

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN *SELF
EFFICACY*, DESENTRALISASI, DAN BUDAYA ORGANISASI
SEBAGAI VARIABEL PEMODERASI**

**Ni Putu Medhayanti¹
Ketut Alit Suardana²**

¹Fakultas Ekonomi Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia
e-mail: medhayantiputu@gmail.com / telp: +62 89 693 072 782

²Fakultas Ekonomi Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia

ABSTRAK

Tujuan sebuah perusahaan dapat terwujud apabila ada kemampuan profesional dari manajer. Salah satu alat yang digunakan untuk menilai kinerja adalah dengan melihat tingkat keaktifan partisipasi anggaran dari manajer atau karyawan. Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan *self efficacy*, desentralisasi, dan budaya organisasi sebagai variabel *moderating*. Obyek penelitian dilakukan pada BPR di Kota Denpasar untuk tahun anggaran 2014, dengan metode *purposive sampling* dan teknik *moderate regression analysis*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial serta *self efficacy*, desentralisasi, dan budaya organisasi mampu memperkuat hubungan keduanya.

Kata kunci: *partisipasi anggaran, kinerja manajerial*

ABSTRACT

The purpose of a company can be realized if there is capability of professional managers. One of the tools used to assess the performance is to look at the level of the liveliness of the managers or budget participation of employees. The aim of this research is to determine the effect of budgeting participation on managerial performance with self efficacy, decentralization, and organizational culture as the moderating. Object of the research has done at BPR in Denpasar city for fiscal year 2014, by purposive sampling method and moderate regression analysis. The results showed negative effect of budgeting participation on managerial performance and self efficacy, decentralization, and organizational culture increase our relationships.

Keywords: *budgeting participation, managerial performance*

PENDAHULUAN

Tujuan perusahaan dapat terwujud apabila ada kemampuan profesional dari seorang manajer untuk membuat suatu sistem perencanaan dan pengendalian yang baik (Christie, 2009). Sistem perencanaan dan pengendalian merupakan komponen utama dalam penyusunan anggaran. Hemsing and Baker (2013), anggaran dapat menumbuhkan motivasi pada manajer dalam penentuan tujuan perusahaan. Tanase (2013) menyebutkan bahwa anggaran merupakan alat manajemen yang digunakan untuk mendukung entitas ekonomi dalam melaksanakan kegiatan.

Banyak perusahaan meyakini bahwa anggaran mampu meningkatkan kinerja. Terciptanya kinerja yang baik dapat terwujud jika manajer dapat menjalankan fungsinya dengan baik. Salah satu alat atasan untuk menilai kinerja adalah tingkat keaktifan partisipasi anggaran dari manajer atau karyawan. Menurut Nahartyo (2013) partisipasi dapat dinyatakan sebagai kesempatan yang dimiliki individu untuk memberikan masukan dalam penganggaran dan dapat mempengaruhi anggaran akhir. Mah'd *et al*, (2013) responden yang ikut berpartisipasi dalam anggaran secara signifikan memiliki indikator kinerja yang lebih baik dari pada responden yang tidak berpartisipasi dalam anggaran. Hanny (2013), dalam penelitian yang dilakukan pada sektor perbankan di Bandung dan Cimahi ditemukan bahwa partisipasi anggaran memiliki efek positif terhadap kinerja manajerial. Keterkaitan kedua variabel tersebut didukung pula oleh penelitian (Lina dan Stella, 2013) dan (Minai and Mun, 2013).

Penelitian ini menggunakan tiga variabel pemoderasi yaitu, *self efficacy*, desentralisasi, dan budaya organisai. Mahanani (2009), *self-efficacy* dikaitkan dengan kepercayaan diri yang dimiliki seseorang untuk menghadapi situasi yang akan datang. Kepercayaan diri dalam menyelesaikan tugas yang diberikan, dapat berpengaruh pada psikologi, fisik, dan perubahan perilaku negatif pada karyawan Luthans *et al*, (2008). Sehingga *self-efficacy* akan mendorong seseorang untuk mampu menjelaskan alasan mengapa seseorang mengalami kegagalan atau keberhasilan yang dihadapi dalam pelaksanaan anggaran. Tingkat partisipasi anggaran yang lebih tinggi akan dikaitkan dengan tingkat *self efficacy* yang lebih tinggi.

Riyadi (2007) menyatakan bahwa desentralisasi merupakan pendelegasikan wewenang dan pertanggungjawaban antara atasan dan bawahan, dimana bawahan juga diberikan wewenang untuk membuat berbagai macam keputusan. Luasnya tanggungjawab yang dimiliki oleh partisipan secara independen, maka semakin tinggi tingkat desentralisasi yang dimiliki dalam suatu organisasi tersebut. Agusti (2012) yang menemukan bahwa desentralisasi memperkuat hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Usoro and Adigwe (2014) menyatakan bahwa budaya organisai menggambarkan keadaan yang sesungguhnya dari sebuah organisasi. Budaya organisasi disebutkan sebagai faktor yang berpengaruh dalam partisipasi yang dapat dilihat dari sejauh mana partisipan terlibat dalam proses partisipasi secara material (Nerdinger, 2008). Sumarsih dan Wahyudi (2009), menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

Keterkaitan manajer dan bawahannya juga dijelaskan dalam teori keagenan. Jensen and Meckling (1976) menjelaskan teori keagenan merupakan kontrak antara satu orang atau lebih antara prinsipal dan agen, dimana agen diberi wewenang untuk bertanggung jawab dalam melaksanakan beberapa tugas. Eisenhardt (1985) menyatakan bahwa terdapat tiga asumsi yang melandasi teori keagenan yaitu, asumsi tentang sifat manusia, keorganisasian, dan informasi.

Penelitian-penelitian sebelumnya menghasilkan kesimpulan yang tidak konsisten antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Sumarno (2005), menyatakan bahwa terdapat pengaruh negatif yang signifikan antara kinerja manajerial dan partisipasi anggaran. Hasil yang berbeda juga diperoleh dari penelitian Utama (2013) dan Amertadewi (2013), dimana terdapat hubungan yang positif dan signifikan diantara partisipasi anggaran dengan kinerja. Menurut Eker (2008), karyawan dengan kinerja tinggi cenderung menggunakan partisipasi anggaran yang lebih besar dari karyawan dengan kinerja rendah. Syahputra (2014) memperoleh hasil bahwa partisipasi mampu meningkatkan kinerja manajerial. Berdasarkan penelitian terdahulu yang memberikan hasil yang tidak konsisten mendorong penulis untuk menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan *self efficacy*, desentralisasi, dan budaya organisasi sebagai variabel *moderating*.

Adapun hipotesis yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah:

H₁: Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

H₂: *Self efficacy* mampu memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

H₃: Desentralisasi mampu memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

H₄: Budaya organisasi mampu memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode survei dalam proses pengumpulan data, yaitu dengan cara menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data. Berdasarkan sifatnya, jenis data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data kualitatif dan kuantitatif. Data kualitatif dapat dilihat dari tiap elemen-elemen pertanyaan pada kuesioner dan data kuantitatif diperoleh dari skor nilai jawaban yang diberikan responden terhadap kuisisioner yang telah dikirim. Sedangkan data menurut sumbernya, peneliti menggunakan data primer berupa jawaban responden terhadap tiap-tiap item pertanyaan. Penelitian ini menggunakan teknik *moderated regression analysis* (MRA), karena dalam penelitian ini terdapat lebih dari dua interaksi variabel independen.

Populasi yang digunakan adalah direktur, kepala bagian marketing, dan kepala bagian operasional pada 13 BPR di kota Denpasar untuk tahun anggaran 2014. Metode penentuan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling* dengan kriteria BPR yang berlokasi di kota Denpasar untuk tahun anggaran 2014 serta direktur, kepala bagian marketing, dan kepala bagian operasional dan terlibat dalam penyusunan anggaran dan dibebani dengan target anggaran untuk tahun anggaran 2014. Sampel akhir yang diperoleh sebanyak 10 BPR dengan total responden sebanyak 30 orang dengan tingkat pengembalian sebesar 77%.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil yang ditunjukkan statistik deskriptif, pada variabel partisipasi anggaran diperoleh nilai jawaban terendah yang diberikan responden sebesar 7,00 dan nilai tertinggi sebesar 25,00. Nilai 7 merupakan nilai terendah yang diberikan responden melalui lima poin pertanyaan, sedangkan nilai tertinggi yang diberikan responden adalah 25. Partisipasi penyusunan anggaran menunjukkan rata-rata sebesar 17,8333 dengan standar deviasi sebesar 5,35681. Hal ini berarti jumlah nilai partisipasi yang diberikan responden dibagi total responden menunjukkan nilai rata-rata sebesar 17,8333.

Self efficacy menunjukkan nilai terendah yang diberikan responden sebesar 11,00 dan nilai tertinggi sebesar 20,00. Nilai 11 menunjukkan bahwa nilai terendah yang diberikan responden melalui empat poin pertanyaan dan nilai tertinggi yang diberikan adalah 20. *Self efficacy* menunjukkan rata-rata sebesar 15,8333 dengan

standar deviasi sebesar 2,43159. Hal ini berarti jumlah nilai *self efficacy* yang diberikan responden dibagi total responden menunjukkan nilai rata-rata sebesar 15,8333.

Desentralisasi menunjukkan nilai paling rendah sebesar 5,00 dan nilai paling tinggi sebesar 25,00. Nilai 5 menunjukkan bahwa nilai terendah yang diberikan responden melalui lima poin pertanyaan dan nilai tertinggi yang diberikan adalah 25. Desentralisasi menunjukkan rata-rata sebesar 14,7667 dengan standar deviasi sebesar 5,78752. Hal ini berarti jumlah nilai desentralisasi yang diberikan responden dibagi total responden menunjukkan nilai rata-rata sebesar 14,7667.

Budaya organisasi menunjukkan nilai paling rendah sebesar 12,00 dan nilai paling tinggi sebesar 32,00. Nilai 12 menunjukkan bahwa nilai terendah yang diberikan responden melalui delapan poin pertanyaan dan nilai tertinggi yang diberikan adalah 32. menunjukkan rata-rata sebesar 23,5667 dengan standar deviasi sebesar 4,93183. Hal ini berarti jumlah nilai budaya organisasi yang diberikan responden dibagi total responden menunjukkan nilai rata-rata sebesar 23,5667.

Kinerja manajerial menunjukkan nilai paling rendah sebesar 17,00 dan nilai paling tinggi sebesar 50,00. Nilai 17 menunjukkan bahwa nilai terendah yang diberikan responden terhadap budaya organisasi melalui delapan poin pertanyaan dan nilai tertinggi yang diberikan adalah 50. Kinerja manajerial menunjukkan rata-rata sebesar 29,0667 dengan standar deviasi sebesar 10,38212. Hal ini berarti jumlah nilai kinerja yang diberikan responden dibagi total responden menunjukkan nilai rata-rata sebesar 29,0667.

Berdasarkan uji validitas, diperoleh hasil nilai pearson correlation pada tiap-tiap variabel yang diuji menggunakan program SPSS tidak ada yang memiliki nilai kurang dari 0,30, sehingga semua item pertanyaan dapat dinyatakan valid. Nilai cronbach's alpha dari tiap item-item pertanyaan pada uji reliabilitas, diperoleh nilai lebih dari 0,60, sehingga semua item pertanyaan dapat dinyatakan reliabel.

Berdasarkan uji nilai Z hitung sebesar 0,876 dengan taraf signifikansi sebesar 0,427 > *level of significant* 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa data terdistribusi secara normal atau asumsi normalitas terpenuhi. Uji heteroskedastisitas menunjukkan bahwa tidak ada variabel yang memiliki nilai probabilitas signifikansi di bawah 0,05. Hal ini dapat disimpulkan bahwa model yang dibuat tidak mengandung gejala heteroskedastisitas.

Moderate Regression Analysis (MRA) menghasilkan model persamaan sebagai berikut:

$$Y = 3,459 - 4,311 X_1 - 19,060 X_2 - 12,408 X_3 - 13,223 X_4 + 20,213 X_1 * X_2 + 12,779 X_1 * X_3 + 13,102 X_1 * X_4 + e \dots \dots \dots (1)$$

Nilai konstanta sebesar 3,459 artinya jika nilai variabel partisipasi anggaran, *self efficacy*, desentralisasi, dan budaya organisasi dianggap konstan (tetap atau tidak ada perubahan), maka kinerja manajerial akan meningkat sebesar 3,459 satuan. Nilai koefisien variabel partisipasi anggaran sebesar -4,311 artinya jika nilai variabel partisipasi anggaran mengalami kenaikan 1 satuan, maka akan menurunkan kinerja manajerial sebesar 4,311 satuan dimana variabel independen yang lain harus memiliki

nilai konstan. Nilai perkalian variabel partisipasi anggaran dan *self efficacy* memperoleh koefisien sebesar 20,213 artinya jika variabel moderasi *self efficacy* naik sebesar 1 satuan, maka akan meningkatkan kinerja manajerial sebesar 20,213 satuan.

Nilai koefisien dari perkalian variabel partisipasi anggaran dan desentralisasi sebesar 12,779 artinya jika variabel moderasi desentralisasi naik sebesar 1 satuan, maka akan meningkatkan kinerja manajerial sebesar 12,779 satuan. Nilai koefisien dari perkalian variabel partisipasi anggaran dan budaya organisasi sebesar 13,102 artinya jika variabel moderasi budaya organisasi naik sebesar 1 satuan, maka akan meningkatkan kinerja manajerial sebesar 13,102 satuan.

Koefisien determinasi nilai dari *Adjusted R square* yang diperoleh sebesar 0,659 mempunyai arti bahwa 65,9 persen variasi kinerja manajerial yang diukur dengan Tobins Q dapat dijelaskan oleh variabel partisipasi anggaran, *self efficacy*, desentralisasi, budaya organisasi, dan sisanya sebesar 34,1 persen dipengaruhi oleh variabel lain yang peneliti tidak masukkan di dalam penelitian ini.

Menurut uji F menunjukkan bahwa variabel partisipasi anggaran, *self efficacy*, desentralisasi, dan budaya organisasi, berpengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja manajerial pada BPR di kota Denpasar. Hal ini ditunjukkan dengan nilai F hitung sebesar 8,991 dengan tingkat signifikan sebesar $0,000 < 0,05$. Hasil tersebut berarti bahwa secara bersama-sama variabel partisipasi penyusunan anggaran, *self efficacy*, desentralisasi, dan budaya organisasi dalam penelitian ini berpengaruh terhadap variabel *dependent*.

Uji hipotesis menunjukkan bahwa bahwa variabel partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial. Koefisien partisipasi penyusunan anggaran sebesar -4,311 dengan nilai t sebesar 3,392 serta mempunyai nilai signifikansi $0,002 < 0,05$. Sumarno (2005) diantara hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja terdapat pengaruh negative diantara keduanya. Penelitian ini juga menemukan bahwa nilai yang diberikan responden terhadap pernyataan “memprakarsai diskusi penyusunan anggaran” masih rendah.

Fibrianti dan Riharjo (2013), pertukaran informasi yang optimal dapat meningkatkan kinerja manajerial. Jadi apabila karyawan maupun manajer tidak memiliki inisiatif untuk berpartisipasi secara penuh dalam memberikan pendapat ataupun memprakarsai diskusi, maka pertukaran informasi yang optimal tidak akan terjadi.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa variabel *self efficacy* mampu memoderasi hubungan antara variabel terikat X_1 dengan variabel bebas Y. Koefisien dari perkalian antara partisipasi anggaran dan *self efficacy* sebesar 20,213 dengan nilai t sebesar 3,857 dan nilai signifikan $0,001 < 0,05$. Badura (1977), partisipan dengan *self efficacy* tinggi cenderung memilih untuk terlibat secara langsung dalam pelaksanaan tugas. Pernyataan ini didukung oleh Vankatesh and Blaskovich (2012) yang menyatakan bahwa *self efficacy* memungkinkan individu untuk menerima dorongan dari dirinya sendiri untuk berpartisipasi dalam anggaran yang ditetapkan. Bila tiap-tiap individu dalam sebuah organisasi memiliki *self efficacy* tinggi maka

individu tersebut tentunya lebih aktif dalam menyelesaikan tugas sehingga kinerja manajerial akan meningkat.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa variabel desentralisasi mampu memoderasi hubungan antara variabel terikat X_1 dengan variabel bebas Y. Koefisien dari perkalian antara partisipasi penyusunan anggaran dan desentralisasi sebesar 12,779 dengan nilai t sebesar 2,366 dan nilai signifikan $0,027 < 0,05$. Hasil dalam penelitian ini konsisten dengan penelitian Agusti (2012) yang menemukan bahwa desentralisasi memperkuat hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Hal ini juga didukung oleh penelitian Dwiranda (2008) dan Fibrianti dan Riharjo (2013) yang menemukan adanya hubungan positif antara desentralisasi dan kinerja manajerial.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa budaya organisasi mampu memoderasi hubungan antara variabel terikat X_1 dengan variabel bebas Y. Koefisien dari perkalian antara partisipasi penyusunan anggaran dan budaya organisasi diperoleh sebesar 13,102 dengan nilai uji statistik t sebesar 2,454 dan nilai signifikan $0,023 < 0,05$. Penelitian ini mendukung hasil dari penelitian-penelitian sebelumnya, seperti penelitian Yolandari (2011) serta Sumarsih dan Wahyudi (2009) yang menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja dalam sebuah organisasi.

SIMPULAN DAN SARAN

Hasil analisis data menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial. Hal ini berarti bahwa direktur dan kabag memiliki inisiatif yang rendah untuk memprakarsai diskusi dalam penyusunan anggaran, sehingga berdampak pada kinerja manajerial yang semakin menurun.

Penelitian ini juga mengungkap bahwa *self efficacy* mampu memoderasi hubungan antara variabel terikat X_1 dengan variabel bebas Y, yaitu memperkuat hubungan diantara keduanya. Maka dengan adanya *self efficacy* individu tersebut akan lebih aktif menyelesaikan tugas atau dengan kata lain akan meningkatkan partisipasi dalam penyusunan anggaran sehingga kinerja manajerial akan meningkat.

Desentralisasi mampu memoderasi hubungan antara variabel terikat X_1 dengan variabel bebas Y, yaitu memperkuat hubungan diantara keduanya. Desentralisasi memungkinkan bawahan untuk ikut berperan dalam proses pengambilan keputusan, sehingga dengan adanya partisipasi yang tinggi akan mendorong bawahan untuk lebih aktif dan bertanggungjawab terhadap wewenang yang diberikan kepadanya.

Budaya organisasi mampu memoderasi hubungan antara variabel terikat X_1 dengan variabel bebas Y, yaitu memperkuat hubungan diantara keduanya. Semakin kuat budaya organisasi, maka semakin tinggi tingkat keyakinan, nilai, serta persepsi yang dimiliki para anggotanya, sehingga dapat memberikan motivasi yang kuat terhadap karyawan untuk maju bersama perusahaan. Adanya semangat yang tinggi dari karyawan inilah yang nantinya akan berdampak pada kinerja manajerial dalam suatu perusahaan.

Adapun saran yang dapat penulis sampaikan untuk penelitian selanjutnya, yaitu untuk direktur dan kepala bagian harus memiliki inisiatif untuk berpartisipasi secara penuh dalam memberikan pendapat ataupun memprakarsai diskusi dalam pelaksanaan partisipasi penyusunan anggaran. Saran kedua, agar sebuah organisasi dalam hal ini BPR di kota Denpasar dapat meningkatkan kinerja manajerial dengan melakukan upaya-upaya dalam meningkatkan *self efficacy* atau rasa percaya diri karyawan dengan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berkembang dan memberikan pelatihan kepada karyawan. Ketiga, BPR juga dapat memberikan delegasi pengambilan keputusan (desentralisasi) dari manajemen puncak ke tingkat manajemen yang lebih rendah serta memperkuat budaya organisasi dalam perusahaan karena hal tersebut dapat memperkuat hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

Terakhir, berdasarkan nilai *adjusted R square* sebesar 65,9 persen artinya masih terdapat faktor-faktor lain sebesar 34,1 yang tidak dimasukkan peneliti dalam metode penelitian ini. Penelitian berikutnya masih bisa memasukkan variabel lain yang mungkin berpengaruh terhadap kinerja manajerial, misalnya memasukkan motivasi kerja, komitmen organisasi, dan kecukupan anggaran.

REFERENSI

Agusti, Restu. 2012. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah dengan Dimoderasi Oleh Variabel Desentralisasi dan Budaya Organisasi (Studi Kasus Pada Pemerintah Kabupaten Bengkalis). *Jurnal Ekonomi*, 20(3).

- Amertadewi, Mas. 2013. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Gaya Kepemimpinan Dan Locus Of Control Sebagai Variabel Moderasi. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 4(3), pp: 550-566.
- Bandura, Albert. 1977. Self Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review*, 84(2), pp: 191-215.
- Christie, Graffiratna. 2009. Peran Partisipasi Anggaran, Tingkat Kesulitan Anggaran dan Evaluasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. PLN (PERSERO) Area Pelayanan dan Jaringan Surabaya. *Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur*.
- Dwirandra, A.A.N.B. 2008. Pengaruh Interaksi Ketidakpastian Lingkungan, Desentralisasi, Dan Adredat Informasi Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial. *Tesis Fakultas Ekonomi Universitas Udayana*.
- Eisenhardt, Kathleen M. 1985. Control: Organizational and Economic Approaches. *Management Science*, 31(2), pp: 134-149.
- Eker, Melek. 2008. The Affect of The Relationship Between Budgeting Participation and Job Relevant Information on Managerial Performance. *Ege Academic Review*, 8 (1), pp: 183-198.
- Fibrianti, Diana. dan Riharjo, Ikhsan B. 2013. Pengaruh Partisipasi Anggaran, Desentralisasi, Komitmen Organisasi, dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Kinerja Manajerial Pada Pemerintahan Kota Surabaya. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi*, 1(1), pp: 108.
- 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*.
- Hemsing, Malte & Baker, Fadi. 2013. The Effects of Tight Budgetary Control on Managerial Behaviour in the Swedish Public Sector: Emphasizing Motivation, Commitment, Satisfaction, and Stess. *Master's Thesis Business Administration Karlstad Business School*.
- Jensen, Michael C and Meckling, William C. 1976. Theory of The Firm : Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), pp: 305-360.
- 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.

- Luthans, Fred., Avey, James B., and Paltera, Jaime L. 2008. Experimental Analysis of a Web Based Training Intervention to Develop Positive Psychological Capital. *Academy of Management Learning & Education*, 7(2), pp: 209-221.
- Mah'd, Osama., Khadash, Husam A., Idris, Mohammed., Ramadan, Abdulhadi. 2013. The Impact of Budgetary Participation on Managerial Performance: Evidence from Jordanian University Executives. *Journal of Applied Finance & Banking*, 3(3), pp: 133-156.
- Mahanani, Tri. 2009. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Self Efficacy, Social Desirability, dan Organizational Commitment Sebagai Variabel Intervening. *Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Sebelas Maret Surakarta*.
- Minai, Badriyah & Mun, Mook P. 2013. Budget Adequacy and Organizational Commitment: Their Role In The Relationship Between Budget Participation and Managerial Performance. *2nd International Conference On Mngement, Economics and Finance Proceeding*.
- Nahartyo, Ertambang. 2013. Budgetary Participation And Procedural Justice: Evidence From Stretch Budget Condition. *Global Journal of Bussiness Research*, 7(4).
- Nerdinger, Friedemann.W. 2008. Editorial: Employee participation and organisational culture. *German Journal of Human Resource*, 22(2), pp: 107-110.
- Sumarno, J. 2005. Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial. *SNA VIII Magister Akuntansi STIE Y.A.I, Solo, 15-16 September 2005*.
- Sumarsih dan Wahyudi, Amin. 2009. Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Perangkat Desa dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia*, 3 (2), pp: 80-88.
- Syahputra, Zubir. 2014. Budget Participation on Managerial Performance: Related Factors in that influenced to Government's Employee (Study of Indonesian Local Government). *Journal of Economics and Suistainable Development*, 5 (21).
- Tanase, Gabriela L. 2013. An Overall Analysis of Participatory Budgeting Advantages and Essential Factors for an Effective Implementation in Economic Entities. *Journal of Eastern Europe Research in Business and Economics*, pp: 12.

- Usoro, Iniobong L & Adigwe, Obi P. 2014. Budget practices and the Nigerian Civil Service: new insights from an organisational culture perspective. *Developing Country Studies*, 4(10).
- Utama, Eka Y. 2013. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial: Komitmen Organisasi Dan Persepsi Inovasi Sebagai Variabel Intervening. *Skripsi* Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.
- Venkatesh, Roopa & Blaskovich, Jennifer. 2012. The Mediating Effect of Psychological Capital on The Budget Participation Job Performance Relationship. *Journal of Management Accounting Research*, 24, pp: 159-175.
- Yolandari, Verlita. 2011. Pengaruh Budaya Organisasi, Pengembangan Karir, Dan Self Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (PERSERO) APJ Purwokerto. *Skripsi* Fakultas Ekonomi Jenderal Soedirman Purwokerto.