

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP
KINERJA MANAJERIAL DENGAN VARIABEL PEMODERASI
GAYA KEPEMIMPINAN DAN KOMITMEN ORGANISASI
PADA PEMKAB LAMONGAN**

Sarwenda Biduri

Sarwenda_biduri@yahoo.co.id

**Mahasiswa Magister Sains Akuntansi
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (Stiesia) Surabaya**

ABSTRACT

The relationship between budget participation and managerial performance represent research area which experiencing of many debates. The debate draw enthusiasm to do conduct research return with different samples. The early multiply to research into relation between budget participation and managerial performance has been inconclusive and oftentimes contradictory inconsistent show possibility is existence of contingency variables influencing relation between budget participation and managerial performance. This study empirically examined the relationship between budget participation and managerial performance using contingency approach two contingent variables were investigated, namely leadership style and organizational commitment. Questioners were distributed to 55 managers from PEMKAB Lamongan. The responses from 44 (80%) were analyzed by using simple regression and analyzed with residual approach. The result of this research indicated that relationship budget participation have not an effect on positive significant to managerial performance. The relationship between budget participation with contingency approach (leadership style and organizational commitment) to managerial performance is not significant. This matter indicated that according to both contingency variables the relationship between budget participation and managerial performance is not represent according to best at PEMKAB Lamongan.

Keywords: Budget participation, managerial performance, leadership style, organizational commitment.

PENDAHULUAN

Tidak semua aspek kehidupan masyarakat tercakup oleh anggaran sektor publik. Terdapat beberapa aspek kehidupan yang tidak tersentuh oleh anggaran sektor publik, baik skala

nasional maupun lokal. Anggaran sektor publik dibuat untuk membantu menentukan tingkat kebutuhan masyarakat, seperti, listrik, air bersih dan sebagainya agar terjamin secara layak. Tingkat kesejahteraan masyarakat dipengaruhi oleh keputusan yang diambil oleh pemerintah melalui anggaran yang mereka buat. Dalam sebuah negara demokratis, pemerintah mewakili kepentingan rakyat, uang yang dimiliki pemerintah adalah uang rakyat dan anggaran menunjukkan rencana pemerintah untuk membelanjakan uang rakyat tersebut. Anggaran merupakan *blue print* keberadaan sebuah negara dan merupakan arahan dimasa yang akan datang (Mardiasmo, 2002).

Penelitian mengenai hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja umumnya dilakukan pada sektor organisasi swasta yang murni berorientasi pada bisnis atau laba (*pure profit organization*). Penelitian yang dilakukan pada organisasi sektor publik belum banyak dilakukan. Menurut Mia dan Goyal; Miah dan Mia (dalam Nor 2003) menunjukkan bahwa hasil penelitian pada organisasi yang murni mencari laba (*pure profit organization*) tidak semuanya dapat digeneralisasi dan diperlakukan sama pada sektor publik. Hal ini disebabkan karena beberapa perbedaan yang mendasar diantara keduanya.

Menurut Mardiasmo (2002:2) dari sudut pandang ilmu ekonomi, sektor publik dapat dipahami sebagai suatu entitas yang aktivitasnya berhubungan dengan usaha untuk menghasilkan barang dan pelayanan publik dalam rangka memenuhi kebutuhan dan hak publik. Secara kelembagaan, domain sektor publik antara lain meliputi badan-badan pemertintahan (pemerintah pusat dan daerah serta unit kerja pemerintah), perusahaan milik negara (BUMN dan BUMD), yayasan organisasi politik dan organisasi masa, Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM), universitas, dan organisasi nirlaba lainnya.

Hubungan antara partisipasi dalam proses penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial merupakan bidang penelitian yang banyak mengalami perdebatan. Perdebatan tersebut menarik minat peneliti untuk melakukan penelitian kembali. Nouri (dalam Supriyono 2004) menunjukkan bahwa pada awal-awal riset antara partisipasi penganggaran dan kinerja manajer menunjukkan bukti yang tidak meyakinkan (*inconclusive*) dan seringkali bertentangan.

Penelitian-penelitian mengenai hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial dengan variabel *moderating* gaya kepemimpinan, komitmen organisasi menunjukkan hasil yang belum konsisten. Maka penelitian ini diambil untuk melakukan penelitian kembali, dengan sampel yang berbeda, yaitu pada pemerintah daerah Kabupaten Lamongan, dikarenakan penelitian-penelitian terdahulu banyak melakukan penelitian pada perusahaan baik manufaktur maupun perusahaan bidang jasa. Sedangkan pada faktor pemerintahan belum banyak dilakukan, khususnya pada pemerintah daerah Kabupaten Lamongan, dengan alasan pada pemerintah daerah Kabupaten Lamongan,

dalam praktek-praktek pembuatan keputusan penyusunan anggarannya juga relatif sulit karena dipengaruhi oleh perbedaan perilaku dan cara kerja para manajer dan bawahannya.

Berdasarkan uraian di atas maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada pemerintah daerah Kabupaten Lamongan?
2. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah gaya kepemimpinan sebagai variabel pemoderasi akan mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial pada pemerintah daerah Kabupaten Lamongan?
3. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah komitmen organisasi sebagai variabel pemoderasi akan mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial pada pemerintah daerah Kabupaten Lamongan?

TINJAUAN TEORETIS

Anggaran

Anggaran (*budget*) merupakan peralatan pengawasan yang sangat meluas baik dalam dunia bisnis maupun pemerintahan, penyiapan anggaran adalah suatu bagian integral dari proses perencanaan, dan anggaran itu sendiri adalah hasil akhir proses perencanaan, atau pernyataan rencana. Anthony dan Govindarajan (2005:90) mendefinisikan anggaran “sebagai sebuah rencana keuangan, biasanya mencakup periode satu tahun dan merupakan alat-alat untuk perencanaan jangka pendek dan pengendalian dalam organisasi”.

Partisipasi Penyusunan Anggaran

Partisipasi aparat pemerintah daerah dalam proses penganggaran pemerintah daerah mengarah pada seberapa besar tingkat keterlibatan aparat pemerintah daerah dalam menyusun anggaran kota serta pelaksanaannya untuk mencapai target anggaran. Aparat pemerintah daerah terlibat dalam proses penganggaran pemerintah daerah, diberi kesempatan untuk ambil bagian dalam pengambilan keputusan melalui negosiasi terhadap target anggaran. Hal ini sangat penting karena aparat pemerintah daerah akan merasa produktif dan puas terhadap pekerjaannya sehingga memungkinkan munculnya perasaan berprestasi yang akan meningkatkan kinerjanya (Halim 2005).

Kinerja manajerial

Kinerja manajerial adalah gambaran seorang manajer mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program, kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi. (Mardiasmo, 2006). Govindarajan dan Gupta (1985); Nouri dan Parker (dalam Supriyono 2004) menunjukkan bahwa kinerja manajer merupakan kemampuan manajer dalam

melaksanakan tanggungjawabnya terhadap kualitas produk, pengembangan personel, pencapaian anggaran, pengurangan biaya (peningkatan pendapatan), dan urusan publik.

Hubungan partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial

Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran pada kinerja manajerial merupakan tema yang menarik dalam akuntansi manajemen Luka (dalam Nasir, 2002). Perilaku manajerial itu dapat dicapai dengan lebih mudah bila dibandingkan tanpa partisipasi.

H₁ : Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial

Teori Contingency

Hasil temuan yang menunjukkan adanya ketidakkonsistenan antara penelitian yang lain, menunjukkan kemungkinan adanya variabel kontijensi (*contingensi variables*) yang mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Pendekatan kontijensi memungkinkan adanya variabel-variabel lain yang bertindak sebagai variabel. Govindarajan (dalam Supriyono 2004) menunjukkan bahwa dengan pendekatan kontijensi memberikan gagasan bahwa hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial diduga dipengaruhi oleh berbagai faktor atau variabel yang bersifat kondisional, salah satu variabel tersebut adalah variabel *intervening* atau *moderating*.

Hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap komitmen organisasi dengan gaya kepemimpinan sebagai moderasi

Handoko (2004) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah bagian penting manajemen, tetapi tidak sama dengan manajemen. Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang-orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Handoko (2004) mengidentifikasi dua gaya kepemimpinan yaitu; *Pertama*, gaya dengan orientasi tugas (*task oriented*) mengarah dan mengawasi bawahan secara tertutup untuk menjamin bahwa tugas dilaksanakan sesuai yang diinginkan. *Kedua* gaya dengan orientasi karyawan (*employee-oriented*) memperhatikan pelaksanaan pekerjaan daripada pengembangan dan pertumbuhan karyawan, manajer berorientasi karyawan mencoba untuk lebih memotivasi bawahan dibanding mengawasi mereka. Mereka mendorong para anggotanya untuk melaksanakan tugas-tugas dengan memberikan kesempatan bawahan untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan, menciptakan suasana persahabatan serta hubungan-hubungan saling mempercayai dan menghormati dengan para anggota kelompok.

H₂ : Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial yang di moderasi oleh gaya kepemimpinan

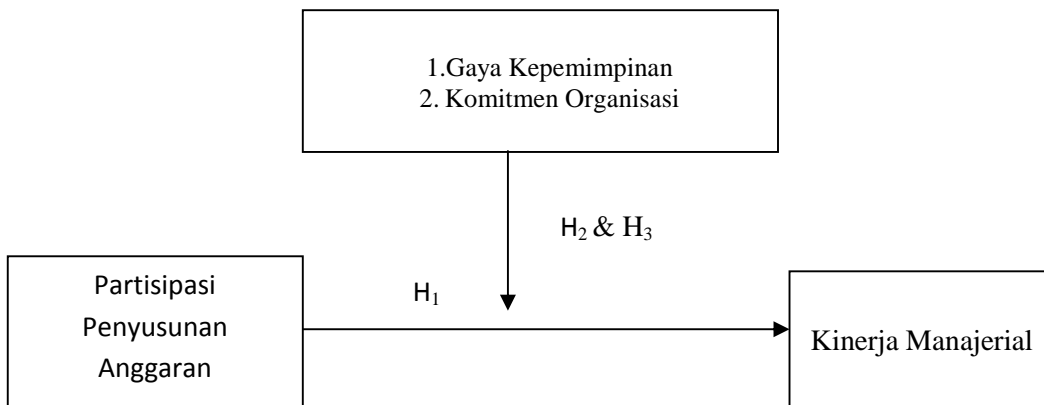
Hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap gaya kepemimpinan dengan komitmen organisasi sebagai moderasi

Komitmen organisasi adalah kepercayaan yang kuat terhadap dan keterterimaan tujuan-tujuan dan nilai-nilai organisasi, serta keinginan untuk melaksanakan usaha-usaha dengan

baik yang dipertimbangkan dapat bermanfaat bagi kepentingan organisasi (Poter et al.,1974, Angle & Perry 1981 Nouri dan Parker (dalam Supriyono 2004).

H₃ : Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial yang di moderasi oleh komitmen organisasi

Berdasarkan hipotesis variabel-variabel penelitian seperti yang diajukan di atas, maka model penelitian dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2
Model Penelitian

METODE PENELITIAN

Pengumpulan Data dan Pemilihan Sampel

Jenis penelitian berupa studi empiris. Data dalam penelitian ini diperoleh dari data primer dengan teknik kuesioner. Responden penelitian ini merupakan manajer *middle and lower level* dari pemerintah daerah yaitu pejabat setingkat kepala, kepala bagian/bidang/subdinas dan kepala subbagian/subbidang/seksi dari badan, dinas dan kantor pada pemerintah daerah kabupaten Lamongan.

Sampel diambil dari populasi pada pemerintah daerah Kabupaten Lamongan. Pemilihan sampel dilakukan dengan metode *purposive sampling*. Sampel berdasarkan *purposive sampling* dengan *judgment sampling*, yaitu para pejabat yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran pada satuan kerja perangkat daerah. Adapun kriteria populasi yang digunakan adalah: (1) jenis kelamin, (2) tingkat pendidikan, (3) lama bekerja, (4) jenis instansi. Proses pengumpulan data dilakukan kurang lebih satu bulan, mulai pertengahan bulan Juli 2011 sampai dengan bulan Agustus 2011.

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Partisipasi Penyusunan Anggaran

Partisipasi penyusunan anggaran merupakan keikutsertaan dan tanggung jawab didalam pengambilan keputusan baik manajer tingkat menengah dan manajer tingkat bawah, untuk menyusun suatu anggaran guna mencapai tujuan operasional dan sasaran kinerja dimasa yang akan datang. Dalam hal ini orang yang berpartisipasi dalam penetapan tujuan mengetahui bahwa tujuan tersebut wajar dan dapat dicapai.

Partisipasi penyusunan anggaran diukur dengan instrument yang diadopsi dari Milani (dalam Nor 2003). Ada enam item yang digunakan untuk mengukur partisipasi dengan memilih salah satu dari tujuh poin skala likert. Skor rendah (poin 1) menunjukkan partisipasi rendah, sedangkan skor tinggi (poin 7) menunjukkan partisipasi tinggi.

Kinerja manajerial

Kinerja manajerial adalah kemampuan seorang manajer yang berlangsung terus menerus dalam melaksanakan tanggungjawabnya serta pencapaian pelaksanaan suatu program atau kegiatan yang meliputi, perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staff, negosiasi, evaluasi, dan representasi yang didasarkan pada kemitraan antara pekerja dengan penyelia langsungnya untuk mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi dalam suatu organisasi. Kinerja manajerial diukur dengan menggunakan instrument yang dikembangkan Mahoney dkk (dalam Nor 2003).

Instrumen diukur dengan skala likert, setiap responden diminta untuk mengukur sendiri kinerjanya dengan memilih skala satu sampai tujuh. Skala 1 sampai 2 untuk kinerja dibawah rata-rata, 3 sampai 5 untuk kinerja rata-rata, dan 6 sampai 7 untuk kinerja diatas rata-rata.

Gaya Kepemimpinan

Kinerja manajerial adalah kemampuan seorang manajer yang berlangsung terus menerus dalam melaksanakan tanggungjawabnya serta pencapaian pelaksanaan suatu program atau kegiatan yang meliputi, perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staff, negosiasi, evaluasi, dan representasi yang didasarkan pada kemitraan antara pekerja dengan penyelia langsungnya untuk mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi dalam suatu organisasi. Kinerja manajerial diukur dengan menggunakan instrument yang dikembangkan Mahoney dkk (dalam Nor 2003).

Instrumen diukur dengan skala likert, setiap responden diminta untuk mengukur sendiri kinerjanya dengan memilih skala satu sampai tujuh. Skala 1 sampai 2 untuk kinerja dibawah rata-rata, 3 sampai 5 untuk kinerja rata-rata, dan 6 sampai 7 untuk kinerja diatas rata-rata.

Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan kepercayaan yang kuat serta kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin untuk mencapai kesuksesan dan kepentingan organisasi. Komitmen organisasi diukur dengan menggunakan instrument daftar pertanyaan yang diadopsi dari Mowday et al (dalam Supriyono 2004). Daftar pertanyaan tersebut terdiri atas Sembilan butir pertanyaan dengan menggunakan skala likert dengan rentang nilai satu (terendah) sampai dengan tujuh (tertinggi). Alternatif jawaban dengan nilai satu berarti sangat tidak setuju dan nilai tujuh berarti sangat setuju dengan pertanyaan yang ada dalam daftar pertanyaan tersebut.

Uji Kualitas Data

Kualitas data yang dihasilkan dari penggunaan instrumen penelitian dapat dievaluasi melalui uji validitas dan reliabilitas. Uji tersebut masing-masing untuk mengetahui akurasi dan konsistensi data yang dikumpulkan dari penggunaan instrument. Valid atau tidaknya alat ukur tersebut dapat diuji dengan mengkorelasikan antara skor yang diperoleh pada masing-masing butir pertanyaan dengan skor total yang diperoleh dari penjumlahan semua skor pertanyaan. koefisien masing-masing item kemudian dibandingkan dengan nilai r kritis dengan kriteria pengujian sebagai berikut:

- Jika nilai r hitung > 0,30 berarti pernyataan valid
- Jika nilai r hitung \leq 0,30 berarti pernyataan tidak valid (Azwar, 1997:69)

Penelitian ini uji realibilitasnya dilakukan melalui pendekatan pengukuran reliabilitas konsistensi internal dengan cara *Cronchbach Alpha* yaitu membandingkan antara koefisien alpha dengan standar alpha. Kriteria pengujian sebagai berikut:

- Jika nilai alpha > 0,60, berarti pertanyaan reliabel
- Jika nilai alpha \leq 0,60 berarti pernyataan tidak reliabel Nunnaly, (dalam Imam Ghozali, 2002:133)

Uji Asumsi Klasik

Mengingat adanya asumsi-asumsi model klasik dimana pengujian ini dimaksudkan untuk mendeteksi ada tidaknya asumsi klasik dalam hal estimasi, karena apabila terjadi penyimpangan terhadap asumsi klasik tersebut, uji yang dilakukan menjadi tidak valid dan secara statistik dapat mengacaukan kesimpulan yang diperoleh, untuk itu diperlukan uji asumsinya. Adapun asumsi-asumsi model klasik tersebut adalah:

- a. Nilai rata-rata kesalahan pengganggu nol yaitu $E(\tilde{u}) = 0$ dan varians $(\tilde{u}) = \sigma^2$ atau *homoskedastisitas*.

Model regresi yang baik adalah yang homokedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lainnya. Cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas diantaranya dengan menghitung korelasi *Rank Spearman* antara nilai mutlak dari residual dengan seluruh variabel

bebas. Jika nilai signifikan koefisien korelasi *Rank Spearman* untuk semua variabel bebas terhadap nilai mutlak dari residual lebih besar 5% maka tidak terdapat gejala heterokedastisitas.

- b. Tidak ada *autokorelasi* antara kesalahan pengganggu
Korelasi adalah korelasi (hubungan) yang terjadi diantara anggota-anggota dari serangkaian pengamatan yang tersusun dalam rangkaian waktu (seperti pada data runtun waktu atau *time series* data). Hal ini disebabkan karena gangguan pada individu/kelompok cenderung mempengaruhi gangguan pada individu/kelompok yang sama pada periode berikutnya. Dalam hal penelitian ini pengujian autokorelasi tidak dilakukan karena data dalam penelitian ini bukan data runtun waktu atau *time series*.
- c. Tidak ada kolinearitas ganda atau *multicollnearity* diantara variabel bebas
Multikolinearitas digunakan untuk menunjukkan adanya hubungan linier diantara variabel-variabel independen dalam model regresi. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas. Dalam penelitian ini pengujian multikolinieritas tidak digunakan karena analisis yang digunakan adalah analisis residual, dimana analisis residual dikembangkan dengan tujuan untuk mengatasi adanya multikolinieritas.
- d. $\sim N(0; \sigma^2)$ artinya kesalahan pengganggu mengikuti *distribusi normal* dengan rata-rata nol dan varians σ^2 .
Uji normalitas dapat dilakukan dengan berbagai metode di antaranya adalah *Kolmogorov Smirnov*. Pedoman dalam mengambil keputusan apakah sebuah distribusi data mengikuti distribusi normal adalah:
 - 1) Jika nilai signifikansi (nilai probabilitasnya) $< 5\%$ maka distribusi adalah tidak normal
 - 2) Jika nilai signifikansi (nilai probabilitasnya) $> 5\%$ maka distribusi adalah normal

Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini, pengujian hipotesis 1 menggunakan *simple regression analysis*.

Dengan persamaan sebagai berikut:

$$KM = \beta_0 + \beta_1 .PPA + e \dots \dots \dots (1)$$

Sedangkan pengujian hipotesis 2 dan 3 menggunakan analisis regresi dengan pendekatan uji residual. Analisis residual menguji pengaruh deviasi (penyimpangan) dari suatu model. Fokusnya adalah ketidakcocokan (*lack of fit*) yang dihasilkan dari deviasi hubungan linear antar variabel independen. *Lack of fit* ditunjukkan oleh nilai residual didalam regresi. Adapun langkah dalam penerapan uji residual antara lain:

1. Menentukan garis kesesuaian antara partisipasi penyusunan anggaran dengan faktor kontijensi (gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi) dengan analisis regresi berikut ini:

$$KM = 0 + 1.PPA + 2.GK + 3.KO + 4.PPA*GK + 5.PPA*KO + e$$

2. Regresikan nilai absolut residual partisipasi penyusunan anggaran dengan faktor kontijensi (gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi) dengan kinerja manajerial . (Ghozali, 2002:157)

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Jumlah kuesioner yang dikirim adalah sebanyak 55 kuesioner. Jumlah kuesioner yang kembali sebanyak 53 kuesioner (96%) dan yang dapat diolah hanya 44 kuesioner (80% dari total kuesioner). Dari jumlah kuesioner yang kembali tersebut, ternyata hanya 44 kuesioner (80%) yang memenuhi kriteria dan diikutkan dalam analisis akhir.

Demografi sampel yang memenuhi syarat diolah disajikan pada tabel 1. Adapun profil responden yang mengembalikan dan diolah dalam analisis akhir menurut jenis kelamin, tingkat pendidikan, lama bekerja dan jenis instansi disajikan dalam tabel 2. Analisis statistik didasarkan pada jawaban responden sebanyak 44 buah. Ringkasan statistik deskriptif tampak pada tabel 3. Berdasar tabel tersebut tampak bahwa mean per item tiap variabel yang diteliti umumnya adalah cukup rendah, sedangkan untuk variabel gaya kepemimpinan menunjukkan bahwa pemimpin yang berorientasi pada karyawan (*employee-oriented*). Hasil uji validitas dan reliabilitas pada penelitian ini menunjukkan bahwa semua instrumen valid dan reliabel.

Tabel 1
Analisis Pengembalian Kuesioner

Keterangan	Jumlah	Persentase
Total kuesioner yang dikirim	55	100
Jumlah kuesioner yang tidak kembali	(2)	(4,00)
Jumlah kuesioner yang kembali	53	96
Tidak diolah karena responden mengisi kuesioner tidak memenuhi kriteria yang dikehendaki	(2)	(4,00)
Tidak diolah karena yang mengisi kuesioner bukan responden yang dimaksud	(3)	(5,45)
Tidak diolah karena responden mengisi kuesionernya tidak lengkap	(4)	(7,27)
Kuesioner yang memenuhi kriteria untuk dianalisis	44	80,00

Sumber : Data diolah

Tabel 2
Demografi Responden

Keterangan	Jumlah	Persentase (%)
Jenis kelamin		
- Pria	23	63,64
- Wanita	16	36,36
Jumlah	44	100
Tingkat pendidikan		
- Jenjang S3	0	0
- Jenjang S2	30	68,18
- Jenjang S1	14	31,82
- Jenjang D3	0	0
Jumlah	44	100
Lama bekerja		
- 1 – 5 tahun	20	45,45
- 6 – 10 tahun	7	15,91
- 11 – 15 tahun	5	11,36
- 20 – 30 tahun	12	27,27
- > 30 tahun	0	0
Jumlah	44	100
Jenis instansi		
- BPM dan Perijinan	5	11,36
- Dinas Pertanian dan Kehutanan	9	20,45
- Dinas Cipta Karya	5	11,36
- Bappeda	15	34,09
- Badan PP dan KB	10	22,73
Jumlah	44	100

Sumber : Data diolah

Tabel 3
Statistik Deskriptif

	Kisaran teoritis	Kisaran aktual	Rata-rata	Titik tengah	Std Dev
Kinerja manajerial	9 – 63	37 – 63	47,61	48	5,54
Partisipasi penyusunan anggaran	6 – 42	21 – 39	31,20	32	4,56
Gaya kepemimpinan	16 – 112	58 – 109	86,07	87	13,29
Komitmen organisasi	9 – 63	34 – 58	50,84	53	5,43

Sumber : Data diolah

Hasil pengujian hipotesis 1 menunjukkan bahwa Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja manajerial $Y = 45,396 + 0,071 X_1$ hasil regresi sederhana ada pada tabel 4.

Tabel 4
Hasil Analisis Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Variabel bebas	Koefisien regresi	Standar error	t-hitung	p-value
Konstanta	45,396	5,905	7,688	0,000
Partisipasi penyusunan anggaran (X_1)	0,071	0,187	0,379	0,706

$R^2 = 0,003$ dan $R = 0,058$

Sumber : Data diolah

Artinya, semakin tinggi partisipasi penyusunan anggaran namun tidak menyebabkan semakin tingginya kinerja manajerial pada Pemkab Lamongan. Hal ini di sebabkan proses penyusunan anggaran yang masih menggunakan sistem *top-down*, penyusunan anggaran berdasarkan tahun lalu, sering terjadi *rolling* karyawan untuk setingkat kabis/subbid. Hasil penelitian ini mendukung Latham dan Marshall, 1982; Latham dan Yuki, 1976 dalam Supriyono (2004) yang menemukan adanya hubungan positif yang tidak signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Namun penelitian ini memberikan hasil tidak sama dengan penelitian Nor (2003), Halim (2005), Riyadi (2000) dan Supriyono (2004) yang menyatakan bahwa adanya hubungan positif dan signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

Hasil pengujian hipotesis 2 menunjukkan bahwa Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja manajerial yang dimoderasi oleh gaya kepemimpinan $Y = 48,5 - 0,089 X_2$ hasil regresi antara nilai absolut residual ada pada tabel 5.

Tabel 5
Regresi Sederhana
(Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Gaya Kepemimpinan)

Variabel bebas	Koefisien regresi	t-hitung	p-value
Konstanta	52,725	3,993	0,000
Partisipasi penyusunan anggaran (X_1)	1,069	2,551	0,014

Gaya kepemimpinan (X_2) sebagai variabel terikat

Sumber : Data diolah

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kombinasi kesesuaian antara partisipasi penyusunan anggaran dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial bukanlah merupakan kesesuaian terbaik, sehingga dapat dikatakan bahwa variabel gaya kepemimpinan bukanlah variabel moderating. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Nor (2003) yang menunjukkan hasil yang tidak signifikan antara partisipasi dengan faktor kontinjen gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial. Namun, penelitian ini memberikan hasil yang tidak sama dengan penelitian Brownell (dalam Nor 2003) dan Fertakis (dalam Nor 2003). Ketidaksignifikanan variabel gaya kepemimpinan terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial disebabkan Pemkab Lamongan sebagai organisasi besar dan birokratis yang dikelola secara sentralisasi, partisipasi dalam menentukan tujuan dan menetapkan sasaran akan berdasarkan definisi terbatas pada sekelompok eksekutif puncak. Manajemen puncak akan menyusun anggaran dan meneruskannya ke bawah hirarki sekelompok perintah yang harus dipatuhi. Anggaran akan digunakan baik sebagai mekanisme untuk menginformasikan manajer tingkat bawah mengenai apa yang ingin dicapai oleh manajemen puncak maupun sebagai alat untuk mengendalikan pengeluaran orang dan memotivasi kinerja yang optimum.

Hasil pengujian hipotesis 3 menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja manajerial yang dimoderasi oleh komitmen organisasi $Y = 47,773 - 0,038 X_3$ hasil regresi antara absolut residual ada pada tabel 6.

Tabel 6
Regresi Sederhana
(Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Komitmen Organisasi)

Variabel bebas	Koefisien regresi	t-hitung	p-value
Konstanta	43,314	7,631	0,000
Partisipasi penyusunan anggaran (X_1)	0,241	1,340	0,188

Komitmen organisasi (X_3) sebagai variabel terikat

Sumber : Data diolah

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kombinasi kesesuaian antara partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial bukanlah merupakan kesesuaian terbaik, sehingga dapat dikatakan bahwa variabel komitmen organisasi bukanlah variabel moderating. Hasil penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian Supriyono (2004) dan Nasir (2002) yang menyatakan bahwa partisipasi penganggaran dan komitmen organisasi mempunyai hubungan positif signifikan.

Ketidaksignifikanan variabel komitmen organisasi terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial dikarenakan kurangnya komitmen manajerial terhadap organisasi dimana dia bekerja, kegiatan – kegiatan berfokus pada kualitas dan pelayanan publik, sehingga tanpa partisipasi dan komitmen organisasi pun para manajer tetap bekerja.

SIMPULAN DAN IMPLIKASI

Simpulan

Dari hasil pengujian dengan menggunakan alat bantu SPSS versi 12.0 dapat diperoleh simpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil analisis regresi sederhana diperoleh nilai koefisien regresi sebesar 0,071 dengan tingkat signifikansi $p=0,706$ ($p>5\%$). Hubungan yang ditunjukkan oleh koefisien regresi adalah positif dan tidak signifikan, menunjukkan jika partisipasi dalam penyusunan anggaran tinggi, maka kinerja manajerial cenderung tidak akan meningkat. Nilai t_{hitung} sebesar 0,379 dengan tingkat signifikansi $p=0,706$ ($p>5\%$), karena tingkat signifikansi lebih besar dari 5% maka dapat disimpulkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja manajerial.
2. Hasil pengujian hipotesis 2 menunjukkan bahwa kesesuaian antara partisipasi penyusunan anggaran dengan faktor kontinjen gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial tidak signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa kombinasi kesesuaian antara gaya kepemimpinan dan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial bukanlah merupakan kesesuaian terbaik. Tingkat signifikansi yang lebih besar dari 5% ($p=0,457$) penelitian ini disebabkan Pemkab Lamongan sebagai organisasi besar dan birokratis yang dikelola secara sentral, partisipasi dalam menentukan tujuan dan menetapkan sasaran akan berdasarkan definisi terbatas pada sekelompok eksekutif puncak. Manajemen puncak akan menyusun anggaran dan meneruskannya ke bawah hirarki sebagai sekelompok perintah yang harus dipatuhi. Anggaran akan digunakan baik sebagai mekanisme untuk menginformasikan manajerial tingkat bawah mengenai apa yang ingin dicapai oleh manajemen puncak maupun sebagai alat untuk mengendalikan pengeluaran orang dan memotivasi kinerja yang optimum.
3. Hasil pengujian hipotesis 3 menunjukkan bahwa kesesuaian antara partisipasi penyusunan anggaran dengan faktor kontinjen komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial tidak signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa kombinasi kesesuaian antara komitmen organisasi dan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial bukanlah merupakan kesesuaian terbaik. Tingkat signifikansi yang lebih besar ($p=0,886$). Ketidaksignifikanan variabel komitmen organisasi terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial dikarenakan kurangnya komitmen manajerial terhadap organisasi dimana dia bekerja.

Implikasi Dan Keterbatasan

Studi ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dan implikasi pada pengembangan akuntansi sektor publik, dan peneliti berikutnya. Temuan-temuan studi ini juga mempunyai beberapa keterbatasan. *Pertama*, Data penelitian yang berasal dari persepsi responden yang disampaikan secara tertulis dengan bentuk instrumen kuesioner mungkin mempengaruhi validitas hasil. Persepsi responden belum tentu mencerminkan keadaan yang sebenarnya dan akan berbeda jika data diperoleh dengan wawancara. *Kedua*, Pengukuran dengan skala likert pada instrumen kinerja manajerial dengan skala *self-rating* mungkin akan menyebabkan kecenderungan para responden mengukur kinerja mereka lebih tinggi dari yang seharusnya sehingga penelitian kinerja cenderung lebih tinggi (*leniency bias*), pengukuran kinerja dengan *superior-rating* mungkin akan berbeda hasilnya. *Ketiga*, Penelitian ini hanya mengambil variabel gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi sebagai variabel pemoderasi. Diduga terdapat variabel-variabel lain yang dapat dihipotesiskan sebagai variabel pemoderasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, R., Vijay Govindarajan. 2005. *Management Control System*. Jilid I dan II, Terjemahan Kurniawan Tjakrawala dan Krista. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Alim, M.N. 2003. Pengaruh Ketidakpastian Strategik dan Revisi Anggaran terhadap Efektivitas Partisipasi Penyusunan Anggaran Pendekatan Kontinjensi. *Ventura*, 6(3): 317- 321.
- Garrison, Ray H., Norren, Eric W. 2000. *Managerial Accounting*. Terjemahan Budi Santoso. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Ghozali. 2002. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Badan penerbit UNDIP. Semarang.
- Gupta, A.K. 1985. *Linking Control System to Business Unit Strategy*, Impact on Performance. *Accounting organization and society*: 50-66.
- Govindarajan, V. 1986. Impact of Participation in Budgetary Process on Managerial Attitudes and Performance: universalistic and contingency perspectives. *Decision sciences* (17): 496-516.
- Halim, A. 2005. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Kinerja Manajerial Pemerintah Daerah dengan Motivasi sebagai Variabel Pemoderasi. *Jurnal akuntansi dan keuangan sektor publik* (06): 01-26.

- Handoko, T. Hani 2004. *Manajemen*. Edisi 2. BPFE. Yogyakarta.
- Ikhsan, A dan Ishak, M. 2005. *Akuntansi Keperilakuan*. Penerbit Salemba empat
- Indriantoro, Nurdan Bambang Supomo. 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*, BPFE, Yogyakarta.
- Kuncoro, H. 2002. *Komitmen Organisasional*. File: // D:\ my program dokumen
- Lucyanda. 2000. *Peran Locus of Control sebagai Variabel Moderating dan Motivasi sebagai Variabel Intervening dalam Hubungan antara Anggaran Partisipatif dengan Kinerja Manajerial*. UGM Tesis.
- Mardiasmo. 2002. *Akuntansi Sektor Publik*. Penerbit ANDI. Yogyakarta
- Mardiasmo. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Edisi pertama. BPFE. Yogyakarta
- Miah, N.Z dan Mia, L. 1996. *Desentralitation and Accounting Control of Government Organization. A New Zealand empirical study. Financial accountability and management*. 12(3): 173-189.
- Mowday, R., Steers, R, dan Porter, L. 1979. *The Measurement of Organizational Commitment. Journal of vocational behavior: 224-274*.
- Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen Konsep Manfaat dan Rekayasa*. Edisi ke tiga. Salemba Empat. Jakarta.
- Nasir, M. 2002. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial; Peran Kecukupan Anggaran dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening*. Simposium nasional akuntansi (5): 685-700.
- Nafi, M. 2001. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Strategi dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap Partisipasi Anggaran*.UGM Tesis.
- Nor, W. 2003. *Desentralisasi dan Gaya Kepemimpinan sebagai variabel Pemoderasi dalam Hubungan antara Partisipas Penyusunani Anggaran dan Kinerja Manajerial pada Sektor Publik*. UGM Tesis.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T., dan Boulian. 1974. *Organizational Commitment, Job Satisfaction and Psychiatric Technicians. Journal of applied psychology*. (59): 603-609.

- Poerwati, Tjahjaning. 2002. Pengaruh Partisipasi terhadap Kinerja Manajerial Budaya Organisasi dan Motivasi sebagai Variabel Moderating (Studi pada Perusahaan Rokok yang berada di Malang). Tidak dipublikasikan.
- Retnoningsih, W. 2005. Analisa Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Iklim Kerja terhadap Semangat Kerja Karyawan. Bulletin ISEI No. 20 tahun VII: 6-13
- Rosidi. 2000. Partisipasi dalam Penganggaran dan Prestasi Manajer Pengaruh Komitmen Organisasi dan Informasi Job Relevant. *Jurnal ekonomi dan manajemen*. I(1): 1-15.
- 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 di Indonesia* 19(3): 282-298.
- Zagladi' , A.L. 2004. Kelelahan Emosional, Kepuasan Kerja, Kinerja dan Komitmen Organisasional . *Jurnal ekonomi*, 14(22): 477-491.

**PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI, GAYA
KEPEMIMPINAN DAN JOB RELEVANT INFORMATION (JRI)
TERHADAP HUBUNGAN ANTARA PARTISIPASI ANGGARAN
DAN KINERJA MANAJERIAL
(Studi Empiris pada BPR di Kota Semarang)**

**Albertus Kukuh Himawan
Ardianu Ika S**

Fakultas Ekonomi Universitas Semarang

ABSTRACT

A study the relationship between budget participation and managerial performance has interested many research. However, the result of previous studies were not consistent. The inconsistency situation between results of the prior research about the influence of budget participation on managerial performance become a motivation of this study. The purpose of this reseach is to examine the influence of relationship of participation in composing budget and managerial performance with used organizational commitment, leadership style, and job-relevant information as moderating variable. The population of this research was BPR companies located in Semarang and the sample was using BPR manager's. Data for this study were collected by using questionnaires, which were distributed to 50 BPR manager's in 10 BPR companies located in Semarang. The sampling method used is purposive judgment sampling. In total 40 questionnaires received, 38 were complete and hence usable in analysis. Analysis hypothesis is using multiple regression analysis of SPSS program. The results of this study show that budget participation has significant effect for managerial performance, organizational commitment has significant effect for relationship between budget participation and managerial performance, style of leadership has significant effect for relationship between budget participation and managerial performance, job-relevant information has significant effect for relationship between budget participation and managerial performance.

Key words : *organizational commitment, style of leadership, job-relevant information, budget participation, managerial performance.*

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Persaingan usaha yang semakin dewasa ini menuntut perusahaan untuk dapat beroperasi seefektif dan seefisien mungkin. Terwujudnya efisiensi bagi perusahaan sangat bergantung pada kemampuan manajemen dalam melaksanakan fungsi-fungsinya, yaitu perencanaan, pengkoordinasian dan pengendalian berbagai aktivitas dan sumber daya yang dimiliki. Salah satu alat bantu yang dapat digunakan manajer dalam melaksanakan fungsi-fungsinya adalah anggaran (Natalina Desniyanti, 2007).

Sistem penganggaran sebagai salah satu alat perencanaan dan pengendalian manajerial merupakan bagian siklus perencanaan tindakan dan pengendalian manajemen. Hansen dan Mowen (2000) mengemukakan bahwa perencanaan dan pengendalian adalah dua hal yang tidak dapat terpisahkan. Perencanaan melihat ke masa depan, yaitu tindakan-tindakan apa yang harus dilakukan untuk merealisasikan tujuan tertentu. Pengendalian melihat ke belakang, yaitu menilai apa yang telah dihasilkan dan membandingkan dengan rencana yang telah disusun.

Hasil penelitian Brownell (1982), Merchant (1981), Brownell (1982a), Brownell (1982b), Brownell dan McInnes (1986), Frucot dan Shearon (1991), dan Indiantoro (2000) sebagaimana direferensikan dalam Sumarno (2005) menyatakan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Namun penelitian oleh Milani (1981) dan Kenis (1979) yang dikutip dari Warsito dan Sholihin (2004) menyatakan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Bahkan penelitian yang dilakukan oleh Bryan dan Locke (1967) dalam Sumarno (2005) menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran mempunyai hubungan yang negatif terhadap kinerja manajerial.

Banyak penelitian yang memusatkan pada komitmen organisasi, termasuk studi yang berusaha mengidentifikasi variabel-variabel antesedennya, yaitu variabel yang menjadi penyebab (mendahului) variabel independen (Shields dan Shields, 1998 dalam Sumarno, 2005). Beberapa peneliti mengusulkan bahwa partisipasi manajer bawah dalam pembuatan keputusan, meningkatkan komitmen mereka pada organisasi.

Faktor kondisional yang banyak diteliti sebagai model pendekatan kontijensi adalah gaya kepemimpinan. Gaya evaluasi atasan atau gaya kepemimpinan menggambarkan perilaku manajer dalam menghadapi atau berinteraksi dengan situasi. Fieldler (1978) dan Candra (1978) dalam Sumarno (2005) mendapatkan bahwa gaya kepemimpinan yang tepat akan mempunyai dampak positif terhadap adanya dorongan penyusunan anggaran atau efektifitas partisipasi anggaran (pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja) akan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan.

Job Relevant Information (JRI) merupakan salah satu variabel moderating yang data mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. *Job Relevant Information* adalah informasi yang memfasilitasi pembuatan keputusan berhubungan dengan tugas (Kren, 1992 dalam Kusnasriyanti Yusfaningrum dan Imam Ghozali, 2005).

LANDASAN TEORI

Partisipasi Anggaran

Partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan oleh dua pihak atau lebih yang mempunyai dampak masa depan bagi pembuat keputusan tersebut. Sedangkan partisipasi dalam penyusunan anggaran berarti

keikutsertaan *operating managers* dalam memutuskan bersama dengan komite anggaran mengenai rangkaian kegiatan di masa yang akan datang yang ditempuh oleh *operating managers* tersebut dalam pencapaian sasaran anggaran (Mulyadi, 1997).

Hansen dan Mowen (2000) menyatakan penyusunan anggaran secara partisipatif memungkinkan para manajer mempertimbangkan bagaimana membangun anggaran. Dengan adanya partisipasi tersebut, maka manajemen puncak dapat memperoleh informasi mengenai lingkungan yang sedang dan akan dihadapi. Secara tidak langsung juga memberikan tanggung jawab pada manajer yang diharapkan akan merangsang kreativitas mereka.

Kinerja Manajerial

Menurut Mulyadi (1997) penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Mahoney dalam Supomo dan Indriantoro (1998), yang dimaksud dengan kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan manajerial, antara lain perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staf, negosiasi dan representasi.

Menurut Mahoney *et al.*, (1963) dalam Supriyono (2004), kinerja manajerial didasarkan pada fungsi-fungsi manajemen yang ada dalam teori manajemen klasik, yaitu seberapa jauh manajer mampu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, pemilihan staf, negosiasi dan perwakilan.

Komitmen Organisasi

Mowday, Steers, dan Porter (1979) berpendapat bahwa pada umumnya, komitmen organisasi dapat diidentifikasi sebagai suatu keterikatan afektif dan keinginan untuk berbakti kepada sebuah organisasi. Komitmen organisasi dapat didefinisikan sebagai sebuah tanggapan afektif yang berasal dari hasil evaluasi terhadap situasi pekerjaan yang menghubungkan seseorang dengan organisasi (Porter *et al.*, 1974).

Komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja yang tinggi pula. Partisipasi anggaran tidak hanya secara langsung meningkatkan prestasi kerja, namun juga akan memoderasinya melalui komitmen organisasi (Randall, 1990 dalam Sumarno, 2005). Penyusunan anggaran antara atasan dan bawahan yang baik akan meningkatkan kinerja manajerialnya karena partisipasi memungkinkan bawahan mengkomunikasikan apa saja yang mereka butuhkan kepada atasan. Komitmen organisasi yang tinggi akan mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial, karena jika manajer mempunyai komitmen organisasi yang tinggi, maka manajer akan termotivasi, sehingga kehormatan manajer dalam penyusunan anggaran akan semakin efektif dan semakin meningkatkan kinerja manajerialnya.

Gaya Kepemimpinan

Menurut Yulk (1989, dalam Elisabeth, 2005), kepemimpinan menyangkut proses sosial, pengaruh yang sengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas-aktivitas serta hubungan-hubungan di dalam sebuah kelompok atau organisasi. Yulk (2005) menunjukkan dua dimensi gaya kepemimpinan, yaitu :

1. **Gaya Kepemimpinan Konsederasi**
Pemimpin bertindak dalam cara yang bersahabat dan mendukung, memperlihatkan perhatian terhadap bawahan dan memperhatikan kesejahteraan mereka. Contohnya meliputi melakukan kebaikan kepada bawahan, meluangkan waktu untuk mendengarkan permasalahan bawahan mengemnai hal penting sebelum dilaksanakan, bersedia menerima saran dari bawahan dan memperlakukan bawahan sebagai sesamanya.
2. **Gaya Kepemimpinan Insiasi**
Pemimpin menentukan dan membuat strutur perannya sendiri dan peran para bawahan ke pencapaian tujuan formal. Contohnya meliputi mengkritik pekerjaan untuk menekankan pentingnya memenuhi tenggang waktu, mempertahankan standar kinerja tertentu, meminta bawahan memenuhi prosedur standar perusahaan dan menawarkan pendekatan baru terhadap masalah dan mengkoordinasi aktivitas para bawahan yang berbeda-beda.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Fiedler (1978) dan Candra (1978) dalam Sumarno (2005) mendapatkan bahwa adanya dorongan penyusunan anggaran. Efektivitas partisipasi anggaran (pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja) akan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan.

Job Relevant Information (JRI)

Job Relevant Information diidentifikasi sebagai salah satu informasi yang membantu manajer untuk memperbaiki pemilihan tindakan melalui upaya yang diinformasikan dengan baik, baik yang bersumber dari lingkungan eksternal maupun internal perusahaan, selain informasi yang mempengaruhi keputusan (Kren, 1992 dalam Sumadiyah dan Sri Susanta, 2004).

Terdapat dua keuntungan yang diperoleh dari adanya transfer informasi dari bawahan kepada atasan, yaitu atasan dapat mengembangkan strategi yang lebih baik yang dapat disampaikan kepada bawahan, sehingga kinerja akan meningkat. Di samping itu, dari informasi yang diberikan, bawahan akan memperoleh tingkat anggaran yang lebih baik atau lebih sesuai bagi perusahaan (Murray, 1990 dalam Yose Arista, 2005).

Pendekatan Kontingensi

Salah satu fungsi akuntansi manajemen adalah menyediakan informasi untuk membantu manajer dalam mengendalikan aktivitasnya, serta mengurangi ketidakpastian lingkungan dalam mencapai tujuan organisasi

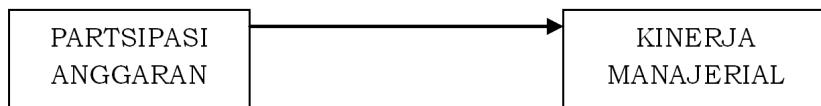
(Gordon *et. al*, 1976; Waterhouse *et. al.*, 1978; Kaplan, 1984; Anthony *et. al.*, Atkinson *et. al.*, dalam Sumarno, 2005). Sistem akuntansi manajemen umumnya merupakan pendekatan kontigensi dari faktor kondisional sebagai variabel yang memoderasi suatu hubungan. Brownell (1982a) dalam Sumarno (2005) menelaah beberapa penelitian dan menemukan pengaruh faktor kondisional sebagai variabel moderasi terhadap hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Faktor kondisional tersebut dapat dikelompokkan ke dalam empat variabel, yaitu kultur, organisasional, interpersonal, dan individual. Govindarajan (1986a dalam Sumarno, 2005) mengatakan perlu digunakan pendekatan kontigensi tersebut untuk mengidentifikasi berbagai kondisi yang menyebabkan anggaran partisipatif menjadi lebih efektif.

Hubungan Partisipasi Anggaran dengan Kinerja Manajerial

Brownell dan McInnes (1986 dalam Sumarno, 2005) menemukan bahwa partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran meningkatkan kinerja manajerial. Indriantoro (1993 dalam Sumarno, 2005) menemukan hubungan yang positif dan signifikan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Sedangkan Steers (1976 dalam Sumarno, 2005) dan Ivancevich (1976 dalam Sumarno, 2005) mengindikasikan hubungan yang signifikan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

Dari hasil temuan-temuan para peneliti di atas, maka dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja manajerial. Adanya penelitian-penelitian sebelumnya dan juga penjelasan-penjelasan di atas, maka peneliti mengajukan hipotesis untuk kedua variabel tersebut sebagai berikut :

H₁ : Partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.



Gambar.1
Hubungan Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial

Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dengan Kinerja Manajerial

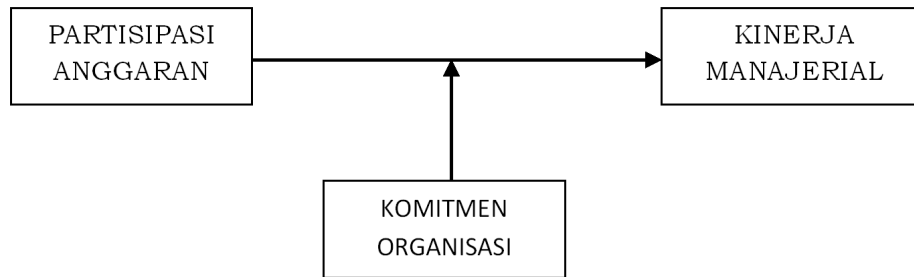
Komitmen organisasi yang kuat mendorong individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi (Angel dan Perry, 1981; Porter *et. al.*, 1974 dalam Sumarno, 2005). Kecukupan anggaran tidak hanya secara langsung meningkatkan prestasi kerja, tetapi juga secara tidak langsung (moderasi) melalui komitmen organisasi. Komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja yang tinggi pula (Randall, 1990 dalam Sumarno, 2005).

Komitmen organisasi yang tinggi yang dimiliki seorang karyawan dalam menjalankan perusahaan serta partisipasi karyawan tersebut dalam

penyusunan anggaran, maka kinerja manajerial yang dimiliki karyawan tersebut akan meningkatkan untuk mencapai target anggaran yang telah ditetapkan. Keyakinan yang kuat yang dimiliki seorang karyawan terhadap nilai dan tujuan yang dicapai perusahaan mempengaruhi partisipasinya yang tinggi dalam anggaran terhadap peningkatan kinerja manajerialnya.

Berdasarkan temuan-temuan penelitian di atas yang menguji hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial dengan variabel komitmen organisasi sebagai variabel moderasi, maka peneliti mengajukan hipotesis mengenai ketiga variabel tersebut sebagai berikut :

H₂ : Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap hubungan antar partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial

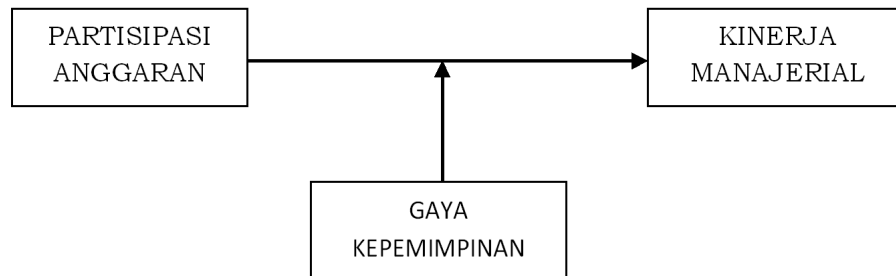


Gambar 2
Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Hubungan Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dengan Kinerja Manajerial

Gaya kepemimpinan yang diarahkan kepada keterbukaan dan lebih bersifat humanis (berorientasi konsiderasi) yang dimiliki oleh pemimpinnya serta dengan keikutsertaannya dalam penyusunan anggaran, maka kinerja manajerial yang terjadi pada karyawan tersebut akan meningkat dan semakin bersemangat dalam mencapai target anggaran yang ditetapkan. Hasil penelitian Coster dan Fertakis (1968 dalam Sumarno, 2005) menunjukkan gaya kepemimpinan konsederasi mempunyai dampak positif terhadap adanya dorongan penyusunan anggaran. Menurut Fiedler (1978 dalam Sadat Amrul S. dan Moch. Nasir, 2002), faktor utama dalam sukses gaya kepemimpinan adalah gaya kepemimpinan dasar individu. Kinerja kelompok atau individu yang efektif bergantung pada padanan yang tepat antara gaya interaksi dari si pemimpin dengan bawahannya, serta sampai tingkat mana situasi memberikan kendali dan pengaruh kepada si pemimpin (Sadat Amrul S. dan Moch. Nasir, 2002). Oleh karena itu, peneliti mengajukan hipotesis mengenai hubungan ketiga variabel tersebut dengan rumusan sebagai berikut :

H₃ : Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial



Gambar 3
Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Hubungan Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial

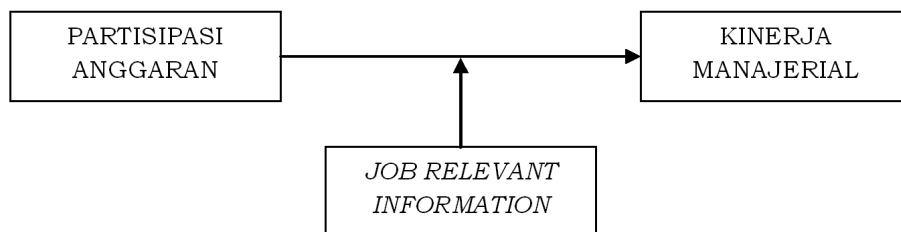
Pengaruh *Job Relevant Information* (JRI) Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dengan Kinerja Manajerial

Adanya proses partisipasi, bawahan diberi kesempatan untuk memberikan masukan berupa informasi yang dimilikinya kepada atasan, sehingga atasan akan memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang pengetahuan yang relevan dengan tugas (*task relevant knowledge*). Secara umum, informasi selama proses partisipasi akan meningkatkan kemampuan individual terhadap kinerja (Beehr and Love, 1983 dalam Kusnasriyanti Yusfaningrum dan Imam Ghozali, 2005). Merchant (1981 dalam Windu Mulyasari dan Slamet Sugiri, 2004), Nouri dan Parker (1998 dalam Windu Mulyasari dan Slamet Sugiri, 2004), serta Chow *et. al.*, (1988 dalam Windu Mulyasari dan Slamet Sugiri, 2004) menyatakan bahwa apabila bawahan ikut berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran, maka dapat menghasilkan pengungkapan privat yang mereka miliki. Kren (1992 dalam Windu Mulyasari dan Slamet Sugiri, 2004) menyebutkan bahwa *Job Relevant Information* mempengaruhi kinerja karena memberikan prediksi akurat atas kondisi lingkungan dan memberikan seleksi yang lebih efektif untuk melakukan tindakan terbaik. Kren (1992 dalam Kusnasriyanti Yusfaningrum dan Imam Ghozali, 2005) menghubungkan hasil penelitiannya dengan fakta bahwa *Job Relevant Information* membantu bawahan untuk mengubah pilihan tindakan mereka melalui tindakan yang berisi informasi, sehingga meningkatkan kinerja.

Seorang manajer yang memiliki informasi yang akurat dan lengkap yang berhubungan dengan tugas serta keikutsertaannya (partisipasi) dalam penyusunan anggaran, maka akan meningkatkan kinerja manajerial dalam mencapai target anggaran yang ditetapkan.

Dari penelitian-penelitian di atas, maka peneliti mengajukan hipotesis mengenai hubungan ketiga variabel tersebut dengan rumusan sebagai berikut :

H₄ : *Job Relevant Information* berpengaruh signifikan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial



Gambar 4
Pengaruh *Job Relevant Information* (JRI) terhadap Hubungan
Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial

Metode Penelitian

Variabel Penelitian

Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini adalah partisipasi anggaran. Variabel dependen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kinerja manajerial. Variabel *moderating* yang digunakan dalam penelitian ini adalah komitmen organisasi, gaya kepemimpinan dan *Job Relevant Information* (JRI).

Populasi dan Penentuan Sampel

Populasi yang diambil dalam penelitian ini adalah para manajer di BPR yang ada di Semarang. Sampel dalam penelitian ini adalah para manajer di BPR. Pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode *convenience sampling* atau pemilihan sampel berdasarkan kemudahan. Sesuai dengan namanya, metode ini memilih sampel dari elemen populasi yang datanya mudah diperoleh peneliti. Elemen populasi yang dipilih sebagai subyek sampel adalah tidak terbatas, sehingga peneliti memiliki kebebasan untuk memilih sampel yang paling cepat dan murah.

Jenis Data

Jenis data penelitian berkaitan dengan sumber data dan pemilihan metode yang digunakan oleh peneliti untuk memperoleh data penelitian. Penentuan metode pengumpulan data dipengaruhi oleh jenis dan sumber data penelitian yang dibutuhkan. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, yaitu data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui perantara), secara khusus dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian (Indriantoro dan Supomo, 2002)

Sumber Data

Sumber data penelitian merupakan faktor penting yang menjadi pertimbangan dalam penentuan metode pengumpulan data, di samping jenis data (Indriantoro dan Supomo, 2002). Data primer dalam penelitian ini adalah berupa opini para responden atas berbagai pertanyaan dalam kuesioner terkait dengan variabel-variabel yang akan diteliti. Data primer dalam

penelitian ini diperoleh dengan cara menyebarkan kuesioner kepada responden yang berisi pertanyaan mengenai partisipasi anggaran, kinerja manajerial, komitmen organisasi, gaya kepemimpinan dan *Job Relevant Information* (JRI).

Metode Pengumpulan Data

Alat yang digunakan untuk pengumpulan data adalah dengan kuesioner yang dibagikan kepada responden. Kuesioner merupakan pengumpulan data penelitian pada kondisi tertentu kemungkinan tidak memerlukan kehadiran peneliti. Pertanyaan peneliti dan jawaban responden dapat dikemukakan secara tertulis melalui suatu kuesioner (Indriantoro dan Supomo, 2002). Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan cara mendatangi kantor-kantor BPR yang berada di Semarang yang mau berpartisipasi dalam penelitian ini, kemudian menyerahkan kuesioner serta meminta manajer dan karyawan yang ikut serta dalam penganggaran untuk berpartisipasi dalam penelitian melalui pengisian kuesioner, kemudian kuesioner diambil kembali setelah 5-7 hari (d disesuaikan dengan kesepakatan antara peneliti dengan pihak perusahaan).

Metode Analisis

Analisis Regresi Berganda

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini digunakan regresi linier dan berganda. Persamaan dalam regresi berganda merupakan cara yang tepat digunakan untuk menguji interaksi. Pengujian hipotesis 1 (H_1) terdapat hubungan positif antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial digunakan model regresi berganda sebagai berikut :

$$H_1 : Y = a + {}_1X_1 + e$$

Di mana :

Y = kinerja manajerial

${}_1$ = koefisien regresi

X_1 = Partisipasi penyusunan anggaran

a = konstanta

e = *Error*

Pengujian hipotesis 2 (H_2) dan hipotesis 4 (H_4) digunakan model regresi berganda, sedangkan pengujian hipotesis 3 (H_3) menggunakan uji nilai selisih mutlak, di mana :

Y = Kinerja Manajerial

X_1 = Partisipasi Anggaran

X_2 = Komitmen Organisasi

$X_1 X_2$ = Interaksi antara partisipasi anggaran dan komitmen organisasi

X_3 = Gaya Kepemimpinan konsiderasi

$|X_1 - X_3|$ = Interaksi yang diukur dengan nilai absolute perbedaan antara X_1 dan X_3 , antara partisipasi anggaran dengan gaya kepemimpinan

X_4 = *Job Relevant Information* (JRI)

$X_1 X_4$ = Interaksi antara partisipasi anggaran dengan *job relevant information*

a = konstanta
 $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5$ = koefisien regresi
 e = *error*

$$\text{Hipotesis 2 : } Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_5 X_1 X_2 + e$$

Variabel perkalian antara X_1 dan X_2 merupakan variabel moderating, oleh karena menggambarkan pengaruh moderating variabel X_2 sedangkan variabel X_1 dan X_2 merupakan pengaruh langsung dari masing-masing variabel tersebut terhadap Y . Kriteria penerimaan hipotesis :

1. Jika β_5 positif
2. Jika signifikansi (t) $\geq 0,05$ maka H_a ditolak, artinya komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.
3. Jika signifikansi (t) $< 0,05$ maka H_a diterima, artinya komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

$$\text{Hipotesis 3 : } Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_3 X_3 + \beta_5 |X_1 - X_3| + e$$

Variabel perkalian antara X_1 dan X_3 merupakan variabel moderating, oleh karena menggambarkan pengaruh moderating variabel X_3 sedangkan variabel X_1 dan X_3 merupakan pengaruh langsung dari masing-masing variabel tersebut terhadap Y . Kriteria penerimaan hipotesis :

$$\text{Hipotesis 4 : } Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_1 X_4 + e$$

Variabel perkalian antar X_1 dan X_4 merupakan variabel moderating, oleh karena menggambarkan pengaruh moderating variabel X_4 . Sedangkan variabel X_1 dan X_4 merupakan pengaruh langsung dari masing-masing variabel tersebut terhadap Y . Kriteria penerimaan hipotesis :

1. Jika β_5 positif
2. Jika signifikansi (t) $\geq 0,05$ maka H_a ditolak, artinya *job relevant information* tidak berpengaruh signifikan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.
3. Jika signifikansi (t) $< 0,05$ maka H_a diterima, artinya *job relevant information* berpengaruh signifikan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

Hasil Dan Pembahasan

Jumlah kuesioner yang rencananya akan dijadikan acuan pengolahan data pada awalnya berjumlah 50 yang telah dikirimkan pada 10 perusahaan BPR di Semarang. Namun setelah melalui tahap pengumpulan kuesioner, ternyata hanya diperoleh 40 buah Kuesioner saja yang kembali. Dari 40 kuesioner tersebut 2 diantaranya tidak terisi penuh, sehingga tidak diikuti dalam penelitian. Dengan demikian hanya 38 buah kuesioner saja yang layak sebagai bahan penelitian.

Penelitian ini menggunakan 4 model analisis regresi linier yang berbeda untuk membuktikan 4 hipotesis penelitian. Penjelasan dari masing-masing pengujian hipotesis adalah sebagai berikut :

Model Satu : Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Hasil pengujian pengaruh Partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial menunjukkan nilai t sebesar 2,548 dengan signifikansi sebesar 0,015. Nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh secara positif terhadap kinerja manajerial.. Dengan demikian maka ditunjukkan bahwa pada $\alpha = 5$ persen, partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hal ini berarti Hipotesis 1 diterima yang berarti bahwa partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sumarno (2005), Kusnariyanti dan Ghazali (2005), Supriyono (2004), dan Sumadiyah (2004). Hasil penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Steers (1975), Milani (1975), Brownell dan McInnes (1986), Chenhall dan Brownell (1988) dan Indriantoro (1993) yang dijelaskan dalam Sumarno (2005).

Model Dua : Pengaruh Komitmen Organisasi dalam Memoderasi Hubungan Partisipasi Anggaran dengan Kinerja Manajerial

Pengujian hipotesis 2 dilakukan dengan melihat hasil pengujian pada interaksi variabel PA (partisipasi anggaran) dengan KO (komitmen organisasi). Hasil pengujian pengaruh interaksi PA.KO menunjukkan nilai t sebesar 3,225 dengan signifikansi sebesar 0,003. Nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa PA.KO berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial.. Dengan demikian maka ditunjukkan bahwa pada $\alpha = 5$ persen, komitmen organisasi dapat memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Hal ini berarti Hipotesis 2 diterima. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian dan Sumarno (2005), Randall (1990), Nouri dan Parker (1998), Firdaus dan Bambang Supomo (2003).

Model Tiga : Pengaruh Gaya Kepemimpinan dalam Memoderasi Hubungan Partisipasi Anggaran dengan Kinerja Manajerial

Pengujian hipotesis 3 dilakukan dengan melihat hasil pengujian pada interaksi variabel PA (partisipasi anggaran) dengan GK (gaya kepemimpinan). Hasil pengujian pengaruh interaksi PA.GK menunjukkan nilai t sebesar 2,246 dengan signifikansi sebesar 0,031. Nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa PA.GK berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial.. Dengan demikian maka ditunjukkan bahwa pada $\alpha = 5$ persen, gaya kepemimpinan dapat memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Hal ini berarti Hipotesis 3 diterima. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Brownell (1983) dan Mia (1988) dalam Sumarno (2005). Tetapi tidak konsisten dengan penelitian Sumarno (2005), Amrul dan Nasir (2002).

Model 4 : Pengaruh *Job Relevant Information* dalam Memoderasi Hubungan Partisipasi Anggaran dengan Kinerja Manajerial

Pengujian hipotesis 4 dilakukan dengan melihat hasil pengujian pada interaksi variabel PA (partisipasi anggaran) dengan JRI (*job relevant information*). Hasil pengujian pengaruh interaksi PA.JRI menunjukkan nilai t sebesar 2,349 dengan signifikansi sebesar 0,025. Nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa PA.JRI berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial. Dengan demikian maka ditunjukkan bahwa pada $\alpha = 5$ persen, *job relevant information* dapat memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Hal ini berarti Hipotesis 4 diterima. Hasil ini konsisten dengan pernyataan Kren (1992 dalam Kusnasriyanti Yusfaningrum dan Imam Ghozali, 2005), Marsudi dan Ghazali (2001). Tetapi hasil ini tidak konsisten dengan penelitian Indriani (1993) dan Rahayu (1997).

Kesimpulan

Dari hasil analisis data dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut partisipasi anggaran memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa pemberian partisipasi kepada manajer yang lebih besar akan lebih meningkatkan pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja manajerial. Komitmen organisasi dapat memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Dalam komitmen organisasi yang lebih besar, maka partisipasi anggaran akan meningkatkan kinerja manajerial. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada konsiderasi akan mampu meningkatkan pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. *Job relevant information* dapat memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Ketersediaan informasi yang lebih banyak yang terkait dengan pekerjaan akan meningkatkan pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Saran

Saran-saran yang dapat diberikan sebagai tindak lanjut dari hasil penelitian adalah sebagai berikut pemberian partisipasi kepada manajer bawah dalam penyusunan anggaran dalam hal ini nampaknya menjadi satu tindakan yang harus dilakukan oleh manajer puncak. Informasi yang relevan dengan pekerjaan harus cukup banyak dibentuk oleh perusahaan. Penyediaan sistem informasi yang cepat harus segera dibenahi untuk dapat membantu manajer dalam menentukan posisinya atas partisipasinya dalam penyusunan anggaran. Kondisi demikian akan lebih banyak memberikan peningkatan terhadap kinerja manajer. Pembentukan komitmen organisasi dapat diciptakan melalui penerapan nilai-nilai perusahaan yang sesuai dengan individu. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada konsiderasi. Hal ini dapat dilakukan untuk meningkatkan pengaruh partisipasi yang diberikan dalam meningkatkan kinerja manajerial.

Keterbatasan

Studi ini hanya meneliti Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di Semarang, sehingga tidak dapat digeneralisasi untuk perusahaan lain di luar BPR. Variabel moderasi yang digunakan dalam penelitian ini hanya sebagian kecil

dari variabel moderasi yang mempengaruhi hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Pendekatan survei yang digunakan memiliki keterbatasan, misalnya penentuan ukuran-ukuran yang dipilih atau jawaban sendiri oleh responden tanpa campur tangan atasannya dan kurangnya kendali atas siapa yang merespon kuesioner tersebut. Responden hanya terbatas pada manajer dalam BPR, di mana kemungkinan penelitian ini akan menunjukkan hasil yang berbeda jika responden yang digunakan para manajer dan dewan direksi pada perusahaan lain.

Implikasi

Untuk penelitian selanjutnya sebaiknya memperluas penggunaan obyek penelitian tidak hanya BPR di Semarang, tetapi di Jawa Tengah. Penelitian selanjutnya perlu menguji secara lebih jauh dengan menggunakan variabel moderating yang lain seperti ketidakpastian lingkungan, komitmen tujuan anggaran dan keinginan sosial agar lebih memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Metode yang digunakan dalam penelitian selanjutnya selain menggunakan kuesioner juga menggunakan metode wawancara. Dalam penelitian selanjutnya yang menjadi responden tidak hanya manajer, tetapi juga menggunakan dewan direksi dan dewan komisaris.

DAFTAR PUSTAKA

- Alim, Mohammad Nizarul. 2002. "Pengaruh Ketidakpastian Stratejik dan Revisi Anggaran Terhadap Efektivitas partisipasi Anggaran : Pendekatan Kontijensi". *Simposium Nasional Akuntansi V*.
- Coryanta, Isma. 2004. *Pelimpahan Wewenang dan Komitmen Organisasi dalam Hubungan antara Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial*. Simposium Nasional Akuntansi VII.
- Darlis, Edfan. 2002. "Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran". *Jurnal riset Akuntansi Indonesia, Vol 5, No 1, Januari, Hal 85 – 101*
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS Edisi Dua*. Penerbit : Undip. Semarang
- Hansen, Don R dan Mowen Mayanne R. 2000. *Akuntansi Manajemen*. Jilid 1. Jakarta : Erlangga
- Hopwood, A G. 1979. *Accounting and Human Behavior*. Genglewoods Cliffs. New Jersey : Perntice Hall
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. BPFE – Yogya
- Marsudi, A. S. dan Imam Ghozali. 2001. Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Job Relevant Information (JRI) dan Volatilitas Lingkungan terhadap

- Kinerja Manajerial pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia. *JAAI, Desember : 101-129.*
- Mulyadi. 1997. *Akuntansi Manajemen (Konsep Manfaat Rekayasa)*. Edisi Ketiga. Jakarta : Salemba Empat
- Mulyasari, Windu dan Slamet Sugiri. 2004. "Pengaruh Keadilan Persepsian, Komitmen Pada Tujuan dan Job Relevant Information Terhadap Hubungan Antara Penganggaran Partisipatif dan Kinerja Manajerial". *Simposium Nasional Akuntansi V*
- Muslimah, Susilawati. 1998. Dampak Gaya Kepemimpinan, Ketidakpastian Lingkungan, dan Informasi Job Relevant terhadap Percieved Usefulness Sistem Penganggaran. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia, Juli:219-238*
- Poerwati, Tjahjaning. 2002. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial : Budaya Organisasi dan Motivasi sebagai Variabel Moderating*. Simposium Nasional Akuntansi V.
- Rahman, Firdaus Abdul dan Bambang Supomo. 2003. Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Keterlibatan Kerja Terhadap Senjangan Anggaran dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating . *Jurnal Bisnis dan Akuntansi Vol. 5, No. 2, Hal: 127-145.*
- Riyadi, Slamet. 2000. Motivasi dan Pelimpahan Wewenang sebagai Variabel Moderating dalam Hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia, Juli: 134-150.*
- S, Sadat Amrul dan Moch. Nasir. 2002. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Hubungan antara Partisipasi Penganggaran dengan Senjangan Anggaran . *Simposium Nasional Akuntansi V.*
- Simamora, Henry. 1999. *Akuntansi Manajemen*. Salemba Empat. Jakarta.
- Sumarno, J. 2005. "Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial. *Simposium Nasional akuntansi VIII.*
- Supomo, B dan Nur Indriantoro. 1998. Pengaruh Struktur dan Kultur Organisasional Terhadap Keefektifan Anggaran Partisipatif dalam Peningkatan Kinerja Manajerial : Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur Indonesia. *Kelola (18) : 61-84*
- Supriyono, R. A. 2004. "Pengaruh Komitmen Organisasi dan Keinginan Sosial Terhadap hubungan Antara Partisipasi Penganggaran dengan Kinerja Manajerial". *Simposium Nasional Akuntansi VII*
- Supriyono, R. A. 1999. *Akuntansi Manajemen I*. Yogyakarta : BPFE
- Yukl, Gary. 2005. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Edisi Lima.

Yusfaningrum, Kusnasriyanti dan Imam Ghozali. 2005. Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial melalui Komitmen Tujuan Anggaran dan Job Relevant Information (JRI) sebagai Variabel Intervening (Penelitian Terhadap Perusahaan Manufaktur di Indonesia). *Simposium Nasional Akuntansi VIII*.