

ANALISIS KOMITMEN TUJUAN DAN PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL

Jasinthia Dessy Tapatfeto

Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Kupang,
Jl. Adisucipto Penfui Kotak Pos 139 Kupang, NTT
Surel: jasintha09@yahoo.com

Abstract. The Analysis of Budget Goal Commitment and Budgeting Participation on Managerial Performance. One of the important elements that can be used by management in corporate planning is budget. This study aims to test the effect of budget participation on managerial performance in manufacturing companies in East Java using budget goal commitment as an intervening variable. Direct mail survey was conducted to 91 level managers at a manufacturing company in East Java. The results of this study prove that the higher the budgeting participation, the higher the performance of the manager. High participative action can increase the trust subordinates, control and involvement with the organization so that subordinates can accept and have a commitment to budgetary goals designed.

Abstrak: Analisis Komitmen Tujuan dan Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial. Salah satu unsur penting yang dapat digunakan manajemen dalam perencanaan perusahaan adalah anggaran. Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada perusahaan manufaktur di Jawa Timur dengan menggunakan *Budget Goal Commitment* sebagai variabel intervening. Pengiriman kuesioner dilakukan dengan menggunakan metode mail survey dan langsung mendatangi perusahaan (responden), pengujian ini dilakukan kepada 91 manajer perusahaan manufaktur di Jawa Timur. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa penyusunan anggaran secara partisipatif akan meningkatkan kinerja manajer. Tindakan partisipatif yang tinggi dapat meningkatkan kepercayaan bawahan, pengendalian dan keterlibatan diri dengan organisasi sehingga bawahan dapat menerima dan memiliki komitmen terhadap tujuan anggaran yang dirancang.

Kata kunci: Partisipasi anggaran, *Budget goal commitment*, Kinerja manajerial.

Perusahaan perlu menetapkan tujuan (*goals*) dan sasaran di dalam melakukan pengelolaan perusahaan, kemudian membuat rencana kegiatan untuk mencapai tujuan dan sasaran tersebut. Salah satu unsur penting yang dapat digunakan manajemen dalam perencanaan perusahaan adalah anggaran. Hanson (1966) mendefinisikan anggaran sebagai suatu pernyataan formal yang dibuat oleh manajemen tentang rencana-rencana yang akan dilakukan pada masa yang akan datang dalam suatu periode tertentu, yang akan digunakan sebagai pedoman dalam pelaksanaan kegiatan selama periode tersebut.

Fungsi dari anggaran selain sebagai alat untuk pengendalian juga sebagai alat untuk mengkoordinasi, mengkomunikasikan, memotivasi dan mengevaluasi prestasi (Kenis 1979). Anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam satuan keuangan (unit moneter), dan berlaku untuk jangka waktu tertentu yang akan datang (Munandar 2007:1). Hanson (1966) mendefinisikan anggaran sebagai suatu pernyataan formal yang dibuat oleh manajemen tentang rencana-rencana yang akan dilakukan pada masa yang akan datang dalam suatu



periode tertentu, yang akan digunakan sebagai pedoman dalam pelaksanaan kegiatan selama periode tersebut.

Partisipasi anggaran merupakan tingkat pengaruh dan keterlibatan yang dirasakan individu dalam proses perancangan anggaran (Milani 1975). Pada umumnya program anggaran akan lebih berhasil jika melibatkan bawahan atau bawahan dipertanggungjawabkan atau bawahan dipertanggungjawabannya sendiri, karena partisipasi dari bawahan dalam penyusunan anggaran dapat memberikan kesempatan untuk memasukkan informasi lokal yang lebih baik mengenai area kerja dengan kemampuan khusus yang dimiliki, dan dapat dimasukkan dalam standar atau anggaran yang dipakai sebagai dasar penilaian terhadap kinerja (Merchant 1981).

Performance (kinerja) adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Prawirosentono 1999:34).

Studi sebelumnya membuktikan bahwa adanya hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial diantaranya penelitian Brownell dan McInes (1986), Kren (1992), Coryanata (2004), Supriyono (2005) dan Yusfaningrum dan Ghozali (2005) menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara kinerja manajerial dengan partisipasi anggaran. Sedangkan hasil penelitian Milani (1975) dan Supomo dan Indriantoro (1998) menyatakan hubungan yang positif tetapi tidak signifikan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

Salah satu bagian dari literatur akuntansi keperilakuan (*behavioral accounting*) adalah bagian yang membahas hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Partisipasi yang diberikan manajerial dalam setiap pengambilan keputusan dapat dituangkan dalam berbagai kegiatan dan dalam berbagai peran, kegiatan tersebut dapat diwujudkan dalam bentuk partisipasi dalam proses penyusunan anggaran.

Keberhasilan setiap penyusunan anggaran dapat ditentukan oleh cara penyusunan anggaran itu sendiri. Pada dasarnya ada tiga pendekatan yang digunakan dalam penyusunan

anggaran. Pendekatan pertama yaitu pendekatan dari atas ke bawah (*top down*), dimana anggaran disusun dan ditetapkan oleh manajemen puncak dan diturunkan ke bawah untuk dilaksanakan oleh manajemen yang lebih rendah. Pendekatan ini dinilai efisien untuk jangka pendek, karena memakan waktu yang relatif cepat dalam penyusunannya. Anthony dan Govindarajan (2005:87) mengatakan bahwa pendekatan *top down* jarang sekali bekerja dengan baik karena pendekatan ini mendorong kepada "*a lack of commitment*" pada pihak-pihak yang menyusun anggaran tersebut, hal ini dapat mengancam kesuksesan perencanaan yang dibuat.

Pendekatan kedua yaitu pendekatan dari bawah ke atas (*bottom up*), dimana anggaran disusun oleh manajemen tingkat bawah, kemudian ditetapkan oleh manajemen puncak untuk dilaksanakan oleh manajemen bawah. Pendekatan ini dapat membangkitkan kerjasama untuk pencapaian tujuan dari anggaran, tetapi hal ini dapat menimbulkan rendahnya motivasi karena anggaran disusun berdasarkan kehendak bawahan.

Pendekatan ketiga yaitu pendekatan partisipasi yang merupakan gabungan dari pendekatan *top down* dan *bottom up* (Shim dan Siegel 2000:4). Perusahaan dapat menggabungkan dua pendekatan dalam penyusunannya agar proses persiapan anggaran menjadi lebih efektif. Partisipasi penyusunan anggaran dapat memberikan kesempatan untuk memasukkan informasi lokal, dan bawahan dapat mengkomunikasikan atau mengungkapkan beberapa informasi pribadi yang mungkin dapat dimasukkan dalam standar atau anggaran yang dipakai sebagai dasar pencapaian anggaran yang efektif.

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan partisipatif (*participative budget*). Partisipasi merupakan proses kerja sama dalam pengambilan keputusan antara dua kelompok atau lebih yang berpengaruh pada pengambilan keputusan itu sendiri di masa yang akan datang (Siegel dan Marconi 1989:137)

Partisipasi dalam penyusunan anggaran menimbulkan komitmen organisasi yang lebih besar (Rosidi 2000; Chong dan Chong 2002). Komitmen merupakan intensitas seseorang untuk bertanggungjawab mengidentifikasi dirinya berdasarkan nilai dan sasaran (*goal*) yang ingin dicapai. Melalui komitmen muncul suatu upaya yang

sebenarnya dan keterikatan untuk melaksanakan dan mencapai target anggaran yang telah disepakati bersama (Rosidi 2000). Partisipasi dalam penyusunan anggaran menciptakan kesempatan pada bawahan untuk terlibat dan mempengaruhi proses penyusunan anggaran. Dengan keterlibatan bawahan tersebut akan meningkatkan komitmen terhadap sasaran anggaran karena terjadinya proses negosiasi diantara manajer, hal ini tentunya akan mendorong manajer untuk ikut bertanggungjawab dalam pencapaian anggaran secara efektif sehingga akan meningkatkan kinerja manajerial.

Penelitian ini merujuk pada penelitian Chong dan Chong (2002). Penelitian yang dilakukan Chong dan Chong (2002) menguji peran komitmen tujuan anggaran diantara hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial (*job performance*) pada perusahaan manufaktur di Australia, subjek penelitian pada *middle level manager*.

Perbedaannya pada penelitian ini, peneliti akan menganalisis hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial dengan memasukkan *budget goal commitment* sebagai variabel *intervening*, yang memediasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial, dengan objek penelitian pada perusahaan manufaktur yang ada di Jawa Timur dan subjek penelitian adalah seluruh manajer yang terlibat dalam penyusunan anggaran termasuk didalamnya adalah manajer level satu sampai manajer level empat.

Adanya ketidakkonsistenan hasil pengujian terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial tersebut maka peneliti tertarik untuk menganalisis kembali bagaimana pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajer, dengan menggunakan variabel kontijensi (*intervening*) yaitu *budget goal commitment* yang memediasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Menurut Supriyono (2005), pendekatan kontijensi memberikan gagasan bahwa hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajer diduga dipengaruhi oleh berbagai faktor atau variabel yang bersifat kondisional. Variabel yang bersifat kondisional ini bertindak sebagai variabel *intervening* atau *moderating*.

Penelitian ini menguji secara empiris pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap *budget goal commitment* dan Pengaruh *budget goal commitment* terhadap

kinerja manajerial. Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dan menjadi informasi serta bahan pertimbangan bagi pimpinan perusahaan bahwa didalam penyusunan anggaran perusahaan sebaiknya tidak hanya melibatkan pimpinan saja, tetapi juga harus memberi kesempatan kepada para manajer level bawah untuk berpartisipasi dalam memberikan masukan berupa informasi yang dimilikinya, sehingga dengan adanya informasi tersebut atasan akan memperoleh pemahaman yang lebih baik dalam peningkatan kinerja manajer terhadap organisasi/perusahaan.

Penelitian ini berkontribusi melengkapi teori partisipasi anggaran terhadap kinerja dan memberikan bukti empiris baru terhadap beberapa penelitian terdahulu, diantaranya penelitian yang telah dilakukan oleh Brownell dan McInnes (1986), Kren (1992), Coryanata (2004), Supriyono (2005) dan Rosidi (2000), Chong dan Chong (2002), Gul *et al.* (1995), hasil penelitian Milani (1975) dan Supomo dan Indriantoro (1998).

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu akuntansi keperilakuan (*behavioral accounting*), terutama bagian yang membahas hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial dengan penerapan *Budget Goal Commitment* sebagai variabel *intervening*. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat memperkaya dan melengkapi khasanah ilmu pengetahuan bagi para peneliti yang akan mengadakan penelitian akuntansi keperilakuan.

METODE

Paradigma penelitian ini adalah positivistik. Dalam penelitian ini metode yang digunakan adalah metode penelitian survey. Metode survey merupakan penelitian lapangan yang dilakukan terhadap beberapa anggota sampel dari suatu populasi tertentu yang pengumpulan datanya dilakukan dengan cara menyusun daftar pertanyaan yang diajukan kepada responden melalui kuesioner. Jenis penelitian ini adalah deskriptif verifikatif (*causal*) yang bertujuan untuk menjelaskan aspek-aspek yang relevan dengan fenomena yang diamati dan untuk mengetahui hubungan kausalitas antar variabel melalui suatu pengujian hipotesis (Indriantoro dan Supomo 2002:88).

Populasi merupakan keseluruhan kelompok orang, benda atau kejadian yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari

(Sekaran 2006:121). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh manajer yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran pada perusahaan manufaktur di Jawa Timur. Alasan peneliti memilih perusahaan manufaktur karena *pertama*, proses penyusunan anggaran dalam perusahaan manufaktur cenderung lebih kompleks dibanding dengan perusahaan jasa dan perdagangan (Ghozali dan Marsudi 2001), *kedua* tingkat partisipasi anggaran pada perusahaan manufaktur berbeda dengan perusahaan jasa, perbankan ataupun jenis perusahaan lainnya, maka untuk mengantisipasi bias informasi, peneliti memilih untuk menggunakan satu jenis perusahaan yaitu perusahaan manufaktur. Adapun jumlah populasi perusahaan industri yang ada di Jawa Timur pada tahun 2011 disajikan pada Tabel 1.

Tidak diketahuinya jumlah manajer setiap perusahaan secara pasti maka diasumsikan bahwa setiap perusahaan minimal memiliki 10 manajer yang terlibat dalam penyusunan anggaran. Asumsi tersebut didasarkan pada hasil konfirmasi yang dilakukan oleh peneliti terhadap beberapa perusahaan industri yang ada di Jawa Timur melalui telepon yang bertujuan untuk mempermudah dalam pengambilan sampel. Sehingga populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebesar 6288 responden.

Sampel (*sample*) adalah subkelompok atau sebagian dari populasi (Sekaran 2006:123). Penetapan sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus dari Slovin (Riduwan dan Kuncoro 2008:49):

Tabel 1. Data Populasi Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur Tahun 2011

No	Jenis Industri	Jumlah
1	Industri Makanan	1630
2	Industri Minuman	23
3	Industri Pengolahan Tembakau	559
4	Industri Tekstil	476
5	Industri Pakaian Jadi	358
6	Industri Kulit, Barang dari Kulit, dan Alas Kaki	337
7	Industri Kayu, Barang dari Kayu, Gabus dan Barang Anyaman dari Rotan, Bambu, dan sejenisnya	353
8	Industri Kertas dan Barang dari Kertas	152
9	Industri Percetakan dan Reproduksi Media Rekaman	102
10	Industri Produk dari Batubara dan Penggilangan Minyak Bumi	19
11	Industri Bahan Kimia dan Barang dari Bahan Kimia	202
12	Industri Farmasi, Produk Obat Kimia, dan Obat Tradisional	64
13	Industri Karet, Barang dari Karet dan Plastik	429
14	Industri Barang Galian Bukan Logam	334
15	Industri Logam Dasar	91
16	Industri Barang Logam bukan Mesin dan Peralatannya	207
17	Industri Komputer, Barang Elektronik, dan Optik	27
18	Industri Peralatan Listrik	66
19	Industri Mesin dan Perlengkapan YTDL	69
20	Industri Kendaraan Bermotor, Trailer, dan Semi Trailer	58
21	Industri Alat Angkut Lainnya	62
22	Industri Furnitur	410
23	Industri Pengolahan Lainnya	209
24	Jasa Reparasi dan Pemasangan Mesin dan Peralatan	21
25	Industri Alat Angkutan, Selain Kendaraan Bermotor Roda Empat atau Lebih	1
26	Industri Pengolahan Lainnya	6
27	Industri Daur Ulang	23
Jumlah Total		6288

Sumber Data: diolah dari Badan Pusat Statistik tahun 2011

$$n = \frac{6288}{(6288.0,1^2+1)}$$

$$n = 99,8$$

$$n = 100 \text{ (dibulatkan)}$$

Keterangan:

n = Jumlah sampel

N = Jumlah populasi

d^2 = Presisi

Berdasarkan rumus Slovin diatas, maka banyaknya sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini sebanyak 100 responden.

Metode pengambilan sampel non-probabilitas ini dilakukan dengan metode *purposive sampling*. *Purposive sampling* merupakan pemilihan sampel yang sesuai dengan tujuan penelitian. Unit analisis yang digunakan adalah individu yaitu berupa persepsi responden.

Responden yang diharapkan dalam penelitian ini adalah seluruh manajer yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran termasuk didalamnya adalah manajer level satu sampai level empat dibawah direktur utama. Penentuan responden didasarkan pada alasan bahwa para manajer berperan penting dalam pengambilan keputusan didalam penyusunan anggaran dan berhubungan langsung dengan atasan dan bawahan serta kinerjanya diukur/dievaluasi berdasarkan data anggaran (Maulana 1999 dirujuk pada Supomo dan Indriantoro 1998). Karakteristik responden yang diharapkan dalam penelitian ini adalah manajer dari berbagai fungsi atau divisi dan berada pada level satu sampai empat dibawah direktur utama, memiliki tanggungjawab atas anggaran, pernah menduduki jabatan sebagai manajer minimal satu tahun, memiliki hak pengambilan keputusan dalam unit organisasinya berupa hak desentralisasi.

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder dan data primer. Data sekunder diperoleh dari Badan Pusat Statistik Jawa Timur tahun 2011 untuk memperoleh data perusahaan industri manufaktur yang ada di Jawa Timur sedangkan data primer merupakan data yang langsung diperoleh dari subjek yaitu berupa persepsi manajer. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah berupa kuesioner.

Penyebaran kuesioner dilakukan dengan menggunakan 2 metode yaitu *mail questionnaire* dan diantarkan langsung kepada masing-masing perusahaan yang setiap individunya dijadikan sampel. Pengiriman dengan diantarkan langsung memiliki pertimbangan bahwa lokasinya dapat dijangkau oleh peneliti dan kemungkinan tingkat *respon rate* lebih tinggi, sedangkan metode *mail questionnaire* dipilih karena sejumlah besar responden tersebar dalam wilayah geografis yang berbeda/sulit untuk dijangkau. Teknik analisis jalur yang digunakan, dengan bentuk persamaannya sebagai berikut:

$$X_2 = \rho X_1 + e_1 \dots\dots\dots(1)$$

$$Y = \rho X_1 + \rho X_2 + e_2 \dots\dots\dots(2)$$

Keterangan:

Y = Kinerja Manajerial

X_1 = Partisipasi Penyusunan Anggaran

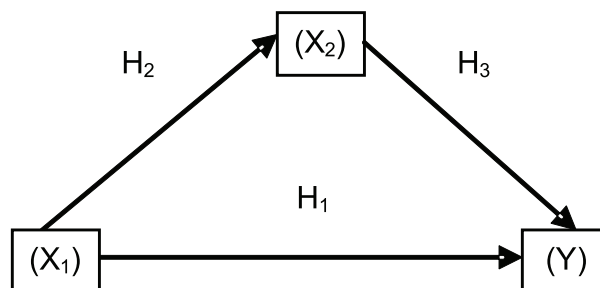
X_2 = *Budget Goal Commitment*

ρ = Koefisien Path

$e_1 - e_2$ = Residual yang distandarisasi

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penyebaran kuesioner dalam penelitian ini dilakukan dengan 2 cara yaitu mengantar langsung ke perusahaan dan menggunakan jasa pengiriman pos (*mail survey*). Dari 107 kuesioner yang kembali ada 16 responden yang mengisi data secara tidak lengkap serta respondennya tidak sesuai dengan kriteria yang ditetapkan peneliti, maka kuesioner yang dapat digunakan untuk dianalisis adalah sebanyak 91 kuesioner. Secara ring-



Gambar 1. Diagram Jalur Pola Hubungan Antar Variabel

Tabel 2. Gambaran Umum Responden

Keterangan	Jumlah
Kuesioner yang diantarkan langsung	40 kuesioner
Kuesioner yang dikirim melalui pos	360 kuesioner
Total	400 kuesioner
Kuesioner yang kembali	
Berasal dari 19 perusahaan	107 kuesioner
Kuesioner tidak kembali	293 kuesioner
Kuesioner yang digugurkan (tidak lengkap)	16 kuesioner
Kuesioner yang digunakan untuk dianalisis	91 kuesioner
Tingkat pengembalian (<i>response rate</i>)	$107/400 \times 100 \% = 26,75 \%$
Tingkat pengembalian yang digunakan	$91/400 \times 100 \% = 22,75 \%$

kas pengiriman dan pengembalian kuesioner dalam penelitian ini ditunjukkan pada Tabel 2.

Jumlah dan jabatan responden yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran pada perusahaan manufaktur di Jawa Timur disajikan secara terperinci dalam Tabel 3 dibawah ini

Pada Tabel 3 terlihat bahwa sebagian besar responden yaitu terdiri dari 54,9% *middle manager*, *lower manager* 38,5 %, Lainnya 5,5% dan 1,1% adalah *top manager*. Hal ini mengindikasikan bahwa perusahaan sudah melibatkan manajer tingkat bawah di dalam penyusunan anggaran namun keterlibatannya belum secara merata.

Hasil uji validitas dan realibilitas instrumen variabel independen memiliki hasil uji signifikan korelasi (*r*) lebih besar dari *r* table dan memiliki koefisien alpha di atas 0,600 sehingga variabel pada tiap item pertanyaan dikatakan valid dan *reliable* untuk dapat digunakan dalam pengolahan data selanjutnya.

Berdasarkan Tabel 4 terlihat pada kolom Kolmogorov-smirnov, diketahui bahwa nilai signifikan $X_1= 0,068$, $X_2=0,062$, $X_3=0,073$, $X_4=0,083$ dan $Y=0,085$. Karena signifikansi untuk seluruh variabel lebih besar dari 0,05 maka dapat disimpulkan

bahwa data pada variabel X_1 , X_2 , X_3 , X_4 dan Y berdistribusi normal. Angka statistik menunjukkan bahwa semakin tidak signifikan maka distribusi data semakin normal.

Model 1 digunakan untuk mengetahui jalur pengaruh antara Partisipasi anggaran (X_1) terhadap *Budget Goal Commitment* (X_2), dengan bentuk persamaannya sebagai berikut:

$$X_2 = \rho X_1 + e_1 \dots \dots \dots \text{(Model 1)}$$

Hasil analisis regresi antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dan *Budget Goal Commitment* disajikan pada Tabel 5.

Pengujian kedua yang diajukan dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh langsung antara partisipasi (X_1) terhadap BGC (X_2). Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa nilai *t* hitung sebesar 4,847 dengan nilai *p value* sebesar $0,000 < 0,05$, sehingga H_0 ditolak artinya koefisien jalur signifikan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh secara langsung terhadap BGC. Besarnya *R square* adalah 0,209 yang mengindikasikan bahwa kontribusi variabel partisipasi terhadap BGC sebesar 20,9% dan sisanya sebesar 79,1% dipengaruhi oleh faktor lain diluar model penelitian ini.

Tabel 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan

No	Jabatan	Frekuensi	Prosentase(%)
1	<i>Top Management</i>	1	1,1
2	<i>Middle Management</i>	50	54,9
3	<i>Lower Management</i>	35	38,5
4	Lainnya (sub bagian)	5	5,5
Total		91	100%

Tabel 4 Hasil Uji Normalitas

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Statistic	df	Sig.
Partisipasi (X1)	0,112	91	0,068
BGC (X2)	0,233	91	0,073
Kinerja (Y)	0,097	91	0,085

Sumber: data yang diolah

Model 2 digunakan untuk mengetahui jalur pengaruh antara Partisipasi anggaran (X_1) dan *Budget Goal Commitment* (X_2) terhadap kinerja manajerial. dengan bentuk persamaannya sebagai berikut:

$$Y = \rho X_1 + \rho X_2 + \rho X_3 + e_2 \dots \dots \dots \text{(Model 2)}$$

Hasil analisis regresi antara Partisipasi anggaran (X_1) dan *Budget Goal Commitment* (X_2) terhadap Kinerja Manajerial disajikan pada tabel dibawah ini:

Berdasarkan Tabel 6 diatas dapat diketahui bahwa nilai t hitung sebesar 3,782 dengan nilai *p value* sebesar $0,000 < 0,05$, sehingga H_0 ditolak artinya koefisien jalur signifikan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh secara langsung terhadap kinerja manajerial.

Diketahui bahwa nilai t hitung sebesar 1,632 dengan nilai *p value* sebesar $0,106 > 0,05$, sehingga H_0 diterima artinya koefisien jalur tidak signifikan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa BGC tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja manajerial.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran dan BGC berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Besarnya *R square* adalah 0,444 yang mengindikasikan bahwa kontribusi variabel partisipasi dan BGC terhadap kinerja manajerial sebesar 44,4% dan sisanya sebesar 55,6% dipengaruhi oleh faktor lain diluar model penelitian ini. Model hasil penelitian dapat dilihat pada gambar di bawah ini:

Kombinasi hasil koefisien jalur yang diamati, pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh total dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja secara langsung sebesar 0,376, sementara pengaruh tidak langsung partisipasi anggaran terhadap kinerja melalui *Budget Goal Commitment* sebagai variabel *intervening* diperoleh dengan cara $X_2 = (r_{12} \times \beta_{yx2})$ atau sebesar $0,075 = (0,457 \times 0,165)$. Maka dapat dikatakan bahwa pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial melalui BGC sebagai variabel *intervening* akan dapat memberikan efek mediasi, walaupun tidak terlalu bermakna karena memiliki nilai pengaruh tidak langsung lebih kecil daripada pengaruh langsung ($0,075 < 0,376$).

Pengaruh total partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial melalui BGC adalah $\text{Total} = (r_{1y} + X_2)$ atau sebesar $0,451 = (0,376 + 0,075)$, hal ini menunjukkan bahwa dengan keluarnya variabel BGC sebagai variabel *intervening* maka pengaruh partisipasi terhadap kinerja manajerial semakin lemah yaitu dari 0,451 menjadi 0,376. Sehingga dapat dikatakan bahwa tingginya kinerja manajerial tidak hanya karena partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran, tetapi juga karena adanya pengaruh variabel lain yaitu *budget goal commitment*.

Berdasarkan hasil pengujian empiris dapat dibuktikan bahwa partisipasi penyusunan anggaran (X_1) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial (Y). Hal ini terlihat dari hasil analisis diperoleh

Tabel 5 Pengujian Model Persamaan 1

Variabel independen	Koefisien	path	Nilai t	Nilai p
Partisipasi (X_1)	0,457		4,847	0,000
Variabel dependen	: BGC(X_2)			
R square	: 0,209			
Koefisien korelasi (r_{12})	: 0,457			

Sumber: Data yang diolah

Tabel 6. Pengujian Model Persamaan 2

Variabel independen	Koefisien <i>path</i>	Nilai t	Nilai p
Partisipasi (X ₁)	0,376	3,782	0,000
BGC (X ₂)	0,165	1,632	0,106

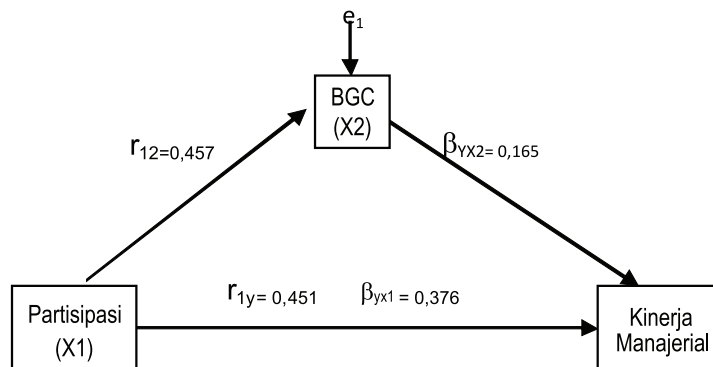
Variabel dependen: Kinerja Manajerial (Y)
 R square : 0,444
 Koefisien korelasi (r_{yx1}) : 0,595
 Koefisien korelasi (r_{yx2}) : 0,485

koefisien *path* sebesar 0,376, secara statistik variabel ini berpengaruh signifikan dengan nilai t-hitung sebesar 3,782 serta didukung dengan *p value* sebesar 0,000 < 0,05 artinya tingginya partisipasi dari manajer tingkat bawah dalam penyusunan anggaran akan meningkatkan kinerja manajerial.

Hasil temuan ini konsisten dengan penelitian Yusfaningrum dan Ghozali (2005) yang memasukkan variabel komitmen tujuan anggaran sebagai variabel *intervening* untuk menguji hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial, hasil penelitiannya membuktikan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini sejalan dengan penelitian Brownell dan Mc-Innes (1986), Supriyono (2004) yang membuktikan bahwa partisipasi anggaran memiliki hubungan dengan kinerja manajerial secara langsung.

Melalui penyusunan anggaran secara partisipatif pada perusahaan manufaktur, maka kinerja para manajer tingkat bawah akan semakin tinggi dengan dasar pemikiran bahwa ketika rancangan anggaran secara partisipatif dapat terlaksana, maka karyawan akan menginternalisasikan tujuan atau standar yang sudah ditetapkan

dan secara individu memiliki rasa tanggungjawab untuk mencapai tujuan tersebut karena mereka merasa sudah ikut serta dan terlibat dalam penyusunan anggaran (Milani 1975). Internalisasi tujuan organisasi memiliki peranan penting didalam meningkatkan efektifitas organisasi dengan mengurangi terjadinya konflik kepentingan antara tujuan pribadi dan tujuan organisasi perusahaan. Partisipasi memunculkan rasa percaya diri yang tinggi dari seorang manajer tingkat bawah sebagai bentuk motivasi dalam diri untuk memberikan ide/gagasan anggaran, usulan anggaran, kontribusi anggaran, merevisi anggaran, sehingga keterlibatannya dalam penyusunan anggaran akan meningkatkan rasa tanggungjawab dalam mewujudkan sasaran anggaran dan meningkatkan kinerja manajerial yang meliputi perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staff, negosiasi, perwakilan dan kinerjanya secara keseluruhan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa program anggaran pada perusahaan manufaktur di Jawa Timur akan jauh lebih berhasil jika bawahan dilibatkan atau diperkenankan bertanggung jawab mengendalikan biaya dan menyusun anggaran untuk masing-masing area pertanggungjawaban.



Gambar 2 Hasil Analisis Jalur

Tabel 7. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Hubungan Variabel	Koefisien Jalur yang diamati	Pengaruh langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Total Pengaruh
X1 dengan x2	r_{12}	0,457	X2	0,457
X1 dengan Y (melalui X2)	r_{1y}	0,376	0,075	0,451

Sumber: data yang diolah penulis

Keterangan:

X1 = Partisipasi anggaran

X2 = *Budget Goal Commitment*

Y = Kinerja Manajerial

Penelitian ini mengonfirmasi teori tentang partisipasi anggaran. Partisipasi merupakan proses kerja sama dalam pengambilan keputusan di masa yang akan datang (Siegel dan Marconi 1989:137). Barki dan Hardwick (1994) mengatakan bahwa partisipasi merupakan perilaku, pekerjaan, aktifitas yang dilakukan oleh manajerial selama aktifitas berlangsung. Partisipasi yang diberikan manajerial dalam setiap aktifitasnya dapat dituangkan dalam berbagai kegiatan dan peran, kegiatan tersebut dapat diwujudkan dalam bentuk partisipasi terhadap proses penyusunan anggaran (Riyadi 1999).

Partisipasi penyusunan anggaran bertujuan untuk membentuk sikap, perilaku karyawan, dan manajer merasa memiliki dan menumbuhkan pengaruh motivasional terhadap tujuan anggaran. Melalui partisipasi mendorong manajer untuk mengidentifikasi tujuan, menerimanya dengan suatu komitmen dan bekerja agar dapat mencapainya (Wentzel 2002; Chong dan Chong 2002).

Penelitian ini juga mendukung konsep kinerja yang, menurut Puspaningsih (2002), berperan sebagai faktor yang mendukung keefektifan organisasi. Kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi (Mahsun 2006:25). Menurut Indriantoro (1993) kinerja dikatakan efektif apabila tujuan anggaran tercapai dan bawahan mendapat kesempatan untuk terlibat atau berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran serta memotivasi bawahan mengidentifikasi dan melakukan negosiasi dengan atasan mengenai target anggaran, menerima

kesepakatan anggaran dan melaksanakannya, sehingga dapat menghindari dampak negatif terhadap anggaran seperti kriteria kinerja, sistem penghargaan dan konflik.

Hasil temuan penelitian ini tidak mendukung penelitian yang dilakukan oleh Supomo dan Indriantoro (1998), Milani (1975), Kenis (1979), Kren (1992), Coryanata (2004) yang menyatakan bahwa partisipasi tidak mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja manajer, hal ini disebabkan karena adanya pengaruh dari variabel-variabel lain.

Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap *budget goal commitment*. Menurut Wentzel (2002) *budget goal commitment* merupakan tingkat komitmen individu untuk mencapai *goal* tertentu dan juga merupakan aspek kunci dalam teori *goal-setting*. Menurut Locke *et al.* (1981) mendefinisikan *budget goal commitment* sebagai keinginan yang kuat untuk berusaha mencapai tujuan anggaran dan ketekunan dalam melakukan pencapaian tujuan anggaran tersebut.

Hasil pengujian empiris selanjutnya membuktikan bahwa partisipasi penyusunan anggaran (X_1) berpengaruh positif terhadap *budget goal commitment* (X_2) sebagai variabel *intervening*. Hal ini terlihat dari hasil analisis diperoleh koefisien *path* sebesar 0,457, secara statistik variabel ini berpengaruh signifikan dengan nilai t-hitung sebesar 4,847 dan didukung dengan *p value* sebesar $0,000 < 0,05$, artinya semakin tingginya partisipasi dalam penganggaran akan meningkatkan *budget goal commitment* yang tinggi.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Chong dan Chong (2002) yang telah melakukan penelitian untuk menguji hubungan partisipasi anggaran dengan ko-

mitmen tujuan anggaran pada perusahaan manufaktur di Australia, hasilnya menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap *budget goal commitment*. Melalui partisipasi mendorong manajer untuk mengidentifikasi tujuan, menerimanya dengan suatu komitmen dan bekerja agar dapat mencapainya (Wentzel 2002; Chong dan Chong 2002). Penyusunan anggaran secara partisipatif bertujuan membentuk sikap dan perilaku manajer tingkat bawah untuk menumbuhkan rasa memiliki dan memberikan pengaruh motivasional terhadap pencapaian komitmen tujuan anggaran yang ditetapkan. Dengan adanya keterlibatan manajer tingkat bawah dalam penyusunan anggaran dengan memberikan Ide/gagasan, usulan anggaran, kontribusi anggaran, merevisi anggaran akan menyebabkan peningkatan *budget goal commitment* yang tinggi dari dalam diri seorang manajer tingkat bawah didalam usaha dan tanggungjawab untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Maka dari hasil penelitian ini dapat ditarik kesimpulan bahwa semakin tingginya penggunaan partisipasi anggaran pada perusahaan manufaktur maka akan meningkatkan *budget goal commitment* yang tinggi karena melalui tindakan partisipatif dapat meningkatkan kepercayaan bawahan, pengendalian dan keterlibatan diri dengan organisasi sehingga bawahan dapat menerima dan memiliki komitmen terhadap tujuan anggaran yang dirancang.

Namun penelitian ini tidak mendukung penelitian Yusfaningrum dan Ghazali (2005) yang membuktikan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan komitmen tujuan anggaran memiliki hasil yang positif tetapi tidak signifikan. Hal ini disebabkan karena adanya penerapan dimensi budaya organisasi *power distance* yang lebar dimana para atasan mempunyai otoritas yang mutlak, akibatnya penetapan tujuan anggaran yang cenderung bersifat subyektif serta mengarah kepada kepentingan principal sehingga peningkatan partisipasi yang dilakukan manajer tidak signifikan dengan peningkatan komitmen tujuan anggaran.

Pengaruh *budget goal commitment* terhadap kinerja manajerial. Hasil pengujian empiris membuktikan bahwa *budget goal commitment* (X_2) tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial (Y). Hal ini terlihat dari hasil analisis diperoleh koefisien *path* sebesar 0,165, secara statistik variabel ini

menunjukkan bahwa *budget goal commitment* (X_2) tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial (Y) dengan memiliki nilai t-hitung sebesar 1,632 dan didukung dengan *p value* 0,106 > 0,05 artinya dengan adanya *budget goal commitment* yang tinggi dari seorang manajer, tidak akan mempengaruhi peningkatan terhadap kinerja manajerial.

Secara statistik hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian yang dilakukan Chong dan Chong (2002) yang telah melakukan pengujian hubungan antara komitmen tujuan anggaran dengan kinerja manajerial sebagai variabel *intervening*. Hasilnya menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara komitmen tujuan anggaran dan kinerja manajerial terhadap 84 *middle manager* perusahaan manufaktur di Australia. Hal ini juga terbukti pada penelitian Enderwati (2004), Yusfaningrum dan Ghazali (2005) yang menemukan bahwa *budget goal commitment* berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Komitmen merupakan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran (goal) yang ingin dicapai individu dalam organisasi. Jika tidak ada komitmen, maka sasaran anggaran akan sulit dicapai. *Budget goal commitment* merupakan bentuk keinginan yang kuat untuk berusaha mencapai tujuan anggaran dan ketekunan dalam melakukan pencapaian tujuan anggaran (Locke *et al.* 1981). Akan tetapi hasil temuan penelitian ini mengindikasikan bahwa komitmen tujuan anggaran masih belum secara optimal mempengaruhi kinerja manajerial. Dengan adanya komitmen yang tinggi dari seorang manajer terhadap pencapaian tujuan anggaran tidak menjadi tolak ukur bagi peningkatan kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa dengan adanya *budget goal commitment* yang tinggi dari seorang manajer tingkat bawah tidak akan meningkatkan tanggungjawab dan usaha dalam mencapai tujuan organisasi perusahaan secara optimal, sehingga tidak akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja manajerial.

Penelitian Brownell dan McInes (1986) memasukkan motivasi sebagai variabel *intervening* diantara hubungan partisipasi terhadap kinerja. Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa motivasi memiliki hubungan positif dengan kinerja namun partisipasi tidak berhubungan dengan motivasi sedangkan partisipasi memiliki hubungan dengan kinerja secara langsung. Sehingga dapat dikatakan bahwa penelitian ini gagal membuk-

tikan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran akan meningkatkan kinerja melalui peningkatan motivasi akan tetapi memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja.

Yusfaningrum dan Ghozali (2005), yang menganalisis pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial melalui *budget goal commitment* sebagai variabel *intervening* dengan menggunakan sampel penelitian adalah para manajer/kabag setingkat manajer pada 155 perusahaan manufaktur di Indonesia yang terdaftar pada BEI. Hasil penelitian membuktikan bahwa adanya hubungan positif dan signifikan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Supomo dan Indriantoro (1998) sangat tidak mendukung kedua hasil penelitian diatas. Supomo dan Indriantoro (1998) menguji pengaruh struktur dan kultur organisasional terhadap keefektifan anggaran partisipatif dalam peningkatan kinerja manajerial. Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran tidak mempunyai pengaruh secara langsung terhadap kinerja manajerial. Sebaliknya, pengaruh struktur organisasional terhadap keefektifan anggaran partisipatif mendukung ekspektasi peneliti bahwa partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada struktur desentralisasi dan negatif terhadap struktur sentralisasi. Hal ini memiliki dasar pemikiran bahwa keefektifan anggaran partisipatif tidak hanya memerlukan keterlibatan para manajer level yang lebih rendah, melainkan juga perlu adanya pendelegasian wewenang, sehingga bawahan memiliki wewenang yang besar untuk mempengaruhi penyusunan target anggaran yang menjadi pedoman penilaian kinerja.

Pengaruh *budget goal commitment* terhadap hubungan partisipasi anggaran dan kinerja telah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu diantaranya penelitian Rosidi (2000) menemukan bahwa variabel partisipasi, komitmen dan *job relevant information* secara bersama-sama berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap prestasi kerja yang mana menjelaskan bahwa kuatnya hubungan antara partisipasi dan prestasi karena adanya pengaruh tidak langsung yang positif dari *commitment* dan *job relevant information*. Penelitian ini juga didukung oleh Coryanata (2004) yang menguji interaksi partisipasi anggaran dengan komit-

men organisasi terhadap kinerja, hasilnya menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial hanya pada komitmen organisasi yang tinggi. Hasil penelitian ini juga didukung oleh Enderwati (2004) menemukan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial yang dimediasi oleh adanya *budget goal commitment*

Penelitian Yusfaningrum dan Ghozali (2005) yang menguji partisipasi terhadap kinerja melalui komitmen tujuan anggaran, hasilnya menemukan bahwa partisipasi tidak memiliki hubungan secara positif dengan komitmen tujuan anggaran akan tetapi memiliki hubungan positif signifikan antara komitmen terhadap kinerja. Hal ini disebabkan karena adanya penerapan dimensi budaya organisasi *power distance* (yang lebar) yang diterapkan pada perusahaan manufaktur di Indonesia sehingga para atasan memiliki otoritas yang mutlak didalam penetapan tujuan dan cenderung mengarah kepada kepentingan *principal*.

Ada tiga alasan tidak berhasilnya penelitian ini didalam mendukung dugaan tersebut: pertama, kemungkinan adanya penerapan partisipasi yang bersifat semu dalam penyusunan anggaran, kondisi dimana manajemen puncak cenderung menerapkan pengendalian total atas proses penganggaran sehingga *budget goal commitment* yang tinggi dari diri manajer tingkat bawah tidak akan memberi pengaruh yang berarti terhadap peningkatan kinerja manajerial. Kedua, *budget goal commitment* yang ada pada diri manajer lebih banyak diarahkan pada bagaimana manajer tersebut memperoleh hasil (*output*) untuk kepentingan jangka pendek, sehingga untuk mencapai kinerja manajerial yang tinggi dirasa sangat sulit karena mereka dibatasi dalam hal keleluasaan untuk mengembangkan gagasan dan inovatif. Ketiga, komitmen dari setiap individu manajer bukan merupakan bentuk komitmen tujuan anggaran secara penuh untuk menciptakan kinerja organisasi secara optimal namun komitmen manajer lebih mengarah kepada kepentingan pribadi sehingga dapat menimbulkan konflik dengan kepentingan organisasi. Konflik peran yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja manajerial perlu mendapat perhatian dari para pimpinan perusahaan.

SIMPULAN

Secara empiris terbukti bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh secara positif terhadap kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat partisipasi dalam penyusunan anggaran akan meningkatkan kinerja manajerial yang tinggi atau dapat ditarik kesimpulan bahwa dengan adanya penyusunan anggaran secara partisipatif, maka kinerja para manajer akan semakin tinggi.

Dalam penelitian ini terbukti bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh secara positif terhadap *budget goal commitment* sebagai variabel *intervening*. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tingginya penggunaan partisipasi dalam penganggaran akan meningkatkan *budget goal commitment* yang tinggi. Melalui tindakan partisipatif yang tinggi dapat meningkatkan kepercayaan bawahan, pengendalian dan keterlibatan diri dengan organisasi sehingga bawahan dapat menerima dan memiliki komitmen terhadap tujuan anggaran yang dirancang.

Secara empiris terbukti bahwa *budget goal commitment* tidak berpengaruh secara positif terhadap kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa dengan adanya *budget goal commitment* yang tinggi dari seorang manajer, tidak akan mempengaruhi terhadap peningkatan kinerja manajerial. Hasil temuan penelitian mengindikasikan bahwa komitmen tujuan anggaran masih belum secara optimal mempengaruhi terhadap kinerja manajerial. Dengan adanya komitmen yang kuat dari seorang manajer terhadap pencapaian tujuan organisasi tidak bisa menjadi tolak ukur bagi peningkatan kinerja manajerial.

DAFTAR RUJUKAN

- Anthony, R.W. dan V. Govindarajan. 2005. *Management Control System*. Edisi Kesembilan, Richard D. Irwin. Mc Graw Hill Co. Boston.
- Badan Pusat Statistik Jatim. 2008. *Direktori Perusahaan Industri Besar dan Sedang Jawa Timur Tahun 2008*.
- Brownell, P. dan M. McInnes. 1986. "Budgetary Participation, Motivation and Managerial Performance", *The Accounting Review*. Vol. LXI, No. 4, hal. 587-600.
- Chong, V.K. dan K.M. Chong. 2002. "Budget Goal Commitment and Informational Effects of Budget Participation on Performance: A Structural Equation Modeling Approach". *Behavioral Research In Accounting*. Vol. 14, hal. 66-86.
- Coryanata, I. 2004. Pelimpahan Wewenang dan Komitmen Organisasi dalam Hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial. *Makalah Simposium Nasional Akuntansi VII*:616-632.
- Ghozali, I. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Edisi Keempat. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Govindarajan, V. 1986. "Impact of Participation in the Budgetary Process on Managerial Attitudes and Performance: Universalistic and Contingency Perspectives". *Decision Sciences*, Vol. 17, hal. 496-516.
- Hanson, E.I. 1966. "The Budgetary Control Function". *The Accounting Review*. April, hal. 239-243.
- Indriantoro, N dan B. Supomo. 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis: untuk Akuntansi dan Manajemen*. BPFE Yogyakarta. Yogyakarta.
- Kenis, I. 1979. Effects of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitudes and Performance. *The Accounting Review*, Vol. LIV, hal. 707-721.
- Kren, L. 1992. "Budgetary Participation and Managerial Performance: The Impact of Information and Environmental Volatility". *The Accounting Review*. Vol. 67, No. 3, hal. 511-526.
- Merchant, K.A. 1981. "The Design of the Corporate Budgeting System: Influences on Managerial Behavior and Performance". *The Accounting Review*. Vol. LVI, No. 4, hal. 813-829.
- Milani, K. 1975. "The Relationship of Participation in Budget-Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitudes: A Field Study". *The Accounting Review*, April, hal. 274-284.
- Prawirosentono, S. 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. BPFE. Yogyakarta.
- Riduwan dan E.A. Kuncoro. 2008. *Cara Menggunakan dan Memaknai Analisis Jalur*. Edisi Kedua. Penerbit Alfabeta. Bandung.
- Rosidi. 2000. "Partisipasi dalam Penganggaran dan Prestasi Manajer: Pengaruh Komitmen Organisasi dan Informasi Job Relevant". *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, Vol.1, No.1, hal. 1-15.

- Rosidi. 1999. Partisipasi dalam Penganggaran dan Prestasi Manajer: Pengaruh Komitmen Organisasi dan Informasi Job Relevant. *Tesis tidak Dipublikasikan*. Universitas Brawijaya. Malang.
- Sekaran, U. 2006. *Research Methods for Business*. Edisi Keempat. Salemba Empat. Jakarta.
- Siegel, G. dan H.R. Marconi. 1989. *Behavioral Accounting*. Ohio. South Western Publishing Co., Cincinnati.
- Shim, K.J. dan G.J Siegel. 2000. *Budgeting* (Pedoman Langkah-Langkah Penganggaran: *Basic and Beyond*), *Terjemahan*: Julius Mulyadi dan Neneng Natalina. Erlangga. Jakarta.
- Supriyono, R.A. 2005. "Pengaruh Komitmen Organisasi dan Keinginan Sosial, dan Asimetri Informasi terhadap hubungan antara Partisipasi Penganggaran dengan Kinerja Manajer". *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, Vol.20, No.1, hal. 40-56.
- Supomo, B. dan N. Indriantoro. 1998. "Pengaruh Struktur dan Kultur Organisasional Terhadap Keefektifan Anggaran Partisipatif dalam Peningkatan Kinerja Manajerial". *Kelola* Vol. VII, No. 18, hal. 61-84.
- Yusfaningrum dan I. Ghozali. 2005. Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Tujuan Anggaran dan Job Relevant Information sebagai Variabel Intervening (Studi pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia). *Prosiding Simposium Nasional Akuntansi VIII*. Solo.
- Wentzel, K. 2002. "The Influence of Fairness Perceptions and Goal Commitment on Managers' Performance in a Budget Setting", *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 14, hal. 247-271.