

PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL MELALUI KEPUASAN KERJA, KOMITMEN TUJUAN ANGGARAN, JOB RELEVANT INFORMATION

Carmila Manica

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Y.A.I. Jakarta

e-mail: manica_mila@yahoo.com

Rahmawati Hanny Y

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Y.A.I. Jakarta

e-mail: rahmahanny@gmail.com

Abstrak

Tujuan penelitian ini untuk menguji pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja, komitmen tujuan anggaran dan *job relevant information* sebagai *variabel intervening*. Data yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dari pendapat atau persepsi manajer/kabag setingkat manajer yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran yang mengisi dan mengembalikan daftar kuesioner kepada peneliti. Dari 300 kuesioner yang didistribusikan kepada manajer/kepala bagian setingkat manajer pada perusahaan farmasi yang terdaftar di Indonesia, sebanyak 154 (51,33%) kuesioner yang kembali kemudian dianalisis dengan teknik *multivariate SEM* yang dibantu program SPSS 20 dengan AMOS 20. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial, kepuasan kerja, komitmen tujuan anggaran dan *job relevant information*. Kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial. Komitmen tujuan anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial. *Job relevant information* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja, komitmen tujuan anggaran dan *job relevant information* berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

Kata Kunci: Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kinerja Manajerial, Kepuasan Kerja, Komitmen Tujuan Anggaran, dan *Job Relevant Information*

The Effect of Participation Budget on Managerial Performance Through Job Satisfaction, Budget Goals Commitment, and Job Relevant Information

Abstract

The purpose of this research is to analyst the influence of participation in composing budget toward managerial performance, whether through job satisfaction, budget goal commitment and job relevant information as intervening variable. The data used in this research is obtained from the opinions or perceptions of manager/chiefs leveled as managers involved in the budgeting process who filled and gave the questionnaires back to the researcher. From 300 questionnaires which distributed to managers/chiefs leveled as managers on pharmaceutical companies which listed in Indonesia, 154 (51,33%) questionnaires were sent back, for then analyzed with multivariate technique SEM and assist by the SPSS 20 and AMOS 20 programs. The result of this research reveals that the participation budgeting significantly affect managerial performance, job satisfaction, budget goal commitment and job relevant information. Job satisfaction significantly influence managerial performance. Budget goal commitment significantly influence managerial performance. Job relevant information significantly influence managerial performance. The research results also shows that job satisfaction, budget goal commitment, and job relevant information affect the relationship between budget participation and managerial performance.

Keywords: Budget Participation, Budget Goal Commitment, Job Relevant Information, and Managerial Performance

A. LATAR BELAKANG

Dalam pengembangan sebuah perusahaan sangat dibutuhkan perencanaan dan pengendalian. Taniasari (2012) mendefinisikan perencanaan yaitu pandangan ke depan untuk

melihat tindakan apa yang seharusnya dilakukan agar dapat mewujudkan tujuan-tujuan tertentu. Sedangkan pengendalian adalah melihat ke belakang, memutuskan apakah yang sebenarnya telah terjadi dan membandingkannya dengan

hasil yang direncanakan sebelumnya. Salah satu komponen penting dalam perencanaan dan pengendalian adalah penyusunan anggaran. Penyusunan anggaran dapat dilakukan dengan dua cara yaitu atas ke bawah dan bawah ke atas (Anthony dan Govindarajan, 2005:87). Proses atas ke bawah atau *top down* adalah proses penyusunan anggaran dimana rencana dan jumlah anggaran telah ditetapkan oleh atasan atau pemegang kuasa anggaran (Stella, 2013:38) sedangkan bawah ke atas kebalikan dari proses atas ke bawah yaitu proses penyusunan anggaran yang dilakukan oleh manajer-manajer di tingkat bawah.

Proses penyusunan anggaran yang efektif sebaliknya disusun berdasarkan kedua metode tersebut dimana pembuat anggaran dalam hal ini manajer tingkat bawah membuat anggaran yang diperlukan dan manajer tingkat atas meninjau dan memastikan bahwa anggaran yang telah dibuat dapat dipertanggungjawabkan dan telah sesuai dengan tujuan dari keseluruhan organisasi (Anthony dan Govindarajan, 2005:87).

Penelitian Stella (2013:47), Kusuma (2013:11), Budiman dkk. (2014:99), Yusfaningrum (2005:117) menyatakan partisipasi penyusunan anggaran mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Namun Nengsy dkk. (2013:15), Sinuraya (2009:35) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang tidak langsung antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

Hafridebri (2013:14) menyatakan dalam penelitiannya bahwa partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial karena meningkatnya kinerja manajerial dari manajer lebih disebabkan oleh variabel lain seperti keadaan ekonomi, atau faktor resiko hingga pengalaman manajer di dalam menjalankan tugasnya sebagai manajer. Pernyataan ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Laberto (2001: 50) yang menyatakan partisipasi penyusunan anggaran secara signifikan memberikan pengaruh positif kepada kinerja manajerial, dimana semakin tinggi keterlibatan dalam penyusunan anggaran maka semakin tinggi kinerja manajerial yang dihasilkan.

Govindarajan (1986) dalam Stella (2013) mengemukakan bahwa ketidakkonsistenan hasil penelitian tersebut dapat diatasi dengan menggunakan pendekatan kontinjenji yang melihat pengaruh berbagai variabel terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Variabel

ini akan dipandang sebagai variabel *moderating* dan *intervening*.

Penelitian ini mereplikasi dan menggabungkan penelitian yang dilakukan oleh Stella (2013) dan Yusfaningrum (2005), dimana Stella (2013) meneliti tentang pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial melalui kepuasan kerja dan *job relevant information* sebagai variabel *intervening* sedangkan Yusfaningrum (2005) meneliti tentang analisis pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial melalui komitmen tujuan anggaran dan *job relevant information*.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk membuktikan dan menganalisis secara empiris mengenai pengaruh (1) Partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial, (2) Partisipasi penyusunan anggaran terhadap kepuasan kerja, (3) Kepuasan kerja terhadap kinerja manajerial, (4) Partisipasi penyusunan anggaran terhadap komitmen tujuan anggaran, (5) Komitmen tujuan anggaran terhadap kinerja manajerial, (6) Partisipasi penyusunan anggaran terhadap *job relevant information*, (7) *Job relevant information* terhadap kinerja manajerial, (8) Partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial melalui kepuasan kerja, (9) Partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial melalui komitmen tujuan anggaran, (10) Partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial melalui *job relevant information*.

B. LANDASAN TEORITIS

1. Partisipasi Anggaran

a. Teori Partisipasi Anggaran

Anggaran merupakan komponen utama dari rencana keuangan yang menunjukkan sasaran dan tindakan yang diperlukan untuk mencapainya (Hansen dan Mowen, 1997, dalam Laberto, 2001:6), dan fungsi yang terpenting sebagai perencanaan dan pengendalian perusahaan untuk mencapai keberhasilan perusahaan. Tujuan utama penyusunan anggaran menurut Anthony dkk (1992) dalam Yusfaningrum (2005:12) adalah untuk memperbaiki rencana strategis organisasi, mengkoordinasi aktivitas berbagai bagian organisasi, menyerahkan tanggung jawab kepada manajer, memberikan otorisasi besarnya biaya yang boleh dikeluarkan, memberikan umpan balik kepada manajer atas kinerja mereka, dan sebagai perjanjian atau komitmen yang merupakan dasar untuk mengevaluasi kinerja manajer sesungguhnya.

Anggaran disusun dengan harapan memberikan manfaat bagi perusahaan. Apabila ditinjau dari sisi positif, Helkamp (1990) dalam Widia (2010:29-30) manfaat anggaran adalah: *Planning, Organizing, Controlling, Coordinating, dan Communication*. Dalam hal tersebut, anggaran dijadikan alat komunikasi bagi berbagai manajer kepada seluruh individu dalam organisasi dalam rangka bertukar informasi yang berkenaan dengan tugas, ide, sasaran sekaligus berinteraksi untuk membangun kesadaran positif dan saling memotivasi sebagai sumbangsih mereka dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan.

Partisipasi elemen perusahaan dalam penyusunan anggaran sangat ditentukan pendekatan yang digunakan. Ada 2 (dua) pendekatan dalam proses penyusunan anggaran (Widia, 2010) yaitu: (1) Pendekatan dari atas ke bawah (*top-down approach*). Proses penyusunan anggaran yang dimulai dari manajer puncak, dimana anggaran disusun dan ditetapkan sendiri oleh pimpinan dan anggaran harus dilaksanakan bawahan tanpa keterlibatan bawahan dalam penyusunannya, (2) Pendekatan bawah ke atas (*bottom-up approach*). Proses penyusunan anggaran yang disusun mulai dari bawahan sampai ke atasan. Proses penyusunan anggaran yang melibatkan manajer level menengah dalam pembuatan estimasi anggaran dimana anggaran dibuat dengan kerjasama dan partisipasi penuh dari manajer pada semua tingkatan disebut *participative budget*.

Brownel mengartikan partisipasi anggaran 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 (Nurcahyani, 2010 dalam Taliasari, 2012) sedangkan Vroom (1960) mengemukakan bahwa partisipasi merupakan suatu proses kerjasama melalui dua atau lebih partisipan dalam pembuatan keputusan memiliki pengaruh terhadap masa yang akan datang terhadap apa yang diputuskan oleh mereka (Hehanussa, 2001:14).

b. Kepuasan Kerja

Kusuma (2013:4) mendefinisikan kepuasan kerja adalah bentuk perilaku positif yang mencerminkan respon terhadap pengaruh situasi kerja atau pengalaman kerja. Masing-masing individu organisasi pasti memiliki

tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan ltern dan nilai pada semua organisasi, kepuasan kerja selalu mendapatkan tempat yang sangat penting bagi perilaku organisasi. Hary dalam penelitiannya menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai secara signifikan adalah faktor yang berhubungan dengan pekerjaan, dengan kondisi kerja, dengan teman sekerja, dengan pengawasan, dengan promosi jabatan, dan dengan gaji (Baihaqi, 2010:32).

c. Komitmen Tujuan Anggaran

Komitmen tujuan anggaran dapat didefinisikan sebagai keinginan yang kuat untuk berusaha mencapai tujuan anggaran dan ketekunan dalam melakukan pencapaian tujuan anggaran (Locke dkk, 1981). Komitmen menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan tujuan (*goal*) yang ingin dicapai (Mowdey dkk, 1979). Komitmen yang tinggi terhadap tujuan anggaran akan berpandangan positif dan berusaha berbuat yang terbaik untuk mencapai tujuan anggaran (Yusfaningrum, 2005:21). Komitmen terhadap tujuan anggaran dari seorang manajer dapat terwujud jika adanya partisipasi dalam pembuatan anggaran yang dapat menimbulkan sikap motivasi dan tekad untuk mencapai tujuan tersebut. Tujuan merupakan suatu standar kecakapan spesifik pada tugas yang ditentukan. Jika seorang manajer mempunyai komitmen pada tujuan, maka hal tersebut akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi kinerja manajerialnya (Subagyo, 2004:22-23).

d. Job Relevant Information

Informasi kerja yang relevan merupakan informasi yang memfasilitasi pembuatan keputusan yang relevan yang berhubungan dengan tugas. Stella (2013) menyatakan bahwa informasi kerja yang relevan sangat diperlukan oleh manajer tingkat atas dalam mengambil tindakan agar tercapai hasil yang lebih baik. Tiesen dan Waterhouse (1983) yang dikutip Kren (1992) dalam Yusfaningrum (2005:21), mengidentifikasi dua tipe utama dari informasi yaitu (1) informasi perilaku manajer dalam mengambil keputusan untuk evaluasi kinerja dan (2) *job relevant information* yang didefinisikan sebagai informasi yang memfasilitasi pembuatan keputusan yang relevan dengan tugas (Kren, 1992:511). Terdapat dua keuntungan yang diperoleh dari adanya transfer informasi dari bawahan kepada atasan,

yaitu dapat mengembangkan strategi yang lebih baik yang dapat disampaikan kepada bawahan, sehingga kinerja akan meningkat, dan yang kedua yaitu informasi yang diberikan oleh bawahan akan memperoleh tingkat anggaran yang lebih baik atau lebih sesuai bagi perusahaan (Himawan dan Ika, 2010:68)

e. Kinerja Manajerial

Madura (2001), manajemen yang efektif dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Kinerja manajerial merupakan hasil dari proses aktivitas manajerial yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian yang dilakukan oleh para manajer dalam sebuah organisasi. Keberhasilan manajer dalam sebuah organisasi atau perusahaan akan dilihat dari hasil kinerjanya. Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran *standard an criteria* yang telah ditetapkan sebelumnya (Sukardi, 2004:85, dalam Silvan, 2012). Argyris (1952) dalam Hehanussa (2001:27) menyimpulkan bahwa kunci dari kinerja yang efektif adalah pencapaian penerimaan tujuan-tujuan anggaran dan bahwa partisipasi memainkan peran utama dalam mencapai hal tersebut.

2. Penelitian Terdahulu

Penelitian tentang partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial telah banyak dilakukan sebelumnya, namun masih menunjukkan hal yang saling kontradiksi sehingga perlu dikaji kembali dan diperdalam dalam rangka mengembangkan ilmu pengetahuan. Salah satu diantaranya yang dilakukan oleh Yusfaningrum (2005) yang meneliti tentang pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial melalui komitmen tujuan anggaran dan *job relevant information* sebagai variabel intervening pada 168 pada perusahaan manufaktur di Indonesia dan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM). Hasilnya menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial, adanya pengaruh positif antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap komitmen tujuan anggaran namun pengaruh tidak signifikan, partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job relevant information*, adanya pengaruh positif antara komitmen tujuan

anggaran terhadap *job relevant information*, adanya hubungan positif dan signifikan antara komitmen tujuan anggaran terhadap kinerja manajerial, dan *job relevant information* berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial namun tidak signifikan.

Hafridebri (2013) dengan penelitiannya pada perusahaan manufaktur di Pekanbaru dengan 112 sampel menyatakan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial, partisipasi anggaran tidak berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen tujuan anggaran, partisipasi anggaran tidak berpengaruh signifikan positif terhadap *job relevant information*, komitmen tujuan anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial, dan *job relevant information* tidak berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial.

Sinuraya (2009) menggunakan sampel 183 perusahaan garmen dan tekstil di Jawa Barat menunjukkan hasil penelitian bahwa partisipasi penyusunan anggaran tidak memiliki hubungan langsung terhadap kinerja manajerial, adanya hubungan positif antara partisipasi anggaran dan kecukupan anggaran, adanya hubungan positif antara partisipasi anggaran dan *job relevant information*, *job relevant information* tidak memiliki hubungan yang signifikan terhadap kecukupan anggaran, tidak adanya hubungan langsung antara kecukupan anggaran dan kinerja manajerial, dan *job relevant information* memiliki hubungan positif dengan kinerja manajer.

Widia (2010) meneliti partisipasi anggaran pada PT. Sarinah (PERSERO). Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa adanya hubungan positif yang signifikan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial, adanya pengaruh positif yang signifikan komitmen tujuan anggaran terhadap kinerja manajerial, dan adanya pengaruh secara simultan antara partisipasi anggaran dan komitmen tujuan anggaran.

Azhar, Agusti dan Dianita (2009), penelitiannya pada Pemerintah Daerah di Kabupaten Kuantan Singingi dengan 100 sampel dan menggunakan metode regresi linear berganda menemukan bahwa adanya pengaruh signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparatur, komitmen organisasi berpengaruh negatif signifikan terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparatur, dan variabel gaya kepemimpinan

berpengaruh negatif signifikan terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparat.

Stella (2013) dalam penelitiannya dengan analisis *structural equation modeling* pada perusahaan manufaktur yang berdomisili di Jakarta dan sekitarnya dengan sampel sebanyak 53 menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap *job relevant information*, *job relevant information* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, *job relevant information* tidak berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial melalui kepuasan kerja, partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial melalui *job relevant information*, dan partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial melalui kepuasan kerja dan *job relevant information*.

Subagiyo (2004) dengan sampel 72 pada rumah sakit di Jawa Tengah dan DIY, serta menggunakan analisis jalur dalam menganalisis datanya, menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, partisipasi anggaran mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen tujuan, komitmen tujuan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja manajerial, dan partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial melalui komitmen tujuan.

Giri (2014) meneliti pada RSUP Sanglah di Provinsi Bali dengan sampel sebanyak 37 dengan analisis data *Partial Least Square* (PLS) menyatakan bahwa partisipasi penganggaran berpengaruh pada kinerja manajerial dengan keadilan distributif sebagai variabel pemediasi, partisipasi penganggaran berpengaruh pada kinerja manajerial dengan keadilan distributif sebagai variabel pemediasi, dan partisipasi penganggaran berpengaruh pada kinerja manajerial dengan komitmen tujuan anggaran sebagai variabel pemediasi.

Putra, Musmini dan Atmadja (2014) meneliti pada SKPD Kabupaten Buleleng dengan 180 sampel dan menggunakan *moderated regression analysis* (MRA) menyatakan bahwa adanya pengaruh yang signifikan dan positif

antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, adanya pengaruh yang signifikan dan positif antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderating, adanya pengaruh yang signifikan dan positif antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan kecukupan anggaran sebagai *variabel moderating*, adanya pengaruh yang signifikan dan positif antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan komitmen tujuan anggaran sebagai *variabel moderating*, dan adanya pengaruh yang signifikan dan positif antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan *job relevant information* sebagai *variabel moderating*.

Budiman, Sari, Ratnawati (2014) meneliti pada PT Bank Riau Kepri sejumlah 138 sampel dengan menggunakan Smart PLS menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial (H1), *job relevant information* mampu bertindak sebagai mediasi dalam hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial, gaya kepemimpinan dan motivasi tidak dapat memediasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial, dan *job relevant information* mampu memediasi hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

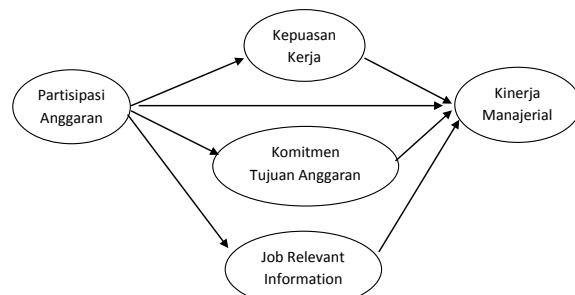
Nengsy, Sari dan Agusti (2013) meneliti pada Pemerintah Daerah Kabupaten Indargiri Hilir dengan 132 sampel dan menggunakan *Partial Least Square* (PLS) menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial tidak memiliki hubungan langsung, partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap *job relevant information*, *job relevant information* tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial, *job relevant information* tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja manajerial, partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, kepuasan kerja memediasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial, partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap motivasi, motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, dan motivasi memediasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

Kusuma (2013) meneliti pada RSAL, RSUD, dan RSUP di Tanjung Pinang dengan 54

sampel dan menggunakan model regresi linier berganda dan sederhana menyatakan bahwa adanya pengaruh yang signifikan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial, kepuasan kerja merupakan *variabel moderating* hubungan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial, informasi kerja yang relevan merupakan *variabel moderating* hubungan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial, dan motivasi kerja merupakan *variabel moderating* hubungan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.

Indarto dan Ayu (2011) meneliti pada perusahaan manufaktur di Jawa Tengah dengan 152 sampel dan menggunakan analisis jalur menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial dengan kecukupan anggaran sebagai *variabel intervening*, partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi sebagai *variabel intervening*, partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial dengan komitmen tujuan anggaran sebagai *variabel intervening*, dan partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial dengan *job relevant information* sebagai *variabel intervening*.

3. Kerangka Pemikiran dan Hipotesis



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

a. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial

Partisipasi anggaran sebagaimana telah diuraikan sebelumnya dapat diartikan bahwa dalam penyusunan anggaran melibatkan banyak elemen perusahaan, mulai dari elemen bawah sampai atas dimana mereka dinilai lebih banyak informasi terkait unitnya. Apabila demikian, maka target capaian yang dianggarkan menjadi realistik untuk diwujudkan. Selain itu, adanya

partisipasi dalam penyusunan anggaran juga akan memengaruhi kinerja manajerial menjadi semakin baik. Hal tersebut didukung oleh hasil penelitian Stella (2013) dan Fitrianti (2010) yang menunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan uraian di atas, maka dirumuskan hipotesis pertama berikut ini:

H1: Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

b. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kepuasan Kerja

Adanya partisipasi semua elemen atau bagian dalam penyusunan anggaran perusahaan akan menstimulus meningkatnya kepuasan kerja mereka. Kepuasan kerja merupakan rasa puas yang ditimbulkan oleh individu seseorang yang merupakan efek atas pencapaian yang diharapkan dalam pekerjaan seperti diterimanya masukan atau input yang disampaikan dalam penyusunan anggaran. Hal tersebut konsisten dengan hasil penelitian Nengsy, Sari, dan Agusti (2013), Stella (2013), dan Wulandari dan Sujana (2013) menyatakan adanya pengaruh antara partisipasi anggaran dengan kepuasan kerja. menyatakan adanya pengaruh positif antara partisipasi anggaran dan kepuasan kerja. Berdasarkan uraian di atas, maka dirumuskan hipotesis kedua berikut ini:

H2: Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

c. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Manajerial

Stella (2013) menyatakan tinggi rendahnya kinerja dapat dipengaruhi oleh banyak faktor, diantaranya faktor kepuasan, penghasilan dan motivasi. Robbins (2006) dalam Nengsy, Nelly, dan Agusti (2013), seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya, seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaannya. Dengan demikian, kepuasan kerja dinilai memengaruhi kinerja, termasuk kinerja manajerial. Sebagaimana ditunjukkan oleh hasil penelitian Mariam (2009) dan Mahesa (2010) yang menyatakan adanya pengaruh antara kepuasan kerja dengan kinerja. Berdasarkan uraian di atas, maka dirumuskan hipotesis ketiga berikut ini:

H3: Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

d. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Komitmen Tujuan Anggaran

Locke dkk (1981) dalam Indarto dan Ayu (2011) mendefinisikan komitmen tujuan anggaran sebagai keinginan yang kuat untuk berusaha mencapai tujuan anggaran dan ketekunan dalam melakukan pencapaian tujuan anggaran. Sields dan Sields (1998) dalam Yusfaningrum (2005) menemukan bukti bahwa tindakan partisipasi menaikkan kepercayaan bawahan, pengendalian dan keterlibatan diri dengan organisasi, sehingga bawahan dapat menerima dan mempunyai komitmen terhadap tujuan anggaran yang telah disusun. Dengan demikian partisipasi penyusunan anggaran memengaruhi komitmen tujuan anggaran. Hal tersebut senada dengan hasil penelitian Yusfaningrum (2005) dan Subagiyo (2004) yang menunjukkan hasil terdapat pengaruh antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap komitmen tujuan anggaran. Berdasarkan uraian di atas, maka dirumuskan hipotesis keenam berikut ini:

H4: Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap komitmen tujuan anggaran.

e. Pengaruh Komitmen Tujuan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Locke, Latham dan Erez (1988) dalam Yusfaningrum (2005) mengidentifikasi komitmen tujuan anggaran sebagai kondisi yang diperlukan, karena tujuan tidak akan mempunyai pengaruh motivasi jika tidak ada komitmen, sedangkan tujuan individu dapat ditampilkan sebagai tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu tersebut. Jika seorang individu mempunyai komitmen terhadap tujuan, maka hal itu akan mempengaruhi tindakan yang dilakukan selanjutnya termasuk kinerjanya. Hal senada ditemukan dalam penelitian Hafridebri (2013), Yusfaningrum (2005), dan Subagiyo (2004) menemukan adanya pengaruh antara komitmen tujuan anggaran terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan uraian di atas, maka dirumuskan hipotesis kelima berikut ini:

H5: Komitmen tujuan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

f. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap *Job Relevant Information*

Keterlibatan seluruh elemen dan bagian organisasi dalam penyusunan anggaran mendorong kemudahan dalam realisasinya. Dan hal tersebut juga berdampak positif bagi kinerja individu maupun kinerja manajerial. Apabila hal tersebut diperkuat dengan *job relevant information*, akan semakin baik untuk perusahaan, karena menurut Locke dkk (1967) dalam Indarto dan Ayu (2011), *job relevant information* memberikan pengetahuan yang lebih baik bagi manajer mengenai alternatif-alternatif keputusan dan tindakan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Dengan demikian, partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap *job relevant information*. Hal senada ditemukan dari hasil penelitian Yusfaningrum (2005), Sinuraya (2009), dan Stella (2013) yang menyatakan bahwa penyusunan anggaran berpengaruh terhadap *job relevant information*. Berdasarkan uraian di atas, maka dirumuskan hipotesis keenam berikut ini:

H6: Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap *job relevant information*.

g. Pengaruh *Job Relevant Information* Terhadap Kinerja Manajerial

Locke dkk (1967) dalam Indarto dan Ayu (2011), menyebutkan bahwa *job relevant information* memberikan pengetahuan yang lebih baik bagi manajer mengenai alternatif-alternatif keputusan dan tindakan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Apabila dalam partisipasi penyusunan anggaran elemen yang terlibat mempunyai pengetahuan yang lebih baik dan informasi yang lengkap serta relevan sehingga dari partisipasi ini dapat menimbulkan motivasi untuk meningkatkan kinerja manajerial. Tindakan partisipasi tersebut memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengumpulkan, menukar, dan menyebarkan *job relevant information* dalam rangka memfasilitasi pengambilan keputusan (Yusfaningrum, 2005). Dengan demikian pada akhirnya juga akan memengaruhi kinerja manajerialnya. Hal tersebut diperkuat oleh Yusfaningrum (2005), Stella (2013) dan Sinuraya (2009) yang menyatakan bahwa *job relevant information* berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan uraian di atas, maka dirumuskan hipotesis ketujuh berikut ini:

H7: *Job relevan information berpengaruh terhadap kinerja manajerial.*

h. Kepuasan Kerja Memperkuat Hubungan antara Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial melalui Kepuasan Kerja

Partisipasi dalam penyusunan anggaran berarti memberikan pendapat atau masukan kepada perusahaan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Pendapat atau masukan individu perusahaan tersebut akan menjadikan mereka merasa dihargai sehingga menyebabkan timbul perasaan puas dengan pekerjaannya. Dengan demikian, individu-individu tersebut selanjutnya akan selalu berkeinginan untuk terus meningkatkan kinerjanya (Nengsy, Sari, dan Agusti, 2013). Penelitian yang telah dilakukan oleh Kusuma (2013) memperkuat hal tersebut dengan temuannya yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan *variabel moderating* hubungan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan uraian di atas, maka dirumuskan hipotesis kedelapan berikut ini:

H8: *Partisipasi Anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial melalui kepuasan kerja.*

i. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial melalui Komitmen Tujuan Anggaran

Dalam Subagyo (2004), perilaku individu sangat ditentukan oleh *value* yaitu apa yang dihargai untuk mendapatkan kemakmuran dan tujuan. Apabila manajer diberi kewenangan dalam berpartisipasi dalam penyusunan anggaran maka manajer akan cenderung aktif dalam memahami tujuan (anggaran) yang direncanakan dan dengan adanya partisipasi anggaran akan meningkatkan komitmen manajer pada tujuan unitnya, yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja manajerial. Hal tersebut dikuatkan oleh hasil penelitian yang dilakukan Giri (2014) dan Putra, Musmini, dan Atmadja (2014) menyatakan bahwa komitmen tujuan anggaran mampu memediasi antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Berdasarkan uraian di atas, maka dirumuskan hipotesis kesembilan berikut ini:

H9: *Partisipasi Anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial melalui motivasi.*

j. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial melalui Job Relevant Information

Informasi kerja yang relevan meningkatkan kinerja melalui pemberian perkiraan yang lebih akurat mengenai lingkungan sehingga dapat dipilih rangkaian tindakan efektif yang terbaik (Kusuma, 2013). Manajer yang terlibat dalam penyusunan anggaran akan berusaha semaksimal mungkin untuk mencari informasi yang berhubungan dengan tugasnya. Semakin banyak informasi yang diperoleh maka akan semakin baik keputusan-keputusan manajerial yang akan diambil, sehingga pada akhirnya akan meningkatkan kinerja manajerial (Nengsy, Sari, Agusti, 2013) Hasil penelitian senada disampaikan oleh Stella (2013) yang menyatakan *job relevant information* tidak berpengaruh positif dan tidak mampu bertindak sebagai *variabel intervening* terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Nengsy, Sari, Agusti (2011) menyatakan bahwa *job relevant information* dapat berfungsi sebagai mediator dalam hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Kusuma (2013) menyatakan informasi kerja yang relevan merupakan *variabel moderating* hubungan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan uraian di atas, maka dirumuskan hipotesis sepuluh berikut ini:

H10: *Partisipasi Anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial melalui job relevan information.*

C. METODE PENELITIAN

1. Populasi dan Sampel

Populasi yang diambil dalam penelitian ini adalah seluruh manajer atau kepala bagian atau pihak-pihak yang terlibat dalam partisipasi penyusunan anggaran pada perusahaan farmasi di Indonesia. Sampel penelitian ini adalah perusahaan farmasi yang ada di Jakarta. Teknik pengambilan sampel menggunakan *convenience sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel dengan mempertimbangkan aspek kemudahan.

2. Teknik Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, yaitu data yang diperoleh dari sumber utamanya yang dalam hal ini

adalah responden target penelitian. Responden yang dipilih adalah para manajer atau kepala bagian atau pihak-pihak yang terlibat dalam partisipasi penyusunan anggaran pada perusahaan farmasi yang terdaftar di Jakarta. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan instrumen berupa *kuesioner* yang memuat beberapa pertanyaan. Total kuesioner yang dikirimkan berjumlah 300. Dari 300 kuesioner yang dikirimkan terdapat 178 responden yang mengirimkan kembali.

2. Definisi Operasional Variabel dan Pengukurannya

Ada 5 variabel yang digunakan dalam penelitian ini yang meliputi partisipasi anggaran, kinerja manajerial, kepuasan kerja, komitmen tujuan anggaran dan *job relevant information*. Partisipasi Anggaran merupakan ciri penyusunan anggaran yang menekankan kepada partisipasi manajer untuk turut serta dalam menyusun dan menentukan anggaran yang akan dijadikan tolak ukur dalam kegiatan usaha di masa yang akan datang. Partisipasi dalam penyusunan anggaran lebih memungkinkan bagi para manajer (sebagai bawahan) untuk melakukan negosiasi dengan atasan mereka mengenai kemungkinan target anggaran yang dapat dicapai (Andrianto, 2008:28). Untuk mengukur partisipasi anggaran menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Andrianto (2008) dimana terdiri dari lima pertanyaan yang berkaitan dengan partisipasi responden terhadap proses penyusunan anggaran. Instrumen pertanyaan tersebut antara lain mengenai: tingkat keterlibatan para manajer dalam proses penyusunan anggaran, pengaruh yang dimiliki dalam penentuan jumlah akhir, memprakarsai adanya diskusi dalam penyusunan rencana kegiatan dan anggaran, besarnya pengaruh usulan dan pemikiran, dan seberapa besarnya kontribusi dalam wilayah pertanggung jawaban. Jawaban pertanyaan didesain dengan menggunakan skala 1 sampai 6 dimana skala terendah adalah poin 1 dan skala tertinggi adalah poin 6.

Kepuasan kerja adalah dampak emosional yang dirasakan oleh setiap individu atas keinginan dan harapan yang ingin dicapainya dalam pekerjaannya telah terpenuhi. Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Masing-masing individu organisasi pasti memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda

sesuai dengan sistem dan nilai pada semua organisasi (Andrianto, 2008:29). Pertanyaan untuk mengukur kepuasan kerja menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Andrianto (2008) yang terdiri dari sepuluh pertanyaan yang berkaitan dengan kepuasan kerja yang ada dalam pribadi seseorang. Jawaban pertanyaan didesain menggunakan skala 1 sampai 6 dengan skala terendah adalah poin 1 dan skala tertinggi adalah poin 6.

Variabel lain adalah komitmen tujuan anggaran. Komitmen tujuan anggaran, didefinisikan sebagai determinasi seseorang untuk mencapai sasaran (Locke dan Latham, 1981, dalam Giri, 2014:36). Dan hal ini diukur dengan tiga pertanyaan dengan skala 1 sampai 6 dimana skala terendah adalah poin 1 dan skala tertinggi adalah poin 6.

Job relevant information, merupakan informasi yang memfasilitasi pembuatan keputusan. Variabel ini diukur dengan menggunakan instrumen yang digunakan oleh Stella (2013) tiga pertanyaan dengan skala 1 sampai 7 dimana skala terendah adalah poin 1 dan skala tertinggi adalah poin 7.

Kinerja manajerial sebagai kinerja individu anggota organisasi dalam kegiatan manajerial seperti perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staff, negosiasi dan representasi yang merupakan faktor yang dapat meningkatkan keefektifan operasi suatu organisasi. Pengukuran kinerja dengan menggunakan instrumen yang digunakan oleh Stella (2013) dengan indikatornya perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, penilaian staf, negosiasi, dan representasi serta 1 pengukuran kinerja secara keseluruhan. Terdiri dari sembilan pertanyaan dengan skala 1 sampai 6 dimana skala terendah adalah poin 1 dan skala tertinggi adalah poin 6.

3. Teknis Analisis Data

Teknik analisis yang dipakai ialah *Structural Equation Modelling* (SEM) dimana alat analisis tersebut mempunyai kemampuan menggabungkan *measurement model* dan *structural model* secara simultan dan efisien dibandingkan dengan alat analisis lainnya, dengan tujuh langkah yang harus dilakukan (Hair dkk, 1995 dalam Yusfaningrum, 2005:45) yaitu:

Pertama pengembangan model berdasarkan teori, *Structural Equation Modeling*

(SEM) didasarkan pada hubungan kausalitas, dimana perubahan satu variabel diasumsikan akan berakibat pada perubahan variabel lainnya. Hubungan kausalitas dapat berarti hubungan yang ketat atau dapat juga hubungan yang kurang ketat. Kuatnya hubungan kausalitas antara dua variabel yang diasumsikan oleh peneliti bukan terletak pada metode analisis yang dipilih, tetapi terletak pada *justifikasi* (pembenaran) secara teoritis untuk mendukung analisis. Kajian teoritis digunakan untuk mengembangkan model yang menjadi dasar untuk langkah-langkah berikutnya. Konstruk dan dimensi-dimensi yang akan diteliti dari model teoritis tersebut telah digambarkan dalam gambar 2.1 pada telaah dan pengembangan hipotesi,

Kedua menyusun sebuah diagaram alur (*Path Diagram*), kerangka pemikiran teoritis yang sudah dibangun, selanjutnya ditransformasikan dalam bentuk diagram alur (*path diagram*) untuk menggambarkan hubungan kausalitas dari konstruk yang akan dipergunakan. Pada penelitian ini terdapat 1 (satu) *konstruk eksogen* yaitu partisipasi anggaran dan 4 (empat) *konstruk endogen* yaitu kepuasan kerja, komitmen tujuan anggaran, *job relevant information*, dan kinerja manajerial. Tampilan lengkap diagram alur ditunjukkan dalam gambar 3.1,

Ketiga persamaan struktural dan model pengukuran, diagram alur tersebut diterjemahkan dalam persamaan-persamaan struktural (*structural equation*) dan persamaan yang menyatakan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*). Persamaan struktural memperlihatkan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk dalam model, sedang model pengukuran dipergunakan untuk menguji dimensi dari sebuah konstruk. Persamaan struktural yang diajukan dalam penelitian ini berdasar dari model adalah

$$\begin{aligned}
 \text{KKJ} &= \beta_1 \text{PPAN} + Z_1 \\
 \text{KTAN} &= \beta_1 \text{PPAN} + \beta_2 \text{KKJ} + Z_2 \\
 \text{JRIN} &= \beta_1 \text{PPAN} + \beta_2 \text{KKJ} + \beta_3 \text{KTAN} + Z_3 \\
 \text{KML} &= \beta_1 \text{PPAN} + \beta_2 \text{KKJ} + \beta_3 \text{KTAN} + \\
 &\quad \beta_4 \text{JRIN} + Z_4
 \end{aligned}$$

Dimana:

- PPAN = Partisipasi Anggaran
- KKJ = Kepuasan Kerja
- KTAN = Komitmen Tujuan Anggaran
- JRIN = *Job Relevant Information*
- KML = Kinerja Manajerial
- $\beta_{1,2,3}$ = *Path Coeficient*
- $Z_{1,2,3}$ = Residual

Spesifikasi terhadap model pengukuran (*Measurement Model*) adalah Konstruk Eksogen Partisipasi Anggaran (PPAN)

$$\begin{aligned}
 X_1 &= \lambda_1 \text{PPAN} + e_1 \\
 X_2 &= \lambda_2 \text{PPAN} + e_2 \\
 X_3 &= \lambda_3 \text{PPAN} + e_3 \\
 X_4 &= \lambda_4 \text{PPAN} + e_4 \\
 X_5 &= \lambda_5 \text{PPAN} + e_5
 \end{aligned}$$

Konstruk Endogen Kepuasan Kerja (KKJ)

$$\begin{aligned}
 X_6 &= \lambda_6 \text{KKJ} + e_6 \\
 X_7 &= \lambda_7 \text{KKJ} + e_7 \\
 X_8 &= \lambda_8 \text{KKJ} + e_8 \\
 X_9 &= \lambda_9 \text{KKJ} + e_9 \\
 X_{10} &= \lambda_{10} \text{KKJ} + e_{10} \\
 X_{11} &= \lambda_{11} \text{KKJ} + e_{11} \\
 X_{12} &= \lambda_{12} \text{KKJ} + e_{12} \\
 X_{13} &= \lambda_{13} \text{KKJ} + e_{13} \\
 X_{14} &= \lambda_{14} \text{KKJ} + e_{14} \\
 X_{15} &= \lambda_{15} \text{KKJ} + e_{15}
 \end{aligned}$$

Konstruk Endogen Komitmen Tujuan Anggaran (KTAN)

$$\begin{aligned}
 X_{16} &= \lambda_{16} \text{KTAN} + e_{16} \\
 X_{17} &= \lambda_{17} \text{KTAN} + e_{17} \\
 X_{18} &= \lambda_{18} \text{KTAN} + e_{18}
 \end{aligned}$$

Konstruk Endogen *Job Relevant Information* (JRIN)

$$\begin{aligned}
 X_{19} &= \lambda_{19} \text{JRIN} + e_{19} \\
 X_{20} &= \lambda_{20} \text{JRIN} + e_{20} \\
 X_{21} &= \lambda_{21} \text{JRIN} + e_{21}
 \end{aligned}$$

Konstruk Endogen Kinerja Manajerial (KML)

$$\begin{aligned}
 X_{22} &= \lambda_{22} \text{KML} + e_{22} \\
 X_{23} &= \lambda_{23} \text{KML} + e_{23} \\
 X_{24} &= \lambda_{24} \text{KML} + e_{24} \\
 X_{25} &= \lambda_{25} \text{KML} + e_{25} \\
 X_{26} &= \lambda_{26} \text{KML} + e_{26} \\
 X_{27} &= \lambda_{27} \text{KML} + e_{27} \\
 X_{28} &= \lambda_{28} \text{KML} + e_{28} \\
 X_{29} &= \lambda_{29} \text{KML} + e_{29} \\
 X_{30} &= \lambda_{30} \text{KML} + e_{30}
 \end{aligned}$$

Keempat memilih jenis input matriks dan estimasi model yang diusulkan, data masukan SEM berupa matriks varian-kovarian atau matriks korelasi. Penelitian ini akan menguji kausalitas sehingga menggunakan matriks varian-kovarian (Hair dkk, 1995). Teknik analisis yang digunakan adalah *Maximum Likelihood Estimation*, dengan asumsi normalitas harus terpenuhi. Teknik estimasi ini dilakukan dengan dua tahap yaitu (1) tahap *estimasi measurement model* yang digunakan untuk

menguji *undimensionlitas* dari konstruk-konstruk eksogen dan endogen dengan menggunakan teknik *confirmatory factor analysis* dan (2) tahap *estimasi structural equation* model dilakukan melalui analisis full model untuk melihat kesesuaian model dan hubungan kausalitas yang dibangun dalam model yang diuji,

Kelima menilai identifikasi *model structural*, problem identifikasi pada umumnya merupakan problem mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik (Ferdinand. 2002). Munculnya *standard error* untuk satu atau beberapa koefisien, kemungkinan besar menimbulkan problem identifikasi. Begitu pula munculnya *varians error* yang *negative* atau munculnya korelasi yang sangat tinggi antara koefisien estimasi yang di dapat. Untuk mengatasi problem ini dengan memberikan lebih banyak konstrain pada model yang akan dianalisis,

Keenam menilai *kriteria Goodness of Fit*, Pada langkah keenam ini kesesuaian model dievaluasi dengan telaah berbagai kriteria *goodness of fit*, yaitu dengan mengevaluasi asumsi-asumsi SEM seperti: (a) evaluasi atas dipenuhinya asumsi normalitas data, dimana normalitas *univariate* dan *multivariate* dievaluasi dengan menggunakan tabel yang dihasilkan dari pemakaian AMOS 20 yang dapat disimpulkan apakah ada bukti atau tidak bila data yang digunakan mempunyai sebaran yang tidak normal, dengan menggunakan *critical ratio* sebesar $\pm 2,58$ pada tingkat signifikan 1%. Apabila *critical ratio* yang dihasilkan dalam tabel masing-masing dimensi variabel lebih besar dari 2,58 maka dapat disimpulkan, tidak ada bukti bahwa data yang digunakan mempunyai sebaran yang tidak normal, (b) evaluasi atas munculnya *outliers* (observasi yang muncul dengan nilai-nilai *ekstrim*), baik *univariate outliers* maupun *multivariate outliers* dengan observasi yang mempunyai *z-score* $> 3,0$ akan dikategorikan sebagai *univariate outliers*, dan sebaliknya. *Multivariate outliers* diuji dengan *uji Mahalanobis, Distance*, bila nilai dari *Chi-square* $<$ nilai *Mahalanobis d-squared* berarti responden tersebut adalah *multivariate outliers*, (c) evaluasi atas *multicolinearity* dan *singularity*, dimana bila determinan dari matriks kovarians yang sangat kecil atau jauh di bawah angka nol menunjukkan indikasi terdapatnya *multicolinearity* atau *singularity* (Tabachnick dan Fidell, 1996). Untuk menguji hipotesis dari model yang

dikembangkan, digunakan beberapa uji *statistic*. Dalam teknik SEM, uji *statistic* yang digunakan untuk mengukur tingkat kesesuaian model dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) *Likelihood-Ratio Chi-square Statistik* (λ^2), alat uji statistik ini digunakan untuk menguji adanya perbedaan antara *matriks kovarians* populasi dan *matriks kovarian* sampel. Justifikasinya adalah nilai λ^2 yang kecil dan tidak signifikan, agar hipotesis nol tidak dapat ditolak, dimana pengujian *estimated population covarians* tidak sama dengan *sample covarians*, karena dalam hal ini $\lambda^2 = 0$ berarti benar-benar tidak ada perbedaan, (2) *Significaned Probabilit*, untuk menguji tingkat signifikan model, (3) *The Minimum Sample Discrepancy Function Degree of Freedom* (CMIN/ DF), indeks ini disebut juga λ^2 -relatif karena nilai λ^2 dibagi dengan DF-nya. Beberapa pengarang menganjurkan menggunakan ratio ukuran ini untuk mengukur *fit*. Menurut Wheaton dkk (1977) nilai ratio 5 (lima) atau kurang dari 5 merupakan ukuran yang *reasonable*. Nilai λ^2 -relatif kurang dari 2,0 merupakan indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data (Byrne, 1988), (4) *Goodness of Fit Index* (GFI), dikembangkan oleh Joreskog dan Sorbom (1984) yaitu ukuran non-statistik yang nilainya berkisar dari nilai 0 (*poor fit*) sampai 1,0 (*perfect fit*). Nilai GFI tinggi menunjukkan *fit* yang lebih baik dan berapa nilai GFI yang dapat diterima sebagai nilai yang layak belum ada standarnya, (5) *Adjusted Goodness of Fit Index* (AGFI), merupakan nilai GFI yang di-*adjust* dengan *degree of freedom* yang tersedia. Tingkat penerimaan baik adalah bila AGFI mempunyai nilai sama atau lebih besar dari 0,90; (6) *Tucker Lewis Index* (TLI), ukuran ini menggabungkan ukuran *parsimony* ke dalam indeks komparasi antara *proposed model* dan *null model*. TLI berkisar dari 0 sampai 1,0. Nilai TLI yang direkomendasikan adalah sama atau $> 0,90$; (7) *Normed Fit Index* (NFI), merupakan ukuran perbandingan antara *proposed model* dan *null model*. Nilai NFI akan bervariasi dari 0 (*no fit at all*) sampai 1,0 (*perfect fit*). Seperti halnya TLI, tidak ada nilai *absolute* yang dapat digunakan sebagai standar tetapi umumnya direkomendasikan sama atau $> 0,90$; (8) *Root Mean Square error of Approximation* (RMSEA), indeks ini dipergunakan untuk mengkompensasikan nilai *Chi-square* pada ukuran sampel yang besar. Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model. Hasil

uji empiris RMSEA cocok untuk menguji model *konfirmatori* atau *competing model strategy* dengan jumlah sampel besar.

Tahap terakhir ini langkah keenam adalah pengujian *unidimensionalitas* dan reliabilitas. Uji *unidimensionalitas* adalah untuk mengukur reliabilitas dari model yang menunjukkan bahwa sebuah model satu dimensi, indikator-indikator yang digunakan memiliki derajat kesesuaian yang baik. Sedangkan reliabilitas adalah ukuran mengenai konsistensi internal dari indikator-indikator konstruk yang menunjukkan derajat sampai dimana masing-masing indikator itu mengindikasikan sebuah konstruk yang umum. Ada dua cara yang dapat digunakan yaitu *construct reliability* dengan tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah minimal 0,70 dan *variance extracted* dengan tingkat penerimaan minimal 0,50.

Ketujuh interpretasi dan modifikasi model, langkah terakhir dalam teknik analisis SEM adalah menginterpretasikan apakah model yang diuji dapat diterima atau perlu dikembangkan lebih lanjut. Untuk memodifikasi model dapat dilakukan dengan mengamati *normalized residuals* dan *modification indices*. Justifikasi pada *standardized residual covariance matrix* adalah jika terdapat nilai lebih besar atau sama dengan $\pm 2,58$ diinterpretasikan sebagai signifikan pada tingkat 1% yang berarti terdapat *prediction error* yang substansial untuk dipasang indikator (Hair dkk, 1995). Variabel yang memiliki indeks modifikasi $> 3,84$ menunjukkan variabel itu diestimasi akan menghasilkan penurunan nilai *Chi-square* dan pedoman yang penting dalam modifikasi model adalah dukungan dan justifikasi teoritis yang kuat.

Tabel 1. Goodness of Fit Indices

Goodness of Fit Index	Cut of Value
λ^2 (Chi-square)	Diharapkan kecil
Significanced Probability	$>$ tingkat signifikansi (α)
CMIN / DF	$< 5,00$
GFI	$> 0,90$
AGFI	$> 0,90$
TLI	$> 0,90$
NFI	$> 0,90$
RMSEA	$< 0,08$

D. HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS

Pengujian terhadap hipotesis pertama menghasilkan nilai C.R. sebesar 26,253; hal

ini menunjukkan hipotesis pertama yang menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial dapat diterima. Nilai $P=***$ menyatakan bahwa pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial yaitu signifikan. Semakin tingginya partisipasi dalam penyusunan anggaran maka akan semakin meningkatkan kinerja manajerial yang dapat dicapai. Hal ini disebabkan oleh karena informasi pribadi yang dimiliki para manajer lebih akurat sehingga pencapaian tujuan anggaran dapat meningkatkan kinerja manajerial.

Pengujian terhadap hipotesis kedua menghasilkan nilai C.R. sebesar 24,400; hal ini menunjukkan hipotesis kedua yang menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kepuasan kerja dapat diterima. Nilai $P=***$ menyatakan bahwa pengaruh partisipasi anggaran terhadap kepuasan kerja yaitu signifikan. Semakin tingginya partisipasi dalam penyusunan anggaran maka akan semakin meningkatkan kepuasan kerja. Keterlibatan manajer dalam penyusunan anggaran dapat menimbulkan perasaan dihargai dan dipercaya sehingga dapat menimbulkan kepuasan kerja.

Pengujian terhadap hipotesis ketiga menghasilkan nilai C.R. sebesar 29,474; hal ini menunjukkan hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial dapat diterima. Nilai $P=***$ menyatakan bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja manajerial yaitu signifikan. Kepuasan kerja yang dirasakan oleh manajer dapat meningkatkan kinerja manajerial. Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Pengujian terhadap hipotesis keempat menghasilkan nilai C.R. sebesar 14,089; hal ini menunjukkan hipotesis keempat yang menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap komitmen tujuan anggaran dapat diterima. Nilai $P=***$ menyatakan bahwa pengaruh partisipasi anggaran terhadap komitmen tujuan anggaran yaitu signifikan. Partisipasi dalam penyusunan anggaran dapat meningkatkan komitmen tujuan anggaran. Adanya partisipasi dari manajer, maka akan mempermudah penerimaan mereka terhadap tujuan anggaran akan menimbulkan pandangan positif dan komitmen yang

tinggi akan pencapaian tujuan anggaran yang diinginkan.

Pengujian terhadap hipotesis kelima menghasilkan nilai C.R. sebesar 18,971; hal ini menunjukkan hipotesis kelima yang menyatakan bahwa komitmen tujuan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial dapat diterima. Nilai $P=***$ menyatakan bahwa pengaruh partisipasi anggaran terhadap kepuasan kerja yaitu signifikan. Semakin tingginya komitmen tujuan anggaran maka dapat meningkatkan kinerja manajerial.

Pengujian terhadap hipotesis keenam menghasilkan nilai C.R. sebesar 11,287; hal ini menunjukkan hipotesis keenam yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran terhadap *job relevant information* dapat diterima. Nilai $P=***$ menyatakan bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja manajerial yaitu signifikan. Semakin tingginya partisipasi dari manajer maka pemberian informasi kerja yang relevan akan semakin meningkat.

Pengujian terhadap hipotesis ketujuh menghasilkan nilai C.R. sebesar 18,972; hal ini menunjukkan hipotesis ketujuh yang menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap komitmen tujuan anggaran dapat diterima. Nilai $P=***$ menyatakan bahwa pengaruh partisipasi anggaran terhadap komitmen tujuan anggaran yaitu signifikan. Tingginya informasi kerja yang diberikan oleh manajer dapat memfasilitasi keputusan yang relevan dengan tugas dan dapat meningkatkan kinerja manajerial.

Pengujian terhadap hipotesis kedelapan menghasilkan nilai *indirect effect* sebesar 0,926; hal ini menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial melalui kepuasan kerja dapat diterima karena nilai *indirect effect* yang lebih besar 0,048 dari nilai *direct effect* sehingga dapat disimpulkan kepuasan kerja merupakan *variabel intervening* dari partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Pengujian terhadap hipotesis kesembilan menghasilkan nilai *indirect effect* sebesar 1,206; hal ini menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial melalui komitmen tujuan anggaran dapat diterima karena nilai *indirect effect* yang lebih besar 0,013 dari nilai *direct effect* sehingga dapat disimpulkan komitmen tujuan anggaran merupakan *variabel intervening* dari partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Pengujian terhadap hipotesis kesepuluh menghasilkan nilai *indirect effect* sebesar 1,260; hal ini menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial melalui *job relevant information* dapat diterima karena nilai *indirect effect* yang lebih besar 0,007 dari nilai *direct effect* sehingga dapat disimpulkan komitmen tujuan anggaran merupakan *variabel intervening* dari partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

E. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini adalah hipotesis pertama yang menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial diterima. Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian Azhar dkk (2009), Subagiyo (2004), Kusuma (2013), Indarto dan Ayu (2011) terdapat pengaruh yang signifikan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kepuasan kerja dapat diterima. Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian Nengsy dkk (2013) yang menyatakan partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial dapat diterima. Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian Nengsy dkk (2013) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap komitmen tujuan anggaran dapat diterima. Namun hasil penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Yusfaningrum (2005) yang menyatakan adanya pengaruh namun tidak signifikan antara partisipasi anggaran terhadap komitmen tujuan anggaran.

Komitmen tujuan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial dapat diterima. Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian Yusfaningrum (2005), Hafridebri (2013), Widia (2010), Subagiyo (2004) yang menyatakan adanya pengaruh yang signifikan dan positif antara komitmen tujuan anggaran terhadap kinerja manajerial.

Partisipasi anggaran terhadap *job relevant information* dapat diterima. Hasil ini konsisten dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Nengsy dkk (2013) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara partisipasi anggaran terhadap *job relevant information*.

Job relevant information berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini tidak konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Hafridebri (2013) yang menyatakan bahwa *job relevant information* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Hipotesis kedelapan menghasilkan nilai *indirect effect* sebesar 0,926; hal ini menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial melalui kepuasan kerja dapat diterima karena nilai *indirect effect* yang lebih besar 0,048 dari nilai *direct effect* sehingga dapat disimpulkan kepuasan kerja merupakan *variabel intervening* dari partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Hipotesis kesembilan menghasilkan nilai *indirect effect* sebesar 1,206; hal ini menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial melalui komitmen tujuan anggaran dapat diterima karena nilai *indirect effect* yang lebih besar 0,013 dari nilai *direct effect* sehingga dapat disimpulkan komitmen tujuan anggaran merupakan *variabel intervening* dari partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Hipotesis kesepuluh menghasilkan nilai *indirect effect* sebesar 1,260; hal ini menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial melalui *job relevant information* dapat diterima karena nilai *indirect effect* yang lebih besar 0,007 dari nilai *direct effect* sehingga dapat disimpulkan komitmen tujuan anggaran merupakan *variabel intervening* dari partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Rekomendasi

Penelitian ini memiliki keterbatasan-keterbatasan yaitu adanya respon negatif dari responden saat penyebaran kuesioner karena responden berasumsi kuesioner ini menuntut jawaban yang sifatnya membuka rahasia perusahaan. Keterbatasan lainnya pada

pengukuran seluruh variabel yang digunakan dalam penelitian ini yang hanya dilakukan secara subyektif atau berdasarkan persepsi responden sehingga akan menimbulkan masalah jika adanya persepsi responden yang berbeda dengan keadaan yang sesungguhnya.

Untuk penelitian selanjutnya, disarankan untuk mengambil populasi yang berbeda dan memperbanyak jumlah sampel. Jika memang ada periode waktu yang berbeda dalam penyebaran kuesioner lebih baik peneliti selanjutnya menggunakan *uji non respon bias*. Dalam penelitian ini tidak dilakukan *uji non respon bias* karena tidak ada periode penyebaran khusus atau bertahap dalam menyebarkan kuesioner.

REFERENSI

- Andrianto, Yogi. 2008. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial melalui Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja dan Job Relevant Information sebagai Variabel Moderating*, Thesis S-2, Fakultas Ekonomi, Universitas Diponegoro, Semarang. From <http://eprints.undip.ac.id>. Di download 30 Maret 2015.
- Anthony,. Govindarajan. 2005. *Management Control System*. 2nd ed. New York: McGraw-Hill.
- Baihaqi, Muhammad Fauzan. 2010. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening*. Skripsi, Universitas Diponegoro. Semarang. From <http://eprints.undip.ac.id>. Di download 5 Mei 2015.
- Budiman, Caesar Arif,. Sari, Ria Nelly,. Ratnawati, Vince. 2014. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Job Relevant Information Sebagai Variabel Intervening*. Jurnal Sorot, Vol. 9, No. 1, April, 86-103.
- Fitrianti, Nofilia. 2010. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Gaya Kepemimpinan dan Iklim Organisasi sebagai Variabel Moderating*. Skripsi, Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah, Jakarta. From <http://repository.uinjkt.ac.id>. Di download 11 Mei 2015.

- Giri, Made Dwi Baskara Wiguna. 2014. *Pengaruh Partisipasi Penganggaran Pada Kinerja Manajerial Melalui Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, Dan Komitmen Tujuan Anggaran Sebagai Variabel Pemediasi*. Thesis-S2, Universitas Udayana. Denpasar. From <http://www.pps.unud.ac.id>. Di download 23 Juni 2015.
- Hafridebri. 2013. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Tujuan Anggaran Dan Job Relevant Information Sebagai Variabel Intervening Pada Perusahaan Manufaktur Di Pekanbaru*. Skripsi. Universitas Negri Padang. From <http://ejournal.unp.ac.id>. Di download 19 Juni 2015.
- Hehanussa, Jacomina Salomi. 2001. *Pengaruh Locus of Control Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran Dengan Kepuasan Kerja Dan Kinerja Manajerial*. Thesis-S2, Universitas Diponegoro, Semarang. From <http://eprints.undip.ac.id>. Di download 22 Juni 2015
- Himawan, Albertus Kukuh., Ika S, Ardianu. 2010. *Pengaruh Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan Dan Job Relevant Information (JRI) Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dan Kinerja Manajerial*. Jurnal Ekonomi dan Bisnis, Vol. 5, No. 9, 65-79.
- Indarto, Stefani L., Ayu, Stephana D. 2011. *Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Perusahaan melalui Kecukupan Anggaran, Komitmen Organisasi, Komitmen Tujuan Anggaran, dan Job Relevant Information*. Seri Kajian Ilmiah, Vol. 14, No. 1. Januari.
- Kusuma, Octa Gandi. 2013. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Kepuasan Kerja, Informasi Kerja yang Relevan, serta Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderating*. Fakultas Ekonomi. Universitas Maritim Raja Ali Haji Tanjungpinang. From <http://jurnal.umrah.ac.id>. Di download 27 April 2015
- Laberto, Eddy. 2001. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening*. Thesis S-2, Universitas Diponegoro, Semarang. From <http://eprints.undip.ac.id>
- Madura, Jeff. 2001. *Pengantar Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mahesa, Deewar. 2010. *Analisis Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Lama Kerja sebagai Variabel Moderating*. Skripsi, Universitas Diponegoro, Semarang. From <http://eprints.undip.ac.id>. Di download 5 Mei 2015.
- Mariam, Rani. 2009. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja Karyawan sebagai Variabel Intervening*. Thesis S-2, Universitas Diponegoro, Semarang. From <http://core.ac.uk>. Di download 11 Mei 2015
- Nengsy, Herda., Sari, Ria Nelly., Agusti, Restu. 2013. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Job Relevant Information, Kepuasan Kerja, dan Motivasi sebagai Variabel Intervening*. Jurnal Akuntansi.. Vol.2, No. 1, Oktober, Hal 1-17.
- Putra, Made Aditya., Musmini, Lucy Sri., Atmadja, Anantawikrama Tungga. 2014. *Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada SKPD Kabupaten Buleleng Melalui Komitmen Organisasi, Kecukupan Anggaran, Komitmen Tujuan Anggaran, Dan Job Relevant Information Sebagai Variabel Moderating*. Jurnal Akuntansi, Vol. 2, No. 1
- Richard L., 2010. *Era Baru Manajemen*. 9th ed. Jakarta: Salemba Empat.
- Setiadi, Hidayat. 2013. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Organisasi Dan Budget Emphasis Sebagai Variabel Intervening*. Skripsi, Universitas Diponegoro. Semarang. From <http://eprints.undip.ac.id>. Di download 22 Juni 2015
- Silvan, Andi. 2012. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, Dan Job Relevant Information (JRI) Sebagai Variabel Moderating*. Thesis-S2, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Yayasan Administrasi Indonesia, Jakarta.
- Sinuraya, Candra. 2009. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajer: Peran Kecukupan Anggaran dan*

- Job Relevant Information sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Akuntansi*, Vol. 1, No. 1, Hal 17-39.
- Stella. 2013. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial: Kepuasan Kerja dan Job Relevant Information sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*, Vol. 15, No. 1, Juni, Hlm. 37-56.
- Subagiyo, Lilik. 2004. Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial: Komitmen Tujuan Sebagai Variabel Intervening. Thesis-S2, Universitas Diponegoro. Semarang. From <http://eprints.undip.ac.id>. Di download 22 Juni 2015.
- Taniasari, Ika. 2012. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating. Skripsi, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Yayasan Administrasi Indonesia, Jakarta.
- Yusfaningrum, Kusnasriyanti. 2005. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial melalui Komitmen Tujuan Anggaran dan Job Relevan Information sebagai Variabel Intervening. Tesis S-2, Fakultas Ekonomi, Universitas Diponegoro, Semarang.