

## PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN PADA KINERJA MANAJERIAL YANG DIMODERASI *SELF EFFICACY* DAN MOTIVASI KERJA

Dea Handrika<sup>1</sup>  
Made Gede Wirakusuma<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia  
e-mail: handrika\_dea@yahoo.com/ telp: +62 83114445018

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

### ABSTRAK

Tujuan dari suatu perusahaan untuk berkompetisi dalam persaingan bisnis dapat terwujud jika kinerja manajerialnya sudah dapat berjalan dengan efektif. Untuk melihat sudah atau tidaknya kinerja manajerial tersebut berjalan secara efektif adalah dengan menggunakan tingkat keaktifan partisipasi penyusunan anggaran dari manajer ke pegawai atau karyawannya. Tujuan Penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh partisipasi penyusunan anggaran pada kinerja manajerial dengan *self efficacy* dan motivasi kerja sebagai variabel *moderating*. Penelitian ini dilakukan di Bank Perkreditan Rakyat kota Denpasar. Jumlah Sampel yang diambil sebanyak 42 orang, dengan menggunakan teknik sampel jenuh. Pengumpulan data dilakukan melalui metode survey dengan teknik kuesioner. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi moderasi atau *Moderated Regression Analysis* (MRA). Berdasarkan hasil analisis ditemukan bahwa partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh pada kinerja manajerial. Begitu pula dengan *self efficacy* yang mampu memperkuat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran pada kinerja manajerial. Sedangkan motivasi kerja mampu memperlemah pengaruh partisipasi penyusunan anggaran pada kinerja manajerial.

**Kata Kunci:** partisipasi penyusunan anggaran, *self efficacy*, motivasi kerja dan kinerja manajerial

### ABSTRACT

*The purpose of a company to compete in the business competition can be realized if the managerial performance had to be effective. The managerial performance already is running effectively is to use the level of activity of budget participation of managers to employees or employees. The aimed of this study was to determine the effect of budget participation on managerial performance with self-efficacy and motivation as a moderating variable. This research was conducted at the Rural Bank city of Denpasar. The samples were 42 people, using the technique of saturated samples. Data collected with questionnaire technique. The analysis technique used is regression analysis moderation or Moderated Regression Analysis (MRA). The results show that the budgeting participation has no effect on managerial performance. Similarly, self-efficacy that can strengthen the effect of budget participation on managerial performance. Meanwhile, work motivation is able to weaken the influence of budget participation on managerial performance.*

**Keywords:** budgeting participation, *self efficacy*, motivation and managerial performance

## **PENDAHULUAN**

Semakin berkembangnya perekonomian maka semakin meningkat pula kebutuhan atau keinginan masyarakat, dengan itu semakin meningkatnya pula persaingan bisnis dalam suatu perusahaan dengan perusahaan lain untuk memenuhi keinginan atau kebutuhan masyarakat itu sendiri. Sehubungan dengan hal itu, perusahaan berusaha untuk meningkatkan segala hal yang berkaitan dengan pengelolaan perencanaan ataupun pengalokasian sumber daya yang dianggap masih kurang. Salah satu sumber daya yang perlu ditingkatkan dalam suatu perusahaan guna menghadapi persaingan yang kuat adalah sumber daya manusia, dalam hal ini kinerja para pegawai atau karyawan. Kinerja para pegawai atau karyawan merupakan motorik penggerak yang sangat vital dalam suatu perusahaan. Tingkat kinerja pegawai atau karyawan dapat dilihat dari keaktifannya dalam berpartisipasi. Salah satu cara yang dapat digunakan oleh atasan untuk menilai apakah kinerja para pegawai atau karyawannya sudah baik atau tidak adalah dengan menggunakan tingkat keaktifan partisipasi penganggaran dari manajer ke pegawai atau karyawannya.

Anggaran merupakan suatu perencanaan yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan dalam suatu perusahaan dan dinyatakan dalam unit (satuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu yang akan datang (Lubis, 2010). Schiff dan Lewin (1970) menjelaskan bahwa anggaran yang telah disusun memiliki dua peran penting. Pertama, anggaran mampu berperan sebagai alat perencanaan yang mencakup mengenai ringkasan rencana keuangan dalam suatu organisasi di masa mendatang. Kedua, anggaran mampu berperan sebagai kriteria

kinerja yang akan digunakan untuk sistem pengendalian dalam mengukur kinerja manajerial. Proses penyusunan anggaran terdiri atas tiga tahap, yakni penetapan tujuan, implementasi dan pengendalian serta evaluasi. Pelaksanaan penyusunan anggaran didahului dengan penetapan tujuan oleh manajer tingkat atas dan penetapan strategi untuk mencapainya (Mulyadi, 2001:508). Proses penyusunan anggaran merupakan bagian terpenting karena anggaran yang tidak efektif akan mengakibatkan segala perencanaan yang telah ditetapkan menjadi gagal.

Perusahaan sebagian besar percaya bahwa anggaran dapat meningkatkan kinerja. Kinerja merupakan suatu hasil yang mampu diraih oleh seseorang dalam menjalankan segala tugas yang diberikan berdasarkan kemampuan, kecakapan dan pengalamannya. Seorang pemimpin dalam hal ini manajer dapat melaksanakan tugas atau fungsinya dengan baik apabila dalam lingkungan organisasinya tercipta atau terwujud suatu kinerja yang baik, baik itu antara atasan dengan bawahan. Kinerja yang baik tidak hanya diukur berdasarkan tingkat keaktifan partisipasi anggaran terhadap manajer dengan karyawan, namun juga dapat dinilai atau diukur berdasarkan kemampuan oleh setiap manajer apabila manajer tersebut mampu dalam membangun perusahaannya kearah yang jauh lebih baik dibandingkan sebelumnya dan mampu meningkatkan kegiatan produktivitas serta mampu meningkatkan kualitas bawahannya.

Deny Amos Kwary dalam Hansen and Mowen (2009:448) berpendapat bahwa suatu perusahaan mengkaitkan kinerja manajerial dengan tingkat partisipasi di dalam menyusun sebuah anggaran. Partisipasi penyusunan anggaran berarti memberikan peluang bagi manajer tingkat bawah, dalam hal ini pegawai

atau karyawan untuk turut di dalam penyusunan anggaran. Partisipasi penyusunan anggaran juga mampu dalam memotivasi manajer untuk menentukan arah organisasi, kebijakan di masa depan dan meramalkan berbagai kesulitan yang mungkin akan terjadi. Proses penyusunan anggaran, disisi lain juga merupakan suatu kegiatan yang dianggap penting, karena anggaran itu sendiri kemungkinan akan memberikan dampak fungsional dan disfungsional terhadap sikap dan perilaku bagi anggota organisasi yang terlibat dalam proses tersebut (Milani, 1975), sedangkan untuk mencegah terjadinya dampak disfungsional itu sendiri dalam anggaran, yakni salah satunya dengan memberikan bawahan dalam hal ini pegawai atau karyawan untuk berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran (Argry, 1952). Pegawai atau karyawan yang diberikan kewenangan berpartisipasi diharapkan untuk dapat berinovasi atau berkreasi dalam keikutsertaannya menyusun anggaran. Keikutsertaan Pegawai atau karyawan dalam menentukan tujuan perusahaan agar mampu mendorong efektifitas perusahaan agar dapat berjalan jauh lebih baik dari sebelumnya, karena mampu meminimalisir konflik atau masalah yang terjadi antara tujuan individu dengan tujuan perusahaan.

Partisipasi penyusunan anggaran sangatlah bermanfaat karena mampu menjadikan partisipan untuk bertanggungjawab secara penuh dan terlibat secara langsung disamping tugas-tugas yang diberikan dalam pekerjaannya. Seluruh manajer baik itu manajer tingkat atas sampai bawah diharapkan juga dapat memiliki kengintahuan yang besar di dalam melaksanakan pekerjaannya tersebut. Selain dari faktor keingintahuan tersebut, faktor lain yang diperlukan dalam melakukan proses penyusunan anggaran adalah faktor kepribadian individu dalam

hal ini yakni *self efficacy* atau kepercayaan individu yang tinggi mengenai keahliannya berpartisipasi terhadap pelaksanaan tugas dalam upaya meningkatkan kinerjanya. Mahanani (2009) menjelaskan bahwa *self efficacy* merupakan suatu hasil proses kognitif yang fokus terhadap komponen kepercayaan diri yang terdapat dalam diri seorang individu dalam upaya menghadapi situasi mendatang. Kepercayaan diri individu dalam menyelesaikan tugas yang diberikan, akan mempengaruhi dari segi fisik, psikologi, dan perubahan perilaku individu (Luthans *et al.*, 2008).

*Self efficacy* memotivasi seseorang agar dapat menjelaskan alasan mengapa seseorang mengalami kegagalan atau keberhasilan dalam menghadapi pelaksanaan anggaran. Tingkat partisipasi yang tinggi akan mempengaruhi tingkat *self efficacy* yang tinggi pula. Keyakinan atau kepercayaan individu yang tinggi memungkinkan menyelesaikan tugasnya secara lebih cepat dan mendorong individu agar bertindak lebih baik dalam hal mengatasi masalah-masalah disaat pelaksanaan tugasnya. Masalah-masalah tersebut kemudian dijadikan sebagai dorongan atau motivasi dalam upaya untuk mencapai tujuan dari pencapaian target anggaran yang ditetapkan.

Faktor lain yang mendukung dalam penyusunan anggaran selain faktor *self efficacy* adalah motivasi kerja. Motivasi kerja merupakan suatu dorongan yang dimiliki seseorang dalam upaya meningkatkan pekerjaannya (Ghozali, 2015). Karyawan yang terlibat di dalam sistem partisipasi anggaran, diharapkan agar karyawan tersebut mampu untuk meningkatkan motivasi kerjanya. Semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki oleh karyawan maka akan berdampak positif untuk

perusahaanya sendiri, karena karyawan tersebut memiliki dorongan untuk dapat bekerja lebih keras di dalam proses penentuan kebijakan anggaran. Apabila motivasi kerja yang dimiliki oleh karyawan tersebut kurang, tentunya tidak akan mampu meningkatkan kinerjanya. Keterlibatan karyawan dalam proses penyusunan anggaran ini dapat meningkatkan semangat kerja karyawan di dalam mencapai tujuan bersama.

Terdapat banyak dari hasil-hasil penelitian sebelumnya yang menemukan kesimpulan yang kontradiktif mengenai pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Cherrington dan Cherrington (1973), serta Brownell dan Hirst (1986) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh negatif yang signifikan terhadap kinerja manajerial. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sari (2013) menunjukkan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial, akuntansi pertanggungjawaban memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial, partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban memiliki pengaruh yang sedang terhadap kinerja manajerial. Penelitian yang dilakukan oleh Sumarno (2005) juga menunjukkan hasil yang sama dimana di dalam penelitiannya tersebut didapatkan hasil bahwa adanya pengaruh dan hubungan negatif yang signifikan antara kinerja manajerial dan partisipasi anggaran, terdapat pengaruh positif signifikan komitmen organisasi terhadap hubungan kinerja manajerial dan partisipasi anggaran, dan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial adalah tidak signifikan.

Berbeda dengan halnya penelitian yang dilakukan oleh Venkatesh and Blaskovich (2012) yang menemukan bahwa sebenarnya anggaran partisipatif berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial apabila dikaitkan dengan tingkat *Psychological Capital*. *Psychological Capital* merupakan suatu kekuatan positif mengenai perkembangan psikologis seseorang yang dibuktikan dengan adanya *self efficacy* yang digunakan dalam mengambil dan melaksanakan tugas yang dianggap menantang. Hasil Penelitian yang sama juga dihasilkan dalam penelitian Sukardi (2004), yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh atas partisipasi anggaran pada kinerja manajerial, namun hubungan antara partisipasi dengan motivasi kerja tidak ditemukan adanya pengaruh yang signifikan pada kinerja manajerial.

Berdasarkan hasil penelitian Merchant (1981), Chong (2005), Asmas (2014) Brownell dan Mc Innes (1986) juga ditemukan hasil yang sama bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara anggaran partisipatif dengan prestasi manajer atau kinerja manajerial. Berdasarkan penjelasan dari hasil penelitian-penelitian tersebut, ditemukan adanya ketidakkonsistenan dari penelitian sebelumnya yang kemudian menjadikan salah satu sumber masalah di dalam penelitian ini.

Sejalan dengan penelitian ini, peneliti menggunakan *self efficacy* dan motivasi kerja sebagai pemoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial pada Bank Perkreditan Rakyat (BPR). Penggunaan *self efficacy* dan motivasi kerja dalam penelitian ini dapat dipertimbangkan bahwa kinerja manajerial diantaranya dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor internal

individual, antara lain berupa karakteristik psikologis yakni berupa *self efficacy* dan motivasi kerja. Pemilihan lokasi dalam penelitian ini juga dilaksanakan di BPR, karena BPR merupakan lembaga keuangan dengan segmentasi mikro yang melaksanakan partisipasi penyusunan anggaran. Penyusunan anggaran menjadi kompleks setelah akhir-akhir ini BPR sebagai lembaga keuangan mikro menerapkan sebuah program kerja yang semakin ketat, mengingat banyak berdiri BPR baru disertai kebijakan-kebijakan umum baru yang berusaha untuk dapat berkompetisi di dalam mengambil alih pangsa pasar dengan cara mendirikan koperasi.

Landasan teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah Teori Pengharapan (*Expectancy Theory*). Teori ini dikemukakan oleh Victor H. Vroom dalam Hasibuan (1996) yang mengatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang dalam bekerja dengan giat atas pekerjaannya tergantung dari hubungan timbal balik antara apa yang ia inginkan dan butuhkan terkait hasil dalam pekerjaannya tersebut, dengan kata lain apabila seorang ingin mendapatkan sesuatu dan sekiranya ada jalan yang terbuka untuk mendapatkannya, maka seseorang tersebut akan berupaya untuk mendapatkannya. Dalam istilah praktisnya, teori harapan ini menjelaskan bahwa seorang karyawan meyakini bahwa untuk mendapatkan penilaian kinerja yang baik, karyawan tersebut harus terlebih dahulu berupaya lebih baik dan yakin atas dirinya sendiri di dalam menjalankan segala tugas yang diberikan. Penilaian kinerja yang baik tentunya akan mendorong perusahaan yang berkaitan untuk dapat memberikan pemuas bagi

keinginannya sebagai imbalan atas usaha yang dilakukannya seperti memberikan bonus, kenaikan penghargaan finansial ataupun promosi.

Kinerja manajerial merupakan kemampuan atau keahlian seorang manajer di dalam menjalankan aktivitas manajemennya, dimana aktivitas tersebut terdiri atas perencanaan, pengkoordinasian, investigasi, pengaturan, negosiasi, perwakilan pengawasan dan evaluasi. Sedangkan menurut Mahoney (1963) kinerja manajerial didefinisikan sebagai kinerja individu pada suatu organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial yang meliputi perencanaan, investigasi, koordinasi, supervise, pengaturan staff, negosiasi dan representasi.

Govindarajan (1986) menunjukkan bukti empiris bahwa partisipasi anggaran memberikan secara khusus manfaat bagi operasi pusat pertanggungjawaban ketika suatu organisasi itu dihadapkan dengan ketidakpastian lingkungan. Hal ini kemudian dipertegas oleh Murray (1990) yang menjelaskan bahwa partisipasi penyusunan anggaran dipandang mampu memberikan konsekuensi terhadap sikap dan perilaku para anggota yang terlibat di dalam organisasi.

Penelitian yang dilakukan Mah *et al.* (2012) atas para eksekutif yang berada di Negara Jordania dimana dalam penelitiannya ditemukan hasil bahwa responden yang terlibat dalam partisipasi penyusunan anggaran secara signifikan mempengaruhi indikator kinerja yang lebih baik dibandingkan pada responden yang tidak berpartisipasi dalam pelaksanaan anggaran. Hal ini juga didukung dari penelitian yang dilakukan oleh Hanny (2013) yang melakukan penelitian pada sektor perbankan di Bandung dan Cimahi yang dimana penelitiannya diketahui

bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh positif pada kinerja manajerial. Begitu pula halnya dengan Frucot Shearon (1991), Yusfaningrum dan Ghozali (2005) serta Sarjana *et al.* (2012) yang menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja manajerial. Seorang manajer yang terlibat dalam berpartisipasi akan bekerja dengan baik dalam penyusunan anggaran, sebab penilaian kinerja manajerial berdasarkan atas target anggaran yang mampu dicapainya.

H<sub>1</sub> : Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif pada kinerja manajerial

*Self Efficacy* merupakan suatu keyakinan dalam diri individu yang mampu memprediksi sejauh mana kemampuan yang ada di dalam dirinya mampu untuk menjalankan atau menyelesaikan tugas yang diberikan. *Self efficacy* dianggap penting karena mampu mempengaruhi segala aspek keprilakuan individu itu sendiri, seperti halnya aspek motivasi, tingkah laku, dan afeksi seseorang dalam melaksanakan suatu tugas (Pervin dalam Mahanani (2009)). Individu yang memiliki *self efficacy* yang tinggi berarti individu tersebut memiliki penilaian yang baik atas tingkat keaktifannya di dalam menyelesaikan tugas yang diberikan serta selain itu juga mampu mencapai kinerja meskipun ada tekanan pada pekerjaannya (Baiman, 1997 serta Eccles dan Wigfield, 2002).

Mahanani (2009) yang menjelaskan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan terhadap partisipasi penyusunan anggaran terhadap *self efficacy* yang kemudian akan berpengaruh pada peningkatan kinerja manajerial (Jermias, 2008). Yolandari (2011) juga menjelaskan bahwa sesungguhnya *self efficacy* memiliki pengaruh positif yang signifikan di dalam memoderasi antara partisipasi

penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Hal tersebut juga sejalan dengan studi yang dilakukan oleh Siwi (2005) yang menunjukkan hasil bahwa komitmen profesi tinggi yang dimiliki oleh seorang wanita, dan ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran, serta mempunyai *self efficacy* yang relatif rendah kemungkinan memiliki konflik peran.

H<sub>2</sub>: *Self efficacy* memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran pada kinerja manajerial

Motivasi adalah faktor internal yang terdapat dalam diri seorang individu di dalam menjalankan atau mengarahkan perilakunya untuk tujuan tertentu. Motivasi juga dapat diartikan sebagai pendorong yang dapat mendorong perilaku atau bertindak sebagai gerak hati (jiwa) ataupun jasmani manusia untuk dapat berbuat sesuatu dengan harapan dapat mencapai keinginannya atau tujuannya (Mohyi, 1996). Motivasi mampu memperkuat hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Semakin tinggi motivasi yang dimiliki manajer maka semakin efektif pula kinerja manajer tersebut dalam proses penyusunan anggaran, karena motivasi tinggi yang dimiliki oleh seorang manajer memungkinkan manajer tersebut memperbaiki kesalahannya di dalam pelaksanaan anggarannya.

Hal tersebut juga sejalan dengan adanya bukti atas Teori *Cognitive Dissonance* yang dikemukakan oleh Festinger dalam penelitian yang dilakukan oleh Mia (1998) yang menjelaskan bahwa karyawan yang mempunyai motivasi yang tinggi tentunya akan memperbaiki kesalahan ataupun merasa khawatir, apabila kinerjanya dibawah tingkat pangharapannya. Berbeda halnya dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Becker dan Green (1992) dalam Riyadi (1998)

yang menemukan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial dengan motivasi kerja sebagai variabel moderating. Dalam penelitian Ghozali dan Pradana Adiputra (2002) menunjukkan hasil bahwa motivasi kerja mampu berperan positif sebagai variabel moderasi yang mampu memperkuat pengaruh antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Dengan demikian berdasarkan penjelasan diatas, maka peneliti dapat menarik hipotesis sebagai berikut.

H<sub>3</sub>: Motivasi kerja memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran pada kinerja manajerial

#### **METODE PENELITIAN**

Desain penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif yang berbentuk asosiatif kausalitas yakni, untuk mengetahui pengaruh partisipasi penyusunan anggaran pada kinerja manajerial dengan *self efficacy* dan motivasi kerja sebagai variabel *moderating*. Penelitian ini dilakukan pada 13 Bank Perkreditan Rakyat (BPR) yang seluruhnya berada di kota Denpasar. Dalam penelitian ini digunakan tiga variabel yaitu variabel terikat, variabel bebas dan variabel moderator.

Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja manajerial. Kinerja manajerial merupakan suatu gambaran mengenai seberapa besar tingkat pencapaian pelaksanaan atas suatu kegiatan atau program dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi dalam sebuah organisasi (Medhayanti, 2014). Kinerja manajerial diukur dengan menggunakan kuesioner yang diadopsi atau diambil dari penelitian Mahoney dalam Adrianto (2008), dengan menggunakan 10

item pernyataan yang ditujukan untuk direktur, kepala bagian dana, kepala bagian operasional dan kepala bagian *marketing*. Instrumen ini diukur menggunakan skala *likert* yang terdiri dari poin 1-5, dimana semakin mengarah ke poin 1 menunjukkan bahwa kinerja sangat rendah sedangkan semakin mengarah ke poin 5 menunjukkan bahwa kinerja sangat tinggi. Adapun untuk indikator yang dapat digunakan pada instrumen ini yakni 1) Perencanaan, 2) Investigasi, 3) Koordinasi, 4) Evaluasi, 5) Supervisi, 6) Staffing, 7) Negosiasi, 8) Repreresetasi.

Variabel bebas dalam penelitian ini adalah partisipasi penyusunan anggaran. Haryanti (2002), partisipasi anggaran didefinisikan sebagai keikutsertaan seorang manajer dalam perencanaan penyusunan anggaran pada perusahaan pusat pertanggungjawaban yang mereka pimpin. Partisipasi penyusunan anggaran diukur dengan kuesioner yang diadopsi dari penelitian Milani (1975) yang kemudian dimodifikasi oleh Pratami (2015), yang dimana terdiri dari 5 pernyataan. Instrumen ini diukur menggunakan skala *likert* yang terdiri dari poin 1-5 dimana untuk poin 1 untuk menyatakan partisipasi terendah, dan poin 5 untuk menyatakan partisipasi tertinggi. Adapun untuk indikator yang dapat digunakan pada instrumen ini yakni 1) Keikutsertaan dalam penyusunan anggaran, 2) Besarnya pengaruh terhadap penetapan anggaran akhir, 3) Kontribusi memberikan pendapat, 4) Frekuensi untuk memberikan usulan, 5) Kepuasan dalam revisi penyusunan anggaran.

Variabel moderator dalam penelitian ini adalah *self efficacy* dan motivasi kerja. *Self Efficacy* merupakan suatu keyakinan seseorang di dalam menjalankan segala tugas yang diberikan pada tingkat tertentu yang memengaruhi aktifitas

pribadi terhadap pencapaian tugas. *Self efficacy* diukur menggunakan kuesioner yang diadopsi dari penelitian Yolandari (2011) dengan menggunakan 4 item pernyataan. Instrumen ini diukur menggunakan skala *likert* 5 poin, dimana semakin mengarah ke poin 1 menunjukkan bahwa *self efficacy* semakin rendah, sedangkan semakin mengarah ke poin 5 menunjukkan bahwa *self efficacy* semakin tinggi. Adapun indikator yang dapat digunakan pada instrumen ini yakni 1) Kepercayaan diri karyawan, 2) Tingkat kemampuan karyawan, 3) Tingkat keahlian karyawan, 4) Profesionalisme kerja karyawan.

Mitchell (1982) mendefinisikan motivasi kerja sebagai suatu ukuran sampai dimana usaha dan keinginan seorang individu dalam melaksanakan suatu pekerjaan dengan baik. Motivasi diukur menggunakan kuesioner yang diadopsi dari penelitian Sembiring (2008), dengan menggunakan 10 *item* pernyataan. Pernyataan tersebut diukur dengan menggunakan skala *likert* 5 poin, dimana semakin mengarah ke poin 1 menunjukkan bahwa motivasi paling rendah, sedangkan semakin mengarah ke poin 5 menunjukkan bahwa motivasi kerja paling tinggi. Adapun indikator yang dapat digunakan pada instrumen ini yakni 1) Prestasi Kerja, yaitu sesuatu yang ingin dicapai oleh seseorang pekerja, 2) Pengembangan, yaitu upaya yang dilakukan oleh organisasi terhadap pekerja atau oleh atasan kepada bawahannya untuk memberikan kesempatan guna meningkatkan potensi dirinya melalui pendidikan ataupun pelatihan.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer dalam penelitian ini yakni hasil jawaban dari

responden melalui kuesioner yang diberikan. Data sekunder dalam penelitian ini yakni daftar nama Bank Perkreditan Rakyat di kota Denpasar.

Populasi pada penelitian ini adalah seluruh direktur, kepala bagian *marketing*, kepala bagian operasional, dan kepala bagian dana yang terlibat di dalam penyusunan anggaran pada 13 BPR yang terdapat di kota Denpasar. Sampel adalah bagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Pemilihan sampel ini telah mewakili populasi, dengan batas minimum sampel dalam suatu penelitian yakni sebanyak 30 sampel (Sugiyono, 2013). Teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *sampling jenuh*, yakni teknik penentuan sampel dengan menggunakan semua anggota populasi sebagai sampel. Jumlah responden yang akan dilibatkan sebagai sampel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

$$\begin{aligned} \text{Sampel} &= 13 \text{ BPR} \times 4 \text{ (Direktur, Kabag. Marketing, dan Kabag. Operasional,} \\ &\quad \text{Kabag. Dana)} \\ &= 52 \text{ responden} \end{aligned}$$

Metode pengumpulan data yang dipakai pada penelitian ini adalah metode *survey* dengan teknik kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis regresi moderasi atau *Moderated Regression Analysis* (MRA). Teknik ini merupakan aplikasi khusus regresi linear berganda dimana regresinya terkandung unsur interaksi (Liana, 2009). Adapun model persamaan regresi pada penelitian ini yakni sebagai berikut.

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_1 * X_2 + \beta_5 X_1 * X_3 + \varepsilon \dots \dots \dots (1)$$

- Keterangan :
- Y : Kinerja manajerial
  - $\alpha$  : Konstanta
  - $\beta$  : Koefisien regresi

- $X_1$  : Partisipasi anggaran  
 $X_2$  : *Self efficacy*  
 $X_3$  : Motivasi kerja  
 $X_1 * X_2$  : Interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dengan *self efficacy*  
 $X_1 * X_3$  : Interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dengan motivasi kerja  
 $e$  : Faktor lain yang mempengaruhi Y

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid tidaknya suatu kuisisioner. Biasanya syarat minimum suatu kuesioner untuk memenuhi validitas adalah jika  $r$  bernilai lebih besar dari 0,3. Berdasarkan Tabel 1 dapat disimpulkan bahwa semua item pernyataan yang mengukur variabel partisipasi penyusunan anggaran ( $X_1$ ), *self efficacy* ( $X_2$ ), motivasi kerja ( $X_3$ ) dan kinerja manajerial (Y) adalah valid, karena korelasi skor faktor dengan total skor positif dan nilainya lebih besar dari 0,03.

**Tabel 1.**  
**Hasil Uji Validitas Instrumen**

No	Variabel	Kode Instrumen	Nilai <i>Pearson Correlations</i>	Keterangan
1	Partisipasi Penyusunan Anggaran ( $X_1$ )	$X_{1.1}$	0,798	Valid
		$X_{1.2}$	0,904	Valid
		$X_{1.3}$	0,891	Valid
		$X_{1.4}$	0,84	Valid
		$X_{1.5}$	0,849	Valid
2	<i>Self Efficacy</i> ( $X_2$ )	$X_{2.1}$	0.805	Valid
		$X_{2.2}$	0.905	Valid
		$X_{2.3}$	0.838	Valid
		$X_{2.4}$	0.923	Valid
3	Motivasi Kerja ( $X_3$ )	$X_{3.1}$	0.676	Valid
		$X_{3.2}$	0.664	Valid
		$X_{3.3}$	0.677	Valid
		$X_{3.4}$	0.851	Valid
		$X_{3.5}$	0.642	Valid
		$X_{3.6}$	0.766	Valid
		$X_{3.7}$	0.803	Valid
		$X_{3.8}$	0.804	Valid
		$X_{3.9}$	0.647	Valid
		$X_{3.10}$	0.834	Valid
4	Kinerja Manajerial (Y)	$Y_1$	0.757	Valid
		$Y_2$	0.928	Valid
		$Y_3$	0.782	Valid

Y <sub>4</sub>	0.762	Valid
Y <sub>5</sub>	0.90	Valid
Y <sub>6</sub>	0.798	Valid
Y <sub>7</sub>	0.690	Valid
Y <sub>8</sub>	0.756	Valid
Y <sub>9</sub>	0.746	Valid
Y <sub>10</sub>	0.812	Valid

Sumber: Hasil olahan SPSS, 2016

Pengujian reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu pengukuran dapat memberikan hasil yang konsisten bila dilakukan pengukuran kembali dengan gejala yang sama. Instrumen yang digunakan disebut reliabel jika koefisien *Cronbach's Alpha* > 0,60. Berdasarkan hasil uji reliabilitas yang disajikan dalam Tabel 2, dapat disimpulkan variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini reliabel yang dapat dilihat dari nilai *Cronbach's Alpha* pada masing-masing variabel lebih besar dari 0,60, sehingga layak digunakan untuk menjadi alat ukur instrumen kuesioner dalam penelitian ini.

**Tabel 2.**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Partisipasi Penyusunan anggaran (X <sub>1</sub> )	0,910	Reliabel
<i>Self Efficacy</i> (X <sub>2</sub> )	0,892	Reliabel
Motivasi Kerja (X <sub>3</sub> )	0,944	Reliabel
Kinerja Manajerial (Y)	0,935	Reliabel

Sumber: Hasil olahan SPSS, 2016

Sebelum dilakukan analisis moderasi atau *Moderated Regression Analysis* (MRA), maka dilakukan uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas dan uji heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah model regresi yang terbebas dalam masalah heteroskedastisitas dan normalitas data. Hasil uji normalitas pada Tabel 3 menunjukkan bahwa angka probabilitas atau *Asymp. Sig* (2-tailed) menunjukkan nilai 0,200 yakni lebih besar dari 0,05 yang artinya bahwa seluruh data dapat dikatakan berdistribusi normal.

**Tabel 3.**  
**Hasil Uji Normalitas (*Kolmogorov-Smirnov Test*)**

Model	N	Asymp.sig (2-tailed)
Regresi	42	0,200

*Sumber:* Hasil olahan SPSS, 2016

Hasil uji heterokedastisitas pada Tabel 4 memperlihatkan tingkat signifikansi tiap variabel bebas di atas 0,05 sehingga dapat disimpulkan model regresi terbebas dari heteroskedastisitas. Oleh karena model telah memiliki data yang terdistribusi normal, bebas dari gejala multikolinearitas dan heterokedastisitas maka analisis berikutnya dapat dilanjutkan.

**Tabel 4.**  
**Hasil Uji Heteroskedastisitas**

Variabel	Sig.	Keterangan
Partisipasi Penyusunan Anggaran ( $X_1$ )	0,894	Bebas Heteroskedastisitas
<i>Self Efficacy</i> ( $X_2$ )	0,983	Bebas Heteroskedastisitas
Motivasi Kerja ( $X_3$ )	0,432	Bebas Heteroskedastisitas
Partisipasi Penyusunan Anggaran* <i>Self efficacy</i> ( $X_1 * X_2$ )	0,834	Bebas Heteroskedastisitas
Partisipasi Penyusunan Anggaran*Motivasi Kerja ( $X_1 * X_3$ )	0,627	Bebas Heteroskedastisitas

*Sumber:* Hasil olahan SPSS, 2016

Analisis *Moderated Regression Analysis* digunakan untuk mengetahui apakah *self efficacy* dan motivasi kerja dapat memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran pada kinerja manajerial. Tujuan dari model pengujian ini antara lain untuk dapat mengetahui apakah pada suatu penelitian variabel moderasi dapat mempengaruhi keterkaitan antara variabel *independent* dengan variabel *dependent*, yang dimana pada regresinya terdapat suatu unsur interaksi (perkalian antara dua atau lebih variabel *independent*). Hasil analisis *Moderated Regression Analysis* ditunjukkan pada Tabel 5.

**Tabel 5.**  
**Hasil Uji Moderated Regression Analysis (MRA)**

Variabel	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	10,753	5,585		1,925	0,062
X <sub>1</sub>	-0,254	0,503	-0,135	-0,505	0,617
X <sub>2</sub>	2,535	0,693	1,114	3,658	0,001
X <sub>3</sub>	-0,833	0,312	-0,838	-2,666	0,011
X <sub>1</sub> *X <sub>2</sub>	-0,113	0,051	-0,979	-2,206	0,034
X <sub>1</sub> *X <sub>3</sub>	0,084	0,024	1,873	3,451	0,001
<i>Adjusted Rsquare</i> : 0,761					
<i>Fhitung</i> : 27,174					
<i>Sig.Fhitung</i> : 0,000					

*Sumber:* Hasil olahan SPSS, 2016

Berdasarkan Tabel 5, model regresi yang digunakan sebagai berikut.

$$Y = 10,753 - 0,254X_1 + 2,535X_2 - 0,833X_3 - 0,113X_1X_2 + 0,084X_1X_3 + \varepsilon$$

Nilai konstanta ( $\alpha$ ) sebesar 10,753. Nilai konstanta tersebut bernilai positif memiliki arti bahwa dengan adanya variabel partisipasi penyusunan anggaran, *self efficacy*, motivasi kerja, interaksi antara *self efficacy* dengan partisipasi penyusunan anggaran dan interaksi antara motivasi kerja dengan partisipasi penyusunan anggaran, maka kinerja anggaran akan meningkat sebesar 10,753. Nilai koefisien  $\beta_4$  mengenai interaksi partisipasi penyusunan anggaran dengan *self efficacy* sebesar -0,133 menunjukkan bahwa hasil negatif, yang artinya apabila variabel interaksi partisipasi penyusunan anggaran dengan *self efficacy* naik atau meningkat satu satuan, dengan asumsi variabel lainnya konstan, maka kinerja manajerial akan meningkat sebesar 0,133 satuan.

Nilai koefisien  $\beta_5$  mengenai interaksi partisipasi penyusunan anggaran dengan motivasi kerja sebesar 0,084 menunjukkan bahwa hasil positif, yang artinya apabila variabel interaksi partisipasi penyusunan anggaran dengan

motivasi kerja mengalami kenaikan atau meningkat satu satuan, dengan asumsi variabel lainnya konstan, maka kinerja manajerial akan menurun sebesar 0,084 satuan.

Berdasarkan Tabel 5 nilai F hitung sebesar 27,174 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,005, sehingga dapat disimpulkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran, *self efficacy* dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan pada kinerja manajerial. Hasil ini menunjukkan bahwa penelitian ini layak untuk diuji dan pembuktian hipotesis layak untuk dilanjutkan. Hasil ini didukung dengan hasil analisis *adjusted R<sup>2</sup>* yakni sebesar 0,761 atau sekitar 76,1 persen, ini menunjukkan bahwa sebanyak 76,1 persen variasi kinerja manajerial dapat dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel partisipasi penyusunan anggaran ( $X_1$ ), *self efficacy* ( $X_2$ ), motivasi kerja ( $X_3$ ), interaksi partisipasi penyusunan anggaran dengan *self efficacy* ( $X_1 * X_2$ ) dan interaksi partisipasi penyusunan anggaran dengan motivasi kerja ( $X_1 * X_3$ ), sedangkan sisanya yakni sebesar 23,9 persen dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel-variabel yang tidak dijelaskan pada penelitian ini.

Hasil uji statistik pada Tabel 5 menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi ( $\beta_1$ ) negatif yakni sebesar -0,254 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,617 yang berarti lebih besar dari  $\alpha = 0,05$ . Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh negatif dan tidak signifikan pada kinerja manajerial, tentunya hal ini tidak mendukung hipotesis pertama mengenai partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif pada kinerja manajerial, sehingga hipotesis pertama ( $H_1$ ) ditolak. Penelitian ini sejalan dengan penelitian

yang dilakukan oleh Cherrington dan Cherrington (1973), Sari (2013), Sumarno (2005) serta Brownell dan Hirst (1986) yang menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Kondisi ini menggambarkan bahwa rendahnya tingkat partisipasi penyusunan anggaran akan berdampak pada semakin tidak efektifnya kinerja manajerial tersebut. Hal ini terjadi dikarenakan kurangnya inisiatif dari para manajer untuk ikut berpartisipasi atau mungkin juga dikarenakan tidak diberinya kesempatan atau peluang secara langsung bagi karyawan oleh atasan untuk mengembangkan keahlian mereka dalam penentuan target atau sasaran pada proses penyusunan anggaran. Para manajer dalam hal ini atasan Bank Perkreditan Rakyat kota Denpasar harus memberikan kesempatan atau peluang kepada bawahannya untuk ikut berpartisipasi secara penuh dalam proses penyusunan anggaran. Bukan hanya memberikan kesempatan saja, namun juga harus diberikan kewenangan dalam menetapkan isi anggaran itu sendiri, karena pada dasarnya manajer bawah inilah yang mampu memberikan informasi yang jauh lebih tepat atau akurat bila dibandingkan dengan atasan yang hanya lebih dominan pada posisinya di dalam menyusun anggaran. Proses inilah yang tentunya akan menghasilkan suatu anggaran dengan tingkat pencapaian yang jauh lebih realistis untuk mampu dicapai oleh masing-masing manajer. Yang tentunya akan lebih memudahkan mereka dalam mencapai target anggaran yang ditetapkan dan berdampak pada meningkatnya kinerjanya itu sendiri.

Hasil uji statistik pada Tabel 5 menunjukkan interaksi *self efficacy* atas partisipasi penyusunan anggaran pada kinerja manajerial menunjukkan koefisien

regresi ( $\beta_4$ ) negatif yakni sebesar -0,113, maka dapat dikatakan arah interaksi partisipasi penyusunan anggaran dengan *Self Efficacy* bersifat negatif. Hal tersebut mengindikasikan bahwa *self efficacy* dapat dikatakan memperkuat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran pada kinerja manajerial. Sedangkan, nilai tingkat signifikansi diperoleh sebesar 0,034 yakni lebih kecil dari 0,05. Artinya, *self efficacy* berpengaruh signifikan terhadap partisipasi penyusunan anggaran pada kinerja manajerial, tentunya hal ini menjawab hipotesis kedua yakni mengenai *self efficacy* memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran pada kinerja manajerial, maka hipotesis kedua ( $H_2$ ) dapat diterima.

Kondisi ini menggambarkan bahwa *self efficacy* atau kepercayaan diri yang tinggi mampu memperkuat hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran pada kinerja manajerial. Hal ini disebabkan karena tingginya inisiatif manajer tingkat atas dalam upaya-upaya meningkatkan keaktifan dan kepercayaan diri karyawannya melalui pelatihan-pelatihan dalam keterlibatannya mengikuti partisipasi anggaran itu sendiri. Jadi, pada dasarnya tingginya keaktifan atau kepercayaan karyawan lebih cenderung untuk dapat memilih dan terlibat secara langsung di dalam proses penyusunan anggaran sehingga memungkinkan untuk dapat bertindak sesuai dengan tujuan dalam upaya mencapai target anggaran yang telah ditetapkan. Disamping itu juga memungkinkan karyawan tersebut untuk mampu bekerja secara aktif dalam mencapai kinerja yang baik meskipun ada tekanan pada pekerjaannya tersebut.

Penelitian ini pun sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Mahanani (2009), Yolandari (2011), Siwi (2005), Venkatesh dan Blaskovich (2012) yang

menyatakan bahwa *self efficacy* berpengaruh signifikan di dalam memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran pada kinerja manajerial. Hasil uji statistik pada Tabel 5 menunjukkan interaksi motivasi kerja atas partisipasi penyusunan anggaran pada kinerja manajerial menunjukkan nilai koefisien regresi ( $\beta_5$ ) positif yakni sebesar 0,084 maka dapat dikatakan bahwa arah interaksi partisipasi penyusunan anggaran dengan motivasi kerja bersifat positif. Hal tersebut mengindikasikan bahwa motivasi kerja memperlemah pengaruh partisipasi penyusunan anggaran pada kinerja manajerial. Sedangkan, tingkat signifikansi diperoleh sebesar 0,001 yakni lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ . Artinya, motivasi kerja memperlemah pengaruh partisipasi penyusunan anggaran pada kinerja manajerial, tentunya hal ini menjawab hipotesis ketiga mengenai motivasi kerja memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran pada kinerja manajerial, sehingga hipotesis ketiga ( $H_3$ ) dapat diterima.

Kondisi ini menggambarkan bahwa melemahnya motivasi kerja terkait interaksinya di dalam proses penyusunan anggaran guna meningkatkan kinerja manajer, disebabkan karena kurangnya inisiatif dari para manajer khususnya manajer tingkat atas dalam upaya menampung aspirasi karyawannya terutama yang berhubungan dengan proses penyusunan anggaran itu sendiri. Jadi, pada dasarnya motivasi kerja dapat ditanggapi secara lebih positif apabila para manajer dalam hal ini karyawan yang sudah lama bekerja dan baru bekerja dilibatkan secara langsung di dalam proses penyusunan anggaran, karena pada dasarnya keterlibatan mereka di dalam proses tersebut akan cenderung membuat mereka untuk dapat termotivasi, lebih dapat berkomitmen pada organisasi dan berusaha

untuk lebih produktif terhadap pekerjaan mereka, serta sama-sama memiliki memiliki keinginan atau dorongan untuk dapat mengembangkan kemampuan dalam keikutsertaannya pada proses penyusunan anggaran itu sendiri, disamping itu juga manajer tingkat atas diharapkan dapat memberikan kepuasan atas keinginan karyawan tersebut sebagai imbalan dalam usahanya meningkatkan kinerjanya selama proses partisipasi penyusunan anggaran tersebut terlaksana seperti halnya memberikan bonus, promosi dan kenaikan penghargaan finansial.

Hasil penelitian ini pun sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Becker dan Green (1992) dalam Riyadi (1998) serta Mia (1998) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan di dalam memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran pada kinerja manajerial.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Hasil analisa data dengan menggunakan teknik *moderated regression analysis* (MRA) menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh pada kinerja manajerial. Variabel *self efficacy* memperkuat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran pada kinerja manajerial. Kondisi ini mengindikasikan bahwa tingginya *self efficacy* atau rasa percaya diri karyawan pada partisipasi penyusunan anggaran akan berdampak pada efektifnya kinerja manajer tersebut. Variabel motivasi kerja memperlemah pengaruh partisipasi penyusunan anggaran pada kinerja manajerial. Kondisi ini mengindikasikan bahwa, jika motivasi kerja para manajer rendah dalam proses partisipasi penyusunan anggaran. maka semakin tidak efektif kinerja manajer tersebut.

Saran yang dapat diberikan berdasarkan simpulan yang telah disampaikan adalah Bank Perkreditan Rakyat kota Denpasar, diharapkan dapat meningkatkan inisiatifnya dalam memberikan kesempatan atau peluang kepada karyawan, khususnya dalam hal ini manajer tingkat bawah untuk ikut serta di dalam melakukan proses penyusunan anggaran. Mengingat bahwa tidak efektifnya kinerja manajerial tersebut dikarenakan kurang atau rendahnya proses partisipasi penyusunan anggaran bagi karyawan di dalam merencanakan isi dari target anggaran yang ditetapkan.

Terkait dengan *self efficacy*, Bank Perkreditan Rakyat kota Denpasar hendaknya dapat mempertahankan upaya-upaya mereka di dalam meningkatkan *self efficacy* atau keyakinan diri karyawannya dengan memberikan kesempatan kepada karyawan tersebut untuk dapat mengembangkan rasa percaya diri mereka melalui pelatihan-pelatihan yang diberikan. Terkait dengan motivasi kerja, Bank Perkreditan Rakyat kota Denpasar hendaknya dapat meningkatkan motivasi kerja yang dimiliki karyawannya dengan cara menampung aspirasi mereka terutama yang berhubungan dengan penyusunan anggaran, mengingat rendahnya dukungan atas aspirasi karyawan tersebut sudah terbukti bahwa motivasi kerja yang rendah memperlemah pengaruh antara partisipasi penyusunan anggaran pada kinerja manajerial.

## REFERENSI

Adrianto, Yogi. 2008. Analisis Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Kepuasan Kerja , *Job Relevant Information* , dan Kepuasan kerja sebagai variabel *moderating*. Tesis. Program Studi Magister Sains Akuntansi Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang

- Asmas, Denny. 2014. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada PT. Asuransi Jiwa Manulife Indonesia). *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 14(3), h: 38-42.
- Argrys, C. 1952. *The Impact of Budgets on People*, Ithaca : School of Business and Administration, Cornell University
- Bandura, A. 1993. Perceived Self-Efficacy in Cognitive Development and Functioning. *Educational Psychologist*. 28(2), pp: 177-148
- Baiman, S. 1982. Agency Research in Managerial Accounting. *Journal of Accounting Literature*. pp. 154-213.
- Brownell, P. dan M. McInnes 1986. Budgetary Participation, Motivation, and Managerial Performance. *The Accounting Review*. 60 (4). pp: 587-600
- 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* 24 (2), pp: 241-249.
- Chong, Vincent K. & Chong, Kar Ming.2002. Budget Goal Commitment and Informational effects of Budget Participation on Performance , A Structural Equation Modeling Approach. *Journal of Accounting Research*. pp: 65-68
- Chong, K. V., I. R. C. Eggleton, M. K. C. Leong. 2005. The Impact of Market Competition and Budgetary Participation on Performance and Job Satisfaction: A Research Note. *The British Accounting Review*, 37, pp: 115-133.
- Cherrington, D.J. dan Cherrington, J.O (1973), Appropriate Reinforcement Contingencies in the Budgeting Process. *Journal of Accounting Research*, pp: 225-253
- Eccles, S. J. dan A. Wigfield. 2002. Motivational Beliefs, Values, and Goals. *Annual Reviews Psychology*, 53, pp: 109-132.
- Frucot, V. and Shearon W.T. 1991. Budgetary Participation, Locus of Control, and Mexican Managerial Performance and Job Satisfaction. *The Accounting Review* January.pp. 80-89
- Ghozali, Muhammad Al. 2015. Pengaruh Budgetary Participation terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja sebagai Moderating Variabel pada Tiga Bank BUMN di Makassar. *Skripsi*. Makassar : Universitas Hasanuddin.

- Govindarajan V,1986. Impact of Participation in The Budgetary Process on Managerial Attitudes and Performance. Universalistic and Contingency Perspective. *Decision Sciences* 17. pp. 496-516.
- Hansen, Don R & Mowen, Maryanne M. (Deny AmosKwary, Penerjemah) . 2009. *Akuntansi Manajerial. Edisi ke 8 Jilid 1*. Jakarta : Salemba Empat.
- 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 20 – 23 March 2013, Bangkok*.
- Haryanti, Widi. 2002. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial : Peran Kecukupan Anggaran dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening. *Tesis*. Semarang : Universitas Diponegoro
- Hasibuan, M. S.P. 1996. *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta: PT. Gunung Agung
- Jermias, J. dan S. Trisnawati. 2008. The Moderating Effects of Hierarchy and Control Systems on The Relationship between Budgetary Participation and Performance. *The International Journal of Accounting*, 43(2), pp: 268-292.
- Lubis, Arfan Ikhsan. 2010. *Akuntansi Keperilakuan, edisi 2*. Jakarta: Salemba Empat.
- 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.
- Liana, Lie.2009. Penggunaan MRA dengan SPSS untuk Menguji Pengaruh Variabel Moderating terhadap Hubungan antara Variabel Independen dan Variabel Dependen. *Jurnal Teknologi Informasi DINAMIK* 14(2), pp : 90-97
- Mah'd, Osama., Al-Khadash, Husam., Idris, Mohammed., and Ramadan Abdulhahi. 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.

- Mahoney, T.A. Jardee and S.J. Caroll. 1963. *Development of Management Performance : Research Approach Southwestern Publishing, Ohio: Co. Cincinati.*
- Medhayanti, Ni Putu. 2014. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Self Efficacy, Desentralisasi, dan Budaya Organisasi sebagai Variabel Pemoderasi. *Jurnal Akuntansi.* Denpasar: Universitas Udayana
- Merchant, K.A. 1981. The Disgn of the Corporate Budgeting System: Influences on Managerial Behavior and Performance. *The accounting Review.* pp: 813-828.
- Mia, L. 1998. Managerial Attidutes, Motivation and Effectiveness of Budget Participation. *Accounting Organizations and Society.* 13(5), pp:465-475
- Milani, K. 1975. The Relationship of Participation in Budget-Setting on Industrial Supervisor Performance and Attidutes : A Field Study. *The Accounting Review.* pp: 104-123
- Mitchell, T.R. 1982. Motivation: New Direction for Theory, and Practise. *Academy of Management Review.*7(1), pp:80-88.
- Murray, D. 1990.The Performance Effect Of Participative Budgeting : An Integration of Intervening and Moderating Variables, Behavioral Research In Accounting. *Jornal of Accounting.* 2(1), pp: 104-123
- Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen.* Edisi Ke 3. Jakarta : Salemba Empat
- Mohyi A .1996. *Teori dan Perilaku Organisasi.* Jakarta: UMM Press.
- Pratami. 2015. Pengaruh Partisipasi Penganggaran terhadap Senjangan Anggaran dengan Penekanan Anggaran dan Ketidakpastian Lingkungan Sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Akuntansi.* Denpasar. Universitas Udayana
- Riyadi, S. 1998. Motivasi dan Pelimpahan Wewenang sebagai Variabel Moderating dalam Hubungan antara Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial. *Tesis.* Program Pasca Sarjana Universitas Gajah Mada.
- Sembiring, Samuel Abel Tanta. 2008. Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Kawasan Industri Medan. *Tesis.* Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Sumatra Utara, Medan.

- Sarjana, I.M., Wahyuni, L.M., dan Ambarajaya, I.M.S. 2012. Pengaruh Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial Pada PT (Persero) Angkasa Pura I Bandar Udara Ngurah Rai – Bali. *Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan*, 8(1), h: 64-75.
- Sari, Dian. 2013. Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial PT. Pos Indonesia. *e-Jurnal Binar Akuntansi*, 2(1), h: 1-9.
- Schiff, M., dan Lewin, A. Y. 1970. The Impact of People on Budgets. *The Accounting Review*, pp: 259-267.
- Shields, J. F., dan Shields, M.D. (1998). Consequences of participative budgeting: evidence on the effects of asymmetrical information. *Journal of Management Accounting Research*, 5, pp: 265–280.
- Siwi, 2005. Analisis Pengaruh Efisiensi Modal Kerja, Likuiditas, dan Solvabilitas terhadap Likuiditas pada Perusahaan Property dan Real Estate yang Go Public di BEJ. *Skripsi Departemen Akuntansi*. Universitas Sumatera Utara, Medan
- Sukardi. 2004. Hubungan Antara Anggaran Partisipatif dengan Kinerja Manajerial; Peran Motivasi Kerja dan Kultur Organisasi sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Maksi*. 4(2), h: 82-89
- Venkatesh, Roopa and Jennifer Blaskovich. (2012). The Mediating Effect of Psychological Capital on the Budget Participation-Job Performance Relationship. *Journal of Management Accounting Research*: December 2012, Vol. 24, No. 1, pp. 159-175.
- Yolandari, Verlita. 2011. Pengaruh Budaya Organisasi, Pengembangan Karir, *Self Efficacy* terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Purwekerto. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi Jendral Soedirman Purwekerto.