

## PENGARUH PARTISIPASI PENGANGGARAN PADA KINERJA MANAJERIAL

Ni Putu Mia Sulistiari Putri<sup>1</sup>  
I Nyoman Wijana Asmara Putra<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia  
e-mail: [mia\\_sulistiari putri@yahoo.com](mailto:mia_sulistiari putri@yahoo.com) / telp: +62 85 737 400 435

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

### ABSTRAK

Partisipasi anggaran dipertimbangkan sebagai pendekatan yang dapat meningkatkan efektivitas anggaran perusahaan, yang kemudian akan meningkatkan kinerja manajerial. Beberapa penelitian menguji hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial menunjukkan hasil tidak konsisten. Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial melalui kecukupan anggaran, komitmen tujuan anggaran, komitmen organisasi, dan motivasi kerja, pada hotel berbintang di Kota Denpasar. Penentuan sampel dengan teknik sensus dan data dianalisis menggunakan *path analysis*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Kecukupan anggaran, komitmen tujuan anggaran, komitmen organisasi, dan motivasi kerja juga berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

**Kata kunci:** *partisipasi anggaran, kinerja manajerial, kecukupan anggaran, komitmen tujuan anggaran, komitmen organisasi, motivasi kerja*

### ABSTRACT

*Budgeting participation considered as an approach that can improve the effectiveness of the company's budget, which will improve managerial performance. Several studies that examined the relationship between budgetary participation and managerial performance showed inconsistent results. This study aims to examine the effect of budgeting participation on managerial performance through budget adequacy, budget goal commitment, organizational commitment, and motivation, on the star hotel in Denpasar. Samples determined with census techniques and data were analyzed using path analysis. Results showed that budgeting participation affect on managerial performance, and their relationship also affected by budget adequacy, budget goal commitment, organizational commitment, and motivation.*

**Keywords:** *budgetary participation, managerial performance, budget adequacy, budget goal commitment, organizational commitment, work motivation*

## PENDAHULUAN

Pada saat ini, persaingan bisnis antar perusahaan semakin ketat. Hal ini memaksa perusahaan-perusahaan tersebut untuk meningkatkan efektifitasnya untuk dapat tetap menjaga kelangsungan hidup perusahaan itu sendiri. Kinerja manajerial digunakan sebagai salah satu faktor yang mampu meningkatkan efektifitas organisasi. Terdapat banyak cara untuk mengukur/ menilai kinerja manajerial, diantaranya dengan melihat besarnya laba operasional, jumlah kas operasional, *return on asset*, *return on investment*, dan arus kas bebas (Pramono, 2007:3). Selain itu, kinerja manajerial juga dapat dinilai dengan menggunakan anggaran. Anggaran merupakan suatu perencanaan atas kegiatan kerja perusahaan selama satu tahun yang dinyatakan secara kuantitatif dan diukur dalam satuan moneter standar (Mulyadi, 2001:488). Karena itu, bagi sebuah perusahaan proses penganggaran menjadi hal penting yang harus diperhatikan.

Idealnya, untuk memperoleh anggaran yang komprehensif, keterlibatan dari semua segmen dalam sebuah organisasi harus dijaga. Keterlibatan ini sering disebut dengan partisipasi anggaran. Hal ini mengharuskan adanya perwakilan dari masing-masing unit atau segmen dalam seluruh proses penyusunan anggaran (Haryanti, 2009). Saat ini, partisipasi dalam proses penyusunan anggaran dipertimbangkan sebagai pendekatan umum yang dapat meningkatkan efektivitas dari anggaran perusahaan, yang juga akan meningkatkan kinerja manajerial, dan nantinya akan meningkatkan kinerja perusahaan (Lina, 2002). Dengan adanya partisipasi dalam proses penganggaran akan membantu manajer untuk lebih

memahami tugas-tugas mereka yang kemudian akan mampu menetapkan tujuan anggaran yang sulit namun masih dapat dicapai (Chong & Johnson, 2007).

Greenberg dan Folger (1983) dalam Mah'd *et al.* (2013) menyatakan dua alasan untuk pernyataan bahwa partisipasi dapat mengarah pada peningkatan kinerja. Pertama, partisipasi memungkinkan bawahan untuk memberitahu atasan apa yang mereka inginkan. Kedua, partisipasi memungkinkan bawahan untuk membuat pilihan dan kemudian berkomitmen dan bertanggungjawab atas pilihan mereka.

Kecukupan anggaran dinilai mampu memediasi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial karena dengan adanya partisipasi anggaran akan memberikan informasi yang lebih banyak dan akurat dari bawahan mengenai kondisi dalam wilayah pertanggungjawabannya, sehingga tingkat kecukupan anggaran dapat tercapai. Pekerja dengan anggaran yang cukup biasanya mempunyai kinerja yang lebih baik daripada pekerja dengan anggaran yang tidak cukup (Nouri dan Parker, 1998).

Shields dan Shields (1998) menyatakan bahwa partisipasi dapat meningkatkan kepercayaan bawahan terhadap perusahaan dan perasaan bahwa adanya keterlibatan diri dengan perusahaan, sehingga mereka akan menyetujui dan berkomitmen terhadap anggaran perusahaan. Jadi, partisipasi akan mampu meningkatkan komitmen dan tanggung jawab manajer atas tercapainya tujuan anggaran (Horngren *et al.*, 2009). Komitmen yang kuat akan pencapaian target anggaran dari manajer akan berpengaruh positif pada peningkatan kinerja manajerial (Wentzel, 2002). Penelitian Chong dan Chong (2002) menemukan

bahwa antara partisipasi anggaran dan komitmen tujuan anggaran memiliki hubungan yang positif dan signifikan atau dapat dikatakan bahwa ketika partisipasi dalam penyusunan anggaran meningkat, maka komitmen tujuan anggaran akan meningkat pula. Semakin tinggi tingkat komitmen tujuan anggaran dapat meningkatkan kinerja manajerial.

Studi oleh Nouri dan Parker (1998) dan Yahya *et al.* (2008) yang menggunakan variabel komitmen organisasi sebagai variabel intervening menyimpulkan bahwa secara tidak langsung partisipasi anggaran dapat mempengaruhi kinerja manajerial melalui variabel mediasi komitmen organisasi. Ketika seorang manajer berpartisipasi dalam penyusunan anggaran perusahaan, ia akan merasa memiliki pengaruh dalam perusahaan tersebut. Dengan adanya perasaan memiliki andil dalam perusahaan, maka akan timbul komitmen organisasi atau dorongan dalam dirinya untuk mencapai tujuan perusahaan, dengan mengesampingkan kepentingan pribadi (Pramesthiningtyas, 2011). Semakin tinggi komitmen karyawan kepada perusahaan mereka, semakin besar usaha yang diberikan karyawan untuk kepentingan perusahaan (Sutapa & Soni, 2010).

Menurut Narmodo dan Wajdi (2007), motivasi merupakan suatu kekuatan yang timbul dalam diri seseorang untuk berusaha semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan karena adanya pengaruh untuk memuaskan kebutuhan. Dengan adanya partisipasi penyusunan anggaran, akan meningkatkan kinerja manajerial perusahaan karena ketika terdapat komunikasi antara bawahan dengan atasan

dalam pembuatan anggaran akan menyebabkan timbulnya motivasi dalam bekerja.

Terdapat beberapa penelitian sebelumnya yang telah menguji hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Studi-studi yang menunjukkan adanya efek positif dari partisipasi anggaran dan kinerja manajerial, seperti penelitian dari Yusfaningrum (2005), Ulupui (2005), Eker (2007), Haryanti & Othman (2012), dan Hanny (2013), sedangkan efek yang tidak jelas atau tidak signifikan diperoleh dalam penelitian dari Sinuraya (2009), Ndiwalana (2009), dan Pramesthiningtyas (2011), serta efek negatif diperoleh dalam penelitian dari Sumarno (2005) dan Nursidin (2008). Hasil yang tidak konsisten ini mengindikasikan bahwa hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial bukanlah hubungan yang sederhana.

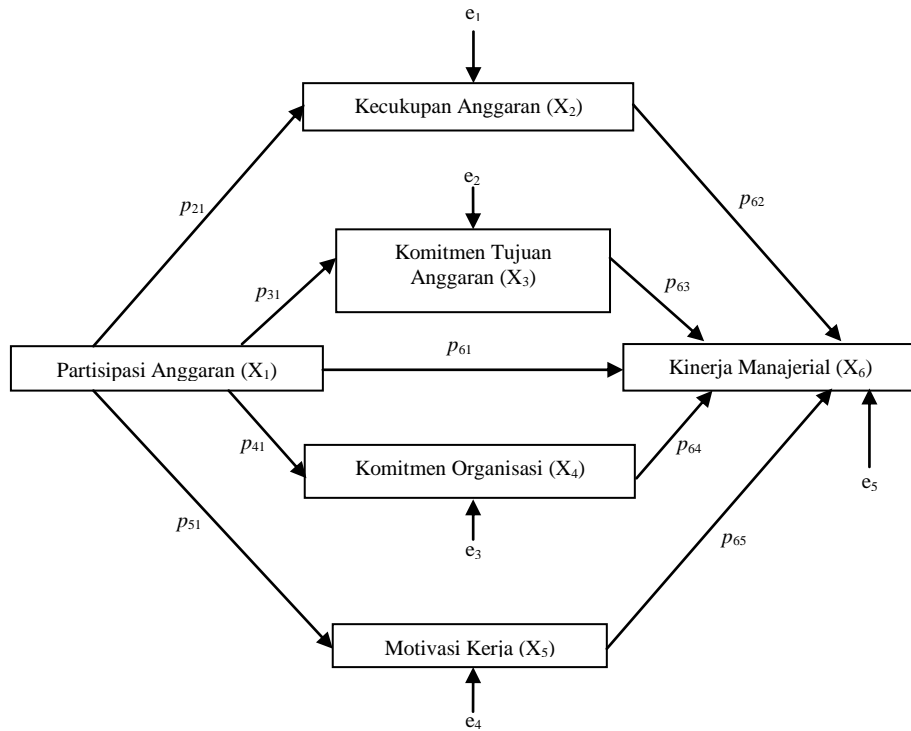
Adapun hipotesis dalam penelitian ini antara lain:

- H1: Partisipasi anggaran secara langsung berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
- H2: Partisipasi anggaran berpengaruh pada kinerja manajerial melalui kecukupan anggaran sebagai variabel intervening.
- H3: Partisipasi anggaran berpengaruh pada kinerja manajerial melalui komitmen tujuan anggaran sebagai variabel intervening.
- H4: Partisipasi anggaran berpengaruh pada kinerja manajerial melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening.
- H5: Partisipasi anggaran berpengaruh pada kinerja manajerial melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening.

## **METODE PENELITIAN**

Metode pengumpulan data pada penelitian ini adalah kuesioner. Berdasarkan jenisnya, terdapat dua jenis data digunakan dalam penelitian ini yaitu data kualitatif yang merupakan elemen-elemen pertanyaan yang ada pada kuesioner, dan data kuantitatif yang merupakan skor nilai dari jawaban kuisisioner yang diisi oleh responden. Sumber data untuk penelitian ini adalah data primer yang merupakan jawaban dari kuesioner yang dibagi kepada responden, dan data sekunder berupa data hotel berbintang di Kota Denpasar yang diperoleh dari Dinas Pariwisata Kota Denpasar. Populasi pada penelitian ini adalah manajer yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran dari 30 hotel di Kota Denpasar. Untuk menentukan sampel dalam penelitian ini digunakan teknik sensus. Teknik analisis data menggunakan analisis statistik deskriptif, uji kualitas data, uji asumsi klasik dan analisis *Path*.

Pengujian hipotesis menggunakan analisis *Path* untuk menilai pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan kecukupan anggaran, komitmen tujuan anggaran, komitmen organisasi, dan motivasi kerja sebagai variabel intervening.



**Gambar 1. Diagram Jalur**

Berikut persamaan regresinya:

$$X_2 = p_{21}X_1 + e_1 \dots\dots\dots(1)$$

$$X_3 = p_{31}X_1 + e_2 \dots\dots\dots(2)$$

$$X_4 = p_{41}X_1 + e_3 \dots\dots\dots(3)$$

$$X_5 = p_{51}X_1 + e_4 \dots\dots\dots(4)$$

$$X_6 = p_{61}X_1 + p_{62}X_2 + p_{63}X_3 + p_{64}X_4 + p_{65}X_5 + e_5 \dots\dots\dots(5)$$

Keterangan:

X<sub>1</sub> = Partisipasi anggaran

X<sub>2</sub> = Kecukupan anggaran

X<sub>3</sub> = Komitmen tujuan anggaran

X<sub>4</sub> = Komitmen organisasi

$X_5$  = Motivasi kerja

$X_6$  = Kinerja manajerial

$p$  = Koefisien jalur yang menunjukkan besarnya pengaruh variabel satu ke variabel yang lain.

$e$  = Residual variabel (variabel lainnya yang tidak bisa digambarkan/diukur).

Hipotesis diterima atau ditolak mengacu kepada ketentuan, yaitu jika hasil regresi menunjukkan tingkat signifikansi  $\leq 0,05$ , maka hipotesis diterima atau terdapat korelasi/pengaruh antar variabel yang diteliti. Jika hasil regresi menunjukkan tingkat signifikansi  $> 0,05$ , maka hipotesis ditolak atau tidak terdapat korelasi/pengaruh antar variabel yang diteliti.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan uji statistik deskriptif dari masing-masing variabel diperoleh hasil, yaitu pada variabel partisipasi anggaran diperoleh nilai mean sebesar 28,6765 dengan standar deviasi 6,53531. Hal ini mengindikasikan bahwa partisipasi manajemen dalam penyusunan anggaran sedang atau cukup. Nilai rata-rata (*mean*) variabel kecukupan anggaran sebesar 15,1765 dan standar deviasi 4,22454. Ini berarti bahwa tingkat kecukupan anggaran relatif tinggi. *Mean* dari variabel komitmen tujuan anggaran sebesar 83,3824 dengan standar deviasi sebesar 15,41352. Angka ini menunjukkan bahwa komitmen manajemen terhadap tujuan anggaran relatif tinggi. Nilai *mean* dari variabel komitmen organisasi adalah sebesar 45,5294 dengan standar deviasi 9,90633. Hal ini mengindikasikan bahwa komitmen manajemen terhadap organisasi relatif tinggi. Nilai rata-rata (*mean*) dari variabel motivasi kerja sebesar 112,5882 dengan standar deviasi 19,40184. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja manajemen relatif tinggi.



Nilai *mean* dari variabel kinerja manajerial sebesar 46,2941 dengan standar deviasi 7,57800. Angka tersebut menunjukkan bahwa kinerja manajerial relatif tinggi.

Uji validitas memperoleh hasil dimana setiap item pertanyaan dari seluruh variabel yang diuji memiliki nilai *Pearson Correlation* diatas 0,3. Hal ini menunjukkan bahwa tiap item pertanyaan dari seluruh variabel dalam penelitian ini dapat dikatakan valid. Disamping itu, uji reliabilitas juga memperoleh hasil dimana nilai *Cronbach Alpha* untuk tiap-tiap variabel penelitian  $>0,60$ . Hal ini menunjukkan bahwa variabel partisipasi anggaran, kecukupan anggaran, komitmen tujuan anggaran, komitmen organisasi, motivasi kerja, dan kinerja manajerial adalah reliabel.

Hasil uji normalitas menunjukkan nilai *Kolmogorov-Smirnov* untuk semua persamaan regresi signifikan diatas 0,05, yang berarti bahwa semua persamaan regresi telah berdistribusi secara normal atau memenuhi asumsi normalitas. Selain itu, uji multikolinieritas memperoleh hasil dimana nilai *tolerance* dari semua variabel bebas  $>0,10$  dan nilai *VIF*  $<10$  yang berarti bahwa tidak terdapat korelasi antar variabel bebas atau tidak ada gejala multikolinieritas. Hasil uji heteroskedastisitas menunjukkan seluruh variabel bebas (independen) memiliki nilai signifikansi  $>0,05$  yang berarti persamaan regresi yang dibuat tidak mengandung gejala heteroskedastisitas.

Hasil uji persamaan regresi dengan menggunakan analisis *path* memperoleh hasil dimana nilai *standardized* beta untuk persamaan regresi 1 yang menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap kecukupan anggaran adalah sebesar 0,672

dengan signifikansi di bawah 0,05. Nilai tersebut adalah nilai koefisien *path* atau jalur  $p_{21}$ . Uji persamaan regresi 2 memberikan nilai koefisien *path* untuk pengaruh partisipasi anggaran terhadap komitmen tujuan anggaran ( $p_{31}$ ) sebesar 0,566 dengan tingkat signifikansi  $<0,05$ . Uji persamaan regresi 3 menghasilkan nilai koefisien *path* untuk pengaruh partisipasi anggaran terhadap komitmen organisasi ( $p_{41}$ ) sebesar 0,367 dan signifikan di bawah 0,05. Uji persamaan regresi 4 menunjukkan nilai koefisien *path* untuk pengaruh partisipasi anggaran terhadap motivasi kerja ( $p_{51}$ ) sebesar 0,527 dengan tingkat signifikansi  $<0,05$ . Kemudian, uji persamaan regresi 5 menghasilkan nilai koefisien *path* sebesar 0.319 untuk pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial ( $p_{61}$ ); 0.561 untuk pengaruh kecukupan anggaran terhadap kinerja manajerial ( $p_{62}$ ); -0.411 untuk pengaruh komitmen tujuan anggaran terhadap kinerja manajerial ( $p_{63}$ ); 0.282 untuk pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial ( $p_{64}$ ); dan 0.323 untuk pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja manajerial ( $p_{65}$ ). Semua nilai koefisien *path* tersebut signifikan di bawah 0,05.

Untuk menjelaskan pengaruh tiap-tiap variabel, baik pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung, dapat ditunjukkan dalam tabel berikut:

**Tabel 1.**  
**Hasil Perhitungan Pengaruh Variabel**

Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Pengaruh Total	Sig.
X <sub>1</sub> ke X <sub>6</sub>	0.319		0.319	0.007
X <sub>2</sub> ke X <sub>6</sub>	0.561		0.561	0.002
X <sub>3</sub> ke X <sub>6</sub>	-0.411		-0.411	0.011
X <sub>4</sub> ke X <sub>6</sub>	0.282		0.282	0.021
X <sub>5</sub> ke X <sub>6</sub>	0.323		0.323	0.029
X <sub>1</sub> ke X <sub>2</sub>	0.672	$0,672 \times 0,561 = 0.377$	$0,319 + 0,377 = 0.696$	0.000
X <sub>1</sub> ke X <sub>3</sub>	0.566	$0,566 \times -0,411 = -0.233$	$0,319 + (-0,233) = 0.086$	0.000
X <sub>1</sub> ke X <sub>4</sub>	0.367	$0,367 \times 0,282 = 0.103$	$0,319 + 0,103 = 0.422$	0.033
X <sub>1</sub> ke X <sub>5</sub>	0.527	$0,527 \times 0,323 = 0.170$	$0,319 + 0,170 = 0.489$	0.001

*Sumber: Hasil olah data, 2014*

Berdasarkan analisis regresi masing-masing variabel, menunjukkan hasil bahwa hipotesis 1 yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh secara langsung terhadap kinerja manajerial dapat diterima. Hal ini ditunjukkan dari hasil analisis persamaan regresi dimana pengaruh langsung dari partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial dengan signifikansi  $0,007 < 0,05$ . Artinya, kinerja manajerial akan meningkat apabila partisipasi dalam kegiatan penyusunan anggaran juga meningkat. Partisipasi memberikan manajer kesempatan untuk membuat anggaran yang lebih mudah untuk dicapai dibanding dengan anggaran yang disusun tanpa partisipasi (Yusfaningrum, 2005). Pencapaian tujuan anggaran tersebut yang menunjukkan adanya peningkatan kinerja. Hasil penelitian ini sesuai dengan beberapa penelitian sebelumnya dari Yusfaningrum (2005), Hanny (2013), dan Eker (2007).

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh pada kinerja manajerial melalui kecukupan anggaran, yang berarti bahwa hipotesis 2 dapat diterima, dimana nilai probabilitas untuk variabel kecukupan anggaran berada pada tingkat signifikan ( $0,002 < 0,05$ ). Dengan adanya partisipasi anggaran bawahan akan berusaha memasukkan informasi kedalam anggaran untuk memastikan bahwa mereka mempunyai sumber daya yang mencukupi untuk mencapai kesuksesan tugas mereka. Pekerja dengan anggaran yang cukup biasanya akan memiliki kinerja yang lebih baik daripada pekerja dengan anggaran yang tidak cukup (Nouri dan Parker, 1998). Hasil penelitian ini mendukung penelitian dari Nouri & Parker (1998), Hariyanti & Nasir (2002), serta Indarto & Ayu (2011).

Pengujian terhadap hipotesis 3 yang menyatakan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh pada kinerja manajerial melalui komitmen tujuan anggaran sebagai variabel intervening menunjukkan hasil yang signifikan ( $0,011 < 0,05$ ). Oleh karena itu, maka hipotesis 3 diterima. Namun, dari tabel 1 dapat dilihat bahwa nilai pengaruh tidak langsung dari komitmen tujuan anggaran terhadap hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial sebesar  $-0,233$  menunjukkan pengaruh dengan arah yang negatif. Hasil negatif dalam penelitian ini kemungkinan disebabkan karena industri perhotelan kebanyakan memiliki budaya organisasi *high power distance*, dimana tujuan yang ditetapkan kebanyakan bersifat subjektif karena atasan mempunyai wewenang tertinggi (Hofstede, 1980 dalam Yusfaningrum, 2005).

Uji terhadap hipotesis 4 menunjukkan bahwa partisipasi dalam penganggaran berpengaruh pada kinerja manajerial melalui komitmen organisasi, yang berarti bahwa hipotesis 4 dapat diterima, dimana tingkat signifikansi untuk variabel komitmen organisasi sebesar  $0,021 < 0,05$ . Partisipasi dalam penyusunan anggaran meningkatkan identifikasi karyawan tidak hanya dengan sasaran anggaran tapi juga dengan tujuan organisasi. Karena komitmen organisasi mencakup kepercayaan akan nilai dan tujuan dari organisasi, maka partisipasi anggaran mampu meningkatkan komitmen organisasi (Nouri dan Parker, 1998). Semakin kuat komitmen seseorang terhadap organisasinya, maka ia akan semakin keras berusaha untuk dapat mencapai tujuan organisasi sesuai yang telah direncanakan (Porter *et al.*, 1974; Angle & Perry, 1981). Hal ini akan mampu meningkatkan kinerja manajerial. Hasil penelitian ini sesuai dengan beberapa hasil penelitian sebelumnya, seperti penelitian dari Eker (2007), Haryanti & Othman (2012), Indarto & Ayu (2011), Pramesthiningtyas (2011), dan Sumarno (2005).

Pengujian terhadap hipotesis 5 yang menyatakan bahwa partisipasi dalam proses penganggaran berpengaruh pada kinerja manajerial melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening, menunjukkan hasil yang signifikan ( $0,029 < 0,05$ ). Oleh karena itu, maka hipotesis 5 diterima. Seseorang yang dilibatkan dalam proses penyusunan anggaran akan termotivasi untuk dapat bekerja dan berperilaku demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini karena dengan tercapainya tujuan tersebut, kinerja seseorang akan dinilai serta kemungkinan akan adanya penghargaan dari perusahaan ketika tujuan tersebut tercapai (Pramesthiningtyas,

2011). Demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan, karyawan yang memiliki motivasi tinggi akan memperbaiki dan meningkatkan kinerja mereka.

#### **SIMPULAN DAN SARAN**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh langsung terhadap kinerja manajerial. Hal ini berarti bahwa ketika seorang manajer turut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran, akan timbul rasa tanggungjawabnya atas anggaran atau tujuan yang turut ia rancang dan setujui, sehingga kinerjanya pun akan meningkat demi tercapainya tujuan dari anggaran. Selain itu, variabel kecukupan anggaran, komitmen tujuan anggaran, komitmen organisasi, dan motivasi kerja juga dapat mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

Adapun saran yang dapat penulis berikan yaitu agar perusahaan mempertimbangkan adanya keterlibatan pegawai atau manajer dalam pembuatan anggaran sehingga anggaran yang disusun akan lebih akurat untuk menunjang kegiatan perusahaan dan meningkatkan kinerja bawahannya. Selain itu, perusahaan hendaknya memastikan bahwa anggaran yang disusun secara partisipatif benar-benar telah disetujui dan diterima oleh setiap manajer yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran tersebut agar nantinya setiap anggota organisasi memiliki komitmen terhadap tujuan anggaran yang telah ditetapkan. Penelitian selanjutnya diharapkan memasukkan variabel lain yang mungkin berpengaruh terhadap kinerja manajerial dan mampu memediasi hubungannya dengan partisipasi anggaran.

## REFERENSI

- Angle, H.L. dan J.L. Perry. 1981. An Empirical Assesment of Organization Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, pp: 1-14.
- Chong, V. K. & Chong, K. M. 2002. Budget Goal Commitment and Informational Effects of Budget Participation on Performance: A Structural Equation Modelling Approach. *Behavioral Research in Accounting*, 14, pp: 65-86.
- Chong, V. K. and Johnson, D. M. 2007. Testing a Model of The Antecedents and Consequences of Budgetary Participation on Job Performance. *Accounting and Business Research*, 37(1), pp: 3-19.
- Eker, Melek. 2007. The Impact of Budget Participation on Managerial Performance Via Organizational Commitment: A Study on the Top 500 Firms in Turkey. *Jurnal tidak dipublikasikan*. Faculty of Economy, Ankara University, Turkey.
- Hanny. 2013. The Influence of Budgetary Participation on Managerial Performance at Banking Sector in Bandung And Cimahi City. *The 2013 IBEA (International Conference on Business, Economics, and Accounting)*, Bangkok – Thailand, 20 – 23 March 2013.
- Hariyanti, W. dan Nasir, M. 2002. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajer : Peran Kecukupan Anggaran dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening. *Simposium Nasional Akuntansi V*. Semarang.
- Haryanti, Ida. 2009. Budgetary Participation and Managerial Performance: a Study in Ministry of Home Affairs (MOHA), Malaysia. *Dissertation* Faculty of Accountancy University Teknologi Mara, Malaysia.
- and Othman, R. 2012. Budgetary Participation: How It Affects Performance and Commitment. *Accountancy Business and the Public Interest*.
- Horngren, C., Foster, S. Datar, M. Rajan, and C. Ittner. 2009. Cost Accounting: A Managerial Emphasis: International Version. Pearson Higher Education, New York.
- Indarto, Stefany L. dan Ayu, Stephana D. 2011. Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial Perusahaan Melalui Kecukupan Anggaran, Komitmen Organisasi, Komitmen Tujuan Anggaran, dan Job Relevant Information (JRI). *Seri Kajian Ilmiah*, 14(1), h:1-44.

- Lina. 2002. Pengaruh Locus Of Control dan Pelimpahan Wewenang Terhadap Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Manajerial. Program Pasca sarjana Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Mah'd, O., Husam Al-Khadash, M. Idris, & Abdulhadi R. 2013. The Impact of Budgetary Participation on Managerial Performance: Evidence from Jordanian University Executives. *Journal of Applied Finance & Banking*, 3(3), pp: 133-156.
- Mulyadi. 2001. *Total Quality Management*. Edisi Ketiga. Yogyakarta.
- Narmodo, H. dan Wajdi, M. Farid. 2007. Pengaruh Motivasi dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Wonogiri. *Jurnal Tidak Dipublikasikan*.
- Ndiwalana, J. K. 2009. Budgeting Partisipation, Goal Commitment and Employee Performance. *Dissertation Master Of Science In Accounting And Finance Of Makerere University*.
- Nouri, H., and Parker R.J. 1998. The Relationship Between Budget Participation and Job Performance: The Roles of Budget Adequacy and Organizational Commitment. *Accounting, Organization and Society*, pp: 467-483.
- Nursidin, M. 2008. Pengaruh Anggaran Partisipatif Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Kesenjangan Anggaran Dan Motivasi Kerja Pada PT. (PERSERO)
- Porter, L.W.,R. M. Strees, R.T. Mowday, dan P.V. Boulian. 1974. Organizational Commitment in Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, pp: 603-609.
- Pramesthiningtyas. 2011. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial, Melalui Komitmen Organisasi dan Motivasi Sebagai Variabel Intervening. <http://eprints.undip.ac.id/27646>. diunduh 26 Desember 2013.
- Pramono, Peni R. 2007. *Seri UKM: Menilai Kinerja Manajer Lewat Laporan Keuangan*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Shields, J. and M. Shields. 1998. Antecedents of Participative Budgeting. *Accounting, Organizations and Society*, pp : 49-76.
- Sinuraya, Candra. 2009. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajer: Peran Kecukupan Anggaran dan Job-Relevant Information sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Akuntansi*, 1(1), h: 17-39.
- Sumarno, J. 2005. Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dengan Kinerja Manajerial. *Simpodium Nasional Akuntansi VIII*, h: 586-616.



- Sutapa dan Soni. 2010. Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial. *Jurnal Dinamika Akuntansi*, 2(2), h: 103-109.
- Ulupui, I.G.K. 2005. Pengaruh Partisipasi Anggaran, Persepsi Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, dan *Goal Commitment* terhadap Kinerja Dinas. *Kinerja*, 9(2), h: 98-112.
- Wentzel, K. 2002. The Influence of Fairness Perceptions and Goal Commitment on Manager's Performance in a Budget Setting. *Behavioral Research In Accounting*, 14, pp: 247-271.
- Yahya, M. N., Ahmad, N. N. N. & Fatima, A. H. 2008. Budgetary Participation and Performance: Some Malaysian Evidence. *International Journal of Public Sector Management*, 21(6), pp: 658-673.
- Yusfaningrum, Kusnasriyanti. 2005. Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial melalui Komitmen Tujuan Anggaran dan Job Relevant Information (JRI) sebagai Variabel Intervening. *Tesis Pasca Sarjana Universitas Diponegoro*. Semarang.