

PENGARUH PARTISIPASI PENGANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN BUDAYA ORGANISASI DAN *JOB RELEVANT INFORMATION* SEBAGAI PEMODERASI

I Gusti Ayu Sucitrawati¹
Maria M. Ratna Sari²

¹Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia
e-mail: sucitraayu36@gmail.com/ telp: +62 87860848118

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

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajerial dan pengaruh variabel budaya organisasi dan *job relevant information* dalam memoderasi hubungan partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajerial. Penelitian dilakukan di Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Badung dan populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah pejabat struktural setingkat kepala bagian/bidang di SKPD Kabupaten Badung. Sampel yang digunakan berjumlah 86 orang ditentukan dengan menggunakan metode *purposive sampling*. Data penelitian bersumber dari data kuesioner yang disebarakan kepada responden dan teknik analisis data yang digunakan adalah *moderate regression analysis*. Hasil analisis penelitian ditemukan adanya pengaruh positif antara partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajerial, budaya organisasi mampu memoderasi dan memperkuat hubungan antara partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajerial dan *Job relevant information* tidak mampu memoderasi dan memperlemah hubungan antara partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajerial.

Kata Kunci: Partisipasi Penganggaran, Kinerja Manajerial, Budaya Organisasi, Job Relevant Information

ABSTRACT

This study aims to determine the effect on performance budgeting participation managerial and variables influence organizational culture and job relevant information in relation moderate budgetary participation on managerial performance. Research conducted at the regional work units Badung and population used in this study is the official head of the structural level / field in Badung regency SKPD. The sample was 86 people determined using purposive sampling method. Data research data sourced from questionnaires distributed to respondents and data analysis techniques used are moderate regression analysis. The results of their research analysis found a positive effect of participation budgeting on managerial performance, organizational culture capable of moderating and strengthen the relationship between budgetary participation on managerial performance and job relevant information was not able to moderate and weaken the relationship between budgetary participation on managerial performance.

Keywords: Budgeting Participation, Managerial Performance, Organizational Culture, Job Relevant Information

PENDAHULUAN

Pasca berakhirnya masa Orde Baru tahun 1998, muncul berbagai permasalahan terkait dengan sistem ketatanegaraan dan munculnya tuntutan dari daerah untuk mengelola potensi daerah yang selama ini telah memberi kontribusi besar melalui sumber daya yang dimilikinya. Tuntutan ini muncul sebagai bentuk protes atas berlakunya sistem sentralisasi pemerintahan, dimana terjadi kesenjangan pembangunan antara pembangunan di daerah dengan pembangunan di pusat. Eksploitasi terhadap kekayaan daerah tidak berbanding lurus dengan pembangunan yang dilakukan di daerah, hal inilah yang mendorong munculnya gagasan otonomi daerah yang mulai diterapkan pada tahun 1999 dengan diterbitkannya UU No. 22 tahun 1999 Tentang Pemerintah Daerah.

Pemerintah melaksanakan fungsi pemerintahannya untuk mencapai tujuan dan memenuhi kebutuhan masyarakat yang beragam sesuai dengan kondisi daerah dibantu oleh Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD). Menurut Undang-Undang No 17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara Pasal 19 (1) dan (2) menyatakan bahwa Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) menyusun sebuah rencana kerja dan anggaran melalui pendekatan yang didasarkan kinerja yang akan diraih. Masing masing SKPD akan menyusun format Rencana Kerja dan Anggaran RKA (SKPD). Proses penganggaran menggunakan pendekatan kinerja diatur dalam Permendagri Nomor 59 Tahun 2007 tentang Perubahan atas Permendagri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah, menjelaskan tentang pedoman dalam pembentukan rancangan anggaran pendapatan dan belanja daerah (RAPBD), pembentukan RAPBD dilaksanakan

oleh Tim Anggaran Pemerintah Daerah (TAPD) bersama-sama unit organisasi perangkat daerah (unit kerja). Rancangan anggaran unit kerja tercantum pada suatu dokumen Rencana Kegiatan Anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah RKA-SKPD, yang di dalamnya berisi tentang standar analisis belanja, tolak ukur kinerja dan standar biaya sebagai instrumen pokok dalam anggaran kinerja.

Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat menjaga eksistensi atau kelangsungan operasional organisasi. Kinerja merupakan hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang maupun kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu (Pabundu dalam Lubis, 2010). Menurut Mardiasmo (2002) mengemukakan bahwa anggaran memiliki fungsi sebagai alat penilaian kinerja. Kinerja akan dinilai berdasarkan pencapaian target anggaran dan efisiensi pelaksanaan anggaran. Kinerja manajer publik dinilai berdasarkan berapa yang berhasil dicapai dikaitkan dengan anggaran yang telah ditetapkan. Pada Tabel 1 dibawah ini dapat dilihat realisasi akumulasi pencapaian sasaran Kabupaten Badung Tahun 2014.

Tabel 1.
Realisasi Akumulasi Pencapaian Sasaran

No	Indikator Kinerja	Tahun 2014		Capaian Kinerja Th. 2014
		Target	Realisasi	
1	PAD	2.197.959.212	2.720.082.776	123,75%
2	APBD	20.066.011.114	18.061.034.875	90,01%

Sumber: Dispenda Kabupaten Badung, 2016

Tabel 1 menunjukkan persentase capaian kinerja pada Dinas Pendapatan Kabupaten Badung dengan indikator PAD sebesar 123,75%. Dilihat dari indikator APBD, APBD Kabupaten Badung Tahun Anggaran 2014 sebesar

Rp.20.066.011.114 yang terdiri dari Belanja Tidak Langsung sebesar Rp.12.343.569.723,00 dan Belanja Langsung sebesar Rp.7.722.441.391. Pada akhir tahun anggaran 2014, realisasi total belanja Bappeda Litbang Kabupaten Badung adalah sebesar Rp.18.061.034.875 atau 90,01% yang terdiri dari realisasi Belanja Tidak Langsung sebesar Rp.11.655.929.538 dan realisasi Belanja Langsung sebesar Rp.6.405.105.337. Tercapainya kinerja yang hampir mencapai target di Kabupaten Badung tidak terlepas dari partisipasi penganggaran (Windasari, 2016). Thompson (1967) dalam Williams (1990) sebagaimana dikutip oleh Ahmad dan Fatima (2008) mendorong peneliti untuk memeriksa perilaku anggaran dalam organisasi sektor publik. Perilaku anggaran mungkin dapat berbeda dalam organisasi sektor publik dan perilaku anggaran pada organisasi sektor swasta. Menurut Ahmad dan Fatima (2008), menyatakan bahwa penelitian mengenai hubungan partisipasi penganggaran dan kinerja manajerial dalam sektor publik adalah penting.

Partisipasi penganggaran merupakan hal yang sangat penting karena anggaran merupakan alat utama pemerintah untuk melaksanakan semua kewajiban, janji dan kebijakannya dalam rencana nyata dan terintegrasi dalam hal tindakan yang harus diambil, hasil yang akan dicapai, biaya yang dibutuhkan dan sumber-sumber biaya tersebut. Kebijakan anggaran mengekspresikan komitmen pemerintah kepada warganya secara konkrit (Husain, 2011). Dalam penyusunan anggaran, harus diperhatikan pihak-pihak yang terlibat dalam penyusunan anggaran. Pihak-pihak yang terlibat dalam penyusunan anggaran adalah pihak *principal* (atasan) dan *agent* (bawahan). Dengan komunikasi yang baik dalam

penyusunan anggaran, maka bawahan bisa mengetahui, apa sebenarnya yang diharapkan oleh atasan. Demikian juga sebaliknya atasan akan dapat mengetahui kendala-kendala yang terjadi pada bawahan menyangkut sistem penganggaran.

Menurut Brownell (1986) partisipasi penganggaran adalah tingkat partisipasi dan pengaruh seseorang dalam proses penganggaran. Adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran menyebabkan sikap respek bawahan terhadap pekerjaan dan perusahaan (Milani, 1975). Berdasarkan perspektif kognitif dan psikologi, terdapat manfaat dari partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran yaitu karena adanya identifikasi dan keterlibatan diri dalam tujuan anggaran, menjadikan partisipasi berhubungan dengan kinerja, dan juga meningkatkan motivasi (Lau & Buckland, 2001).

Partisipasi penyusunan anggaran dilakukan dengan tujuan agar anggaran yang ditetapkan nantinya bisa sesuai dengan keadaan yang terjadi. Dengan demikian penyusunan anggaran secara partisipatif diharapkan akan meningkatkan kinerja manajerial, hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa ketika suatu tujuan yang akan dirancang secara partisipatif disetujui, maka seseorang memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya karena mereka ikut serta terlibat dalam proses penyusunan anggaran yang akan berpengaruh pula pada tingkat kinerja. Dalam *behavirol accounting* (akuntansi keperilakuan) terdapat bagian yang membahas hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Terdapat dua macam metode partisipasi yang dapat dilakukan dalam penyusunan anggaran, yaitu dengan metode *top-down* dan *bottom-up* (Rosalina, 2011). Metode *top-down* merupakan metode penyusunan anggaran yang hampir

seluruhnya dilakukan oleh manajemen level atas, sedangkan manajemen level menengah dan level bawah hanya melaksanakan anggarannya saja. Sedangkan metode *bottom-up* merupakan metode penyusunan anggaran yang dilakukan oleh manajemen level bawah kemudian dilanjutkan oleh manajemen level menengah dan disahkan oleh manajemen level atas. Partisipasi penyusunan anggaran merupakan pendekatan yang secara umum dapat meningkatkan kinerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan efektivitas organisasi.

Beberapa penelitian mengenai pengaruh partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajerial telah banyak dilakukan oleh penelitian-penelitian terdahulu. Supriyono (2004), menyatakan bahwa pada awal-awal riset antara partisipasi penganggaran dan kinerja manajer menunjukkan bukti yang tidak meyakinkan (*inconclusive*) dan seringkali bertentangan. Penelitian Adrianto (2008) yang meneliti tentang analisis pengaruh partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajerial dengan kepuasan kerja, *job relevant information*, dan motivasi kerja sebagai variabel moderasi studi empiris pada rumah sakit swasta di Kota Semarang dengan mengambil sampel enam rumah sakit di Kota Semarang dan penelitian Mattola (2011) yang meneliti tentang pengaruh partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajerial dengan *locus of control* sebagai variabel moderasi pada PT Kimia Farma *trading and distribution* Cabang Makasar menunjukkan hasil positif signifikan. Penelitian Wulandari (2013), Amertadewi (2013), Windasari (2016) juga menunjukkan hasil yang sama. Sebaliknya Penelitian Medhayanti (2015) tentang pengaruh partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajerial dengan *self efficacy*, desentralisasi, dan

budaya organisasi sebagai variabel pemoderasi menyatakan bahwa terdapat pengaruh negatif partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajerial.

Perbedaan hasil penelitian tersebut disebabkan oleh beberapa faktor yang diperkirakan dapat memengaruhi hubungan antara partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajerial. Menurut Falikhatun (2007) kinerja manajerial di dalam pekerjaannya pada dasarnya akan dipengaruhi oleh kondisi-kondisi tertentu, yaitu kondisi yang berasal dari dalam individu atau faktor internal, dan kondisi yang berasal dari luar individu atau faktor eksternal. Faktor dari luar individu adalah hubungan sosial, budaya organisasi, *job relevant information* (JRI), prestasi kerja, dan kepemimpinan, sedangkan faktor yang berasal dari dalam individu adalah *locus of control* (pusat pengendalian). Dalam penelitian ini menfokuskan pada faktor eksternal yang memengaruhi partisipasi penganggaran dan kinerja manajerial yaitu budaya organisasi dan *job relevant information* (JRI).

Budaya organisasi (*organizational culture*) sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain (Robbins, 2006:721). Menurut Soedjono (2005), budaya organisasi dapat menjadi sebuah instrumen keunggulan yang kompetitif dan utama, bila budaya organisasi dapat mendukung strategi dari sebuah organisasi, dan bila budaya organisasi mampu menjawab serta mengatasi tantangan lingkungan secara tepat dan cepat. Budaya organisasi disebutkan sebagai faktor yang berpengaruh dalam partisipasi yang dapat dilihat dari sejauh mana partisipan terlibat dalam proses partisipasi secara material (Nerdinger,

2008). Budaya organisasi dipilih sebagai variabel pemoderasi dikarenakan beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan hasil yang tidak konsisten.

Penelitian yang dilakukan oleh Medhayanti (2015), Nazaruddin dan Setyawan (2012) menemukan budaya organisasi mampu memoderasi partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Pada penelitian Agusti (2012) menemukan bahwa budaya organisasi tidak mampu memoderasi hubungan antara partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajerial. Selain budaya organisasi pencapaian keberhasilan di dalam mengelola suatu organisasi tidak terlepas dari faktor informasi. Tersedianya informasi yang berhubungan dengan tugas akan meningkatkan perencanaan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja manajer (Early, 1985).

Job relevant information (JRI) didefinisikan sebagai informasi yang membantu manajemen untuk memperbaiki pemilihan tindakan melalui upaya yang diinformasikan dengan baik, baik yang bersumber dari lingkungan eksternal maupun internal perusahaan, selain informasi yang memengaruhi keputusan (Kren, 1992). Dalam hal ini *job relevant information* membantu memberikan pengetahuan yang lebih baik bagi manajer mengenai alternatif keputusan dan tindakan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Tersedianya *job relevant information* akan membantu manajer dalam membuat keputusan-keputusan penting serta dapat membantu manajer untuk memprediksi keadaan lingkungan organisasi secara tepat. *Job relevant information* dipilih sebagai variabel pemoderasi dikarenakan beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Menurut Indarto dan Ayu (2011) dan Sinurat (2009) menyatakan

bahwa *job relevant information* berpengaruh signifikan dalam memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Sebaliknya penelitian Adrianto (2008) menyatakan bahwa *job relevant information* tidak mampu memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajerial dengan budaya organisasi dan *job relevant information* sebagai variabel pemoderasi pada organisasi sektor publik. Seperti penelitian penelitian terdahulu, pada penelitian ini juga menggunakan dua variabel moderasi yaitu budaya organisasi dan *job relevant information*. Penelitian ini dilakukan di Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kabupaten Badung.

Landasan teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kontingensi. *Contingency approach* muncul dari asumsi dasar pendekatan pandangan umum atau *universalistic approach* yang menyatakan bahwa suatu sistem pengendalian bisa diterapkan dalam karakteristik organisasi apapun dan dalam kondisi lingkungan di mana saja (Hapsari, 2010). Fisher (1995) berpendapat bahwa pendekatan kontingensi ini mengungkapkan bahwa perencanaan dan penggunaan desain sistem pengendalian manajemen tergantung pada karakteristik organisasi dan kondisi lingkungan di mana sistem tersebut ditetapkan.

Penelitian ini memberikan suatu gagasan bahwa sifat hubungan yang ada antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial mungkin berbeda pada setiap kondisi (Suryanawa, 2007). Ketidakjelasan hubungan antara partisipasi penganggaran dengan kinerja manajerial pada beberapa penelitian

seperti penelitian Adrianto (2008) dilanjutkan dengan penelitian oleh Mattola (2011) dimana kedua penelitian tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Sementara Medhayanti (2015) menemukan pengaruh negatif partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajerial.

Partisipasi penganggaran merupakan suatu proses yang melibatkan individu-individu secara langsung di dalamnya dan mempunyai pengaruh terhadap penyusunan tujuan anggaran yang prestasinya akan dinilai dan kemungkinan akan dihargai atas dasar pencapaian tujuan anggaran mereka (Brownell, 1982). Proses penyusunan anggaran merupakan hal yang sangat penting dalam dan melibatkan berbagai pihak. Agar pelaksanaannya berjalan dengan efektif, para pelaksana hendaknya berpartisipasi untuk melaksanakan anggaran dan mengusahakan agar anggaran dapat tercapai. Partisipasi merupakan suatu proses dimana individu-individu terlibat langsung di dalamnya yang mempunyai pengaruh pada penyusunan target anggaran yang kinerjanya akan di evaluasi dan kemungkinan akan dihargai atas dasar pencapaian target anggaran. Kinerja merupakan evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan lewat atasan langsung, dirinya sendiri dan bawahan.

Partisipasi penganggaran umumnya dinilai sebagai pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja organisasi. Penelitian Windasari (2016) menunjukkan hasil bahwa partisipasi penganggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi partisipasi dalam menyusun anggaran maka kinerja manajerial semakin meningkat. Hasil yang

sama juga dikemukakan oleh Adrianto (2008) dan Sinurat (2009) dengan menemukan hasil bahwa partisipasi penganggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

H₁ : Partisipasi penganggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Budaya organisasi merupakan nilai-nilai dari keyakinan yang dimiliki para anggota organisasi yang dituangkan dalam bentuk norma-norma perilaku para individu atau kelompok organisasi ditempat individu tersebut bekerja. Sardjito (2007) menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap perilaku, cara kerja dan motivasi para manajer dan bawahannya untuk mencapai kinerja organisasi. Usoro and Adigwe (2014) menyatakan bahwa budaya organisasi menggambarkan keadaan yang sesungguhnya dari sebuah organisasi.

Budaya organisasi disebutkan sebagai faktor yang berpengaruh dalam partisipasi yang dapat dilihat dari sejauh mana partisipasi terlibat dalam proses partisipasi secara material (Nerdinger, 2008). Penelitian yang dilakukan oleh Wahyudi (2009) menunjukkan bahwa budaya berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Medhayanti (2015), Nazarudin dan Henry (2012) menunjukkan budaya organisasi mampu memoderasi pengaruh partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajerial.

H₂ : Budaya organisasi mampu memoderasi hubungan antara partisipasi penganggaran dengan kinerja manajerial.

Job Relevant Information (JRI) merupakan informasi yang dapat membantu manajer dalam memilih tindakan yang terbaik melalui *informed effort* yang lebih baik (Kren, 1992). Partisipasi penganggaran memungkinkan adanya transfer informasi yang memadai antara atasan dan bawahan sehingga akan diperoleh

tingkat pemahaman yang lebih baik tentang pengetahuan yang relevan dengan tugas. Lawer (1973) menemukan bukti bahwa pengetahuan yang berhubungan dengan tugas tersebut dapat meningkatkan kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh Erly (1985) juga menemukan bahwa JRI berpengaruh secara positif terhadap kinerja. Penelitian Indarto dan Ayu (2011) menemukan bahwa *job relevant information* dapat berfungsi sebagai mediator dalam hubungan antara partisipasi penganggaran dengan kinerja manajerial.

H₃: *Job relevant information* mampu memoderasi hubungan antara partisipasi penganggaran dengan kinerja manajerial.

METODE PENELITIAN

Desain penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif yang berbentuk asosiatif, untuk mengetahui pengaruh partisipasi penganggaran, budaya organisasi dan *job relevant information* terhadap kinerja manajerial. Lokasi penelitian menunjukan pada tempat atau lokasi penelitian yang dicirikan oleh adanya unsur pelaku (Nasution, 2003:43). Penelitian ini dilakukan di Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kabupaten Badung.

Variabel independen (X_1) dalam penelitian ini adalah partisipasi penganggaran. Partisipasi penganggaran adalah suatu proses yang melibatkan individu-individu secara langsung di dalamnya dan mempunyai pengaruh terhadap penyusunan tujuan anggaran yang prestasinya akan dinilai dan kemungkinan akan dihargai atas dasar pencapaian tujuan anggaran mereka (Brownell, 1982). Untuk mengukur variabel partisipasi penganggaran dalam penelitian ini menggunakan indikator yang dikembangkan oleh Milani (1975) yang kemudian dimodifikasi oleh Wihasfina (2007) yang dibagi menjadi enam indikator. Adapun indikator partisipasi penganggaran adalah 1) keterlibatan dalam anggaran, 2) rasa puas dalam anggaran, 3) kepentingan berpendapat, 4) ketersediaan berpendapat, 5) luasnya pengaruh anggaran akhir, 6) utinnya opini.

Variabel dependen (Y_1) dalam penelitian ini adalah kinerja manajerial. Kinerja manajerial dilihat berdasarkan kemampuan manajerial dalam melaksanakan tugas-tugas manajerial yang meliputi perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staf, negosiasi dan representasi (Mahoney dalam Leach-Lopez *et al*, 2007). Untuk mengukur variabel kinerja manajerial dalam

penelitian ini menggunakan indikator yang dikembangkan oleh Nurcahyani (2010). Adapun indikator kinerja manajerial adalah 1) perencanaan, 2) investigasi, 3) pengkoordinasian, 4) evaluasi, 5) pengawasan, 6) pengaturan staf, 7) negosiasi, 8) perwakilan atau representasi.

Variabel moderasi dalam penelitian ini adalah budaya organisasi (X_2) dan *job relevant information* (X_3). Budaya organisasi menggambarkan keadaan yang sesungguhnya dari sebuah organisasi (Usono and Adigwe, 2014). Budaya organisasi diukur dengan menggunakan instrumen berupa daftar pernyataan yang ada dalam kuesioner yang diadopsi dari Robbins (2006:721) mengemukakan bahwa terdapat tujuh indikator yang dapat digunakan untuk memahami hakikat dari budaya organisasi. Adapun indikator budaya organisasi adalah 1) Inovasi dan pengambilan keputusan, 2) Perhatian pada rincian, 3) Orientasi pada hasil, 4) Orientasi pada orang, 5) Orientasi pada tim, 6) Agresivitas, 7) Kemantapan.

Job relevant information merupakan informasi yang memfasilitasi pembuatan keputusan yang berhubungan dengan tugas. *Job relevant information* diukur dengan menggunakan instrumen berupa daftar pernyataan yang ada dalam kuesioner yang diadopsi dari (Indarto dan Ayu, 2011) dengan delapan item penilaian JRI. Adapun indikator JRI adalah 1) seberapa banyak kepemilikan suatu informasi yang dimiliki untuk mengambil keputusan, 2) seberapa mudah mendapatkan informasi strategi dan kesiapan informasi yang di dapat.

Data kuantitatif dalam penelitian ini adalah berupa data jumlah SKPD di Kabupaten Badung serta hasil kuesioner yang berupa jawaban responden yang diukur dengan skala Likert yang dimodifikasi. Data kualitatif dalam penelitian ini

adalah pendapat responden dalam pengisian kuesioner. Data dalam penelitian ini bersumber dari data primer yang diperoleh dari pernyataan responden melalui instrumen penelitian berupa kuesioner.

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah pejabat struktural pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kabupaten Badung Tahun 2016 yang terdiri dari sekretaris, kepala dinas/badan/kantor, kepala bagian, kepala bidang, dan kepala seksi yang berjumlah 606 orang. Pemilihan sampel dalam penelitian ini didasarkan pada *purposive sampling*. Kriteria pemilihan sampel adalah pejabat struktural setingkat kepala bagian/bidang pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kabupaten Badung yang memiliki peran dalam proses penyusunan anggaran (RKA-SKPD) dan memiliki masa kerja minimal satu tahun dalam periode penyusunan anggaran. Berdasarkan kriteria tersebut maka jumlah sampel penelitian sebanyak 86 orang.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis regresi linear sederhana dan analisis regresi moderasi atau *Moderated Regression Analysis* (MRA). Analisis linear sederhana didasarkan pada hubungan kausal variabel independen dengan suatu variabel dependen (Sugiyono, 2013:270). Persamaan regresi linear sederhana adalah sebagai berikut.

$$Y = \alpha + \beta_1 X + e \dots\dots\dots(1)$$

Keterangan:

Y = Variabel terikat (Kinerja Manajerial)

α = Konstanta

β = Parameter atau nilai dari koefisien regresi

X = Variabel bebas (Partisipasi Penganggaran)

e = Variabel gangguan (Variabel-variabel independen lain yang tidak diukur dalam penelitian yang mempunyai pengaruh terhadap variabel independen).

Moderated Regression Analysis (MRA) merupakan aplikasi khusus regresi linear untuk menentukan hubungan antara dua variabel yang dipengaruhi oleh variabel ketiga (Ghozali, 2012). Model persamaan analisis moderasi yaitu sebagai berikut.

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_1.X_2 + \beta_5 X_1.X_3 + e \dots \dots \dots (2)$$

Keterangan:

- Y = Kinerja Manajerial (Variabel terikat)
- α = Konstanta
- β = Parameter atau nilai dari koefisien regresi
- X_1 = Partisipasi Penganggaran (Variabel bebas)
- X_2 = Budaya Organisasi (Variabel moderasi)
- X_3 = *Job Relevant Information* (Variabel moderasi)
- $X_1.X_2$ = Interaksi antara Variabel independen Partisipasi Penganggaran dengan variabel moderasi Budaya Organisasi
- $X_1.X_3$ = Interaksi antara Variabel independen Partisipasi Penganggaran dengan variabel moderasi *Job Relevant Information*
- ϵ = Variabel gangguan (variabel-variabel independen lain yang tidak diukur dalam penelitian yang mempunyai pengaruh terhadap variabel independen).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Kriteria yang digunakan untuk menyatakan suatu instrumen dianggap valid atau layak digunakan dalam pengujian hipotesis apabila *Corrected Item-Total Correlation* lebih besar dari 0,30. Hasil uji validitas pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 2. Berdasarkan Tabel 2 hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan yang digunakan dalam penelitian ini adalah valid, hal ini bisa dilihat dari nilai masing-masing item pernyataan memiliki nilai *Corrected Item-Total Correlation* yang lebih besar dari 0,30.

Tabel 2.
Hasil Uji Validitas

Variabel	Item	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	Keterangan
Partisipasi Penganggaran (X1)	X _{1.1}	0,835	Valid
	X _{1.2}	0,916	Valid
	X _{1.3}	0,951	Valid
	X _{1.4}	0,811	Valid
	X _{1.5}	0,850	Valid
	X _{1.6}	0,920	Valid
Budaya Organisasi (X2)	X _{2.1}	0,914	Valid
	X _{2.2}	0,854	Valid
	X _{2.3}	0,913	Valid
	X _{2.4}	0,822	Valid
	X _{2.5}	0,900	Valid
	X _{2.6}	0,954	Valid
	X _{2.7}	0,914	Valid
Job Relevant Information (X3)	X _{3.1}	0,927	Valid
	X _{3.2}	0,953	Valid
	X _{3.3}	0,851	Valid
	X _{3.4}	0,882	Valid
	X _{3.5}	0,899	Valid
	X _{3.6}	0,835	Valid
	X _{3.7}	0,892	Valid
	X _{3.8}	0,89	Valid
Kinerja Manajerial (Y)	Y ₁	0,819	Valid
	Y ₂	0,909	Valid
	Y ₃	0,911	Valid
	Y ₄	0,787	Valid
	Y ₅	0,837	Valid
	Y ₆	0,890	Valid
	Y ₇	0,857	Valid
	Y ₈	0,839	Valid
	Y ₉	0,911	Valid
	Y ₁₀	0,883	Valid

Sumber: Hasil Output SPSS, 2016

Pengujian reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu pengukuran dapat memberikan hasil yang konsisten bila dilakukan pengukuran kembali pada gejala dan alat ukur yang sama (Sugiyono, 2013:172). Penelitian ini menggunakan teknik perhitungan reliabilitas koefisien *Cronbach Alpha*, dengan cara membandingkan nilai *Alpha* dengan standarnya, reliabilitas suatu konstruk variabel dikatakan baik jika memiliki nilai *Cronbach's Alpha* yang lebih besar

dari 0,60 (Ghozali, 2012). Hasil uji reliabilitas pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3.
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Partisipasi Penganggaran (X_1)	0,943	Reliabel
Budaya Organisasi (X_2)	0,960	Reliabel
<i>Job Relevant Information</i> (X_3)	0,963	Reliabel
Kinerja Manajerial (Y)	0,961	Reliabel

Sumber: Hasil Output SPSS, 2016

Pada Tabel 3 dapat dilihat bahwa nilai alpha pada setiap variabel lebih besar dari nilai *R alpha* tabel yaitu sebesar 0,60 sehingga dapat dikatakan bahwa semua pernyataan dari setiap variabel pada kuesioner tersebut reliabel.

Sebelum dilakukan analisis regresi linier sederhana dan *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 4 menunjukkan bahwa angka probabilitas atau *Asymp. Sig* (2-tailed) menunjukkan nilai 0,286 yakni lebih besar dari 0,05 yang artinya bahwa seluruh data dapat dikatakan berdistribusi normal.

Tabel 4.
Hasil Uji Normalitas (*Kolmogorov-Smirnov Test*)

	Kolmogorof-Smirnov Z	Unstandarized Residual
N		86
Asymp.Sig. (2-tailed)		0,286

Sumber: Hasil Output SPSS, 2016

Hasil uji heteroskedastisitas pada Tabel 5 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 5.
Hasil Uji Heteroskedastisitas

Variabel	Sig.	Keterangan
Partisipasi Penganggaran (X_1)	0,997	Bebas Heterokedastisitas
Budaya Organisasi (X_2)	0,473	Bebas Heterokedastisitas
Job Relevant Information (X_3)	0,108	Bebas Heterokedastisitas

Sumber: Hasil Output SPSS, 2016

Pengujian regresi linear sederhana bertujuan untuk menguji hubungan antara satu variabel bebas dengan variabel terikat. Uji ini digunakan untuk mengetahui sejauh mana partisipasi penganggaran berpengaruh pada kinerja manajerial. Hasil pengujian dapat dilihat dalam Tabel 6. Berdasarkan Tabel 6, maka persamaan regresi yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

$$Y=9,247+1,241+e$$

Tabel 6.
Hasil Uji Regresi Linear Sederhana

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	9,247	2,22		4,166	0,000
Partisipasi penganggaran (X_1)	1,241	0,115	0,763	10,828	0,000
Adjusted R Square					0,578
F hitung					117,24
Signifikansi F					0,000

Sumber: Hasil Output SPSS, 2016

Nilai konstanta = 9,247 menjelaskan bahwa apabila variabel partisipasi penganggaran sama dengan 0 maka variabel kinerja manajerial adalah sebesar 9,247 satuan dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan. Nilai koefisien $\beta_1 = 1,241$ berarti menunjukkan bila nilai partisipasi penganggaran (X_1) bertambah 1

satuan, maka nilai kinerja manajerial (Y) akan mengalami kenaikan sebesar 1,241 dengan asumsi variabel-variabel bebas lainnya konstan.

Tabel 7.
Hasil Perhitungan *Moderated Regression Analysis*

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	5,090	4,872		1,045	0,299
Partisipasi penganggaran (X ₁)	0,149	0,369	0,092	0,406	0,686
Budaya Organisasi (X ₂)	0,186	0,285	0,132	0,651	0,517
Job Relevant Information (X ₃)	0,742	0,261	0,617	2,842	0,006
X ₁ _X ₂	0,041	0,017	0,895	2,385	0,019
X ₁ _X ₃	-0,031	0,016	-0,796	-1,933	0,057
Adjusted R Square					0,782
F hitung					62,092
Signifikansi F					0,000

Sumber: Hasil Output SPSS, 2016

Berdasarkan Tabel 7 diperoleh persamaan regresi sebagai berikut

$$Y = 5,090 + 0,149X_1 + 0,186X_2 + 0,742X_3 + 0,041X_1 \cdot X_2 - 0,031X_1 \cdot X_3 + e$$

Nilai konstanta sebesar 5,090 menjelaskan bahwa jika variabel partisipasi penganggaran, budaya organisasi, *job relevant information* dianggap konstan maka variabel kinerja manajerial akan meningkat sebesar 5,090 satuan dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan. Nilai koefisien β_1 sebesar 0,149. Koefisien bertanda positif ini berarti jika variabel partisipasi penganggaran (X₁) bertambah sebesar 1 satuan maka akan menaikkan kinerja manajerial (Y) sebesar 0,149 satuan dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan. Nilai koefisien β_2 sebesar 0,186. Koefisien bertanda positif ini berarti jika variabel budaya organisasi (X₂) bertambah sebesar 1 satuan maka akan menaikkan kinerja manajerial (Y) sebesar 0,186 satuan dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan.

Nilai koefisien β_3 sebesar 0,742. Koefisien bertanda positif ini berarti jika variabel *job relevant information* (X_3) bertambah sebesar 1 satuan maka akan menaikkan kinerja manajerial (Y) sebesar 0,186 satuan dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan. Nilai koefisien β_4 sebesar 0,041, merupakan hasil perkalian variabel partisipasi penganggaran (X_1) dengan budaya organisasi (X_2) artinya jika interaksi antara partisipasi penganggaran dengan budaya organisasi naik 1 satuan maka, akan meningkatkan kinerja manajerial (Y) sebesar 0,041 satuan. Nilai koefisien β_5 sebesar -0,031, merupakan hasil perkalian variabel partisipasi penganggaran (X_1) dengan *job relevant information* (X_3) artinya jika interaksi antara partisipasi penganggaran dengan *job relevant information* naik 1 satuan maka, akan menurunkan kinerja manajerial (Y) sebesar 0,031 satuan.

Berdasarkan Tabel 6 dan Tabel 7 dapat dilihat perbandingan hasil uji koefisien determinasi, dimana jika dilihat dari nilai *Adjusted R²* pada regresi linear sederhana sebesar 0,578 sedangkan *moderated regressien analysis* sebesar 0,782. Hasil uji dengan variabel moderasi lebih baik daripada hasil uji tanpa variabel moderasi. Hal ini menunjukkan bahwa variabel moderasi memang memengaruhi hubungan variabel independen dan dependen.

Nilai *Adjusted R²* dengan variabel moderasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Berdasarkan Tabel 7 nilai *Adjusted R²* sebesar 0,782 atau sama dengan 78,2 persen, hal ini berarti variasi kinerja manajerial dipengaruhi oleh variasi partisipasi penganggaran, budaya organisasi dan *job relevant information* sebesar

78,2 persen sisanya sebesar 21,8 persen dipengaruhi oleh faktor lain di luar model.

Pada Tabel 6 tersebut dapat diketahui nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari nilai $\alpha = 0,05$ yang mengindikasikan variabel bebas secara simultan berpengaruh pada variabel terikat, sehingga dapat disimpulkan model untuk persamaan 1 layak untuk dijadikan pengujian hipotesis. Model persamaan 2 berdasarkan Tabel 7 dapat diketahui nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari nilai $\alpha = 0,05$ yang mengindikasikan secara simultan variabel dependen berpengaruh signifikan terhadap variabel bebas, sehingga dapat disimpulkan bahwa model pertama dan kedua layak digunakan untuk pengujian hipotesis.

Pada pengujian hasil regresi linear sederhana pada Tabel 6 menunjukkan bahwa nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Dari hasil analisis tersebut, menunjukkan bahwa partisipasi penganggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hal ini berarti semakin tinggi tingkat partisipasi penganggaran, maka semakin tinggi kinerja manajerial di SKPD Kabupaten Badung.

Partisipasi penganggaran merupakan keterlibatan yang meliputi pemberian pendapat dan usulan dari bawahan kepada pimpinan pada saat penyusunan anggaran (Hansen dan Mowen, 2004). Anggaran yang penyusunannya mengikutsertakan partisipasi para pelaksana dapat digunakan untuk memotivasi mereka di dalam melaksanakan rencana, tujuan dan sekaligus untuk mengukur prestasi mereka (Supriyono, 2004). Kinerja dinyatakan efektif apabila tujuan anggaran tercapai dan bawahan mendapatkan kesempatan untuk terlibat atau berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran. Dengan demikian partisipasi

penganggaran dalam penentuan anggaran dapat mendorong seseorang untuk mengidentifikasi target atau tujuan dan melaksanakan anggaran. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Adrianto (2008), Mattola (2011), Wulandari (2013), Amertadewi (2013), Windasari (2016).

Hasil pengujian *Moderated Regression Analysis* (MRA) pada hipotesis 2 menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi mampu memoderasi dan memperkuat hubungan antara partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian dapat dilihat pada Tabel 7, diperoleh koefisien dari perkalian antara partisipasi penganggaran (X_1) dengan budaya organisasi (X_2) sebesar $0,019 < 0,05$ dengan nilai $\beta_4 = 0,41$. Interaksi antara variabel partisipasi penganggaran dengan budaya organisasi ($X_1.X_2$) disebut *pure moderator* (moderasi murni) yakni dapat dilihat dari nilai β_2 *non significant* dan β_4 *significant* (Utama, 2016:150). Oleh karena itu hipotesis 2 yang menyatakan budaya organisasi mampu memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial diterima. Hal ini berarti semakin tinggi penerapan budaya organisasi, maka akan meningkatkan kinerja manajerial di SKPD Kabupaten Badung.

Budaya organisasi dapat menjadi sebuah instrumen keunggulan yang kompetitif dan utama, bila budaya organisasi dapat mendukung strategi dari sebuah organisasi, dan bila budaya organisasi mampu menjawab serta mengatasi tantangan lingkungan secara tepat dan cepat (Soedjono, 2005). Budaya organisasi yang kuat dapat memberikan pemahaman yang jelas mengenai tugas, meningkatkan keefisienan dan komitmen bersama sehingga dapat meningkatkan prestasi kerja (meningkatkan kinerja manajerial). Hasil penelitian

ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Medhayanti (2015), dan Nazaruddin dan Setyawan (2012).

Hasil pengujian *Moderated Regression Analysis* (MRA) pada hipotesis menunjukkan bahwa *job relevant information* tidak mampu memoderasi hubungan antara partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian dapat dilihat pada Tabel 7, diperoleh koefisien dari perkalian antara partisipasi penganggaran (X_1) dengan *job relevant information* (X_3) sebesar 0,57 > 0,05 dengan nilai $\beta_5 = -0,31$. Interaksi antara variabel partisipasi penganggaran dengan *job relevant information* ($X_1.X_3$) disebut *predictor moderator* (predictor moderasi) yakni dapat dilihat dari nilai β_3 *significant* dan β_5 *non significant* yang memiliki arti bahwa variabel moderasi ini hanya berperan sebagai variabel predictor (*independent*), dan bukan memoderasi dalam model hubungan yang dibentuk (Utama, 2016:150). Oleh karena itu hipotesis 3 yang menyatakan *job relevant information* mampu memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial ditolak. Hasil penelitian ini sesuai dengan Adrianto (2008), sebaliknya berbeda dengan penelitian Indarto dan Ayu (2011) dan Sinurat (2009).

Peran *job relevant information* dalam penelitian ini tidak mampu memoderasi hubungan antara partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajerial disebabkan oleh variabel *job relevant information* tidak menjadi faktor utama dalam penyusunan anggaran. Hal ini kemungkinan dikarenakan informasi yang dibutuhkan ialah informasi yang telah ada dan sudah tersistem dari masing

masing unit, sehingga tidak perlu tindakan khusus mengenai ketersediaan informasi (Purbawa, 2014).

SIMPULAN DAN SARAN

Hasil analisis data menunjukkan bahwa partisipasi penganggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada SKPD Kabupaten Badung. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat partisipasi penganggaran maka akan meningkatkan kinerja manajerial. Budaya organisasi mampu memoderasi dan memperkuat hubungan partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajerial pada SKPD Kabupaten Badung. Hal ini berarti bahwa semakin baik penerapan budaya organisasi di SKPD Kabupaten Badung maka akan meningkatkan kinerja manajerial di SKPD Kabupaten Badung. *Job Relevant Information* tidak mampu memoderasi dan memperlemah hubungan partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajerial pada SKPD Kabupaten Badung. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi *Job Relevent Information* di SKPD Kabupaten Badung maka cenderung akan menurunkan kinerja manajerial di SKPD kabupaten Badung.

Saran yang dapat disampaikan adalah para pejabat di lingkungan SKPD Kabupaten Badung hendaknya melibatkan seluruh manajer level menengah ke bawah dalam penyusunan anggaran. Terkait dengan budaya organisasi di SKPD Kabupaten Badung diharapkan lebih meningkatkan budaya organisasi yang baik dalam bekerja karena budaya organisasi mampu meningkatkan kinerja manajerial.

REFERENSI

- Adrianto, Y. 2008. Analisis Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Kepuasan Kerja, *Job Relevant Information* dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderating. *Tesis*. Universitas Diponegoro.
- 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 penganggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Gaya Kepemimpinan dan *Locus of Control* Sebagai Variabel Moderasi. *E-jurnal Akuntansi Universitas Udayana*.
- 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*, 2(24), pp:241-251.
- Charlos, P., and M.C.C Poon. 2000. Participation and Performance in Capital Budgeting Teams. *Behavioral Research in Accounting*.12, pp:197-229.
- Cheng, Min-Tsung. 2012 The Joint Effect of Budgetary Participation and Broad Scope Management Accounting Systems on Manajement Performance. *Asian Review of Accounting*, 20, pp:184-197.
- Cherrington, D. J. dan Cherrington, J. O. 1973. Appropriate Reinforcement Contingencies in the Budgeting Process. *Journal of Accounting Research*. pp:225-253.
- Etemadi, H., Z.D. Dilami, dkk. 2009. Culture, Management Accounting and Managerial Performance: Focus Iran. *Advances in Accounting, Incorporating Advances in International Accounting*. Vol 25, pp:216-225.
- Falikhatun, 2007. Pengaruh Partisipasi Penganggaran Terhadap Budgetary Slack Dengan Variabel Pemoderasi Ketidakpastian Lingkungan Dan Kohesivitas Kelompok. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*. Vol (6)2, h: 207-221.
- Govindarajan, Vijay. 1986. Impact of Participation in the Buggetary Process on Attitudes and Performance: Universalistic and continency Persepectives. *Decisions Sciences*, pp: 496-516.
- Ghozali, Imam, 2012, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Semarang : Badan Penertbit Universitas Diponegoro.

- Hanny. 2013. The Influence of Budgetary Participation on Managerial Performance at Banking Sector in Bandung And Cimahi City. *International Conference on Business, Economics, and Accounting*.
- Hansen, Don R dan Marryane M. Mowen 2004. *Akuntansi Manajemen*, edisi tujuh, Jakarta: Salemba empat.
- Hapsari, Nanda A.R. 2010. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Dan *Locus of control* Sebagai Variabel Moderating. *Skripsi*. Program Sarjana Universitas Diponegoro, Semarang.
- Husain, Pratiwi. 2011. Pengaruh Partisipasi Pejabat Struktural Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kesenjangan Anggaran: Studi Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten/Kota Di Propinsi Gorontalo. *Jurnal Universitas Negeri Gorontalo*. Vol 8(3).
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. 1998. Pengaruh Struktur dan Kultur Organisasi terhadap Keefektifan Partisipasi penganggaran dalam Peningkatan Kinerja Manajerial : Studi Empiris Perusahaan Manufaktur. *Jurnal*. No 18, 61 – 68.
- Kenis, I. 1979. Effect of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitudes and Performance. *The Accounting Review*, 54: 707-21.
- Kren, Leslie. 1992. Budgetary Participation and Managerial Performance: The Impact of Information and Environmental Volatility. *The Accounting Review*. pp: 511-526.
- Lopez, M. A., dkk. 2008. An Update on Budgetary Participation, Locos of Control, and The Effects on Mexican Managerial Performance and Job Satisfaction. Puerto Rico, USA. *IABR & Conference Proceeding*. pp:1-13.
- Locke, E. A., & Schweiger, D. M. 1979. Participation in decision-making: One more look. In B. M. Staw (Ed.), *Research in Organizational Behavior*. Greenwich: Conn. JAI press, 265-339.
- Mattola, Ridwan. 2011. Pengaruh Partisipasi penganggaran terhadap Kinerja dengan Locus Of Control sebagai variabel Moderasi Studi Kasus pada PT. Kimia Farma Trading & Distribution Cabang Makasar. *Skripsi*. Universitas Hasanudin Makasar.
- Mardiasmo. 2002. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi.
- Medhayanti, Ni Putu. 2015. Pengaruh Partisipasi penganggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan *Self Efficasy*, Desentralisasi dan Budaya Organisasi sebagai Variabel Pemoderasi. *Skripsi*. Universitas Udayana.

- Milani, K. 1975. The Relationship of Participation in Budget-Setting, to Industrial Supervisor Performance and Attitudes: A Field Study. *The Accounting Review*, 50 (2) pp: 274-284.
- Nasution. 2003. *Metode Research*. PT. Bumi aksara. Jakarta.
- Nazaruddin, Ietje dan Hanry Setyawan. 2012. Pengaruh Partisipasi penganggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah dengan Budaya organisasi, Komitmen Organisasi, Motivasi, Desentralisasi, *Job Relevant Information* sebagai variabel Moderasi. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*. Vol. (12), h: 197-207.
- Nerdinger, Friedemann.W. 2008. Editorial: Employee participation and organisational culture. *German Journal of Human Resource*, 22(2), pp: 107-110.
- Nouri, H. dan R. J. Parker. 1996. The Effect of Organizational Commitment and Relation Between Budgetary Participation and Budgetary Slack. *Behavior Research in Accounting* 8. Hal. 74-89.
- Nurchayani. K, 2010. Pengaruh partisipasi penganggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Organsasi dan Partisipasi Inovasi Sebagai Variabel Intervening. *Skripsi*. Semarang.
- Ompusunggu, K.B dan I.R. Bawono, 2006. Pengaruh Partisipasi penganggaran dan *Job Relevant Information* Terhadap Informasi Asimetris. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Sektor Publik*, Vol. (8)1.
- Purbawa, Arta. 2014. Pengaruh Paartisipasi Anggaran Terdadap Kinerja Manajerial dengan *Locus Of Control* Dan *Job Relevant Information* sebagai variabel pempoderasi pada PT. Gapura Angkasa Cabang Denpasar. *Skripsi Akuntansi*. Fakultas Ekonomi Universitas Udayana.
- Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Terjemahan. Jakarta : PT. Prenhalindo.
- Rosalina. 2011. Pengaruh partisipasi penganggaran terhadap senjangan anggaran dengan informasi asimetri, gaya kepemimpinan, dan komitmen organisasi sebagai variabel moderating. *Jurnal Akuntansi*. Fakultas Ekonomi Universitas Riau.
- Sardjito, Bambang, 2005. Pertisipasi Anggaran dan Kinerja Manajer. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, Vol. 6, no. 1.
- Sinurat, Mangasi. 2009. Pengaruh partisipasi penganggaran terhadap Kinerja Maajerial dengan *Job Relevant Information* dan Komunikasi sebagai

Variabel Moderating pada PDAM di Provinsi Sumatra Utara.
Tesis. Universitas Sumatra Utara.

- Soedjono. 2005. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. 7(1), h:22-47.
- Stefany Lily Indarto dan Stephana Dyah Ayu. 2011. Pengaruh partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial perusahaan melalui kecukupan Anggaran Komitmen Organisasi Komitmen Tujuan Anggran dan *Job Relevant Information*. *Jurnal Akutansi*. Jakarta. Vol. 1(14).
- Supriyono, R.A, 2004. Pengaruh variabel intervening kecukupan anggaran dan komitmen organisasi terhadap hubungan antara partisipasi penganggaran dan kinerja manajer di Indonesia. *Jurnal ekonomi dan bisnis Indonesia*. Vol.19(3).
- Usoro, Iniobong L & Adigwe, Obi P. 2014. Budget Practices and the Nigerian Civil Service: new insights from an organisational culture perspective. *Developing Country Studies*, Vol. 4(10).
- Wihasfina, Frisilia.2007. Pengaruh Partisipasi penganggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Cakra Compact Alumunium Industries. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara.
- Windsari, Agustina. 2016. Pengaruh Penganggaran Partisipatif Pada Kinerja Manajerial dengan Karakteristik Sistem Akuntansi Manajemen sebagai Pemoderasi. *Skripsi*. Universitas Udayana.
- Wulandari, Ita. 2013. Pengaruh Partisipasi penganggaran terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajerial di PT. Persero Angkasa Pura I Ngurah Rai Bali. *Skripsi*. Universitas Udayana.
- Yahya, M. Nor, Nik Nazli Nik Ahmad and Abdul Fatima. 2008. Budgetary Participation and Performance: some Malaysian Evidence. *International Journal of Public Sector Management*. Vol. 21. No. 6. pp. 658-67.