). Berdasarkan perspektif kognitif dan psikologi, terdapat manfaat dari partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran yaitu karena adanya identifikasi dan keterlibatan diri dalam tujuan anggaran, menjadikan partisipasi berhubungan dengan kinerja, dan juga meningkatkan motivasi (Lau & Buckland, 2001).

Penganggaran partisipatif memiliki hubungan yang erat dengan kinerja aparat pemerintah daerah, hal ini dikarenakan kinerja aparat pemerintah dilihat berdasarkan penganggaran partisipatif yang dilakukan dalam menyusun suatu anggaran (Lopez *et al.*, 2007). Menurut Bradshaw *et al.* (2007) dengan menyusun anggaran, para penyusun anggaran akan memiliki pertanggungjawaban lebih, karena anggaran merupakan alat untuk komunikasi, alokasi sumber daya, penetapan tujuan dan rujukan untuk suatu organisasi. Kinerja manajerial merupakan kinerja manajer dalam memimpin unitnya yang dapat diukur bagaimana manajer tersebut menjalankan fungsi manajerialnya (Mirna, 2014). Realisasi akumulasi pencapaian sasaran Kabupaten Badung dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 1.**  
**Realisasi Akumulasi Pencapaian Sasaran**

No	Indikator	Satuan	Realisasi Akumulasi s/ 2013	Rencana sesuai dengan RENSTRA SKPD 2015	Persentase Capaian Kinerja %
1	Jumlah Pendapatan Asli Daerah	Rp	2.279.053.294	2.302.169.811	98,99%

Sumber: Laporan Akuntabilitas Dinas Pendapatan Kabupaten Badung, 2013

Berdasarkan Tabel 1 persentase capaian kinerja pada Dinas Pendapatan Kabupaten Badung sebesar 98,99%. Besarnya persentase pencapaian kinerja tidak lepas dari penganggaran partisipatif yang dilakukan di Kabupaten Badung. Adanya penganggaran partisipatif, diinginkan peningkatan komitmen dengan tujuan yang akan dicapai untuk para penyusun anggaran. Manajer yang memiliki komitmen akan termotivasi untuk meningkatkan usahanya dalam memperoleh informasi yang mendukung dalam pengambilan keputusan, dengan penggunaan informasi yang relevan maka akan meningkatkan kinerja manajerial tersebut.

Informasi yang mendukung pengambilan keputusan dapat dihasilkan oleh sistem akuntansi manajemen. Hal tersebut dapat dijelaskan melalui teori *technical rational* (Mirna, 2014), teori ini menjelaskan bahwa informasi yang dihasilkan oleh sistem akuntansi manajemen, dapat membantu pendistribusian alokasi sumber daya secara lebih efisien dan efektif (Houge, 2003).

Penelitian-penelitian sebelumnya telah dilakukan mengenai hubungan antara penganggaran partisipatif dengan kinerja manajerial, tetapi ditemukan adanya ketidakkonsistenan hasil penelitian. Penelitian Charlos and Poon (2000), Lopez, *et al* (2008), Eker (2009), Hanny (2013), Lina dan Stella (2013), dan Minai and Mun (2013) menemukan bahwa penganggaran partisipatif memiliki hubungan positif pada kinerja manajerial. Penelitian-penelitian yang menyatakan hal sebaliknya yaitu penelitian Cherrington (1973), Locke and Scheweinger (1979), Milani (1975), dan Brownell (1986) bahwa pengaruh penganggaran partisipatif pada kinerja manajerial mempunyai pengaruh tidak signifikan.

Cheng (2012) mengemukakan bahwa ketidakpastian hasil penelitian tentang penganggaran partisipatif dan kinerja manajerial disebabkan oleh hasil penelitian yang berbeda di tiap negara dan menunjukkan perbedaan budaya yang dapat memengaruhi. Hasil yang tidak konsisten ini diduga disebabkan adanya faktor-faktor lain yang bersifat kontigensi. Seperti yang dijelaskan diatas, kinerja manajerial dapat dipengaruhi oleh informasi dihasilkan dari sistem akuntansi manajemen dapat mempengaruhi kinerja manajerial. Penelitian Achmad (2009) menyatakan karakteristik informasi yang berguna menurut persepsi manajerial terdiri atas informasi *broad scope*, *timeliness*, *agregation* dan *integration*. Berdasarkan hasil penelitian yang pernah dilakukan menunjukkan hasil yang tidak konsisten, maka penelitian ini menggunakan karakteristik sistem akuntansi manajemen sebagai pemoderasi pengaruh penganggaran partisipatif dengan kinerja manajerial.

Rumusan masalah yang dapat dirumuskan yaitu: 1) Bagaimana pengaruh penganggaran partisipatif pada kinerja manajerial? 2) Bagaimana pengaruh karakteristik sistem akuntansi manajemen dari dimensi *broad scope* pada hubungan antara penganggaran partisipatif dengan kinerja manajerial? 3) Bagaimana pengaruh karakteristik sistem akuntansi manajemen dari dimensi *timeliness* pada hubungan antara penganggaran partisipatif dengan kinerja manajerial? 4) Bagaimana pengaruh karakteristik sistem akuntansi manajemen dari dimensi *agregation* pada hubungan antara penganggaran partisipatif dengan kinerja manajerial? 5) Bagaimana pengaruh karakteristik sistem akuntansi

manajemen dari dimensi *integration* pada hubungan antara penganggaran partisipatif dengan kinerja manajerial?

Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui secara empiris pengaruh penganggaran partisipatif pada kinerja manajerial dan kemampuan karakteristik sistem akuntansi manajemen memoderasi pengaruh penganggaran partisipatif dengan kinerja manajerial. Kegunaan teoritis dan kegunaan praktis merupakan kegunaan dalam penelitian ini. Teori utama yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori kontijensi. Teori kontijensi dapat dijelaskan sebagai teori yang digunakan untuk memprediksi bahwa lingkungan eksternal organisasi mengandung banyak ketidakpastian. Teori kontijensi dimanfaatkan analisis desain dan sistem akuntansi untuk memberikan informasi, dimana informasi tersebut nantinya akan digunakan untuk berbagai macam tujuan (Otley, 1978). Penggunaan teori kontijensi dalam pengembangan sistem akuntansi manajemen akan tergantung pada lingkungan, organisasi dan gaya pembuat keputusan

Penganggaran partisipatif melibatkan seluruh tingkatan manajerial. Dengan adanya penganggaran partisipasi, maka diharapkan berbagai tingkatan manajemen dapat memberikan kontribusinya sehingga dapat memunculkan komitmen dalam organisasi yang akan mempengaruhi peningkatan kinerja manajerial. Sehingga hipotesis pertama dalam penelitian ini sebagai berikut.

H<sub>1</sub>: Penganggaran partisipatif berpengaruh pada kinerja manajerial

Menurut Nazaruddin (1998) sistem akuntansi manajemen merupakan cara mengontrol organisasi serta merupakan instrumen yang efektif di dalam menghasilkan informasi yang bermanfaat dalam meramalkan konsekuensi yang

mungkin akan terjadi dari bermacam aktivitas yang bisa dilakukan. Sistem akuntansi manajemen memiliki empat karakteristik yang mencakup: 1) *broad scope* (informasi bercakupan luas, mewakili dimensi fokus, *time horizon*, dan kuantitas), 2) *timeliness* (Informasi yang tepat waktu, menggambarkan ketersediaan informasi pada saat yang dibutuhkan dan menggambarkan frekuensi pelaporan informasi), 3) *agregation* (ringkasan informasi area fungsional, berfungsi sebagai masukan yang berguna dalam proses pengambilan keputusan karena lebih sedikit waktu yang diperlukan untuk mengevaluasinya, sehingga meningkatkan efisiensi kerja manajemen), 4) *integration* (informasi keterkaitan bagian satu dengan bagian lainnya, informasi terintegrasi bermanfaat bagi manajer ketika mereka dihadapkan untuk melakukan *decision making* yang mungkin akan berpengaruh pada sub unit lainnya).

Penelitian tentang interaksi antara penganggaran partisipatif dan sistem akuntansi manajemen terhadap kinerja manajerial telah banyak dilakukan, tetapi terdapat perbedaan hasil di setiap negara. Tsui (2001) menyimpulkan interaksi penganggaran partisipatif dan sistem akuntansi manajemen pada kinerja manajerial negatif bagi manajer di China dan positif bagi para manajer di barat. Penelitian Eker (2009) di Turki membuktikan bahwa hubungan antara penganggaran partisipatif dengan kinerja manajerial dapat dimoderasi oleh sistem akuntansi manajemen. Sehingga hipotesis dalam penelitian ini adalah:

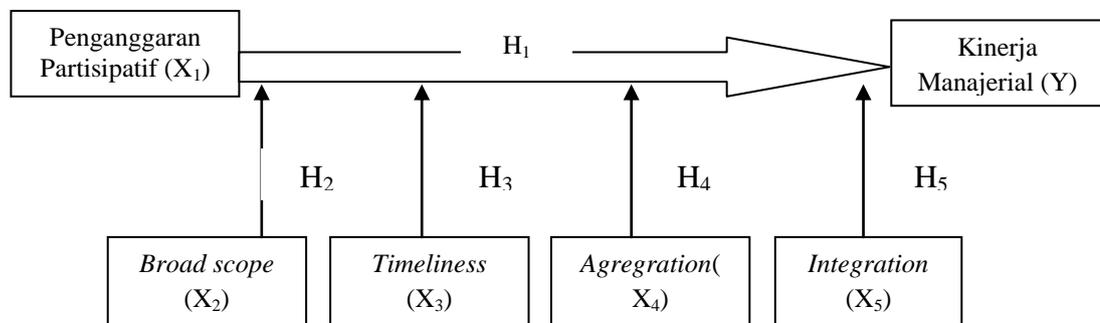
H<sub>2</sub>: *Broad scope* memoderasi pada hubungan antara penganggaran partisipatif dan kinerja manajerial

H<sub>3</sub>: *Timeliness* memoderasi pada hubungan antara penganggaran partisipatif dan kinerja manajerial

H<sub>4</sub>: *Agregation* memoderasi pada hubungan antara penganggaran partisipatif dan kinerja manajerial

H<sub>5</sub>: *Integration* memoderasi pada hubungan antara penganggaran partisipatif dan kinerja manajerial

Berdasarkan uraian diatas, maka dibuatlah kerangka model penelitian dengan tujuan untuk memberikan gambaran secara ringkas mengenai penelitian ini. Kerangka model penelitian ditunjukkan pada Gambar 1 berikut ini.



**Gambar 1. Kerangka Model Penelitian**

Sumber: Data primer diolah, 2015

## METODE PENELITIAN

Satuan Perangkat Kerja Daerah (SKPD) Kabupaten Badung yang berjumlah 34 SKPD beralamat di Jl Raya Sempidi, Mengwi, Badung-Bali merupakan wilayah dilakukan penelitian ini. Alasan pemilihan lokasi karena menurut hasil Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) pada tahun 2013 menunjukkan bahwa persentase pencapaian kinerja sangat tinggi. Data primer yang diperoleh berasal dari kuesioner dan observasi non partisipan. Data sekunder yang diperoleh berupa LAKIP Kabupaten Badung dan jumlah pejabat struktural di SKPD Kabupaten Badung, dimana data tersebut juga merupakan sumber data dalam penelitian ini.

Variabel-variabel dalam penelitian ini terdiri dari penganggaran partisipatif, empat karakteristik sistem akuntansi manajemen (*broad scope*, *timeliness*, *agregation*, dan *integration*), dan kinerja manajerial. Masing-masing variabel diukur dengan menggunakan 4 poin skala *Likert*. Alasan peneliti memilih menggunakan skala *Likert* 4 poin adalah untuk menghindari penilaian responden yang berada di tengah-tengah (cenderung tidak memilih atau berpendapat) karena akan menimbulkan bias jawaban (Efferin, 2008:109).

Penganggaran partisipatif ( $X_1$ ) merupakan variabel independen. Penganggaran partisipatif mengacu pada seberapa besar para manajer berpartisipasi dalam menyiapkan anggaran dan memengaruhi tujuan anggaran pusat-pusat pertanggungjawaban mereka (Kenis, 1979). Milani (1975) dalam Wihafina (2007) mengembangkan instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel ini. Enam *item* yang digunakan dalam mengukur penganggaran partisipatif yaitu: 1) keterlibatan dalam penganggaran partisipatif, 2) rasa puas dalam penganggaran, 3) kepentingan berpendapat, 4) kesediaan berpendapat, 5) luasnya pengaruh pada penetapan anggaran akhir, 6) rutinitas opini yang diminta atasan dalam menyusun anggaran.

Karakteristik sistem akuntansi manajemen merupakan variabel moderasi. Terdapat empat karakteristik sistem akuntansi manajemen yaitu *broad scope* ( $X_2$ ), *timeliness* ( $X_3$ ), *agregation* ( $X_4$ ), dan *integration* ( $X_5$ ). Sistem akuntansi manajemen menyediakan informasi yang dibutuhkan dalam membantu manajemen mengambil keputusan dan mengendalikan aktivitasnya. Karakteristik ini diukur dengan menggunakan instrumen yang digunakan oleh Chenhal dan

Morris (1986) dalam Nazaruddin (1998). Terdapat 18 butir pertanyaan yang terpecah ke dalam empat karakteristik informasi yang berbeda yang terdiri dari enam pertanyaan untuk *broad scope*, empat pertanyaan untuk *timeliness*, lima pertanyaan untuk *agregation*, dan tiga pertanyaan untuk *integration*.

Kinerja manajerial merupakan variabel dependen. Kinerja manajerial merupakan hasil kerja yang dicapai manajerial dalam merealisasikan tujuan yang telah dirumuskan sebelumnya. Ven de Ven (1980) dalam Wulandari (2011) mengembangkan instrumen untuk mengukur variabel ini. Instrumen yang diukur terdiri dari tujuh pernyataan yang terdiri dari: 1) capaian target kinerja kegiatan dari suatu program, 2) akurasi dan kecocokan hasil, 3) tingkat capaian program, 4) dampak hasil kegiatan pada kehidupan masyarakat, 5) realisasi dengan anggaran sesuai, 6) capaian efisiensi operasional, 7) moral sikap pegawai.

Kuesioner dan observasi non partisipan merupakan metode yang digunakan dalam pengumpulan data. Kuesioner adalah sebuah metode pengumpulan informasi dengan memberikan pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden (Sugiyono, 2013:199). Kuesioner tersebut nantinya disebar kepada responden yang terdiri dari pimpinan masing-masing SKPD. Observasi non partisipan merupakan metode pengumpulan data dimana peneliti tidak terlibat secara langsung dan hanya berperan sebagai pengamat (Sugiyono, 2013:204).

Populasi dalam penelitian ini terdiri dari seluruh unit kerja yang telah menjabat sebagai kepala dinas, sekretaris, kepala subdinas/kepala bagian/kepala bidang, dan kepala subbagian/kepala subbidang/kepala seksi yang berjumlah 608 orang. Metode pengumpulan sampel yang dipergunakan yaitu *proportionate*

*stratified random sampling*. *Proportionate stratified random sampling* merupakan cara pengambilan sampel saat populasi memiliki komponen yang berbeda. Jumlah sampel yang diambil sebanyak 86 orang dan dihitung menggunakan rumus Slovin berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N(\alpha)^2} = \frac{608}{1 + 608(0,1)^2} = 86 \dots \dots \dots (1)$$

Keterangan:

- n = jumlah sampel
- N = jumlah populasi
- $\alpha$  = taraf nyata 10%

Adanya perbedaan jumlah pimpinan dalam setiap SKPD di Kabupaten Badungakan menghasilkan jumlah sampel yang berbeda pula. Jumlah pimpinan SKPD yang berjumlah kurang dari 18 orang, maka sampel yang diambil sebanyak dua orang, sedangkan jumlah pimpinan SKPD yang berjumlah yang lebih besar atau sama dengan 18 orang, maka sampel yang harus diambil sebanyak tiga orang. Pembagian sampel dapat dilihat pada Tabel 2.

Teknik analisis data yang digunakan berupa statistik deskriptif, analisis regresi linear sederhana, dan *moderated regression analysis*. Sebelum dilakukan analisis tersebut, diperlukan pengujian kualitas data. Pengujian kualitas data diperlukan untuk mengetahui data yang digunakan dalam penelitian ini valid dan reliabel. Sebuah alat ukur yang dapat digunakan untuk mengukur yang seharusnya diukur ditunjukkan oleh uji validitas (Sugiyono, 2013:172). Dalam penelitian ini kriteria yang digunakan untuk menyatakan suatu instrumen layak digunakan apabila *Corrected Item-Total Correlation* lebih besar dari 0,30. Suatu pengukuran dapat memberikan hasil yang sama bila dilakukan pengukuran ulang dengan

gejala dan alat ukur yang sama ditunjukkan dengan uji reliabilitas (Sugiyono,2013:172). Ghozali (2006) menetapkan suatu instrumen yang reliabel apabila nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,60.

**Tabel 2.**  
**Pembagian Sampel**

No	Nama SKPD	Pimpinan SKPD/Kabid/ Kasubag/Kasi	Sampel
1	Sekretariat Daerah Kabupaten Badung	8	2
2	Inspektorat	15	2
3	Badan Perencanaan, Pembangunan Daerah & Litbang	23	3
4	Badan Kepegawaian Daerah	18	3
5	Badan Lingkungan Hidup	18	3
6	Badan Kesatuan Bangsa Politik dan Perlindungan Masyarakat	15	2
7	Badan Keluarga Berencana dan Keluarga Sejahtera	32	3
8	Badan Pemberdayaan Masyarakat Desa	18	3
9	Badan Penanggulangan Bencana Daerah	20	3
10	Badan Narkotika Nasional	15	2
11	Badan Pelayanan Perijinan Terpadu	6	2
12	Kantor Perpustakaan Daerah	6	2
13	Kantor Pemberdayaan Perempuan	8	2
14	Kantor Polisi Pamong Praja	13	2
15	Kantor Arsip Daerah	5	2
16	Kantor Kementerian Agama	9	2
17	Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olah Raga	21	3
18	Dinas Kesehatan	20	3
19	Dinas Sosial dan Tenaga Kerja	33	3
20	Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika	28	3
21	Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil	17	2
22	Dinas Kebudayaan	20	3
23	Dinas Pariwisata	17	2
24	Dinas Bina Marga dan Pengairan	17	2
25	Dinas Cipta Karya	26	3
26	Dinas Koperasi, UKM, Perindustrian dan Perdagangan	20	3
27	Dinas Pertanian, Perkebunan dan Kehutanan	23	3
28	Dinas Peternakan, Perikanan dan Kelautan	20	3
29	Dinas Pendapatan	25	3
30	Dinas Pemadam Kebakaran	17	2
31	Dinas Kebersihan dan Pertamanan	24	3
32	PD Pasar	12	2
33	PD Air Minum	14	2
34	RSUD Kapal	23	3
	<b>TOTAL</b>	<b>608</b>	<b>86</b>

Sumber: Masing-masing SKPD Kabupaten Badung

Analisis yang pertama dilakukan yaitu statistik deskriptif. Statistik deskriptif digunakan untuk mengetahui nilai minimum, maksimum, *mean*, dan standar

deviasi. Analisis yang kedua yaitu analisis regresi linear sederhana. Analisis regresi linear sederhana bertujuan untuk menguji pengaruh penganggaran partisipatif dengan kinerja manajerial. Persamaan regresi linier sederhana sebagai berikut

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + e \dots\dots\dots (2)$$

Keterangan:  
 Y = Kinerja manajerial  
 $\alpha$  = konstanta  
 $\beta$  = Koefisien regresi  
 $X_1$  = Penganggaran Partisipatif  
 e = error

Analisis yang terakhir dilakukan yaitu *Moderated Regression Analysis* (MRA). Analisis ini digunakan untuk mengetahui apakah *broad scope*, *timeliness*, *agregation*, dan *integration* memoderasi hubungan penganggaran partisipatif dengan kinerja manajerial. Model regresi yang digunakan diformulasikan kedalam persamaan sebagai berikut.

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_1 * X_2 + \beta_7 X_1 * X_3 + \beta_8 X_1 * X_4 + \beta_9 X_1 * X_5 + e \dots\dots\dots (3)$$

Keterangan:  
 Y = Kinerja manajerial  
 $\alpha$  = Konstanta  
 $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5, \beta_6, \beta_7$  = Koefisien Regresi  
 $X_1$  = Penganggaran Partisipatif  
 $X_2$  = *Broad scope*  
 $X_3$  = *Timeliness*  
 $X_4$  = *Agregation*  
 $X_5$  = *Integration*

Berdasarkan hasil analisis tersebut, maka dapat diamati mengenai koefisien determinasi (*Adjusted R<sup>2</sup>*), uji kelayakan model (Uji F), dan uji hipotesis (Uji

t). Uji normalitas dan uji heteroskedastisitas perlu dilakukan saat pengujian asumsi klasik. Uji normalitas dipergunakan dalam menguji model regresi terdistribusi normal atau tidak yang ditunjukkan apabila nilai signifikansi yang dihasilkan lebih besar dari 0,05. Uji heterokedastisitas digunakan untuk menguji model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual atas suatu pengamatan ke pengamatan lain dengan menggunakan uji *Gletser*. Apabila signifikansi diatas 0,05 maka model regresi tidak mengandung adanya heterokedastisitas.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Berikut ini akan dijabarkan hasil dan pembahasan dalam penelitian ini. Hasil penelitian terdiri dari enam yaitu hasil ringkasan pengiriman dan pengambilan kuesioner, analisis statistik deskriptif, uji kualitas data, uji asumsi klasik, analisis regresi linear sederhana, dan *Moderated Regression Analysis* (MRA). Hasil penelitian pertama yaitu ringkasan pengiriman dan pengambilan kuesioner yang menunjukkan bahwa seluruh kuesioner yang disebar kembali dengan persentase 100 persen dan seluruh kuesioner dapat digunakan dalam penelitian untuk kemudian diolah yaitu berjumlah 86 kuesioner. Ringkasan pengiriman dan pengambilan kuesioner dapat dilihat pada Tabel 3 dibawah ini.

**Tabel 3.**  
**Ringkasan Pengiriman dan Pengembalian Kuesioner**

Kuesioner	Jumlah
Kuesioner Tersebar	86
Kuesioner Kembali	86
Kuesioner yang Digunakan	86

*Sumber:* Data primer diolah, 2015

Hasil penelitian kedua yaitu statistik deskriptif. Statistik deskriptif digunakan untuk memperjelas dan mempermudah pemahaman dalam penelitian. Selain itu, statistik deskriptif digunakan untuk melihat besarnya nilai minimum, maksimum, *mean*, dan standar deviasi dengan N merupakan jumlah responden. Hasil statistik deskriptif disajikan kedalam Tabel 4 dibawah ini.

**Tabel 4.**  
**Hasil Statistik Deskriptif**

	N	Minimum	Maksimum	Mean	Std. Deviation
Penganggaran Partisipatif	86	6,00	23,18	17,92	4,974
<i>Broad scope</i>	86	6,00	24,79	18,24	4,645
<i>Timeliness</i>	86	4,00	15,62	11,90	3,423
<i>Agregation</i>	86	5,00	19,35	14,67	4,294
<i>Integration</i>	86	3,00	11,21	8,71	2,672
Kinerja Manajerial	86	7,00	25,47	20,06	6,137

Sumber: Data Primer diolah, 2015

Tabel 4 memperlihatkan bahwa Penganggaran partisipatif ( $X_1$ ) memiliki skor minimum sebesar 6,00 dan skor maksimum sebesar 23,18 sehingga nilai rata-rata yang diperoleh sebesar 17,92 dengan penyimpangan sebesar 4,974. *Broad scope* ( $X_2$ ) di dalam tabel ditunjukkan memiliki skor minimum sebesar 6,00 dan skor maksimum sebesar 24,79, sehingga nilai rata-rata yang diperoleh sebesar 18,24 dengan penyimpangan sebesar 4,645. *Timeliness* ( $X_3$ ) memperoleh skor minimum sebesar 4,00 dan skor maksimum sebesar 15,62, sehingga nilai rata-rata yang diperoleh sebesar 11,90 dengan penyimpangan sebesar 3,423.

*Agregation* ( $X_4$ ) memiliki skor minimum sebesar 5,00 dan skor maksimum sebesar 19,35, sehingga nilai rata-ratanya sebesar 14,67 dengan penyimpangan sebesar 4,294. *Integration* ( $X_5$ ) mempunyai skor minimum sebesar 3,00 dan skor

maksimum sebesar 11,21, sehinggann nilai rata-rata yang diperoleh sebesar 8,71 dengan penyimpangan sebesar 2,672. Kinerja manajerial (Y) skor minimum yang didapatkan sebesar 7,00 dan skor maksimum sebesar 25,74, sehingga nilai rata-rata yang diperoleh untuk variabel ini sebesar 20,06 dengan penyimpangan sebesar 6,137. Hasil yang ketiga yaitu hasil pengujian kualitas data. Hasil pengujian kualitas data yang pertama yaitu uji validitas. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai masing-masing pertanyaan yang memiliki nilai *Corrected Item-Total Correlation* lebih besar dari 0,30. Hasil uji validitas dapat dilihat pada Tabel 5.

**Tabel 5.**  
**Uji Validitas**

Variabel	Item	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	Ket.
Penganggaran Partisipatif (X <sub>1</sub> )	X <sub>1.1</sub>	0,838	Valid
	X <sub>1.2</sub>	0,777	Valid
	X <sub>1.3</sub>	0,834	Valid
	X <sub>1.4</sub>	0,735	Valid
	X <sub>1.5</sub>	0,833	Valid
	X <sub>1.6</sub>	0,751	Valid
<i>Broad Scope</i> (X <sub>2</sub> )	X <sub>2.1</sub>	0,752	Valid
	X <sub>2.2</sub>	0,761	Valid
	X <sub>2.3</sub>	0,755	Valid
	X <sub>2.4</sub>	0,799	Valid
	X <sub>2.5</sub>	0,843	Valid
	X <sub>2.6</sub>	0,465	Valid
<i>Timeliness</i> (X <sub>3</sub> )	X <sub>3.1</sub>	0,663	Valid
	X <sub>3.2</sub>	0,900	Valid
	X <sub>3.3</sub>	0,815	Valid
	X <sub>3.4</sub>	0,650	Valid
<i>Aggregation</i> (X <sub>4</sub> )	X <sub>4.1</sub>	0,735	Valid
	X <sub>4.2</sub>	0,844	Valid
	X <sub>4.3</sub>	0,857	Valid
	X <sub>4.4</sub>	0,892	Valid
	X <sub>4.5</sub>	0,845	Valid
<i>Intergration</i> (X <sub>5</sub> )	X <sub>5.1</sub>	0,841	Valid
	X <sub>5.2</sub>	0,767	Valid
	X <sub>5.3</sub>	0,891	Valid
Kinerja Manajerial (Y)	Y <sub>1</sub>	0,945	Valid
	Y <sub>2</sub>	0,983	Valid
	Y <sub>3</sub>	0,920	Valid
	Y <sub>4</sub>	0,881	Valid
	Y <sub>5</sub>	0,918	Valid
	Y <sub>6</sub>	0,911	Valid
	Y <sub>7</sub>	0,635	Valid

*Sumber:* Data primer diolah, 2015

Hasil pengujian kualitas data yang kedua yaitu uji reliabilitas. Setelah memperoleh hasil uji reliabilitas, maka dapat disimpulkan bahwa masing-masing variabel bebas yang dipergunakan secara keseluruhan dinyatakan reliabel. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai nilai *Cronbach's Alpha* yang lebih besar dari 0,60. Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada Tabel 6.

**Tabel 6.**  
**Uji Reliabilitas**

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Ket
<b>Penganggaran Partisipatif (X<sub>1</sub>)</b>	0,882	Reliabel
<i>Broad Scope (X<sub>2</sub>)</i>	0,827	Reliabel
<i>Timeliness (X<sub>3</sub>)</i>	0,751	Reliabel
<i>Aggregation (X<sub>4</sub>)</i>	0,891	Reliabel
<i>Integration (X<sub>5</sub>)</i>	0,779	Reliabel
<b>Kinerja Manajerial (Y)</b>	0,953	Reliabel

*Sumber:* Data primer diolah, 2015

Hasil yang keempat yaitu hasil uji asumsi klasik. Hasil uji asumsi klasik yang pertama yaitu uji normalitas. Berdasarkan nilai *Asymp. Sig (2tailed)* yang didapatkan sebesar 0,199 lebih kecil dari taraf signifikan yang ditentukan yaitu 0,05. Kesimpulan yang diambil adalah variabel penganggaran partisipatif dengan karakteristik sistem akuntansi manajemen terhadap kinerja manajerial terdistribusi secara normal. Hasil uji normalitas dapat dilihat pada Tabel 7.

**Tabel 7.**  
**Hasil Uji Normalitas (Kolmogorov-Smirnov Test)**

<i>Unstandardized Residual</i>	
N	86
<i>Asymp. Sig (2-tailed)</i>	0,199

*Sumber:* Data primer diolah, 2015

Hasil uji asumsi klasik yang kedua yaitu uji heteroskedastisitas. Setelah melakukan uji heteroskedastisitas, kesimpulan yang diambil adalah model regresi yang digunakan dalam penelitian ini tidak terjadi gejala heteroskedastisitas. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05. Hasil uji heteroskedastisitas dapat dilihat pada Tabel 8.

**Tabel 8.**  
**Hasil Uji Heteroskedastisitas**

Variabel	Sig.	Keterangan
Penganggaran Partisipatif ( $X_1$ )	0,124	Bebas Heterokedastisitas
<i>Broad scope</i> ( $X_2$ )	0,561	Bebas Heterokedastisitas
<i>Timeliness</i> ( $X_3$ )	0,363	Bebas Heterokedastisitas
<i>Agregation</i> ( $X_4$ )	0,553	Bebas Heterokedastisitas
<i>Integration</i> ( $X_5$ )	0,279	Bebas Heterokedastisitas

Sumber: Data primer diolah, 2015

Hasil yang kelima yaitu hasil uji regresi linear berganda. Uji regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh penganggaran partisipatif pada kinerja manajerial. Hasil analisis regresi linier sederhana ditunjukkan di Tabel 9.

**Tabel 9.**  
**Hasil Uji Regresi Linier Sederhana**

Model	Coefficients <sup>a</sup>			T	Sig.
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	3,503	1,657		2,114	0,037
X1	0,924	0,089	0,749	10,367	0,000
a. Dependent Variable: Y					
F				107,484	0,000
Adj R <sup>2</sup>					0,566

Sumber: Data primer diolah, 2015

Perhitungan regresi sederhana yang ditunjukkan di Tabel 9, maka dapat dilihat persamaan regresinya yaitu  $Y = 3,503 + 0,924X_1 + e$ . Nilai konstanta sebesar 3,503 menunjukkan bahwa variabel penganggaran partisipatif sama dengan nol, maka nilai kinerja manajerial sebesar 3,503 dengan asumsi variabel bebas

lainnya konstan. Nilai koefisien  $\beta_1$  yang ditunjukkan dalam sebesar 0,942 yang berarti apabila nilai penganggaran partisipatif ( $X_1$ ) bertambah satu satuan, maka kinerja manajerial ( $Y$ ) akan mengalami kenaikan sebesar 0,924 satuan.

Nilai koefisien determinasi yang diperlihatkan oleh *Adjusted R Square* yaitu sebesar 56,1%. Dapat disimpulkan bahwa sebesar 56,1% variasi kinerja manajerial dipengaruhi oleh penganggaran partisipatif dan sisanya sebesar 43,9% dipengaruhi oleh variabel lain. Berdasarkan Tabel 9, pengaruh penganggaran partisipatif pada kinerja manajerial diperlihatkan dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih besar dari  $\alpha$  yang digunakan (0,05). Berdasarkan hasil tersebut, penganggaran partisipatif berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja manajerial sehingga  $H_1$  dalam penelitian ini diterima.

Penganggaran partisipatif memiliki hubungan erat dengan kinerja manajerial, karena keterlibatan diri dalam melakukan penganggaran partisipatif dapat memunculkan suatu komitmen untuk mencapai target anggaran yang telah ditetapkan. Hal tersebut akan berpengaruh pada kinerja manajerial yang berkepentingan, kinerja akan dinilai dan dihargai berdasarkan target yang telah ditetapkan terlebih dahulu (Lina dan Stella, 2013). Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Eker (2009), Hanny (2013), Lina dan Stella (2013), Amertadewi (2013) dan Suardana (2014).

Untuk mengetahui terdapat pengaruh variabel karakteristik sistem akuntansi manajemen yang terdiri atas *broad scope*, *timeliness*, *agregation*, dan *integration* dalam memoderasi hubungan antara penganggaran partisipatif dengan

kinerja manajerial digunakan metode *moderated regression analysis*. Hasil metode *moderated regression analysis* dapat dilihat dalam Tabel 10.

Koefisien determinasi ditunjukkan dengan nilai *Adjusted R Square* sebesar 80,8%, ini artinya sebesar 80,8% variasi kinerja manajerial dipengaruhi oleh penganggaran partisipatif dan empat karakteristik sistem akuntansi manajemen. Faktor lain yang tidak dijabarkan dalam penelitian ini mempengaruhi sebesar 19,2%. Tabel 9, nilai signifikansi uji F sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05 dengan nilai F hitung sebesar 40,832. Dapat disimpulkan variabel bebas berpengaruh serempak pada variabel terikat pada tingkat signifikansi alpha 5%.

**Tabel 10.**  
**Hasil Perhitungan *Moderated Regression Analysis***

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constans)	-13.274	3.787		-3.505	0.001
X <sub>1</sub>	1.061	0.262	0.860	4.052	0.000
X <sub>2</sub>	0.374	0.291	0.283	1.285	0.203
X <sub>3</sub>	-0.155	0.406	-0.086	-0.381	0.704
X <sub>4</sub>	0.718	0.318	0.503	2.256	0.027
X <sub>5</sub>	1.524	0.431	0.664	3.536	0.001
X <sub>1</sub> *X <sub>2</sub>	-0.020	0.017	-0.435	-1.136	0.260
X <sub>1</sub> *X <sub>3</sub>	0.039	0.024	0.620	1.619	0.110
X <sub>1</sub> *X <sub>4</sub>	-0.024	0.020	-0.473	-1.220	0.226
X <sub>1</sub> *X <sub>5</sub>	-0.061	0.027	-0.738	-2.278	0.026
F				40.832	0.000 <sup>a</sup>
Adj R <sup>2</sup>					80,8%

Sumber: Data primer diolah, 2015

Berdasarkan metode *moderated regression analysis* pada Tabel 10, maka terdapat beberapa pembahasan. Pembahasan pertama yaitu pengaruh *broad scope* dalam memoderasi hubungan antara penganggaran partisipatif dengan kinerja manajerial. Tabel 10, uji hipotesis menunjukkan variabel *broad scope* memiliki tingkat signifikansi sebesar  $0,203 > 0,05$ . Hal ini mengindikasikan tidak adanya

pengaruh antara *broad scope* dengan kinerja manajerial. Hasil pengujian dengan menjadikan *broad scope* sebagai pemoderasi, diperoleh tingkat signifikansi sebesar  $0,260 > 0,05$  dengan nilai  $t$  sebesar  $-1,136$ . Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa *broad scope* tidak mampu memoderasi hubungan antara penganggaran partisipatif dengan kinerja manajerial, sehingga  $H_2$  ditolak. *Broad scope* merupakan informasi yang bercakupan luas, akibat luasnya cakupan tersebut dapat membuat focus para manajer yang menggunakan informasi ini menjadi terpecah sehingga akan mengganggu pencapaian target (Juniarti dan Evelyne, 2003). Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Juniarti dan Evelyne (2003), yang menyatakan bahwa *broad scope* tidak memiliki hubungan dengan kinerja manajerial dalam membuat perencanaan kinerja.

Pembahasan kedua yaitu pengaruh *timeliness* dalam memoderasi hubungan antara penganggaran partisipatif dengan kinerja manajerial. Variabel *timeliness* memiliki nilai signifikansi yang ditunjukkan di Tabel 10 sebesar  $0,704 > 0,05$ . Dapat disimpulkan bahwa tidak adanya pengaruh antara *timeliness* dengan kinerja manajerial. Hasil pengujian dengan memberlakukan *timeliness* sebagai pemoderasi, diperoleh tingkat signifikansi sebesar  $0,110 > 0,05$  dengan nilai  $t$  sebesar  $1,619$ . Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa *timeliness* tidak mampu memoderasi hubungan antara penganggaran partisipatif dengan kinerja manajerial, sehingga  $H_3$  ditolak. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Mirna (2014), dimana *timeliness* tidak mampu memoderasi hubungan antara penganggaran partisipatif dengan kinerja manajerial di SKPD Provinsi Aceh.

Pembahasan ketiga yaitu pengaruh *agregation* dalam memoderasi hubungan antara penganggaran partisipatif dengan kinerja manajerial. Pada Tabel 10 menunjukkan bahwa variabel *agregation* memiliki tingkat signifikansi sebesar  $0,027 < 0,05$ . Hal ini mengindikasikan adanya pengaruh antara *agregation* pada kinerja manajerial. Hal sebaliknya terjadi, saat *agregation* dijadikan sebagai pemoderasi, dimana diperoleh tingkat signifikansi sebesar  $0,226 > 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa *agregation* tidak mampu memoderasi hubungan antara penganggaran partisipatif dengan kinerja manajerial dan hanya mampu berperan sebagai variabel independen saja, sehingga  $H_4$  ditolak. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Mirna (2014), dimana *agregation* juga tidak mampu memoderasi hubungan antara penganggaran partisipatif dengan kinerja manajerial di SKPD Provinsi Aceh. *Aggregation* menyediakan ringkasan informasi pada area fungsional (seperti ringkasan laporan kegiatan unit usaha, atau fungsi lain dari organisasi). Salah satu sebab, informasi bersifat agregasi tidak mampu memoderasi adalah adanya perbedaan pengambilan keputusan dalam masing-masing unit pengambilan keputusan manajerialnya, sehingga pemanfaatan informasi agregasi yang menyediakan ringkasan informasi pada area fungsional dapat memberikan perbedaan dalam pengambilan keputusan dengan unit lainnya (Sulistiyanto, 2005).

Pembahasan keempat yaitu pengaruh *integration* dalam memoderasi hubungan antara penganggaran partisipatif dengan kinerja manajerial. Variabel *integration* memiliki tingkat signifikansi sebesar  $0,001 < 0,05$  yang berarti terdapat pengaruh antara *integration* dengan kinerja manajerial. Dalam dijadikan

pemoderasi, *integration* memperoleh tingkat signifikansi sebesar  $0,026 < 0,05$  dengan nilai koefisien  $\beta_9$  sebesar  $-0,061$  dan nilai  $t$  sebesar  $-2,278$ . Dapat disimpulkan bahwa variabel *integration* mampu memoderasi (memperlemah) hubungan antara penganggaran partisipatif dengan kinerja manajerial, sehingga  $H_5$  diterima. Semakin tinggi *integration*, maka semakin kecil kecenderungan penganggaran partisipatif untuk meningkatkan kinerja manajerial. Hasil ini mendukung penelitian dari Tsui (2001) dan Etmadi et al (2009), yang menyatakan bahwa dimensi *integration* dan kinerja manajerial memiliki hubungan yang negatif pada partisipasi yang tinggi. *Integration* merupakan informasi yang difokuskan pada sisi pengendalian, koordiansi antara kebijakan manajer dan dampaknya pada keseluruhan divisi (Herdiasyah dan Andri, 2012). Hal ini disebabkan karena *integration* memberikan informasi yang berkaitan antara bagian satu dengan bagian lainnya. Dengan ketersediaan informasi integrasi maka akan dapat menurunkan motivasi manajer dalam melakukan penganggaran partisipatif. Dalam penelitian ini, divisi yang diteliti memiliki keterkaitan tetapi tidak terikat seperti di perusahaan manufaktur. Divisi yang terdapat pada pemerintahan bekerja pada jalurnya masing-masing dan tidak memiliki interaksi yang rutin, sehingga kebijakan para pimpinan di suatu divisi tidak memiliki pengaruh pada divisi yang lain. Informasi terintegrasi yang dihasilkan akan menurunkan partisipasi karena informasi tersebut dianggap tidak terlalu dibutuhkan dalam penyusunan anggaran.

#### **SIMPULAN DAN SARAN**

Penelitian ini dilakukan di SKPD Kabupaten Badung. Dengan menggunakan sampel sebanyak 86 pimpinan (kepala dinas, sekretaris, kepala bagian, kepala

seksi) di masing-masing SKPD. Berdasarkan pembahasan dan hasil penelitian, maka dapat diambil kesimpulan adalah penganggaran partisipatif berpengaruh positif signifikan pada kinerja manajerial di SKPD Kabupaten Badung, hal tersebut berarti semakin tinggi dilakukannya penganggaran partisipatif maka akan meningkatkan kinerja manajerial. Penganggaran partisipatif tinggi maka akan meningkatkan kinerja manajerial.

Dimensi *broad scoped* dari sistem akuntansi manajemen tidak mampu memoderasi hubungan antara penganggaran partisipatif dengan kinerja manajerial di SKPD Kabupaten Badung. *Timeliness* tidak mampu memoderasi interaksi antara penganggaran partisipatif dengan kinerja manajerial di SKPD Kabupaten Badung. Sehingga hasil penelitian ini mendukung penelitian dari Mirna (2014), *timeliness* tidak mampu memoderasi interaksi antara penganggaran partisipatif dan kinerja manajerial.

*Agregation* tidak mampu memoderasi interaksi antara penganggaran partisipatif dengan kinerja manajerial di SKPD Kabupaten Badung. Sehingga hasil penelitian ini mendukung penelitian dari Mirna (2014), *agregation* tidak mampu memoderasi interaksi antara penganggaran partisipatif dan kinerja manajerial.

Dimensi *integration* dari sistem akuntansi manajemen mampu memoderasi (memperlemah) hubungan antara penganggaran partisipatif dengan kinerja manajerial, dimana semakin tinggi *integration* yang dihasilkan oleh sistem akuntansi manajemen maka semakin kecil kecenderungan penganggaran partisipatif untuk meningkatkan kinerja manajerial.

Saran yang dapat diberikan berdasarkan hasil analisis deskriptif adalah dalam melakukan penganggaran partisipatif, sebaiknya memperluas keterlibatan para penyusun anggaran sehingga dapat memberikan para penyusun anggaran baik bawahan atau atasan dapat memberikan pengaruh yang lebih besar. SKPD Kabupaten Badung sebaiknya menyediakan informasi bersifat integrasi tentang target yang realistis dan akurat bagi kegiatan seluruh seksi dalam satu departemen yang dihasilkan oleh sistem akuntansi manajemen yang dibutuhkan dalam penyusunan anggaran. SKPD Kabupaten Badung sebaiknya menyediakan sistem akuntansi manajemen yang mencakup tiga karakteristik (*broadscope, timeliness, dan agregation*) dengan memadai sehingga dapat membantu para penyusun anggaran dalam mengambil keputusan.

## REFERENSI

- Achmad Solechan, dan Ira Setiawati. 2009 .Pengaruh Karakteristik Sistem Akuntansi Manajemen dan Desentralisasi Sebagai Variabel Moderating Terhadap Kinerja Manajerial.*Fokus Ekonomi*.
- Amertadewi, Mas dan A.A.N.B Dwirandra.2013.Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Gaya Kepemimpinan dan *Locus of Control* Sebagai Variabel Moderasi.*E-jurnal Akuntansi Universitas Udayana*.
- Bambang Sardjito, dan Osmad Muthaher. 2007. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating. *Disampaikan pada Simposium Nasional Akuntansi (SNA)X. Makasar, 26—28 Juli 2007*.
- Bradshaw, J. 2007. Can Budgetary Slack Still Prevail within New Zealand's New Public Management?.*Working Paper No. 53*.
- Brownell, P. and Hirst, M. 1986.Reliance on Accounting Information, Budgetary Participation, and Task Uncertainty: Tests of a Three - Way Interaction, *Journal of Accounting Research* Vol. 24. No. 2 Autumn. pp. 241 – 251.

- Charlos, P., and M.C.C Poon. 2000. Participation and Performance in Capital Budgeting Teams. *Behavioral Research in Accounting*.12: 197-229.
- Cheng, Min-Tsung. 2012. "The Joint Effect of Budetary Participation and Broad Scope Management Accounting Systems on Manajement Performance" *Asian Review of Accounting*.20: 184-197.
- Chenhall dan Morris, 1986.*The Impact of Structure, Environment and Interdependence on the Perceived Usefulness of Management Accounting System, Accounting Review*.
- Cherrington, D. J. dan Cherrington, J. O. 1973.Appropriate Reinforcement Contigencies in the Budgeting Process.*Journal of Accounting Research*. (suplemen). hal. 225-253.
- Efferin, S, Stevanus Hadi Darmaji, dan Yuliawati Tan.2008. *Metode Penelitian Akuntansi*. Yogyakarta : Graha Ilmu
- Eker, M. 2009.The Impact of Budget Participation and Management Accounting Sistemon Performance of Turkish Middle Level Managers.*Akedeniz.1.1. BF Dergisi*.105-126.
- Etemadi, H., Z.D. Dilami, dkk. 2009. Culture, Management Accounting and Managerial Performance: Focus Iran. *Advances in Accounting, Incorporating Advances in International Accounting*25:216-225.
- Fakultas Ekonomi Universitas Udayana. 2008. *Buku Penuntun Penulisan Usulan Penelitian, Skripsi, dan Mekanisme Pengujian*. Denpasar
- Ghozali, Imam, 2006, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Semarang : Badan Penertbit Universitas Diponegoro.
- Hanny. 2013. The Influence of Budgetary Participation on Managerial Performance at Banking Sector in Bandung And Cimahi City. *International Conference on Business, Economics, and Accounting*.
- Herdiansyah, Singgih dan Andri Prastiwi.2012. Pengaruh Karakteristik Informasi Sistem Akuntansi Manajemen dan Desentralisasi terhadap Kinerja Manajerial dengan Ketidakpastian Lingkungan sebagai Varabel Moderating.*Jurnal Akuntansi*.
- Houge, Zahirul. 2003. Strategic Management Accounting. Concepts, Process and Issues.*Second Edition. USA: Spiro Press USA*.
- Juniarti dan Evelyne.2003. Hubungan Karakteristik Informasi yang dihasilkan oleh Sistem Informasi Akuntansi Terhadap Kinerja Manajerial Pada

Perusahaan-Perusahaan Manufaktur Di Jawa Timur.*Jurnal Akuntansi & Keuangan Vol. 5, No. 2*

Kenis, I. 1979. Effect of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitudes and Performance.*The Accounting Review*54: 707-21.

Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Kabupaten Badung Tahun 2013.*Diunduh tanggal 20 Mei 2015*

Lina dan Stella. 2013. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial: Kepuasan Kerja dan Job Relevant Information Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*, 15(1), pp: 37-56.

Lopez, M. A., dkk. 2008. An Update on Budgetary Participation, Locos of Control, and The Effects on Mexican Managerial Performance and Job Satisfaction. Puerto Rico, USA. *IABR & Conference Proceeding*1-13.

Locke, E. A., & Schweiger, D. M. 1979.Participation in decision-making: One more look. In B. M. Staw (Ed.), *Research in Organizational Behavior*. Greenwich: Conn., JAI press, 265-339.

Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi.

Milani, K. 1975. The Relationship of Participation in Budget-Setting, to Industrial Supervisor Performance and Attitudes: A Field Study. *The Accounting Review* 50 (2): 274-284.

Mirna Indriani, dan Nadirsyah.2014. Interaksi Antara Budget Participation Dan Karakteristik Sistem Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial.*Disampaikan pada Simposium Nasional Akuntansi (SNA) XVII.Mataram.24-27 September 2014.*

Minai, Badriyah dan Mun, Mook P. 2013.Budget Adequacy and Organizational Commitment: Their Role In The Relationship Between Budget Participation and Managerial Performance. *2nd International Conference On Management, Economics and Finance Proceeding*.

Nazaruddin, Ietje. 1998. Pengaruh Desentralisasi dan Karakteristik Informasi Sistem Akuntansi Manajemen terhadap Kinerja Manajerial.*Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*Vol. 1 No. 2.

Outley, 1980.The Contingency Theory of Management Accounting : Achievement and Prognosis.*Accounting Organization and Society*.

Siaran Pers Badan Pemeriksa Keuangan Semester I Tahun 2014.*Diunduh tanggal 20 Mei 2015*

- Suardana, Juli, dan Ketut Suryanawa. 2014. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Pada Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi. *E-journal Universitas Udayana*.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : CV Alfabeta.
- Sulistiyanto, Albertus Eka. 2005. *Pengaruh Karakteristik Informasi Sistem Akuntansi Manajemen terhadap Kinerja Manajerial dengan Desentralisasi Sebagai Variabel Moderating*. Skripsi Universitas Katolik Soegijapranata Semarang.
- Tsui, J.S.L. 2001. The Impact of Culture on Relationship Between Budgetary Participation, Management Accounting Systems and Managerial Performance: An Analysis of Chinese and Western Managers. *Accademy of Management Review* 36 (2): 125-146.
- Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara
- Wihasfina, Frisilia. 2007. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT Cakra Compact Alumunium Industries. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara.